

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

**Rafael Alves Tubelo**

# **PROJETO ADERÊNCIA**

Porto Alegre, Julho de 2011

RAFAEL ALVES TUBELO

## PROJETO ADERENCIA

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

Orientador: Prof. Ivan Brasil Galvão dos Santos

PORTO ALEGRE

2011

Dedico este trabalho aos meus pais (*Graciano e Vera Regina*), meus irmãos (*Carolina e Rodrigo*) e a minha noiva (*Priscila*), meus grandes motivadores.

Agradeço aos meus pais, irmãos, minha noiva e todos meus familiares pelo apoio e por compreenderem minha ausência.

Também a ajuda e empenho de meu professor orientador Ivan Brasil.

Quero estender meus agradecimentos a todos os professores do curso de MBA em Gestão de Projetos da Unisinos, pela dedicação e conhecimentos transmitidos.

E a todos os colegas de curso, em especial a Marco Carneiro, Pamela Fabre, Thiago Winkler e Tiago Trennepohl, pelos momentos de apoio, estudo e parceria.

*“Você não pode ensinar nada a um homem, você pode apenas ajudá-lo a encontrar a resposta dentro dele mesmo”.*

Galileu Galilei

XYZ SA	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - FLUXOGRAMA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA.....	21
FIGURA 2 - ORGANOGRAMA DO PROJETO.....	32
FIGURA 3 - CICLO PDCA .....	44
FIGURA 4 - DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO .....	49
FIGURA 5 - CURVA S (PROJETO ADERÊNCIA) .....	65
FIGURA 6 - EAR - ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS .....	68
FIGURA 7 - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS.....	69
FIGURA 8 – ANÁLISE DO IMPACTO X PROBABILIDADE .....	71

XYZ S.A	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
<b>2. TERMO DE ABERTURA .....</b>	<b>12</b>
2.1 NOME DO PROJETO .....	12
2.2 GERENTE DO PROJETO .....	12
2.2.1 RESPONSABILIDADES E AUTORIDADE DO GERENTE DE PROJETOS.....	12
2.3 DESCRIÇÃO DO PROJETO.....	13
2.3.1 OBJETIVOS .....	13
2.3.2 JUSTIFICATIVA.....	13
2.3.3 PRODUTO DO PROJETO.....	13
2.3.4 STAKEHOLDERS (PARTES INTERESSADAS) .....	14
2.4 PREMISSAS E RESTRIÇÕES DO PROJETO .....	14
2.5 RECURSOS.....	15
2.6 APROVAÇÃO: ABERTURA DO PROJETO .....	16
<b>3. PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO.....</b>	<b>17</b>
3.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO .....	17
3.2 ABERTURA DO PROJETO.....	17
3.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO .....	17
3.4 EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE DO PROJETO .....	19
3.5 CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS.....	19
3.6 ENCERRAMENTO DO PROJETO OU DE FASES DO PROJETO.....	22
3.6.1 ENCERRAMENTO DE FASES DO PROJETO .....	22
3.6.2 ENCERRAMENTO DO PROJETO.....	22
3.7 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO.....	23
<b>4. PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO .....</b>	<b>24</b>
4.1 GERENCIAMENTO DO ESCOPO .....	24
4.2 MUDANÇA DE ESCOPO .....	25
4.3 ESCOPO DO PROJETO E PRODUTO .....	25
4.4 LIMITES DO PROJETO .....	25
4.5 PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO .....	25
4.6 EAP (ESTRUTURA ANALITICA DO PROJETO) .....	26
4.7 DICIONARIO DA EAP.....	28
4.8 REGISTRO DE APROVAÇÃO E CONTROLE: GERENCIAMENTO DO ESCOPO .....	31
<b>5. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>32</b>
5.1 ORGANOGRAMA DO PROJETO .....	32
5.2 DIRETORIO DO TIME DO PROJETO .....	32
5.3 AUTORIDADES E RESPONSABILIDADES DA EQUIPE DO PROJETO.....	33
5.4 MATRIZ DE RESPONSABILIDADE (RACI) .....	33
5.5 ALTERAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO PROJETO .....	36

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

5.6	TREINAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS DO PROJETO.....	36
5.7	AVALIAÇÃO DE RESULTADOS: TIME DO PROJETO .....	36
5.8	CALENDARIO DOS RECURSOS .....	37
5.9	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO: GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	37
5.10	REGISTRO DE APROVAÇÃO E CONTROLE: GERENCIAMENTO DE RECURSOS.....	37
<b>6.</b>	<b>PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES .....</b>	<b>39</b>
6.1	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES DO PROJETO.....	39
6.1.1	PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÕES (FAZER OU COMPRAR).....	39
6.1.2	TIPOS DE CONTRATO: AQUISIÇÕES.....	40
6.1.3	AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES.....	40
6.1.4	ENCERRAMENTO DE CONTRATO DE AQUISIÇÕES .....	41
6.1.5	ALOCAÇÃO FINANCEIRA: GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES .....	41
6.1.6	SITUAÇÕES NÃO PREVISTAS RELACIONADAS AO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES .....	41
<b>7.</b>	<b>PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....</b>	<b>43</b>
7.1	POLITICA DE QUALIDADE DO PROJETO.....	43
7.2	FATORES AMBIENTAIS.....	43
7.3	TÉCNICAS DE QUALIDADE UTILIZADAS NO PROJETO.....	44
7.4	MÉTRICAS DA QUALIDADE .....	45
7.4.1	DESVIO DE CUSTO DO PROJETO .....	45
7.4.2	CALCULO % DE RETRABALHO NO PROJETO .....	45
7.4.3	CUMPRIMENTO DE PRAZOS - DESVIO DE ENTREGA.....	46
7.4.4	DESVIO DE ESFORÇO .....	47
7.5	CONTROLE DA QUALIDADE.....	47
7.6	GARANTIA DA QUALIDADE.....	48
7.6.1	BRAINSTORMIG .....	48
7.6.2	CHECK LIST DE CONTROLE DA QUALIDADE.....	48
7.6.3	DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO .....	49
7.7	REGISTRO DE APROVAÇÃO E CONTROLE: GERENCIAMENTO DA QUALIDADE .....	49
<b>8.</b>	<b>PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO .....</b>	<b>51</b>
8.1	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO .....	51
8.2	CRONOGRAMA - MARCOS DO PROJETO.....	51
8.2.1	CRONOGRAMA DETALHADO DO PROJETO .....	52
8.3	AVALIAÇÃO DO TEMPO DAS TAREFAS REALIZADAS.....	54
8.4	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	55
8.5	REGISTRO DE APROVAÇÃO E CONTROLE: GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	55
<b>9.</b>	<b>PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>56</b>
9.1	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO .....	56
9.2	MATRIZ DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO .....	56
9.3	RELATÓRIOS DO PROJETO .....	58
9.4	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO .....	58
<b>10.</b>	<b>PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS.....</b>	<b>60</b>
10.1	CUSTO NO PROJETO - UNIDADES DE MEDIDA .....	60
10.2	ORÇAMENTO DO PROJETO .....	61
10.3	CONTROLE DE CUSTOS .....	63
10.4	RESERVA DE CUSTOS DO PROJETO.....	64
10.5	FLUXO DE CAIXA E CUSTOS DO PROJETO .....	64





PROJETO ADERÊNCIA

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

10.6 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS ..... 66

**11. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PROJETO ..... 67**

11.1 PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS ..... 67

11.1.1 EAR - ESTRUTURA ANALITICA DE RISCOS..... 68

11.1.2 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS ..... 69

11.1.3 QUALIFICAÇÃO E QUANTIFICAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO ..... 69

11.1.4 ESCALA NUMERICA DOS RISCOS ..... 70

11.1.5 PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS..... 71

11.2 FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO ..... 72

11.3 FREQUENCIA DE ATUALIZAÇÃO: PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS ..... 72

XYZ S.A.	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

## 1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho de conclusão de curso compreende as informações referentes ao planejamento do projeto Aderência. Nele é apresentado como será realizado o gerenciamento, controle e monitoramento do projeto, bem como as etapas para desenvolvimento e aplicação do plano de ação, planejamento das atividades, a análise e respostas aos riscos, cronograma, os recursos e custos alocados para cada atividade do projeto.

O projeto Aderência trata-se do estudo e análise de um conjunto de planos de ação para melhoria do indicador de Aderência do Call Center da empresa XYZ S.A.

Aderência é a expressão utilizada para descrever o quão bem os atendentes respeitam os seus horários programados de trabalho, considerando a jornada completa de trabalho, horário das pausas e demais programações planejadas em escala do funcionário de Call Center (*operador de atendimento*).

### 1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste projeto é utilizar as melhores práticas de modelagem e planejamento de projetos, com base no PMBOK, para estabelecer os processos que poderão ser executados para obter a melhoria no indicador de aderência do Call Center, de acordo com o escopo e prazo definidos pelos planos de ação orientados pelo patrocinador.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Desenvolver um plano de projeto utilizando as boas práticas do PMBOK com base no plano de ação desenvolvido pela contratante dentro da capacidade operacional da XYZ S.A.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Devido ao baixo resultado no indicador de aderência alcançado nos últimos meses, notou-se a necessidade de elaborar um conjunto de plano de ações. Para que a execução dos planos de ação seja realizada de maneira adequada, garantindo o escopo e qualidade solicitada pela contratante, sentiu-se a necessidade de gerenciar e controlar o projeto com maior precisão. A fim de manter um

XYZ SA	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

monitoramento constante e diminuir os riscos alocados ao projeto, é possível gerenciar o escopo e recursos, estimando o tempo e custos, para garantir a qualidade do resultado gerado pelo plano de ação elaborado.

XYZ S.A	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

## 2. TERMO DE ABERTURA

### 2.1 NOME DO PROJETO

Projeto Aderência

### 2.2 GERENTE DO PROJETO

Foi designado o Rafael Alves Tubelo como Gerente do Projeto

#### 2.2.1 RESPONSABILIDADES E AUTORIDADE DO GERENTE DE PROJETOS

Responsabilidades:

O Gerente de Projeto é o responsável pelo sucesso do projeto. Ele quem assegura que todos os requisitos do cliente sejam realizados satisfatoriamente.

Gerar os documentos e artefatos previstos no processo, sob sua responsabilidade.

Gerir as atividades e os recursos garantindo a entrega do projeto e do produto gerado por esse, conforme os planos aprovados.

É dever do Gerente de Projetos fornecer as informações sobre o andamento do projeto às partes interessadas conforme previsto no plano de projeto aprovado.

Autoridade:

O gerente de projetos possui autoridade e autonomia dentro dos recursos alocados e dentro do escopo previsto no projeto, podendo remanejar internamente recursos, readequar as atividades dos cronogramas bem como demandar esforços adicionais para realinhamento e cumprimento dos prazos previstos.

Atribuir ou alterar as responsabilidades dos membros da equipe do projeto.

Gerenciar o orçamento aprovado e utilizar a reserva financeira aprovada para o projeto caso seja necessário.

XYZ S.A.	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

## 2.3 DESCRIÇÃO DO PROJETO

### 2.3.1 OBJETIVOS

O Projeto Aderência tem como objetivo analisar e desenvolver a aplicação de um conjunto de planos de ação em aderência na área de operações do Call Center na XYZ S.A, visando o aumento e futuro alcance da meta deste indicador de extrema importância.

O foco de atuação do projeto será desenvolver um conjunto de planos de ação sobre os principais agressores do indicador de aderência.

### 2.3.2 JUSTIFICATIVA

Nos últimos 7 meses a XYZ não conseguiu alcançar a meta do indicador de Aderência no Call Center, estipulada atualmente em 85%. O indicador de aderência é diretamente relacionado a capacidade de atendimento e ao planejamento futuro de contratação de novos funcionários para atender a demanda de ligações. O não batimento da meta acarreta em uma necessidade de mão-de-obra acima do previsto no orçamento.

Notavelmente existe possibilidade de crescimento neste indicador. Com a realização do Projeto Aderência será possível aumentar o resultado final de aderência, gerando maior satisfação dos envolvidos e conseqüente ajuste da mão-de-obra do Call Center para patamares mais próximos do orçamento previsto.

### 2.3.3 PRODUTO DO PROJETO

O produto deste projeto será a consultoria e desenho detalhado dos processos necessários para a implantação de um Plano de Ação na área de operações do Call Center. Também esta incluído no projeto o desenvolvimento de material de apoio, aplicação e cronograma para a realização de treinamento focado em melhoria no indicador de Aderência para a área de operações do Call Center.

O produto deste projeto deverá detalhar as ações necessárias sobre os agressores do indicador de aderência, sendo eles:

Absenteísmo.

XYZ S.A.	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

Abuso da Pausa Pessoal por parte dos operadores de atendimento.

Escala de trabalho nos finais de semana.

Cumprimento correto dos horários de pausas (*lanche/descanso*) estipulados pela área de planejamento do Call Center.

Elaboração de um plano de Treinamento focado em postura comportamental, remuneração variável e de indicadores do Call Center.

#### 2.3.4 STAKEHOLDERS (PARTES INTERESSADAS)

Os stakeholders do projeto são todos envolvidos direta ou indiretamente com o indicador de Aderência na XYZ S.A:

Sponsor do projeto: Ronaldo Veloso (Gerente de Operações).

Equipe do Projeto Aderência.

Cliente (ABC) contratante dos serviços de atendimento da XYZ S.A.

Todos os colaboradores envolvidos com a área de operações de Call Center da XYZ S.A (Operadores, supervisores, coordenadores e gerentes de operações).

#### 2.4 PREMISSAS E RESTRICÇÕES DO PROJETO

As premissas identificadas para o projeto são:

Deverá haver apoio irrestrito de todos interessados pelo projeto.

O foco do projeto desenvolvido será o site da XYZ S.A em Porto Alegre.

Os recursos humanos alocadas no projeto poderão estar compartilhados com outros projetos ou atividades na empresa.

A entrega do produto deste projeto será conforme o escopo aprovado.

A empresa interessada (XYZ S.A) fornecerá todas as informações necessárias para o desenvolvimento do projeto.

Necessidade de treinamento para no mínimo 93% dos operadores do Call Center conforme escopo de treinamento detalhado neste projeto. E 100% dos supervisores e coordenadores de operação do Call Center.

XYZ S.A	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

As restrições do projeto são:

Os recursos deverão ser alocados ao projeto nos horários normais de trabalho.

O treinamento aos atendentes/supervisores será ministrado em turmas de no máximo 20 pessoas e em horário normal de trabalho dos colaboradores envolvidos.

Orçamento do projeto não deve ultrapassar R\$ 23.500,00.

A conclusão do projeto deverá ser realizada até o dia 30 de dezembro de 2011.

Todas as atividades do plano de ação desenvolvido para este projeto deverá estar alinhada com as premissas e normas descritas na NR-17 anexo II.

Fonte:

[http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEFBDACD94B74/nr\\_17\\_anexo2.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEFBDACD94B74/nr_17_anexo2.pdf)

## 2.5 RECURSOS

De forma preliminar os recursos necessários para o desenvolvimento do projeto são:

Recursos Humanos:

- Um Gerente de Projetos
- Um coordenador de operações
- Um Supervisor de operações especialista
- Um analista de processos
- Um analista de planejamento
- Dois instrutores de treinamento
- Três Control Desk de operação

Recursos Materiais:

Seis computadores desktop equipados com:

- Processador Dual core, 2 GB de RAM, 80 Gb de HD.
- Windows XP Professional
- Pacote MS Office 2007 (Word / Excel / Power Point / MS Outlook)
- 2 Licenças do MS Visio 2007
- 1 Licença do MS Project 2007

XYZ S.A	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

Os demais recursos necessários ao projeto, e o detalhamento de controle dos mesmos estará descrito no Plano de Gerenciamento de Recursos.

## 2.6 APROVAÇÃO: ABERTURA DO PROJETO

Aprovação			
Responsável	Nome	Assinatura	Data
Gerente de Projetos	Rafael Alves Tubelo		
Patrocinador	Ronaldo Veloso		



XYZ S.A	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

### 3. PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

#### 3.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Identificação do Projeto	
Nome do projeto:	Projeto Aderência
Patrocinador do projeto:	Ronaldo Veloso
Gerente do projeto:	Rafael Alves Tubelo
Cliente:	XYZ S.A

#### 3.2 ABERTURA DO PROJETO

A abertura do projeto foi realizada através do documento denominado Termo de Abertura do Projeto, sendo este o documento que formaliza o início do projeto Aderência.

O desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto ficou sob responsabilidade do Gerente de Projetos, porém sua divulgação para os funcionários da XYZ S.A e demais stakeholders do projeto é de responsabilidade do patrocinador, responsável pela formalização do início do projeto e pela apresentação do plano ao cliente contratante. Para o desenvolvimento do Termo de Abertura foi buscada informações do patrocinador do projeto, dos stakeholders e de especialistas de Call Center.

O termo de abertura descreve a demanda que originou a necessidade de desenvolvimento do projeto. Também uma descrição do produto e objetivo do projeto, a justificativa, as premissas e restrições inicialmente envolvidas e recursos inicialmente identificados.

O termo de abertura é finalizado no momento da sua aprovação pelo Patrocinador e Gerente do Projeto.

O projeto não terá abertura formal por fases ou estágios intermediários do projeto.

#### 3.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

A responsabilidade pelo desenvolvimento do Plano de Gerenciamento do Projeto do gerente de projetos, e deve ser construído utilizando ferramentas e técnicas com o objetivo de garantir a execução

**PROJETO ADERÊNCIA**

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

do projeto dentro do prazo, custo e qualidade estabelecido no plano em acordo com o cliente/patrocinador.

O plano de gerenciamento do projeto deve ser aprovado pelo Gerente do Projeto e pelo Patrocinador.

O plano de gerenciamento do projeto é formado através da integração entre os planos de gerenciamento listados abaixo e seus planos auxiliares, formando as linhas de base do Projeto Aderência.

<b>PLANO DE GERENCIAMENTO</b>	<b>RESUMO DESCRITIVO</b>
Plano de Gerenciamento da Integração	Descreve como o projeto será gerenciado e como os planos auxiliares serão integrados.
Plano de Gerenciamento do Escopo	Apresenta a linha de base da declaração escopo, descreve o projeto a ser desenvolvido, detalhando o escopo do produto e projeto, entregas macro, EAP e o dicionário da EAP.
Declaração do Escopo	Descrição básica do escopo do projeto. Acompanhada da EAP e do dicionário da EAP constituem a linha de base do escopo.
EAP (estrutura Analítica do Projeto)	Demonstra de forma estruturada a decomposição das entregas/atividades do projeto em componentes menores. Juntamente com a Declaração de Escopo e o dicionário da EAP constituem a linha de base do escopo.
Dicionário da EAP	Constitui a descrição dos componentes de trabalho definidos na EAP.
Plano de Gerenciamento do Tempo	Descreve os procedimentos realizados no gerenciamento do tempo do projeto, definição do cronograma e estimativas de tempo e alocação dos recursos para as atividades e o seqüenciamento das mesmas.
Cronograma do Projeto	Demonstrará as datas de início e fim das atividades do projeto. Constitui a linha de base do tempo planejado do projeto para acompanhamento da evolução e medições do projeto.
Plano de Gerenciamento de Recursos	Apresentação da equipe do projeto, as respectivas responsabilidades e formas de contato, políticas de novos membros para o projeto, realocação e substituição.
Plano de Gerenciamento de Custos	Descreve o gerenciamento dos custos planejados e como foram estimados e controlados.
Plano de Gerenciamento da Qualidade	Descreve a política de qualidade do projeto, o controle, métrica e garantia da qualidade assumida para o projeto.
Plano de Gerenciamento de Riscos	Descreve os procedimentos realizados no

XYZ SA	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

	gerenciamento dos riscos do projeto, identificação e frequência de avaliação dos riscos, como serão classificados e controlados.
Plano de Gerenciamento das Comunicações	Descrevem as formas de comunicação do projeto, os eventos de comunicação e relatórios do projeto.
Plano de Gerenciamento de Aquisições	Descrevem os procedimentos realizados no gerenciamento das aquisições do projeto, os critérios de cotação e avaliação das propostas e fornecedores.

A integração dos planos é de responsabilidade do gerente de projeto, assim como a divulgação para o conhecimento da equipe do projeto. O plano de gerenciamento será avaliado mensalmente em reunião com a equipe do projeto.

### 3.4 EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE DO PROJETO

A execução das atividades será realizada com base no cronograma definido pelo Gerente de Projeto e acordado com o patrocinador. O trabalho do projeto será monitorado e controlado durante as reuniões de acompanhamento com a equipe. Através de uma reunião de *Kick Off* a equipe do projeto será mobilizada e receberá de forma abrangente os objetivos, premissas, os marcos e desafios do projeto a serem enfrentados durante seu desenvolvimento e execução.

Os planos do projeto passarão por avaliação mensal, em conjunto com o patrocinador, e as eventuais solicitações de mudança no escopo do projeto deverão ser aprovadas de comum acordo entre gerente do projeto e o patrocinador.

No monitoramento e controle do projeto, será acompanhado o desempenho do plano previsto para o projeto, promovendo ações corretivas quando necessário para o cumprimento de prazos, custos e qualidade; assim como a comunicação das informações a todos os envolvidos conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

### 3.5 CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS

O objetivo deste controle é diminuir o impacto que eventuais mudanças poderão causar no projeto.

XYZ SA	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

Após a aprovação do plano do projeto, eventuais mudanças somente serão realizadas após passar pelo controle abaixo.

A solicitação de mudança pode ser iniciada pelo gerente de projeto, patrocinador ou pela equipe do projeto. Após uma eventual mudança for incorporada ao projeto, um novo plano base deverá ser estabelecido pelo gerente do projeto com aprovação do patrocinador.

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

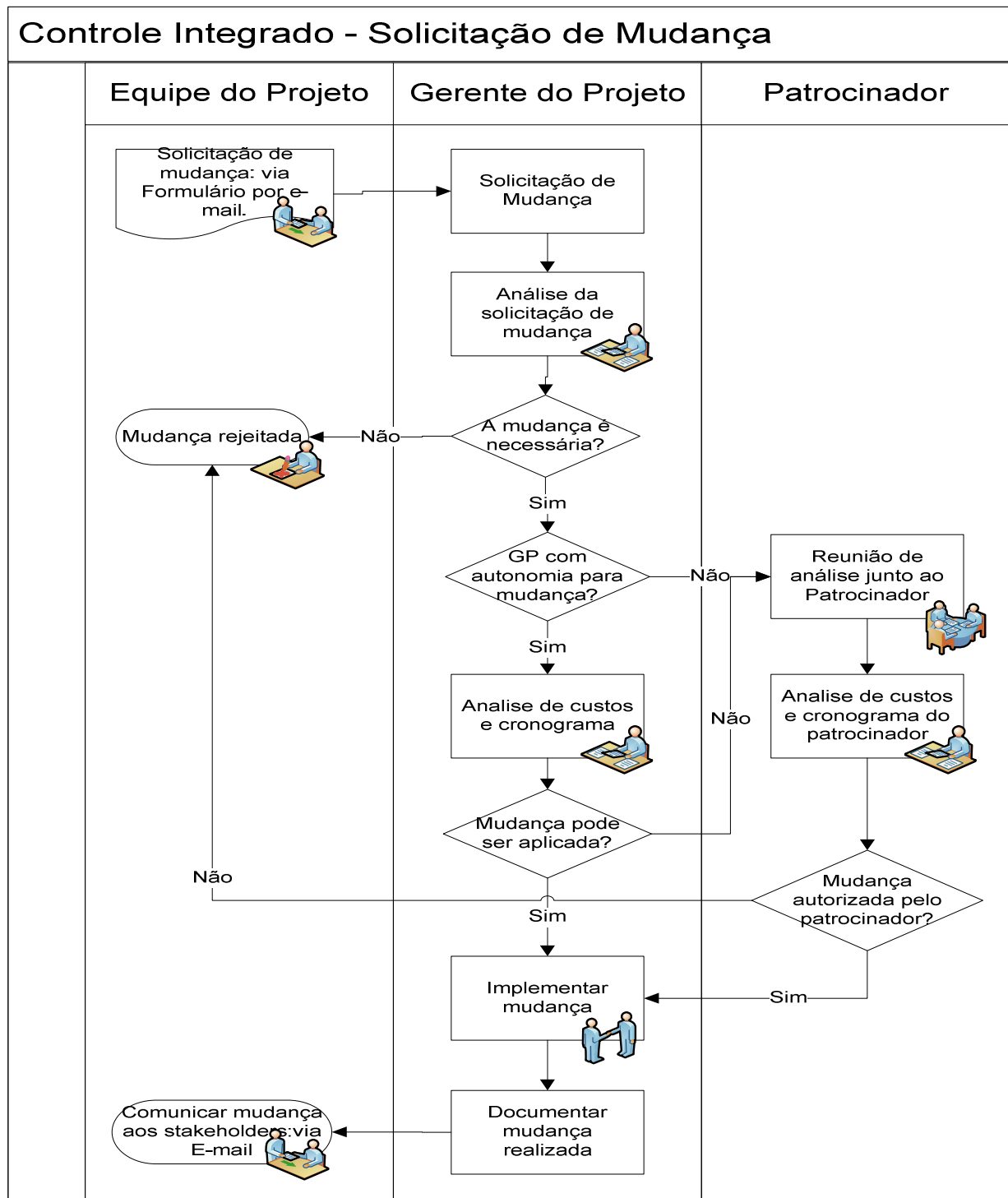


Figura 1 - Fluxograma Solicitação de Mudança

XYZ SA	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

Na análise da mudança do projeto, deverá constar o posicionamento da equipe do projeto sobre à realização ou não da mudança, os benefícios e ou prejuízos quanto à realização ou não da mudança. Ocorrendo a aprovação da solicitação de mudança, ela será incorporada e executada no projeto, e os planos e documentos relacionados a ela serão atualizados, assim como as linhas de base do projeto quando necessário.

Solicitações de mudanças no projeto que não alterem os planos de projeto e sejam de caráter corretivo ou preventivo, e estejam dentro da alçada do Gerente de Projeto quanto às reservas definidas nos planos auxiliares, poderão ser aprovadas diretamente pelo Gerente de Projeto.

Os envolvidos serão comunicados por e-mail no momento das definições (*aprovação ou rejeição*) quanto à solicitação de mudança no projeto.

### **3.6 ENCERRAMENTO DO PROJETO OU DE FASES DO PROJETO**

#### **3.6.1 ENCERRAMENTO DE FASES DO PROJETO**

O projeto terá fechamentos intermediários através de fases, a cada entrega, onde serão realizadas reuniões para revisão de entrega com a equipe do projeto, tendo como objetivo o de revisar os requisitos, os critérios de aceitação e execução dos procedimentos de qualidade do projeto.

Ao final de cada fase, após a reunião de fechamento com a equipe do projeto, será realizada reunião com o patrocinador. Nesta reunião será formalizada através de uma documentação de aceite e aprovação de patrocinador sobre a fase finalizada. Após a documentação formal de aceite assinada, todos os integrantes do projeto, o patrocinador e demais stakeholders receberão a informação por e-mail sobre o fechamento da fase, conforme detalhado no plano de gerenciamento das comunicações.

#### **3.6.2 ENCERRAMENTO DO PROJETO**

Para encerramento do projeto, o patrocinador deverá assinar um documento formalizando o aceite e encerramento do projeto. Após será enviado ao patrocinador um questionário de pesquisa de satisfação.

XYZ SA	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

Após o aceite do patrocinador, será realizada uma integração com a equipe do projeto e patrocinador.

### 3.7 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO

O plano de gerenciamento de integração sofrerá avaliação mensal através de reunião com a equipe do projeto e com o patrocinador do projeto.

O gerente do projeto é o responsável direto em garantir a elaboração, execução, controle e eventuais modificações deste plano.

Aprovação: Plano de Gerenciamento de Integração			
Responsável	Nome	Assinatura	Data
Gerente de Projetos	Rafael Alves Tubelo		
Patrocinador	Ronaldo Veloso		

XYZ S.A	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

## 4. PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Neste projeto será desenvolvido um estudo e análise com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria e geração de um plano de ação corretivo para que o indicador de aderência do Call Center tenha aumento. Faz parte deste projeto o desenvolvimento de material e aplicação de treinamento com ênfase em postura comportamental aos operadores do Call Center.

### 4.1 GERENCIAMENTO DO ESCOPO

O gerente de projeto é o responsável por desenvolver a declaração do escopo, estrutura analítica do projeto (EAP) e o dicionário da EAP, que formarão a linha de base do escopo do projeto.

O escopo do projeto está descrito de forma detalhada através das atividades na EAP (Estrutura Analítica do Projeto), no dicionário da EAP e na própria Declaração de Escopo.

O escopo do projeto será verificado ao longo do mesmo com base na EAP e na Declaração do escopo, sendo que nessa estarão descritos os requisitos e os critérios de aceitação relacionados. A verificação do escopo se dará nas reuniões de acompanhamento com a equipe e a cada entrega apresentada ao patrocinador.

Qualquer necessidade ou sugestão de alteração no escopo deste projeto seja por identificação de melhoria, otimização de processo ou mesmo por atraso, deverão ser analisadas pelo gerente de projeto para que seja possível avaliar o impacto no custo e no prazo de conclusão da entrega e decidir o aceite ou rejeição. Situações onde o gerente de projetos não possua autonomia para executar a mudança, a mesma deverá passar pelo processo de solicitação de mudança descrito no item 3.5.

Todos os custos do projeto referente ao gerenciamento do escopo devem ser avaliados e gerenciados pelo gerente do projeto. Para gastos de prevenção ou tratamento dos riscos previstos referente a esse plano, serão desembolsados do saldo da reserva de contingência. Caso não exista saldo de reserva financeira suficiente, o patrocinador será consultado, que em conjunto com o Gerente de Projetos decidirá a ação a ser tomada.



XYZ S.A	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

#### 4.2 MUDANÇA DE ESCOPO

Todos os membros da equipe do projeto poderão solicitar mudanças no escopo, seja por necessidade, oportunidade de melhoria ou otimização do processo. As solicitações de mudanças deverão ser encaminhadas ao Gerente de Projetos via email, utilizando o formulário padrão de Solicitação de Mudanças. Cabe ao Gerente do Projeto avaliar e classificar as sugestões de mudanças e direcioná-las ao patrocinador caso não possua alçada.

Solicitações de mudanças mandatórias, por parte do patrocinador do projeto, deverão ser avaliadas e incluídas no escopo, onde conseqüentemente a EAP do projeto deverá ser revisada.

#### 4.3 ESCOPO DO PROJETO E PRODUTO

Este projeto terá como produto final um estudo e análise contendo planos de ação e oportunidades de melhoria para aplicação no Call Center objetivando aumentar o indicador de aderência a escala dos operadores de atendimento. Faz parte do produto do projeto o desenvolvimento de material e a aplicação de treinamento com ênfase em postura comportamental aos operadores do Call Center.

Para alcançar este objetivo será realizado o mapeamento dos maiores ofensores de aderência do Call Center e a elaboração de planos de ação para aplicação na área de operações.

#### 4.4 LIMITES DO PROJETO

Este projeto se limita ao desenvolvimento de planos de ação voltados para o Call Center da XYZ S.A em Porto Alegre em uma operação de 500 operadores. O material e treinamento desenvolvido pela equipe do projeto terão ênfase única e exclusivamente em postura comportamental/profissional, levando-se em consideração as oportunidades de melhoria identificadas durante a realização das demais etapas do projeto.

#### 4.5 PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO

Fases	Entregas	Data
-------	----------	------

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

Estudo do ABS (Absentéismo)	Análise dos motivos de ABS e sugestão de ações para sua diminuição na área de operações do Call Center	22/08/11
Estudo da Pausa Pessoal	Identificação dos abusos na utilização da Pausa Pessoal e desenho de processo para o controle.	06/09/11
Escala de FDS (Final de Semana)	Estudo sobre os principais motivos de inaderencia nos Finais de Semana e desenho de plano de ação para conter o avanço e controlar a aderência a escala.	27/09/11
Controle de Pausas	Levantamento do histórico de pausas previstas na NR-17 (Lanche e Descanso) e montagem de um estudo para acionamento de pausas.	30/09/11
	Resultado e análise final do piloto de acionamento de pausas NR-17.	17/10/11
Treinamento Comportamental	Desenvolvimento de material e aplicação de treinamento com foco em postura comportamental/profissional dos operadores de atendimento.	16/11/11
Fechamento	Entrega consolidada de todas as ações de melhorias e estudos realizados. Entrega da nota de aproveitamento do treinamento aplicado e lista de presença.	17/11/11

#### 4.6 EAP (ESTRUTURA ANALITICA DO PROJETO)

EDT	Tarefa/Atividades	Duração	Estimativa de Custo
<b>1</b>	<b>Projeto Aderência</b>	<b>98,3 dias</b>	<b>R\$ 18.901,68</b>
<b>1.1</b>	<b>Iniciação do Projeto</b>	<b>6 dias</b>	<b>R\$ 728,00</b>
1.1.1	Definição do Gerente do Projeto	1 dia	R\$ 0,00
1.1.2	Elaboração e Aprovação - Termo de Abertura	5 dias	R\$ 728,00
<b>1.2</b>	<b>Planejamento do Projeto</b>	<b>20 dias</b>	<b>R\$ 5.018,80</b>
1.2.1	Elaboração e aprovação do Escopo	8 dias	R\$ 2.954,80
1.2.2	Elaboração do Gerenciamento do Projeto	8 dias	R\$ 1.164,80
1.2.3	Revisão e Definição - Linha de Base do Projeto	1 dia	R\$ 145,60
1.2.4	Aprovação do Plano do Projeto	2 dias	R\$ 291,20
1.2.5	Reunião de Kick off	1 dia	R\$ 462,40
<b>1.3</b>	<b>Execução - Análise de Aderência</b>	<b>69,88 dias</b>	<b>R\$ 12.382,04</b>



## PROJETO ADERÊNCIA

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

1.3.1	Estudo de ABS	11 dias	R\$ 2.020,80
m1.3.1.1	Reunião com a Equipe de Projetos	2 hrs	R\$ 115,60
1.3.1.2	Levantamento de Histórico do ABS	2 dias	R\$ 128,00
1.3.1.3	Reunião com Coordenadores de Operação	2 hrs	R\$ 99,60
1.3.1.4	Reunião com Supervisores de Operação	2 hrs	R\$ 84,00
1.3.1.5	Reunião com Operadores de Atendimento	1 dia	R\$ 128,00
1.3.1.6	Análise de dados levantados	2 dias	R\$ 502,40
1.3.1.7	Desenho do Processo ABS	4 dias	R\$ 844,80
1.3.1.8	Apresentação ao patrocinador	2 hrs	R\$ 52,80
1.3.1.9	Ajustes - Desenho do Processo	1 dia	R\$ 65,60
1.3.1.10	Entrega de trabalho - ABS	0 dias	R\$ 0,00
<b>1.3.2</b>	<b>Estudo da Pausa Pessoal</b>	<b>10,75 dias</b>	<b>R\$ 2.068,00</b>
1.3.2.1	Reunião com a Equipe de Projetos	2 hrs	R\$ 115,60
1.3.2.2	Levantamento de Histórico - Pausa Pessoal	2 dias	R\$ 128,00
1.3.2.3	Reunião com Supervisores de Operação	2 hrs	R\$ 67,60
1.3.2.4	Reunião com Operadores de Atendimento	1 dia	R\$ 252,80
1.3.2.5	Desenho do Processo - Pausa Pessoal	4 dias	R\$ 844,80
1.3.2.6	Apresentação ao patrocinador	2 hrs	R\$ 52,80
1.3.2.7	Validação do Processo	2 dias	R\$ 540,80
1.3.2.8	Ajustes - Desenho do Processo	1 dia	R\$ 65,60
1.3.2.9	Entrega de trabalho - Pausa Pessoal	0 dias	R\$ 0,00
<b>1.3.3</b>	<b>Estudo - Escala FDS</b>	<b>12,75 dias</b>	<b>R\$ 2.601,20</b>
1.3.3.1	Reunião com a Equipe de Projetos	2 hrs	R\$ 115,60
1.3.3.2	Levantamento Histórico do ABS em FDS	2 dias	R\$ 128,00
1.3.3.3	Reunião com Planejamento	2 hrs	R\$ 115,60
1.3.3.4	Reunião com Supervisores de Operação	2 hrs	R\$ 67,60
1.3.3.5	Reunião com Operadores de Atendimento	6 hrs	R\$ 189,60
1.3.3.6	Desenho do Processo - FDS	8 dias	R\$ 1.689,60
1.3.3.7	Apresentação ao patrocinador	2 hrs	R\$ 84,00
1.3.3.8	Ajustes - Desenho do Processo	1 dia	R\$ 211,20
1.3.3.9	Entrega de trabalho - Escala FDS	0 dias	R\$ 0,00
<b>1.3.4</b>	<b>Controle de Pausas</b>	<b>13,25 dias</b>	<b>R\$ 2.628,00</b>
1.3.4.1	Reunião com a Equipe de Projetos	2 hrs	R\$ 145,60
1.3.4.2	Levantamento de Histórico - Horário de Pausas	1 dia	R\$ 64,00
1.3.4.3	Desenho do Processo - Controle de Pausas	2 dias	R\$ 547,20
1.3.4.4	Apresentação ao patrocinador	2 hrs	R\$ 36,40
1.3.4.5	Reunião com Supervisores de Operação	2 hrs	R\$ 129,20
1.3.4.6	Comunicação as equipes	2 hrs	R\$ 46,80
1.3.4.7	Reunião com Control Desk	2 hrs	R\$ 129,20

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

1.3.4.8	Piloto: Acionamento de Pausas	7 dias	R\$ 1.276,80
1.3.4.9	Análise de Resultados	2 dias	R\$ 252,80
1.3.4.10	Entrega de trabalho - Controle de Pausas	0 dias	R\$ 0,00
<b>1.3.5</b>	<b>Treinamento Comportamental</b>	<b>22,13 dias</b>	<b>R\$ 3.064,04</b>
1.3.5.1	Reunião com a Equipe de Projetos	2 hrs	R\$ 113,95
1.3.5.2	Desenvolvimento de conteúdo - Treinamento	4 dias	R\$ 542,60
1.3.5.3	Validação de Conteúdo - Gerente de Projetos	2 hrs	R\$ 52,80
1.3.5.4	Apresentação ao patrocinador	2 hrs	R\$ 52,80
1.3.5.5	Ajustes de material - Apresentação	3 hrs	R\$ 24,60
1.3.5.6	Reserva de salas - Treinamento	1 dia	R\$ 65,60
1.3.5.7	Aplicação do Treinamento	16 dias	R\$ 2.211,69
1.3.5.8	Entrega de trabalho - Finalização de Turmas	0 dias	R\$ 0,00
<b>1.4</b>	<b>Encerramento do Projeto</b>	<b>2,42 dias</b>	<b>R\$ 772,84</b>
1.4.1	Reunião de finalização do Projeto	2 hrs	R\$ 145,60
1.4.2	Reunião de Entrega ao Patrocinador	2 hrs	R\$ 36,40
1.4.3	Entrega formal de aceite - Término do Projeto	1 hr	R\$ 18,20
1.4.4	Confraternização - Equipe do Projeto e Patrocinador	2,4 hrs	R\$ 572,64

#### 4.7 DICIONARIO DA EAP

Sequencia	Tarefa	Atividade
<b>1</b>	<b>Projeto Aderência</b>	
<b>1.1</b>	<b>Iniciação do Projeto</b>	
1.1.1	Definição do Gerente do Projeto	Reunião e decisão da empresa e patrocinador do projeto a respeito da definição do Gerente de Projetos.
1.1.2	Elaboração e Aprovação - Termo de Abertura	Elaboração do Termo de Abertura do Projeto Aderência pelo Gerente de Projetos e reunião com patrocinador do projeto para pegar aceite formal do termo de abertura.
<b>1.2</b>	<b>Planejamento do Projeto</b>	
1.2.1	Elaboração e aprovação do Escopo	Elaborar relatório definindo claramente o escopo do projeto para apresentação ao patrocinador e sua aceitação formal.
1.2.2	Elaboração do Gerenciamento do Projeto	Elaboração das etapas de gerenciamento do projeto: Gerenciamento de Recursos, Aquisições, Riscos, Custos, Tempo/Cronograma, Comunicação e Qualidade.
1.2.3	Revisão e Definição - Linha de Base do Projeto	Revisão dos planos de gerenciamento e Linha de Base do projeto.
1.2.4	Aprovação do Plano do Projeto	Apresentação formal do plano de projeto ao patrocinador e tempo de aguardar formal da aprovação para início do projeto.

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

1.2.5	Reunião de Kick off	Reunir e integrar os colaboradores necessários para realização do projeto e a realização da apresentação do plano do projeto para a equipe.
<b>1.3</b>	<b>Execução - Análise de Aderência</b>	
<b>1.3.1</b>	<b>Estudo de ABS</b>	
1.3.1.1	Reunião com a Equipe de Projetos	Reunião inicial para detalhamento do estudo da etapa de Absenteísmo no projeto.
1.3.1.2	Levantamento de Histórico do ABS	Análise e levantamento do histórico de absenteísmo ocorrido no Call Center.
1.3.1.3	Reunião com Coordenadores de Operação	Reunião com Coordenadores de Operação do Call Center para identificar situações motivadoras de absenteísmo.
1.3.1.4	Reunião com Supervisores de Operação	Reunião com os Supervisores de Operação do Call Center para identificar situações motivadoras de absenteísmo.
1.3.1.5	Reunião com Operadores de Atendimento	Reunião com um grupo de Operadores do Call Center para identificar causas de absenteísmo.
1.3.1.6	Análise de dados levantados	Análise do levantamento dos dados sobre absenteísmo.
1.3.1.7	Desenho do Processo ABS	Desenho do processo de Absenteísmo para aplicação na operação do Call Center.
1.3.1.8	Apresentação ao patrocinador	Apresentação do desenho do estudo de absenteísmo ao patrocinador do projeto.
1.3.1.9	Ajustes - Desenho do Processo	Tempo reservado a eventuais ajustes no desenho do estudo de absenteísmo.
1.3.1.10	Entrega de trabalho - ABS	Entrega da etapa/fase do estudo de Absenteísmo na operação do Call Center
<b>1.3.2</b>	<b>Estudo da Pausa Pessoal</b>	
1.3.2.1	Reunião com a Equipe de Projetos	Reunião inicial para detalhamento da etapa de estudo da Pausa Pessoal no projeto.
1.3.2.2	Levantamento de Histórico - Pausa Pessoal	Levantamento do histórico de utilização da Pausa Pessoal na área de operações do Call Center.
1.3.2.3	Reunião com Supervisores de Operação	Reunião com os Supervisores de Operação do Call Center para identificar situações motivadoras de utilização da Pausa Pessoal pelos operadores.
1.3.2.4	Reunião com Operadores de Atendimento	Reunião com um grupo de Operadores do Call Center para identificar principais motivos da utilização da Pausa Pessoal.
1.3.2.5	Desenho do Processo - Pausa Pessoal	Desenho do processo controle de utilização da Pausa Pessoal para aplicação na operação do Call Center.
1.3.2.6	Apresentação ao patrocinador	Apresentação do processo de Controle da pausa pessoal para o patrocinador do projeto.
1.3.2.7	Validação do Processo	Etapa de validação do controle da pausa pessoal com a área jurídica da empresa.
1.3.2.8	Ajustes - Desenho do Processo	Tempo reservado para eventuais ajustes necessários de acordo com a área jurídica ou patrocinador.
1.3.2.9	Entrega de trabalho - Pausa Pessoal	Entrega da etapa/fase do estudo de Pausa Pessoal na operação do Call Center
<b>1.3.3</b>	<b>Estudo - Escala FDS</b>	

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

1.3.3.1	Reunião com a Equipe de Projetos	Reunião inicial para detalhamento da etapa de estudo da escala de Final de Semana (Operação/Controle) no projeto.
1.3.3.2	Levantamento Histórico do ABS em FDS	Análise e levantamento do histórico de absenteísmo especificamente nos finais de semana no Call Center.
1.3.3.3	Reunião com Planejamento	Reunião com a área de Planejamento do Call Center.
1.3.3.4	Reunião com Supervisores de Operação	Reunião com os supervisores do Call Center para mapear organização sobre a escala/organização nos finais de semana.
1.3.3.5	Reunião com Operadores de Atendimento	Reunião com um grupo de Operadores do Call Center para mapear organização sobre a escala/organização nos finais de semana.
1.3.3.6	Desenho do Processo - FDS	Desenho do processo de organização do Final de Semana da área de operações do Call Center.
1.3.3.7	Apresentação ao patrocinador	Apresentação do desenho do processo da escala de final de semana para o patrocinador do projeto.
1.3.3.8	Ajustes - Desenho do Processo	Tempo reservado a eventuais ajustes no desenho do estudo da escala de final de semana.
1.3.3.9	Entrega de trabalho - Escala FDS	Entrega da etapa/fase do estudo da escala de Final de Semana na operação do Call Center
<b>1.3.4</b>	<b>Controle de Pausas</b>	
1.3.4.1	Reunião com a Equipe de Projetos	Reunião inicial para detalhamento da etapa de estudo do piloto de Controle de Pausas no projeto.
1.3.4.2	Levantamento de Histórico - Horário de Pausas	Levantamento do histórico de Pausas na área de operações do Call Center.
1.3.4.3	Desenho do Processo - Controle de Pausas	Desenho do processo do piloto de Controle de Pausas da área de operações do Call Center.
1.3.4.4	Apresentação ao patrocinador	Apresentação do desenho do processo de controle de pausas para o patrocinador do projeto.
1.3.4.5	Reunião com Supervisores de Operação	Reunião com os supervisores do Call Center sobre o piloto de Controle de Pausas da operação.
1.3.4.6	Comunicação as equipes	Comunicação aos operadores participantes do piloto de controle de pausas.
1.3.4.7	Reunião com Control Desk	Reunião com a equipe de Control Desk da operação do Call Center.
1.3.4.8	Piloto: Acionamento de Pausas	Execução de testes de acionamento de pausas para um grupo de operadores do call center.
1.3.4.9	Análise de Resultados	Análise dos resultados do piloto de acionamento de pausas.
1.3.4.10	Entrega de trabalho - Controle de Pausas	Entrega da etapa/fase do estudo e resultado de Controle de Pausas e do piloto na operação do Call Center
<b>1.3.5</b>	<b>Treinamento Comportamental</b>	
1.3.5.1	Reunião com a Equipe de Projetos	Reunião inicial para detalhamento da etapa de desenvolvimento do Treinamento comportamental aos operadores do Call Center.
1.3.5.2	Desenvolvimento de conteúdo - Treinamento	Desenvolvimento do conteúdo do treinamento comportamental.

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

1.3.5.3	Validação de Conteúdo - Gerente de Projetos	Apresentação e validação sobre o conteúdo desenvolvido para o treinamento ao Gerente de Projetos.
1.3.5.4	Apresentação ao patrocinador	Apresentação e validação sobre o conteúdo desenvolvido para o treinamento ao patrocinador do projeto.
1.3.5.5	Ajustes de material - Apresentação	Tempo reservado a eventuais ajustes no conteúdo elaborado para o Treinamento comportamental.
1.3.5.6	Reserva de salas - Treinamento	Ajustes de datas e horários para reserva das salas para aplicação do Treinamento comportamental.
1.3.5.7	Aplicação do Treinamento	Aplicação do Treinamento Comportamental para a operação do Call Center.
1.3.5.8	Entrega de trabalho - Finalização de Turmas	Entrega da avaliação/resultado final das turmas de Treinamento Comportamental.
<b>1.4</b>	<b>Encerramento do Projeto</b>	
1.4.1	Reunião de finalização do Projeto	Reunião com a equipe do projeto para formalização do encerramento.
1.4.2	Reunião de Entrega ao Patrocinador	Reunião com o Patrocinador informando a finalização do projeto e as características mapeadas no desenvolvimento do projeto.
1.4.3	Entrega formal de aceite - Terminio do Projeto	Entrega e assinatura do aceite pelo patrocinador formalizando a finalização do projeto.
1.4.4	Confraternização - Equipe do Projeto e Patrocinador	Almoço de confraternização da equipe do projeto em conjunto com o patrocinador.

#### 4.8 REGISTRO DE APROVAÇÃO E CONTROLE: GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Registro de Alterações		
Data	Descrição da Alteração	Autor

Aprovação: Plano de Gerenciamento do Escopo			
Responsável	Nome	Assinatura	Data
Gerente de Projetos	Rafael Alves Tubelo		
Patrocinador	Ronaldo Veloso		

XYZ S.A	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

## 5. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

### 5.1 ORGANOGRAMA DO PROJETO

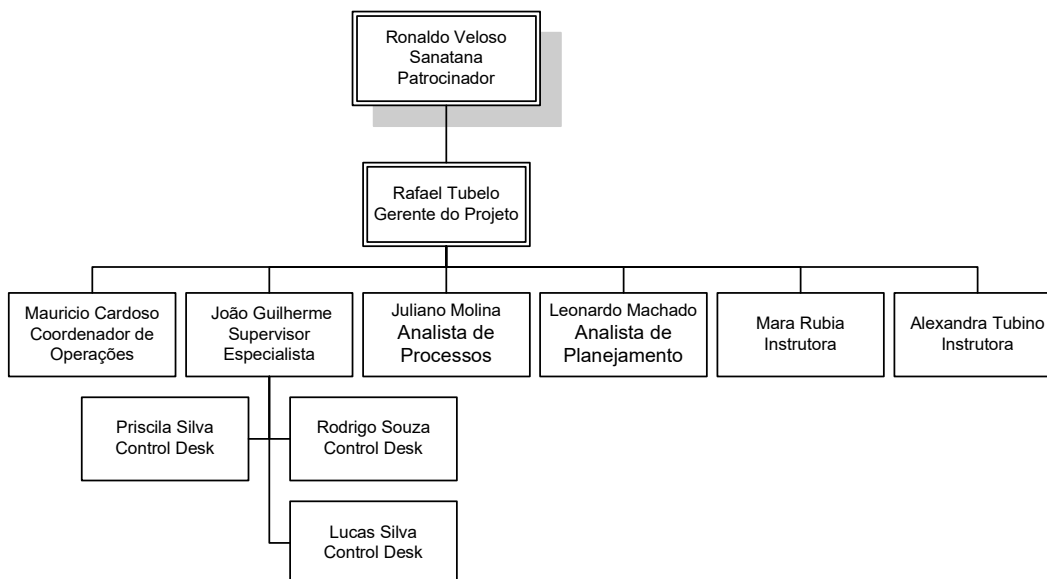


Figura 2 - Organograma do Projeto

### 5.2 DIRETORIO DO TIME DO PROJETO

Nome	Papel/Função no Projeto	E-mail	Ramal	Telefone
Rafael Tubelo	Gerente do Projeto	<a href="mailto:ratubelo@xyz.com.br">ratubelo@xyz.com.br</a>	42873	(51) 9161-2400
Mauricio Cardoso	Coordenador de Operações	<a href="mailto:mauricio.cardoso@xyz.com.br">mauricio.cardoso@xyz.com.br</a>	42856	(51) 8475-3929
João Guilherme	Supervisor Especialista	<a href="mailto:joao.guilherme@xyz.com.br">joao.guilherme@xyz.com.br</a>	42700	(51) 9988-9985
Juliano Molina	Analista de Processos	<a href="mailto:juliano.molina@xyz.com.br">juliano.molina@xyz.com.br</a>	42808	(51) 9958-3369
Leonardo Machado	Analista de Planejamento	<a href="mailto:leonardo.machado@xyz.com.br">leonardo.machado@xyz.com.br</a>	66064	(51) 9224-9333
Mara Rubia	Instrutora de Treinamento	<a href="mailto:mara.rubia@xyz.com.br">mara.rubia@xyz.com.br</a>	66060	(51) 9248-7604
Alexandra Tubino	Instrutora de Treinamento	<a href="mailto:alexandra.tubino@xyz.com.br">alexandra.tubino@xyz.com.br</a>	66061	(51) 9888-9999
Priscila Silva	Control Desk	<a href="mailto:priscila.silva@xyz.com.br">priscila.silva@xyz.com.br</a>	65100	(51) 9888-9998
Rodrigo Souza	Control Desk	<a href="mailto:rodrigo.souza@xyz.com.br">rodrigo.souza@xyz.com.br</a>	65101	(51) 9988-9997
Lucas Silva	Control Desk	<a href="mailto:lucas.silva@xyz.com.br">lucas.silva@xyz.com.br</a>	65102	(51) 9998-9996



XYZ S.A.	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

### 5.3 AUTORIDADES E RESPONSABILIDADES DA EQUIPE DO PROJETO

Cada colaborador alocado para no Projeto Aderência possuirá uma participação específica de acordo com sua área da atuação na empresa. De acordo com a tarefa foi especificado o melhor recurso disponível para sua execução.

Papel	Autoridade	Responsabilidades/Atribuições
Patrocinador	Autoridade para liberar gastos; autoridade para monitorar o trabalho do Gerente de Projeto.	Iniciativa do início do projeto; indicação do gerente de projeto; assegura a disponibilidade de recursos para o projeto; aprova os planos do projeto; aprova entregas e conclusão de fases; auxilia na remoção de obstáculos do projeto.
Gerente de Projetos	Autoridade dos recursos alocados e dentro do escopo do projeto, readequar as atividades dos cronogramas bem como demandar esforços adicionais para realinhamento e cumprimento dos prazos previstos.	Gerar os documentos e artefatos previstos no processo, sob sua responsabilidade; gerir as atividades e os recursos garantindo a entrega do projeto e do produto gerado por esse, conforme os planos aprovados; fornecer informações sobre o andamento do projeto às partes interessadas.
Coordenador de Operações	Autoridade e autonomia sobre a área de operações do Call Center. Direcionar demandas e alinhar informações junto aos supervisores de operações.	Responsável pela condução de reuniões do projeto e aprovação de planos aderentes ao projeto na área de operações do Call Center; comunicar as equipes de atendimento sobre mudanças.
Supervisor Especialista	Autoridade e autonomia sobre os operadores de atendimento e os Control Desk.	Comunicar os operadores de atendimento sobre ações na área de operações. Conduzir o piloto de acionamento de pausas com orientação direta aos Control Desk.
Analista de Processos	Autoridade para a definição de processos do projeto; desenho de métodos relacionados à garantia da qualidade; melhoria de processos.	Atuar na definição dos processos previstos no projeto; Atuar na execução ou auxílio das atividades administrativas e treinamentos previstos no projeto; Atuar nas atividades relacionadas ao desenho dos processos da área do Call Center.
Analista de Planejamento	Autoridade na geração de escalas e métricas de atendimento e aderência do Call Center.	Realizar o estudo/análise e levantamento do histórico dos indicadores de desempenho da aderência do Call Center (Controle de Pausas, Escala dos finais de semana, ABS)
Instrutora de Treinamento	Condução dos operadores no processo de aplicação do treinamento.	Realizar a reserva/gerenciamento das salas de treinamento, aplicação de treinamento e avaliação aos operadores treinandos.
Control Desk	Gerenciar aplicação para o piloto de acionamento/control de pausa dos operadores de atendimento.	Realizar o acionamento das pausas no piloto conforme plano do projeto e orientação do supervisor Especialista.

### 5.4 MATRIZ DE RESPONSABILIDADE (RACI)



PROJETO ADERÊNCIA

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

Seqüência	MATRIZ DE RESPONSABILIDADE  PROJETO ADERENCIA	Recursos						
		Patrocinador	Gerente de Projetos	Coordenador de Operações	Supervisor Especialista	Analista de Processos	Analista de Planejamento	Instrutor de Treinamento
<b>EDT</b>	<b>Tarefa/Atividades</b>							
<b>1</b>	<b>Projeto Aderência</b>							
<b>1.1</b>	<b>Iniciação do Projeto</b>							
1.1.1	Definição do Gerente do Projeto	R						
1.1.2	Elaboração e Aprovação - Termo de Abertura	A	R					
<b>1.2</b>	<b>Planejamento do Projeto</b>							
1.2.1	Elaboração e aprovação do Escopo	A	R					
1.2.2	Elaboração do Gerenciamento do Projeto		R					
1.2.3	Revisão e Definição - Linha de Base do Projeto	A	R					
1.2.4	Aprovação do Plano do Projeto	A	R					
1.2.5	Reunião de Kick off	I	R	P	P	P	P	
<b>1.3</b>	<b>Execução - Análise de Aderência</b>							
<b>1.3.1</b>	<b>Estudo de ABS</b>							
1.3.1.1	Reunião com a Equipe de Projetos		R	P	P	P	P	
1.3.1.2	Levantamento de Histórico do ABS						R	
1.3.1.3	Reunião com Coordenadores de Operação		R	P	P	P		
1.3.1.4	Reunião com Supervisores de Operação			R		P		
1.3.1.5	Reunião com Operadores de Atendimento			I	R	P		
1.3.1.6	Análise de dados levantados		I	P	P		R	
1.3.1.7	Desenho do Processo ABS			I		R		
1.3.1.8	Apresentação ao patrocinador	A	R			P		
1.3.1.9	Ajustes - Desenho do Processo					R		
1.3.1.10	Entrega de trabalho - ABS	I	R					
<b>1.3.2</b>	<b>Estudo da Pausa Pessoal</b>							
1.3.2.1	Reunião com a Equipe de Projetos		R	P	P	P	P	
1.3.2.2	Levantamento de Histórico - Pausa Pessoal						R	
1.3.2.3	Reunião com Supervisores de Operação			R		P		
1.3.2.4	Reunião com Operadores de Atendimento			P	R	P		
1.3.2.5	Desenho do Processo - Pausa Pessoal					R		

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

1.3.2.6	Apresentação ao patrocinador	P	R			P			
1.3.2.7	Validação do Processo	A		R		I			
1.3.2.8	Ajustes - Desenho do Processo					R			
1.3.2.9	Entrega de trabalho - Pausa Pessoal	I	R						
<b>1.3.3</b>	<b>Estudo - Escala FDS</b>								
1.3.3.1	Reunião com a Equipe de Projetos		R	P	P	P	P		
1.3.3.2	Levantamento Histórico do ABS em FDS						R		
1.3.3.3	Reunião com Planejamento		R	P	P	P	P		
1.3.3.4	Reunião com Supervisores de Operação			R		I			
1.3.3.5	Reunião com Operadores de Atendimento			P	R	P			
1.3.3.6	Desenho do Processo - FDS					R			
1.3.3.7	Apresentação ao patrocinador	A	R	P		P			
1.3.3.8	Ajustes - Desenho do Processo					R			
1.3.3.9	Entrega de trabalho - Escala FDS	I	R						
<b>1.3.4</b>	<b>Controle de Pausas</b>								
1.3.4.1	Reunião com a Equipe de Projetos		R	P	P	P	P		P
1.3.4.2	Levantamento de Histórico - Horário de Pausas						R		
1.3.4.3	Desenho do Processo - Controle de Pausas				P	R			
1.3.4.4	Apresentação ao patrocinador	A	R			I			
1.3.4.5	Reunião com Supervisores de Operação			R	P		P		P
1.3.4.6	Comunicação as equipes			P	R				
1.3.4.7	Reunião com Control Desk			P	R		P		P
1.3.4.8	Piloto: Acionamento de Pausas	I		I	R				P
1.3.4.9	Análise de Resultados				P		R		I
1.3.4.10	Entrega de trabalho - Controle de Pausas	I	R		P				
<b>1.3.5</b>	<b>Treinamento Comportamental</b>								
1.3.5.1	Reunião com a Equipe de Projetos		R	P		P	P	P	
1.3.5.2	Desenvolvimento de conteúdo - Treinamento					R		P	
1.3.5.3	Validação de Conteúdo - Gerente de Projetos		R			P			
1.3.5.4	Apresentação ao patrocinador	A	R			P			
1.3.5.5	Ajustes de material - Apresentação					R		I	
1.3.5.6	Reserva de salas - Treinamento					R		I	
1.3.5.7	Aplicação do Treinamento					P		R	
1.3.5.8	Entrega de trabalho - Finalização de Turmas	I	R					I	
<b>1.4</b>	<b>Encerramento do Projeto</b>								
1.4.1	Reunião de finalização do Projeto	I	R	P	P	P	P		P
1.4.2	Reunião de Entrega ao Patrocinador	P	R			P			
1.4.3	Entrega formal de aceite - Término do Projeto	A	R						
1.4.4	Confraternização - Equipe do Projeto e Patrocinador	P	R	P	P	P	P	P	P

XYZ S.A	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

ABREVIACÕES/LEGENDAS:	
R	Responsável
A	Aprova
P	Participa
I	Informado

## 5.5 ALTERAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO PROJETO

O gerente de projetos é o responsável pela alocação dos recursos no projeto. De acordo com a necessidade do projeto, a realocação ou substituição dos membros será realizada pelo gerente de projetos.

No caso de re-alocação de um integrante da equipe, caberá ao Gerente de Projeto comunicar a alteração ao patrocinador, e em conjunto com este, identificar o substituto para o mesmo.

Caso haja necessidade de substituição de algum membro da equipe, o novo integrante devera ter o conhecimento técnico para o desenvolvimento do projeto.

Novos recursos do projeto irão gerar alterações no plano de projeto como um todo e este deverá ser aprovado novamente pelo patrocinador. As despesas oriundas destas alterações serão arcadas integralmente pelas reservas gerenciais do projeto.

## 5.6 TREINAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS DO PROJETO

Não foi identificada a necessidade de treinamento específico para que a equipe possa desenvolver as atividades do projeto dentro do prazo e qualidade esperado.

No decorrer do projeto, havendo a necessidade de treinamento não previsto inicialmente, o mesmo deverá ser submetido ao Patrocinador através de uma solicitação de mudança, para que possa ser aprovado e inserido no projeto.

## 5.7 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS: TIME DO PROJETO

A cada entrega de fase do projeto, serão coletadas as informações e realizada uma avaliação sobre os resultados obtidos pelo time do projeto. Os resultados serão apresentados a equipe nas

XYZ S.A.	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

reuniões de cada fase. Sendo necessário o Gerente de Projeto poderá se reunir individualmente com qualquer integrante da equipe para discutir a avaliação dos resultados de desempenho.

Com base nos resultados das avaliações de desempenho, poderão ser tomadas ações para a correção de eventuais desvios, como retrabalho treinamento, e alinhamento de informações.

## 5.8 CALENDARIO DOS RECURSOS

A carga horária de trabalho da equipe do projeto será de 8hr diárias, de segunda-feira a sexta-feira, das 09h00min às 12h00min e das 13h00min às 18h00min. Serão respeitados todos os feriados nacionais, estaduais e municipais.

O calendário dos recursos será gerenciado pelo gerente de projeto e poderá sofrer eventuais alterações de acordo com a necessidade do projeto.

Todas as horas trabalhadas além da carga horária de 8 horas diárias serão consideradas como jornada extraordinária, com pagamento de horas extras, no valor de 1,5 vezes o valor hora de cada recurso envolvido.

## 5.9 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO: GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O Gerente de Projeto tem a responsabilidade de criar e manter o gerenciamento e controle do Plano de Recursos Humanos.

Solicitações de mudança no plano de gerenciamento de Recursos Humanos podem ser apresentadas ao gerente do projeto a qualquer momento e por qualquer membro da equipe do projeto, sendo esta solicitação encaminhada e analisada em conformidade com o sistema de controle integrado de mudanças no projeto.

## 5.10 REGISTRO DE APROVAÇÃO E CONTROLE: GERENCIAMENTO DE RECURSOS

Registro de Alterações		
Data	Descrição da Alteração	Autor



PROJETO ADERÊNCIA

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

**Aprovação: Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos**

Responsável	Nome	Assinatura	Data
Gerente de Projetos	Rafael Alves Tubelo		
Patrocinador	Ronaldo Veloso		

XYZ S.A	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

## 6. PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

O objetivo do Plano de Gerenciamento de Aquisições é descrever como serão administrados os processos de aquisição de bens e serviços para o projeto.

Este plano envolve atividades de seleção de fornecedores, estabelecimento de compromissos com fornecedores, além de acompanhar o desempenho e resultados do fornecedor.

### 6.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES DO PROJETO

Para este projeto esta previsto apenas a aquisição do Microsoft Project 2007. A empresa já possui um fornecedor contratado e responsável por disponibilizar a licença, instalação e manutenção para o uso do software ao custo fixo de R\$ 1.790,00. Todo o material de escritório utilizado para o projeto, como papel, impressora, computadores serão disponibilizados com o custo não orçado para o projeto.

O gerente do projeto será o responsável pelas eventuais necessidades de aquisições envolvidas no Projeto Aderência.

Neste documento serão descritos processos referentes a aquisições caso, no andamento do projeto, exista necessidade de alguma aquisição.

#### 6.1.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÕES (FAZER OU COMPRAR)

O planejamento das aquisições será realizado com base de opinião especializada, em conjunto a uma análise custo-benefício e levando em consideração os recursos e competências disponíveis no projeto e organização.

Existindo a necessidade de aquisição de algum produto ou serviço no projeto, sempre será avaliado o que é mais vantajoso, considerando preço, qualidade e prazo. Dentro desses critérios será analisado se é melhor fazer ou comprar. A avaliação e decisão serão tomadas em conjunto pelo Patrocinador e Gerente de Projeto.

A definição das aquisições no projeto será realizada em um processo de três fases:

XYZ SA	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

Informação/Pesquisa do fornecedor: pesquisa e busca de informações de no mínimo três fornecedores que atendam aos requisitos necessários da demanda de aquisições (Catalogo de serviços do fornecedor, organização, valores, prazos, qualidade e garantia).

Avaliação de orçamento / negociação do fornecedor: preços, formas de pagamentos, juros e prazos.

Definição/fechamento do negócio.

Para todas as aquisições não previstas, será realizada cotação com no mínimo três fornecedores e será levada em consideração a seguinte ordem: formas de pagamento, qualidade, preço e prazo de entrega.

#### 6.1.2 TIPOS DE CONTRATO: AQUISIÇÕES

Para os bens e serviços a serem adquiridos no projeto será adotado o tipo de contrato como: Contrato de Preço Fixo.

#### 6.1.3 AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES

A avaliação dos fornecedores, para a aquisição de bens e serviços, será realizada pelo Gerente do projeto, ou membro da equipe designado por este.

O processo de avaliação consistirá quanto ao cumprimento das obrigações do fornecedor perante a aderência dos produtos e serviços ofertados, com relação aos requisitos do projeto, assim como a avaliação das suas habilidades em executar o trabalho proposto.

Para garantir que o desempenho do fornecedor atenda aos requisitos contratuais e que o contratante/comprador atue de acordo com os termos do contrato, será realizado acompanhamento do contrato pelo Gerente de Projetos, sendo de sua responsabilidade:

- Realizar auditoria das entregas/serviços do fornecedor.
- Avaliar a qualidade, recursos e prazos do fornecedor.
- Garantir o repasse dos pagamentos acordados em contrato junto ao fornecedor.
- Gerenciar reclamações da equipe de projeto quanto ao fornecedor e repassar a situação ao patrocinador.



XYZ SA	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

- Atualizar o plano de gerenciamento de aquisições e o contrato com fornecedores quando necessário.

Em situações de descumprimento de cláusulas de contrato do fornecedor, o mesmo será avaliado pelo gerente do projeto que deverá tomar uma decisão juntamente com o patrocinador, quando necessário, a equipe também será consultada. Como medida para eventuais situações serão realizadas:

- Advertência formalizada por e-mail e enviada ao fornecedor em conjunto com o patrocinador.
- Suspensão temporária de repasses ao fornecedor, conforme cláusulas definida no contrato e após o fornecedor já ter sido advertido anteriormente.
- Cancelamento do contrato .

#### **6.1.4 ENCERRAMENTO DE CONTRATO DE AQUISIÇÕES**

Após a verificação da entrega do produto ou serviço contratado, deverá ser realizado o encerramento formal das aquisições realizadas no projeto, que inclui a comunicação por e-mail ao fornecedor de que o contrato está concluído. Deverão também ser realizados os respectivos registros e coletadas as lições aprendidas referente aos processos de gerenciamento das aquisições.

#### **6.1.5 ALOCAÇÃO FINANCEIRA: GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES**

Todas as medidas de corretivas relacionadas às aquisições que requerem gasto adicional deverão ser alocadas dentro das reservas de custos do projeto. Medidas corretivas provenientes de riscos previstos no projeto, a alocação financeira deverá ser realizada nas reservas contingenciais do projeto, caso sejam medidas referentes a situações imprevistas, a alocação deverá ser realizada nas reservas gerenciais do projeto.

Não havendo mais reservas disponíveis, o patrocinador do projeto deverá ser acionado.

#### **6.1.6 SITUAÇÕES NÃO PREVISTAS RELACIONADAS AO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES**

XYZ S.A.	<b>PROJETO ADERÊNCIA</b>			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

Situações não previstas no Plano de Gerenciamento de Aquisições deverão ser submetidas ao processo de controle de mudanças. Após sua aprovação, o plano de gerenciamento de aquisições deverá ser atualizado pelo gerente de projetos com o devido registro das alterações efetivadas.

<b>Registro de Alterações</b>		
<b>Data</b>	<b>Descrição da Alteração</b>	<b>Autor</b>

<b>Aprovação: Plano de Gerenciamento de Aquisições</b>			
<b>Responsável</b>	<b>Nome</b>	<b>Assinatura</b>	<b>Data</b>
Gerente de Projetos	Rafael Alves Tubelo		
Patrocinador	Ronaldo Veloso		

XYZ SA	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

## 7. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

### 7.1 POLITICA DE QUALIDADE DO PROJETO

As políticas de qualidade adotadas para o Projeto Aderência seguem as políticas de qualidade adotadas na empresa contratante, relacionadas abaixo:

- Todos os membros da equipe do projeto devem estar cientes de suas atividades e responsabilidades.
- Proporcionar à equipe do projeto o suporte necessário para o desenvolvimento do trabalho.
- Manter a equipe do projeto motivada, treinada e reconhecida profissionalmente através de aperfeiçoamento técnico quando necessário.
- Aplicação sistemática dos processos, utilização de técnicas de medição de desempenho, acompanhamento e aperfeiçoamento do trabalho.
- Garantir meio eficiente de comunicação entre os membros da equipe do projeto e áreas.
- Manter os clientes informados sobre o andamento do projeto.
- Buscar a satisfação e expectativas do cliente.

### 7.2 FATORES AMBIENTAIS

Este projeto e seu resultado final deverão estar alinhados com as normas PROBARE (Programa Brasileiro de Auto-Regulamentação) e da NR-17 anexo II que visa também atender as necessidades dos trabalhadores de Call Center.

Ao final do projeto o produto entregue deve atender as normas acima citadas e apoiar o Call Center a buscar otimização de suas ações e gestão focada tanto em melhoria contínua como na satisfação do cliente e funcionários.

XYZ S.A	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

### 7.3 TÉCNICAS DE QUALIDADE UTILIZADAS NO PROJETO

Os recursos humanos que farão parte da equipe do projeto serão compostos por funcionários da empresa de Call Center. Neste sentido a equipe encontra-se preparada com as técnicas e características necessárias para o bom andamento do projeto.

O sistema de gestão da qualidade no projeto será o PDCA (da sigla em inglês plan, do, check, action). Este modelo tem como princípio acompanhar as metas estabelecidas e executar os trabalhos de acordo com os planos previamente traçados. Com a avaliação dos resultados de forma constante, possibilita identificar e corrigir eventuais desvios no projeto.

Planejar (Plan): estabelecer missão, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologias) necessárias para atingir os resultados.

Fazer/Executar (Do): Implementar os processos, realizar, executar as atividades.

Verificar (Check): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado.

Agir (Action): Agir de acordo com o avaliado, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia , aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.



Figura 3 - Ciclo PDCA

XYZ S.A.	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

## 7.4 MÉTRICAS DA QUALIDADE

Abaixo estão listadas as métricas do projeto, sua descrição, objetivos, fórmulas e demais informações relacionadas.

As métricas deverão ser coletadas logo após as atividades de verificação das entregas, e deverão ser analisadas e armazenadas em uma planilha de métricas do projeto.

### 7.4.1 DESVIO DE CUSTO DO PROJETO

Título	Sigla	
Desvio do Custo do Projeto	DESV_CUST	
Abrangência	Unidade	Periodicidade
Todo o Projeto	Númerica	A cada fase
Definição	Razão entre o custo previsto e o realizado d o projeto.	
Objetivo	Verificar se o uso dos recursos do projeto está dentro das expectativas alinhadas através do planejamento do projeto e se as estimativas necessitam se reavaliadas.	
Fórmula de Cálculo	<b>Desvio do Custo</b> = <i>Custo Planejado / Custo Realizado</i>	
Definição de Parâmetros	<b>Custo Planejado:</b> <i>Orçamento do projeto previsto até o momento.</i> <b>Custo Realizado:</b> <i>Custo realizado até o momento.</i>	
Fonte de Dados	Cronograma do Projeto	
Procedimento de Coleta	1. Verificar cronograma no Microsoft Office Project 2. Coletar o <i>Custo Planejado</i> somando os valores da coluna Custo da Linha de Base das tarefas previstas até o momento da coleta. 3. Coletar o <i>Custo Realizado</i> somando os valores da coluna Custo Realizado para as atividades relacionadas no item anterior.	
Responsável pela coleta	Gerente do Projeto	
Local de Armazenamento	Planilha de Métricas do Projeto	
Responsável pela Análise	Gerente de Projetos	
Meta	1,00 ( <i>Variação de +/- 5% do previsto serão aceitos</i> )	
Critérios para avaliação	Considerar a qualidade das estimativas realizadas pela equipe e sua experiência com a metodologia e o negócio envolvido no projeto. Ao avaliar a métrica o responsável pela análise pode identificar sugestões para melhoria da técnica de estimativa. Estas sugestões devem ser encaminhadas para serem aplicadas aos próximos projetos ou na revisão das estimativas do projeto.	

### 7.4.2 CALCULO % DE RETRABALHO NO PROJETO

Título	Sigla	
Percentual de Retrabalho	% RTBR	
Abrangência	Unidade	Periodicidade

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

Todo o Projeto	%	Semanal
Definição	Porcentagem de horas do projeto consumidas em atividades definidas como sendo de corretivas.	
Objetivo	Avaliar o quanto do esforço do projeto foi utilizado para correções.	
Fórmula de Cálculo	<b>% Retrabalho</b> = (Horas de Retrabalho / Trabalho Normal + Horas de Retrabalho) * 100	
Definição de Parâmetros	<b>Horas de Retrabalho:</b> Somatório do trabalho das atividades definidas no cronograma do projeto como atividades corretivas. <b>Trabalho Normal:</b> Somatório do trabalho realizado das atividades planejadas.	
Fonte de Dados	Cronograma do Projeto	
Procedimento de Coleta	1. Verificar cronograma no Microsoft Office Project 2. Coletar as <i>Horas de Trabalho Normal</i> . 3. Coletar as <i>Horas de Retrabalho</i> .	
Responsável pela coleta	Gerente do Projeto	
Local de Armazenamento	Planilha de Métricas do Projeto	
Responsável pela Análise	Gerente de Projetos	
Meta	Inferior a 15%	
Critérios para avaliação	Em caso de percentuais acima da meta recomenda-se que durante a análise da métrica sejam investigadas as possíveis causas do elevado retrabalho.	

### 7.4.3 CUMPRIMENTO DE PRAZOS – DESVIO DE ENTREGA

Título	Sigla	
Cumprimento de Prazos – Desvio de Entrega	C_ENTR	
Abrangência	Unidade	Periodicidade
Todo o Projeto	Dias	A cada fase
Definição	Diferença (em dias) entre a data de entrega realizada pela equipe do projeto e a data de entrega planejada.	
Objetivo	Verificar se as entregas são realizadas nas datas planejadas de acordo com o cronograma do projeto.	
Fórmula de Cálculo	<b>Prazo de entrega</b> = Data de Entrega Realizada – Data de Entrega Planejada	
Definição de Parâmetros	<b>Data de Entrega Planejada:</b> Data em que era prevista a entrega <b>Data de Entrega Realizada:</b> Data que a entrega foi realizada	
Fonte de Dados	Cronograma do Projeto	
Procedimento de Coleta	1. Verificar cronograma no Microsoft Office Project 2. Coletar a data de entrega planejada.	
Responsável pela coleta	Gerente do Projeto	
Local de Armazenamento	Planilha de Métricas do Projeto	
Responsável pela Análise	Gerente de Projetos	
Meta	0 dias de atraso. Variação de +/- 10% do previsto serão aceitas desde que não prejudique a qualidade final do projeto.	
Critérios para avaliação	Em caso de desvios superiores a 1 dia pode ser interessante procurar identificar no projeto outros atrasos e as ações corretivas tomadas, buscando identificar causas e atrasos recorrentes. Caso o projeto esteja antecipado ao cronograma previsto, deve-se avaliar quais foram os fatores que contribuíram para que isto acontecesse. Observar o desvio de esforço do projeto e o retrabalho deve fazer parte deste controle, pois é possível que a entrega do projeto seja afetada pelo desvio de	

XYZ S.A.	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

	esforço do projeto e retrabalho das fases. Entretanto esta relação não é obrigatória.
--	---

#### 7.4.4 DESVIO DE ESFORÇO

Título	Sigla	
Desvio de Esforço	DESV_ESF	
Abrangência	Unidade	Periodicidade
Todo o Projeto	Númerica	A cada fase
Definição	Razão entre o esforço previsto e o realizado do projeto.	
Objetivo	Verificar se o consumo de horas do projeto está dentro das expectativas alinhadas através planejamento do projeto e se as estimativas necessitam ser reavaliadas.	
Fórmula de Cálculo	<b>Desvio de Esforço</b> = <i>Esforço Planejado</i> / <i>Esforço Realizado</i>	
Definição de Parâmetros	<b>Esforço Planejado:</b> trabalho definido na linha de base do cronograma do projeto. <b>Esforço Realizado:</b> trabalho real obtido da tarefa, ou seja, aquele que foi realmente executado.	
Fonte de Dados	Cronograma do Projeto	
Procedimento de Coleta	1. Verificar cronograma no Microsoft Office Project 2. Coletar o <i>Esforço Planejado</i> somando os valores da coluna Custo da Linha de Base das tarefas previstas até o momento da coleta. 3. Coletar o <i>Esforço Realizado</i> somando os valores da coluna Trabalho Realizado para as atividades relacionadas no item anterior.	
Responsável pela coleta	Gerente do Projeto	
Local de Armazenamento	Planilha de Métricas do Projeto	
Responsável pela Análise	Gerente de Projetos	
Meta	1,00 ( <i>Varição de +/- 5% do previsto serão aceitas</i> )	
Critérios para avaliação	Considerar a qualidade das estimativas realizadas pela equipe e sua experiência com a metodologia e o negócio envolvido no projeto. Ao avaliar a métrica o responsável pela análise pode identificar sugestões para melhoria da técnica de estimativa. Estas sugestões devem ser encaminhadas para serem aplicadas aos próximos projetos ou na revisão das estimativas do projeto.	

#### 7.5 CONTROLE DA QUALIDADE

O controle da qualidade será realizado através do acompanhamento, verificação e registro dos resultados de cada fase desenvolvida, buscando a avaliação do desempenho, correções e mudanças quando identificado a necessidade.

Para identificar e planejar ações preventivas e corretivas no projeto, o gerente do projeto irá utilizar o *Diagrama de Causa e Efeito*. Dessa forma, a equipe pensará e discutirá junto nas causas do problema. Será aplicada essa ferramenta no início do projeto para identificação de possíveis problemas

XYZ SA	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

e riscos que poderão surgir, e sempre que necessário durante as reuniões iniciais de cada fase do projeto em conjunto com Brainstormig.

Todos os itens verificados com base nos critérios de aceitação deverão ser registrados no checklist de controle da qualidade, devendo ter um indicativo com o status de: *conforme* (C) ou *não conforme* (NC). As não conformidades deverão ser analisadas e ter a sua correção encaminhada através de um plano de ação.

O controle da qualidade será realizado a cada fase de entrega do projeto, onde deverá sempre ser verificado se os requisitos entregues estão de acordo com os seus critérios de aceitação, cronograma e alinhado com os fatores ambientais que envolvem o projeto.

## 7.6 GARANTIA DA QUALIDADE

Para garantir a qualidade do projeto serão realizadas medições durante a execução e as aderências aos processos definidos em cada fase. As medições serão realizadas a cada entrega durante todo o desenvolvimento do projeto até a data de término.

A cada entrega, o gerente do projeto deverá realizar auditorias com o objetivo de verificar se o trabalho está sendo desempenhado corretamente e se estão seguindo os planos e regras estabelecidas no projeto. O patrocinador acompanhará a validação desta auditoria para preenchimento do Check List de Controle da Qualidade.

Além do ciclo de melhoria continua (PDCA), serão executadas as ferramentas da qualidade para a execução do projeto descrita abaixo:

### 7.6.1 BRAINSTORMIG

No início de cada fase do projeto, será realizada dinâmica de grupo entre os envolvidos na entrega para geração de idéias e potencialização da criatividade da equipe na solução de eventuais problemas.

### 7.6.2 CHECK LIST DE CONTROLE DA QUALIDADE



XYZ S.A	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

Check List de Controle da Qualidade			
Fase do Projeto	Nome da Entrega:	Detalhamento:	Comentários:
Elaborado por:		Data:	
Revisado por:		Data:	
Status:	( ) Conforme	( ) Não Conforme	
Observações:			

### 7.6.3 DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

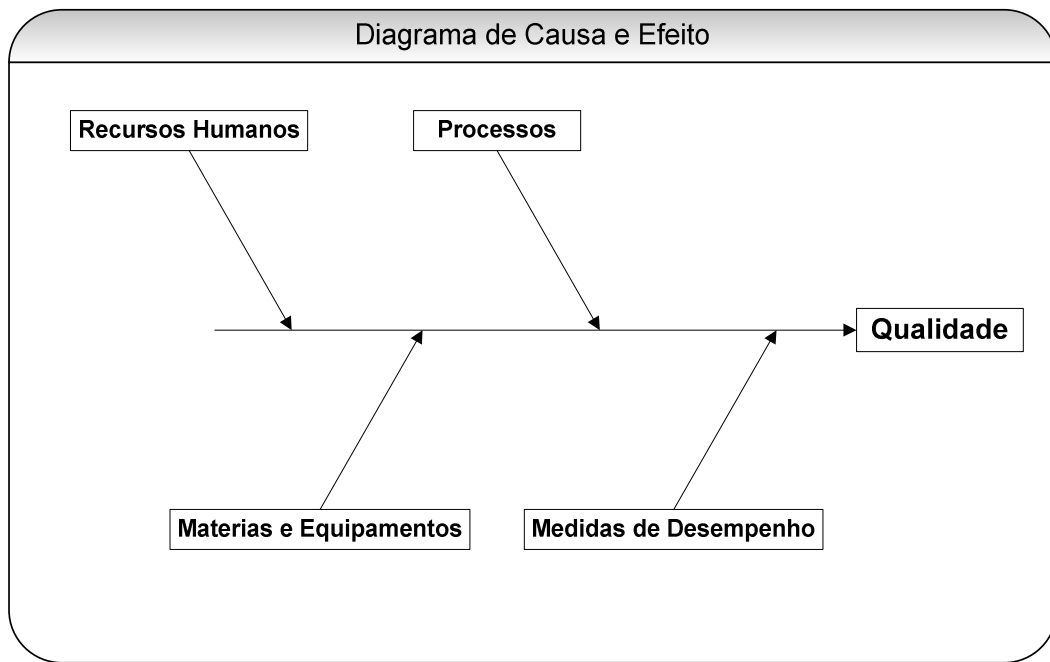


Figura 4 - Diagrama de Causa e Efeito

## 7.7 REGISTRO DE APROVAÇÃO E CONTROLE: GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Solicitações de mudança no plano de gerenciamento da qualidade podem ser apresentadas ao gerente do projeto a qualquer tempo por qualquer membro da equipe do projeto, e será encaminhada e analisada em conformidade com o sistema de controle integrado de mudanças no projeto.

**PROJETO ADERÊNCIA**

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

**Registro de Alterações**

Data	Descrição da Alteração	Autor

**Aprovação: Plano de Gerenciamento da Qualidade**

Responsável	Nome	Assinatura	Data
Gerente de Projetos	Rafael Alves Tubelo		
Patrocinador	Ronaldo Veloso		

XYZ SA	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

## 8. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

### 8.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O cronograma é o instrumento oficial de acompanhamento do projeto, onde as datas nele registradas devem ser seguidas por toda a equipe do projeto.

O gerenciamento do tempo será realizado a partir da alocação de percentual completo nas atividades do projeto através da utilização do Microsoft Project.

Durante o andamento do projeto, cada integrante da equipe deverá informar semanalmente o percentual de andamento das suas atividades e o total de horas para que o Gerente de Projetos atualize o cronograma. Todas as solicitações e correções de mudanças deverão ser informadas e documentadas por email ao Gerente de Projetos.

A atualização dos prazos será realizada através de relatórios no Microsoft Project, que serão avaliados pelo Gerente do Projeto. A atualização da linha de base do projeto será permitida mediante a autorização formal do gerente do projeto e do patrocinador.

Todas as atividades do projeto aderência serão seqüenciais, ou seja, não será realizado duas ou mais atividades simultaneamente com a finalidade de agilizar o cronograma. Qualquer alteração desta regra deverá ser acordada entre o patrocinador e o gerente de projetos, ciente de que esta ação acarretará em mudança do cronograma inicial.

O Projeto Aderência não prevê uma folga no seu término baseado nos conceitos de corrente crítica ou teoria das restrições, pois o cronograma das atividades foi construído utilizando o conceito de caminho crítico. A metodologia adotada será o Método do Diagrama de Precedência (MDP) através de Término para Início.

### 8.2 CRONOGRAMA - MARCOS DO PROJETO

Os Marcos do projeto são eventos utilizados como referência ou pontos de controle em relação ao progresso do projeto. São utilizados para auxiliar a equipe do projeto na tomada de decisão para estimativa de atrasos ou adiantamentos de tarefas, cálculo de custos entre outros.

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

Fases	Descrição	Data de Início	Data de Término
Iniciação do Projeto	Definição do Gerente de Projetos e a equipe de trabalho. Elaboração do Termo de Abertura do Projeto.	01/07/11	08/07/11
Planejamento do Projeto	Nesta fase será elaborado o Escopo, o Cronograma, o Plano de Gerenciamento do Projeto e reunião de Kick Off com a equipe do projeto.	11/07/11	05/08/11
Execução e Controle	Nesta etapa será desenvolvido o desenho dos processos e aplicação de treinamento na área de operações do Call Center. Também é a fase onde é realizado o controle sobre as atividades desenvolvidas.	08/08/11	16/11/11
Fechamento	Nesta fase o projeto será entregue ao cliente e solicitada sua aprovação. Também será realizada reunião com a equipe do projeto e realizado almoço de confraternização com a equipe do projeto.	16/11/2011	21/11/11

### 8.2.1 CRONOGRAMA DETALHADO DO PROJETO

Abaixo segue informações a respeito do cronograma detalhado do Projeto Aderência:

EDT	Tarefa/Atividades	Duração	Data de Início	Data de Término
<b>1</b>	<b>Projeto Aderência</b>	<b>98,3 dias</b>	Sex 01/07/11	Seg 21/11/11
<b>1.1</b>	<b>Iniciação do Projeto</b>	<b>6 dias</b>	<b>Sex 01/07/11</b>	<b>Sex 08/07/11</b>
1.1.1	Definição do Gerente do Projeto	1 dia	Sex 01/07/11	Sex 01/07/11
1.1.2	Elaboração e Aprovação - Termo de Abertura	5 dias	Seg 04/07/11	Sex 08/07/11
<b>1.2</b>	<b>Planejamento do Projeto</b>	<b>20 dias</b>	<b>Seg 11/07/11</b>	<b>Sex 05/08/11</b>
1.2.1	Elaboração e aprovação do Escopo	8 dias	Seg 11/07/11	Qua 20/07/11
1.2.2	Elaboração do Gerenciamento do Projeto	8 dias	Qui 21/07/11	Seg 01/08/11
1.2.3	Revisão e Definição - Linha de Base do Projeto	1 dia	Ter 02/08/11	Ter 02/08/11
1.2.4	Aprovação do Plano do Projeto	2 dias	Qua 03/08/11	Qui 04/08/11
1.2.5	Reunião de Kick off	1 dia	Sex 05/08/11	Sex 05/08/11
<b>1.3</b>	<b>Execução - Análise de Aderência</b>	<b>69,88 dias</b>	<b>Seg 08/08/11</b>	<b>Qua 16/11/11</b>
1.3.1	Estudo de ABS	11 dias	Seg 08/08/11	Seg 22/08/11

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

1.3.1.1	Reunião com a Equipe de Projetos	2 hrs	Seg 08/08/11	Seg 08/08/11
1.3.1.2	Levantamento de Histórico do ABS	2 dias	Seg 08/08/11	Qua 10/08/11
1.3.1.3	Reunião com Coordenadores de Operação	2 hrs	Qua 10/08/11	Qua 10/08/11
1.3.1.4	Reunião com Supervisores de Operação	2 hrs	Qua 10/08/11	Qua 10/08/11
1.3.1.5	Reunião com Operadores de Atendimento	1 dia	Qua 10/08/11	Qui 11/08/11
1.3.1.6	Análise de dados levantados	2 dias	Qui 11/08/11	Seg 15/08/11
1.3.1.7	Desenho do Processo ABS	4 dias	Seg 15/08/11	Sex 19/08/11
1.3.1.8	Apresentação ao patrocinador	2 hrs	Sex 19/08/11	Sex 19/08/11
1.3.1.9	Ajustes - Desenho do Processo	1 dia	Seg 22/08/11	Seg 22/08/11
1.3.1.10	Entrega de trabalho - ABS	0 dias	Seg 22/08/11	Seg 22/08/11
<b>1.3.2</b>	<b>Estudo da Pausa Pessoal</b>	<b>10,75 dias</b>	<b>Ter 23/08/11</b>	<b>Ter 06/09/11</b>
1.3.2.1	Reunião com a Equipe de Projetos	2 hrs	Ter 23/08/11	Ter 23/08/11
1.3.2.2	Levantamento de Histórico - Pausa Pessoal	2 dias	Ter 23/08/11	Qui 25/08/11
1.3.2.3	Reunião com Supervisores de Operação	2 hrs	Qui 25/08/11	Qui 25/08/11
1.3.2.4	Reunião com Operadores de Atendimento	1 dia	Qui 25/08/11	Sex 26/08/11
1.3.2.5	Desenho do Processo - Pausa Pessoal	4 dias	Sex 26/08/11	Qui 01/09/11
1.3.2.6	Apresentação ao patrocinador	2 hrs	Qui 01/09/11	Qui 01/09/11
1.3.2.7	Validação do Processo	2 dias	Qui 01/09/11	Seg 05/09/11
1.3.2.8	Ajustes - Desenho do Processo	1 dia	Seg 05/09/11	Ter 06/09/11
1.3.2.9	Entrega de trabalho - Pausa Pessoal	0 dias	Ter 06/09/11	Ter 06/09/11
<b>1.3.3</b>	<b>Estudo - Escala FDS</b>	<b>12,75 dias</b>	<b>Ter 06/09/11</b>	<b>Ter 27/09/11</b>
1.3.3.1	Reunião com a Equipe de Projetos	2 hrs	Ter 06/09/11	Ter 06/09/11
1.3.3.2	Levantamento Histórico do ABS em FDS	2 dias	Qui 08/09/11	Sex 09/09/11
1.3.3.3	Reunião com Planejamento	2 hrs	Seg 12/09/11	Seg 12/09/11
1.3.3.4	Reunião com Supervisores de Operação	2 hrs	Seg 12/09/11	Seg 12/09/11
1.3.3.5	Reunião com Operadores de Atendimento	6 hrs	Seg 12/09/11	Ter 13/09/11
1.3.3.6	Desenho do Processo - FDS	8 dias	Ter 13/09/11	Seg 26/09/11
1.3.3.7	Apresentação ao patrocinador	2 hrs	Seg 26/09/11	Seg 26/09/11
1.3.3.8	Ajustes - Desenho do Processo	1 dia	Seg 26/09/11	Ter 27/09/11
1.3.3.9	Entrega de trabalho - Escala FDS	0 dias	Ter 27/09/11	Ter 27/09/11
<b>1.3.4</b>	<b>Controle de Pausas</b>	<b>13,25 dias</b>	<b>Ter 27/09/11</b>	<b>Seg 17/10/11</b>

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

1.3.4.1	Reunião com a Equipe de Projetos	2 hrs	Ter 27/09/11	Ter 27/09/11
1.3.4.2	Levantamento de Histórico - Horário de Pausas	1 dia	Ter 27/09/11	Qua 28/09/11
1.3.4.3	Desenho do Processo - Controle de Pausas	2 dias	Qua 28/09/11	Sex 30/09/11
1.3.4.4	Apresentação ao patrocinador	2 hrs	Sex 30/09/11	Sex 30/09/11
1.3.4.5	Reunião com Supervisores de Operação	2 hrs	Seg 03/10/11	Seg 03/10/11
1.3.4.6	Comunicação as equipes	2 hrs	Seg 03/10/11	Seg 03/10/11
1.3.4.7	Reunião com Control Desk	2 hrs	Seg 03/10/11	Seg 03/10/11
1.3.4.8	Piloto: Acionamento de Pausas	7 dias	Seg 03/10/11	Qui 13/10/11
1.3.4.9	Análise de Resultados	2 dias	Qui 13/10/11	Seg 17/10/11
1.3.4.10	Entrega de trabalho - Controle de Pausas	0 dias	Seg 17/10/11	Seg 17/10/11
<b>1.3.5</b>	<b>Treinamento Comportamental</b>	<b>22,13 dias</b>	<b>Seg 17/10/11</b>	<b>Qua 16/11/11</b>
1.3.5.1	Reunião com a Equipe de Projetos	2 hrs	Seg 17/10/11	Seg 17/10/11
1.3.5.2	Desenvolvimento de conteúdo - Treinamento	4 dias	Ter 18/10/11	Sex 21/10/11
1.3.5.3	Validação de Conteúdo - Gerente de Projetos	2 hrs	Seg 24/10/11	Seg 24/10/11
1.3.5.4	Apresentação ao patrocinador	2 hrs	Seg 24/10/11	Seg 24/10/11
1.3.5.5	Ajustes de material - Apresentação	3 hrs	Seg 24/10/11	Seg 24/10/11
1.3.5.6	Reserva de salas - Treinamento	1 dia	Seg 24/10/11	Ter 25/10/11
1.3.5.7	Aplicação do Treinamento	16 dias	Ter 25/10/11	Qua 16/11/11
1.3.5.8	Entrega de trabalho - Finalização de Turmas	0 dias	Qua 16/11/11	Qua 16/11/11
<b>1.4</b>	<b>Encerramento do Projeto</b>	<b>2,42 dias</b>	<b>Qua 16/11/11</b>	<b>Seg 21/11/11</b>
1.4.1	Reunião de finalização do Projeto	2 hrs	Qua 16/11/11	Qui 17/11/11
1.4.2	Reunião de Entrega ao Patrocinador	2 hrs	Qui 17/11/11	Qui 17/11/11
1.4.3	Entrega formal de aceite - Término do Projeto	1 hr	Qui 17/11/11	Qui 17/11/11
1.4.4	Confraternização - Equipe do Projeto e Patrocinador	2,4 hrs	Seg 21/11/11	Seg 21/11/11

### 8.3 AVALIAÇÃO DO TEMPO DAS TAREFAS REALIZADAS

O gerenciamento do tempo será realizado a partir da alocação de percentual completo nas atividades do projeto através da utilização do Microsoft Project.

Toda tarefa descrita conforme o Plano de Gerenciamento de Escopo deverá ser observada pelo gerente de projetos ao ser atingido 50% de sua execução. Esta ação tem como finalidade identificar se o andamento do projeto está dentro da estimativa de tempo esperada e seguindo a regra do Desvio de

XYZ SA	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

Entrega conforme especificado no Plano de Gerenciamento da Qualidade. A verificação do percentual de andamento de execução das tarefas será realizada a cada dois dias pelo gerente de projetos.

#### 8.4 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

A integridade do Plano de Gerenciamento do Tempo é de responsabilidade do gerente de projetos Rafael Alves Tubelo.

Sempre que necessário o Plano de Gerenciamento do Tempo poderá ser reavaliado em reunião conjunto entre o Patrocinador e gerente de projetos.

#### 8.5 REGISTRO DE APROVAÇÃO E CONTROLE: GERENCIAMENTO DO TEMPO

Solicitações de mudança no Plano de Gerenciamento de Tempo podem ser apresentadas ao gerente do projeto a qualquer momento por qualquer membro da equipe do projeto, sendo analisada e avaliada conforme o Controle Integrado de Mudanças no projeto.

Registro de Alterações		
Data	Descrição da Alteração	Autor

Aprovação: Plano de Gerenciamento do Tempo			
Responsável	Nome	Assinatura	Data
Gerente de Projetos	Rafael Alves Tubelo		
Patrocinador	Ronaldo Veloso		

XYZ S.A	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

## 9. PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

O objetivo do Plano de Gerenciamento das comunicações é garantir que as informações aconteçam de forma clara e objetiva para todos os envolvidos e interessados no projeto. Através do plano de gerenciamento das comunicações será estabelecida a forma de distribuição e o formato que essas informações serão entregues, bem como sua frequência de atualização.

### 9.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

O gerenciamento das comunicações do projeto será realizado através dos processos de comunicação formal, sendo incluídos nessa categoria:

- E-mail.
- Reuniões com atas por escrito e posteriormente enviadas por e-mail aos envolvidos.
- Conferencia telefônica formalizada com ata enviada por e-mail.
- Mural de divulgação com as etapas concluídas e em andamento no projeto.

Todas as ATAs de reunião, escritas ou enviadas por e-mail deverão conter:

- Lista de Presença
- Pauta
- Decisões tomadas
- Pendências
- Aprovações realizadas

Qualquer solicitação de mudança no processo de comunicação deve ser realizada por escrito ou através de e-mail e aprovada pelo gerente do projeto. Todas as informações do projeto serão atualizadas no Mural de divulgação do Projeto Aderência, incluindo as atualizações nos prazos e escopo quando necessário.

### 9.2 MATRIZ DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO

A matriz de comunicação estabelece como a informação será gerada no projeto, os stakeholders, de que forma a informação será gerada, o objetivo e em qual momento.



Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

Abaixo estão listados os eventos, itens de comunicação e informações previstos no Projeto Aderência.

Evento	Responsável	Envolvidos/Interessados	Meio	Freqüência	Objetivo
Reunião de Kick off	Gerente do Projeto	Equipe do Projeto	Reunião	Após aprovação do Plano do Projeto	Envolver e motivar a equipe com o projeto, apresentando os objetivos, datas marco, premissas, metodologias e desafios a serem enfrentados.
Reunião com a Equipe de Projetos	Gerente do Projeto	Equipe do Projeto	Reunião	No início de cada fase de execução.	Expor á equipe do projeto as atividades da fase em execução e metodologias para aplicação.
Reunião com Coordenadores de Operação	Gerente do Projeto	Equipe do Projeto	Reunião	Durante a execução de cada fase do projeto.	Buscar mapeamento da rotina da operação do Call Center e atividades atualmente desenvolvidas pelos gestores.
Reunião com Supervisores de Operação	Coordenador de Operações	Equipe do Projeto	Reunião	Durante a execução de cada fase do projeto.	Buscar informações sobre o atual tratamento aplicado sobre o problema estudado na respectiva fase do projeto.
Reunião com Operadores de Atendimento	Supervisor Especialista	Equipe do Projeto; Operadores de Atendimento	Reunião	Durante a execução de determinadas fases do projeto.	Identificar percepções dos operadores e oportunidades de melhoria.
Reunião com Planejamento	Gerente do Projeto	Equipe do Projeto	Reunião	Durante a execução da fase de estudo da Escala de FDS.	Identificar oportunidades de melhoria na escala de Final de Semana da operação do call center e geração de escala futura para aplicação de Treinamento.
Comunicação as equipes	Supervisor Especialista	Equipe do Projeto; Supervisores de Atendimento	Reunião	Durante a fase do piloto de acionamento de pausas.	Comunicação às equipes do Call Center (Operadores, Supervisores e Coordenadores) a respeito do piloto de acionamento de pausas e seus objetivos.
Reunião com Control Desk	Supervisor Especialista	Equipe do Projeto	Reunião	Durante a fase do piloto de acionamento de pausas.	Reunião para divulgar o formato de aplicação do piloto de acionamento de pausas e demais informações.
Aplicação do Treinamento	Instrutor de Treinamento	Equipe do Projeto; Operadores, Supervisores e Coordenadores de Atendimento	Treinamento	Durante a fase de Treinamento Comportamental.	Treinamento sobre postura comportamental com foco nos operadores de atendimento do Call Center.
Reunião de finalização do Projeto	Gerente do Projeto	Equipe do Projeto	Reunião	Na etapa de finalização do projeto.	Reunião com a equipe do projeto a respeito do termino e entrega do Projeto Aderência.
Reunião de Entrega ao Patrocinador	Gerente do Projeto	Equipe do Projeto	Reunião	Ao termino do projeto.	Reunião com o patrocinador para formalização o a respeito do termino e entrega do Projeto Aderência.
Confraternização - Equipe do Projeto e Patrocinador	Gerente do Projeto	Equipe do Projeto	E-mail	Após a entrega do projeto.	Confraternização com a equipe para comemorar conclusão do projeto.

XYZ S.A	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

Solicitação de Mudança	Todos envolvidos no projeto.	Gerente do Projeto	E-mail	A qualquer momento/fase do projeto.	Comunicar e documentar a solicitação de mudança no projeto.
Mural de Divulgação	Gerente do Projeto	Todos envolvidos no projeto.	Mural de visualização	Atualização a cada dois dias.	Comunicar a equipe a respeito do andamento do projeto.

A comunicação entre os membros da equipe e o gerente do projeto pode ser solicitada a qualquer momento independente dos eventos acima citados. E os principais meios de comunicação direta que será utilizado fora dos previstos acima serão através de e-mails e conferências telefônicas.

### 9.3 RELATÓRIOS DO PROJETO

Os relatórios são utilizados para que os envolvidos no projeto possam compreender melhor o andamento do projeto, além de proporcionar subsídios para a tomada de decisões.

Os relatórios que devem ser disponibilizados para prestar informações do projeto e divulgados no mural do projeto serão:

- EAP (Estrutura Analítica do Projeto)
- Grafico de Gantt
- Diagrama de Marcos
- Relatório de Acompanhamento de Prazos

Relatórios de Custos e fluxo de caixa serão visualizados somente pelo Gerente de Projetos e enviados ao patrocinador através de e-mail.

### 9.4 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

A responsabilidade pela administração do Plano de Gerenciamento de Comunicação é de do Gerente de Projetos.

Eventuais solicitações de mudança no plano de gerenciamento das comunicações podem ser apresentadas ao gerente do projeto por qualquer membro da equipe do projeto ou patrocinador, e será encaminhada e analisada em conformidade com o sistema de controle integrado de mudanças no projeto.



PROJETO ADERÊNCIA

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

**Registro de Alterações**

Data	Descrição da Alteração	Autor

**Aprovação: Plano de Gerenciamento da Comunicação**

Responsável	Nome	Assinatura	Data
Gerente de Projetos	Rafael Alves Tubelo		
Patrocinador	Ronaldo Veloso		

XYZ S.A	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

## 10. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

O gerenciamento de custos do Projeto Aderência será realizado com base no custo de cada atividade inserida na estrutura analítica do projeto (EAP).

O gerenciamento dos custos será realizado com base em um o orçamento projetado pelo custo de mensurado de cada atividade discriminada na EAP

Por se tratar de um projeto interno, o custo com equipamentos, salas de reunião e treinamento, materiais e locomoção dos funcionários até o Call Center não esta incluído no escopo do projeto. Apenas a alocação da mão de obra dos funcionários para a execução das tarefas, sendo assim o gerenciamento dos custos é feito através do gerenciamento de recursos e da quantidade de horas atribuídas a cada atividade e recursos dentro do projeto.

A única exceção incluída na relação de custos para o projeto é a aquisição de uma licença do MS Project 2007, já atribuída no escopo do projeto.

### 10.1 CUSTO NO PROJETO - UNIDADES DE MEDIDA

Abaixo é exibida uma tabela detalhando quais recursos e custos, além das medidas utilizadas para mensurar o custo do Projeto Aderência.

Recursos	Tipo	Grupo	Quantidade de Recursos	Valor Hora	Valor Hora/ Hora-Extra
Gerente de Projetos	Trabalho	Funcionário	1	R\$ 18,20/hr	R\$ 27,30/hr
Coordenador de Operações	Trabalho	Funcionário	1	R\$ 15,60/hr	R\$ 24,90/hr
Supervisor Especialista	Trabalho	Funcionário	1	R\$ 7,80/hr	R\$ 11,60/hr
Analista de Processos	Trabalho	Funcionário	1	R\$ 8,20/hr	R\$ 12,30/hr
Analista de Planejamento	Trabalho	Funcionário	1	R\$ 8,00/hr	R\$ 12,00/hr
Instrutor de Treinamento	Trabalho	Funcionário	2	R\$ 7,90/hr	R\$ 11,80/hr
Control Desk	Trabalho	Funcionário	3	R\$ 5,00/hr	R\$ 7,50/hr
Recursos	Tipo	Grupo	Quantidade de Recursos	Valor fixo	Valor Hora/ Hora-Extra

XYZ S.A.	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

Almoço Confraternização	Material	Confraternização	1	R\$ 360,00	R\$ 0,00
Licença MS Project 2007	Material	Software	1	R\$ 1.790,00	R\$ 0,00

## 10.2 ORÇAMENTO DO PROJETO

O orçamento do projeto constitui a relação entre os recursos utilizados e as atividades planejadas no cronograma. Desta forma é estabelecida uma linha de base dos custos totais do projeto para realização de medição e controle do desempenho do projeto.

O custo orçado do Projeto Aderência foi orçado em R\$ 18.901,68; já incluído o custo com a licença do MS Project 2007, dos recursos humanos e do almoço de confraternização da equipe do projeto.

O projeto possui reserva financeira de R\$ 4.598,32 que será utilizada somente se necessário para tratamento de riscos não identificados no escopo, envolvendo necessidade de alteração no escopo e conseqüentemente no custo inicialmente orçado. A utilização desta reserva financeira deverá ser solicitada somente pelo gerente de projetos e autorizada pelo patrocinador.

Abaixo é exibido o custo detalhado por atividade no Projeto Aderência.

EDT	Tarefa/Atividades	Duração	Custo
<b>1</b>	<b>Projeto Aderência</b>	<b>98,3 dias</b>	<b>R\$ 18.901,68</b>
<b>1.1</b>	<b>Iniciação do Projeto</b>	<b>6 dias</b>	<b>R\$ 728,00</b>
1.1.1	Definição do Gerente do Projeto	1 dia	R\$ 0,00
1.1.2	Elaboração e Aprovação - Termo de Abertura	5 dias	R\$ 728,00
<b>1.2</b>	<b>Planejamento do Projeto</b>	<b>20 dias</b>	<b>R\$ 5.018,80</b>
1.2.1	Elaboração e aprovação do Escopo	8 dias	R\$ 2.954,80
1.2.2	Elaboração do Gerenciamento do Projeto	8 dias	R\$ 1.164,80
1.2.3	Revisão e Definição - Linha de Base do Projeto	1 dia	R\$ 145,60
1.2.4	Aprovação do Plano do Projeto	2 dias	R\$ 291,20
1.2.5	Reunião de Kick off	1 dia	R\$ 462,40
<b>1.3</b>	<b>Execução - Análise de Aderência</b>	<b>69,88 dias</b>	<b>R\$ 12.382,04</b>



## PROJETO ADERÊNCIA

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

1.3.1	Estudo de ABS	11 dias	R\$ 2.020,80
1.3.1.1	Reunião com a Equipe de Projetos	2 hrs	R\$ 115,60
1.3.1.2	Levantamento de Histórico do ABS	2 dias	R\$ 128,00
1.3.1.3	Reunião com Coordenadores de Operação	2 hrs	R\$ 99,60
1.3.1.4	Reunião com Supervisores de Operação	2 hrs	R\$ 84,00
1.3.1.5	Reunião com Operadores de Atendimento	1 dia	R\$ 128,00
1.3.1.6	Análise de dados levantados	2 dias	R\$ 502,40
1.3.1.7	Desenho do Processo ABS	4 dias	R\$ 844,80
1.3.1.8	Apresentação ao patrocinador	2 hrs	R\$ 52,80
1.3.1.9	Ajustes - Desenho do Processo	1 dia	R\$ 65,60
1.3.1.10	Entrega de trabalho - ABS	0 dias	R\$ 0,00
<b>1.3.2</b>	<b>Estudo da Pausa Pessoal</b>	<b>10,75 dias</b>	<b>R\$ 2.068,00</b>
1.3.2.1	Reunião com a Equipe de Projetos	2 hrs	R\$ 115,60
1.3.2.2	Levantamento de Histórico - Pausa Pessoal	2 dias	R\$ 128,00
1.3.2.3	Reunião com Supervisores de Operação	2 hrs	R\$ 67,60
1.3.2.4	Reunião com Operadores de Atendimento	1 dia	R\$ 252,80
1.3.2.5	Desenho do Processo - Pausa Pessoal	4 dias	R\$ 844,80
1.3.2.6	Apresentação ao patrocinador	2 hrs	R\$ 52,80
1.3.2.7	Validação do Processo	2 dias	R\$ 540,80
1.3.2.8	Ajustes - Desenho do Processo	1 dia	R\$ 65,60
1.3.2.9	Entrega de trabalho - Pausa Pessoal	0 dias	R\$ 0,00
<b>1.3.3</b>	<b>Estudo - Escala FDS</b>	<b>12,75 dias</b>	<b>R\$ 2.601,20</b>
1.3.3.1	Reunião com a Equipe de Projetos	2 hrs	R\$ 115,60
1.3.3.2	Levantamento Histórico do ABS em FDS	2 dias	R\$ 128,00
1.3.3.3	Reunião com Planejamento	2 hrs	R\$ 115,60
1.3.3.4	Reunião com Supervisores de Operação	2 hrs	R\$ 67,60
1.3.3.5	Reunião com Operadores de Atendimento	6 hrs	R\$ 189,60
1.3.3.6	Desenho do Processo - FDS	8 dias	R\$ 1.689,60
1.3.3.7	Apresentação ao patrocinador	2 hrs	R\$ 84,00
1.3.3.8	Ajustes - Desenho do Processo	1 dia	R\$ 211,20
1.3.3.9	Entrega de trabalho - Escala FDS	0 dias	R\$ 0,00

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

<b>1.3.4</b>	<b>Controle de Pausas</b>	<b>13,25 dias</b>	<b>R\$ 2.628,00</b>
1.3.4.1	Reunião com a Equipe de Projetos	2 hrs	R\$ 145,60
1.3.4.2	Levantamento de Histórico - Horário de Pausas	1 dia	R\$ 64,00
1.3.4.3	Desenho do Processo - Controle de Pausas	2 dias	R\$ 547,20
1.3.4.4	Apresentação ao patrocinador	2 hrs	R\$ 36,40
1.3.4.5	Reunião com Supervisores de Operação	2 hrs	R\$ 129,20
1.3.4.6	Comunicação as equipes	2 hrs	R\$ 46,80
1.3.4.7	Reunião com Control Desk	2 hrs	R\$ 129,20
1.3.4.8	Piloto: Acionamento de Pausas	7 dias	R\$ 1.276,80
1.3.4.9	Análise de Resultados	2 dias	R\$ 252,80
1.3.4.10	Entrega de trabalho - Controle de Pausas	0 dias	R\$ 0,00
<b>1.3.5</b>	<b>Treinamento Comportamental</b>	<b>22,13 dias</b>	<b>R\$ 3.064,04</b>
1.3.5.1	Reunião com a Equipe de Projetos	2 hrs	R\$ 113,95
1.3.5.2	Desenvolvimento de conteúdo - Treinamento	4 dias	R\$ 542,60
1.3.5.3	Validação de Conteúdo - Gerente de Projetos	2 hrs	R\$ 52,80
1.3.5.4	Apresentação ao patrocinador	2 hrs	R\$ 52,80
1.3.5.5	Ajustes de material - Apresentação	3 hrs	R\$ 24,60
1.3.5.6	Reserva de salas - Treinamento	1 dia	R\$ 65,60
1.3.5.7	Aplicação do Treinamento	16 dias	R\$ 2.211,69
1.3.5.8	Entrega de trabalho - Finalização de Turmas	0 dias	R\$ 0,00
<b>1.4</b>	<b>Encerramento do Projeto</b>	<b>2,42 dias</b>	<b>R\$ 772,84</b>
1.4.1	Reunião de finalização do Projeto	2 hrs	R\$ 145,60
1.4.2	Reunião de Entrega ao Patrocinador	2 hrs	R\$ 36,40
1.4.3	Entrega formal de aceite - Término do Projeto	1 hr	R\$ 18,20
1.4.4	Confraternização - Equipe do Projeto e Patrocinador	2,4 hrs	R\$ 572,64

### 10.3 CONTROLE DE CUSTOS

Os custos reais do projeto serão atualizados no MS-Project através do apontamento de horas reais trabalhadas pelos recursos humanos nas atividades a eles relacionadas.

XYZ S.A	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

A avaliação de desempenho do projeto será realizada através da Análise de Valor Agregado, onde o custo e o prazo do projeto são acompanhados em um único processo de controle, e informados ao patrocinador do projeto.

Os integrantes da equipe do projeto deverão fornecer a cada dois dias ao Gerente de Projeto, o número de horas realizado nas tarefas de sua responsabilidade, e o percentual realizado da tarefa (% realizado da atividade) em múltiplos de 25% (25%, 50%, 75% e 100%). Essas informações deverão ser encaminhadas por email ao Gerente de Projeto, que realizará a atualização do cronograma do projeto no MS Project para acompanhar o custo e desvio de entrega.

O controle dos custos será realizado por atividade, comparando-se os custos reais com os custos orçados na linha de base do projeto, bem como através do fluxo de caixa real com o fluxo de caixa previsto para o projeto.

Será tolerada uma variação de  $\pm 5\%$  dos valores reais em relação à linha de base de custos do projeto, conforme descrito no Plano de Gerenciamento da Qualidade. Variações fora destes limites de controle necessitarão de ações corretivas e preventivas por parte do gerente do projeto.

#### **10.4 RESERVA DE CUSTOS DO PROJETO**

O projeto possui uma reserva de custo no total de R\$ 4.598,32. As reservas de custo se subdividem em Reservas de Contingência e Reservas Gerenciais.

Reservas de Contingência: está prevista uma reserva de contingência de R\$ 1.840,00, destinada exclusivamente ao processo de gerenciamento de riscos, conforme descrito no plano de gerenciamento de riscos.

Reservas Gerenciais: está prevista uma reserva gerencial de R\$ 2.758,32, destinada a outros eventos que não são considerados como riscos do projeto.

As reservas serão consumidas com base nas solicitações de mudanças provenientes dos outros planos e sempre com a aprovação do patrocinador.

#### **10.5 FLUXO DE CAIXA E CUSTOS DO PROJETO**

Através do fluxo de caixa é possível representar graficamente as entradas e saídas de dinheiro durante um determinado intervalo de tempo.



Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

Na tabela abaixo é apresentado o fluxo de caixa das etapas de entregas do Projeto Aderência.

EDT	Tarefa/Atividades	Duração	Data de Início	Custo	Custo Acumulado
1.1	Iniciação do Projeto	6 dias	Sex 01/07/11	R\$ 728,00	<b>R\$ 728,00</b>
1.2	Planejamento do Projeto	20 dias	Seg 11/07/11	R\$ 5.018,80	<b>R\$ 5.746,80</b>
1.3.1	Estudo de ABS	11 dias	Seg 08/08/11	R\$ 2.020,80	<b>R\$ 7.767,60</b>
1.3.2	Estudo da Pausa Pessoal	10,75 dias	Ter 23/08/11	R\$ 2.068,00	<b>R\$ 9.835,60</b>
1.3.3	Estudo - Escala FDS	12,75 dias	Ter 06/09/11	R\$ 2.601,20	<b>R\$ 12.436,80</b>
1.3.4	Controle de Pausas	13,25 dias	Ter 27/09/11	R\$ 2.628,00	<b>R\$ 15.064,80</b>
1.3.5	Treinamento Comportamental	22,13 dias	Seg 17/10/11	R\$ 3.064,04	<b>R\$ 18.128,84</b>
1.4	Encerramento do Projeto	2,42 dias	Qua 16/11/11	R\$ 772,84	<b>R\$ 18.901,68</b>
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 18.901,68</b>	

A figura abaixo representa o gráfico dos custos acumulados do projeto, conhecido como gráfico da “Curva S”, é obtido através das variáveis (Custo e tempo/data) que compõe o fluxo de caixa do projeto, conforme detalhado na tabela acima.

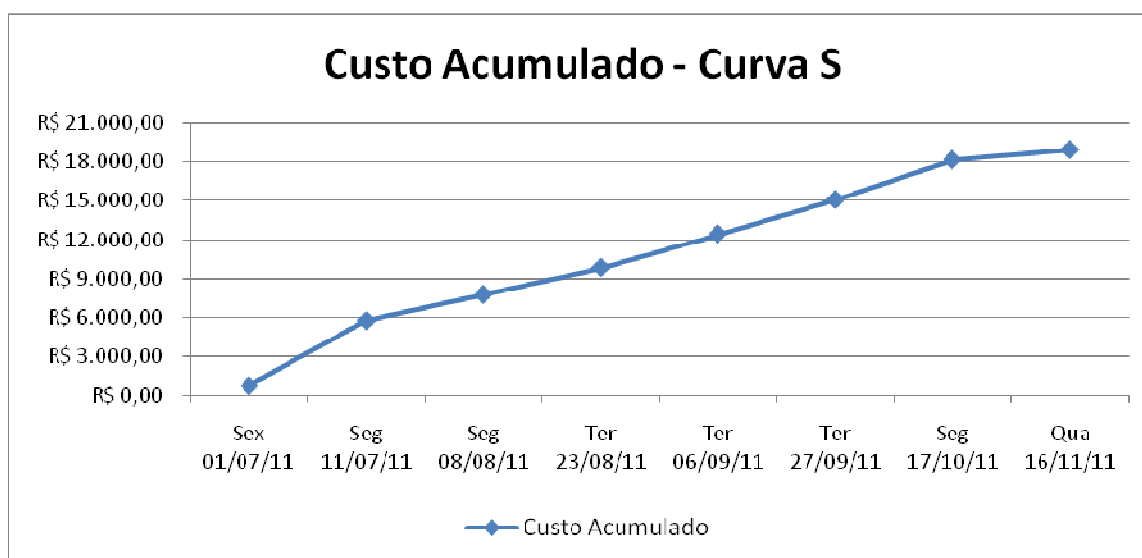


Figura 5 - Curva S (Projeto Aderência)

XYZ S.A.	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

## 10.6 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

Eventuais solicitações de mudança no plano de gerenciamento de custos podem ser apresentadas ao gerente do projeto por qualquer membro da equipe do projeto, e será encaminhada e analisada de acordo com o controle de mudanças do projeto.

Registro de Alterações		
Data	Descrição da Alteração	Autor

Aprovação: Plano de Gerenciamento dos Custos			
Responsável	Nome	Assinatura	Data
Gerente de Projetos	Rafael Alves Tubelo		
Patrocinador	Ronaldo Veloso		

XYZ S.A.	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

## 11. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PROJETO

Os Riscos em um projeto é um conjunto de eventos que podem ocorrer sob a forma de ameaças ou de oportunidades onde caso se concretize, influenciam o objetivo do projeto negativamente ou positivamente, sendo de fundamental importância ao conhecimento de todos os envolvidos e interessados no projeto. O Plano de gerenciamento de riscos é parte integrante e essencial do plano de gerenciamento de projetos.

Todos os projetos estão sujeitos a riscos, mas por meio de um correto gerenciamento é possível minimizar os riscos inerentes ao projeto, eliminando-os ou diminuindo seus impactos negativos aos objetivos do projeto. Para os riscos considerados positivos, ele auxilia no sentido de direcionar que os mesmos aconteçam e que seus impactos sejam ainda maiores.

O Plano de Gerenciamento de Riscos tem dentre seus objetivos o de documentar quais as decisões que serão tomadas para abordar os riscos do projeto, que possam acontecer, e de que forma serão planejadas e executadas as atividades de gerenciamento de riscos do projeto.

### 11.1 PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

O Gerenciamento de Riscos do projeto será realizado através de monitoramento e controle dos riscos previamente identificados, e da incorporação de eventuais novos riscos que sejam percebidos no decorrer do projeto. Todos os riscos identificados serão tabulados em um repositório de dados, contendo possíveis alternativas de respostas aos riscos levantados nas reuniões da equipe do projeto no início de cada fase do projeto.

Havendo a necessidade de alteração do plano de projeto em função dos novos riscos, a mesma deverá ser encaminhada via o sistema de controle integrado de mudanças. Todos os riscos não previstos neste plano devem ser tratados e incorporados aos custos do projeto.

Será utilizado como base para a identificação dos riscos a EAP do projeto e a consulta de projetos anteriores executados pelo Call Center da XYZ S.A. Serão identificados os riscos internos ao projeto, sendo que o foco da identificação será os riscos negativos (ameaças). Embora os riscos positivos (oportunidades) não estejam no foco da identificação, os mesmos poderão ser tratados no projeto caso uma oportunidade seja identificada.

XYZ S.A.	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

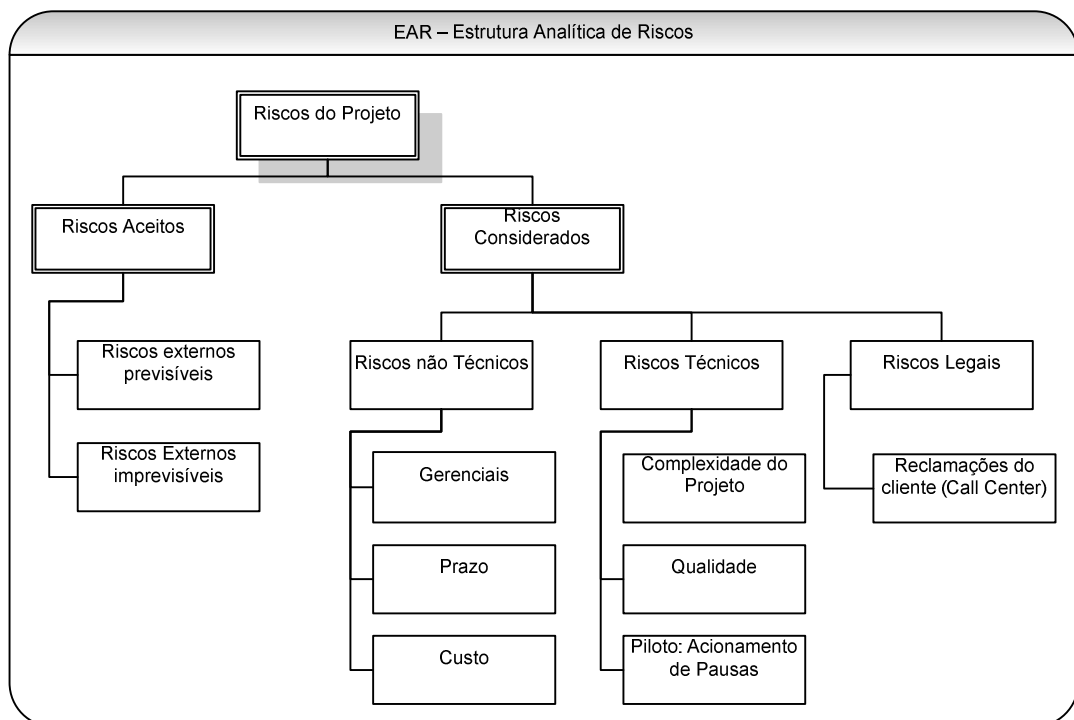
Toda comunicação de identificação, avaliação e o monitoramento dos riscos do projeto deverão ser realizados formalmente através de e-mail aos stakeholders, conforme descrito no plano de comunicações do projeto.

Neste documento serão identificados e detalhados somente os riscos internos ao projeto. Os riscos relacionados ao ambiente macro da empresa ou ao mercado serão aceitos sem análise ou resposta aos riscos.

Toda a identificação, a avaliação e o monitoramento de riscos deverão ser feitos formalmente através de e-mail, conforme descrito no plano de comunicações do projeto.

### 11.1.1 EAR – ESTRUTURA ANALITICA DE RISCOS

A EAR do Projeto Aderência compõe apenas os Riscos internos não técnicos, os Riscos legais e os Riscos técnicos. Conforme já foi informado anteriormente, os Riscos externos não serão considerados, conforme informado no item 11.1



**Figura 6 - EAR - Estrutura Analítica de Riscos**

XYZ S.A	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

### 11.1.2 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A identificação dos riscos consiste em descobrir e documentar quais são os fatores, eventos, condições que poderão vir afetar os objetivos do projeto.

O levantamento dos riscos do Projeto Aderência foi realizado por meio de *Brainstorming* entre o Gerente de Projetos, Coordenador de Operações, o patrocinador e Analista de Planejamento e Processos.

Os riscos listados a seguir são os riscos considerados inerentes ao projeto, seguindo a EAP (Estrutura Analítica do Projeto) e a EAR (Estrutura Analítica dos Riscos).

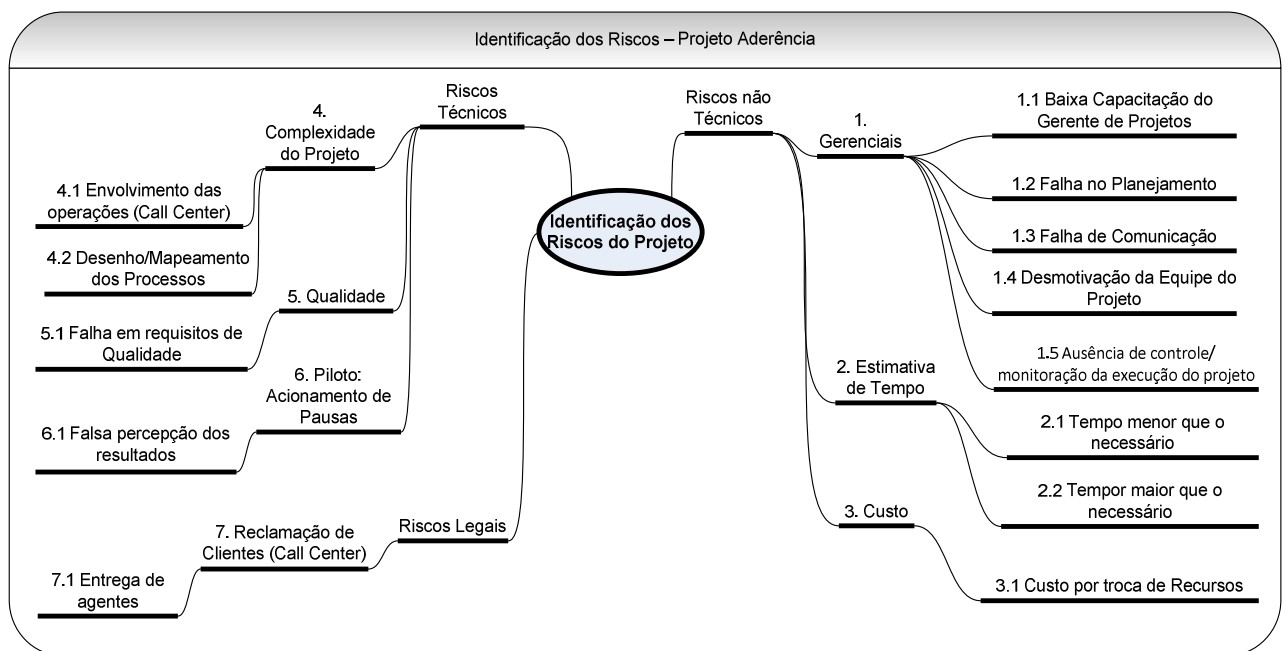


Figura 7 - Identificação dos Riscos

### 11.1.3 QUALIFICAÇÃO E QUANTIFICAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO

Os riscos identificados serão avaliados quanto a sua probabilidade de acontecer, o impacto no projeto e a gravidade de seus resultados. Foram considerados os objetivos considerados mais importantes do projeto: Escopo, Tempo, Custo e Qualidade.

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

Objetivos do Projeto (Impacto)	Definição: probabilidade e escalas de impacto de um risco (Impactos Negativos)				
	Muito Baixo (0,1)	Baixo (0,3)	Moderado (0,5)	Alto (0,7)	Muito Alto (0,9)
<b>Escopo</b>	Impacto insignificante no escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Alteração de escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
<b>Tempo</b>	Aumento de tempo não significativo, probabilidade < 10%	Aumento de tempo de 10% a 15%	Aumento de tempo de 15% a 20%	Aumento de tempo de 20% a 30%	O risco é iminente, probabilidade > 30%
<b>Custo</b>	Aumento de custo não significativo, probabilidade < 5%	Aumento de custo de 5% a 10%	Aumento de custo de 10% a 20%	Aumento de custo de 20% a 40%	O risco é iminente, probabilidade > 40%
<b>Qualidade</b>	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução significativa que requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

#### 11.1.4 ESCALA NUMERICA DOS RISCOS

O processo de seleção dos riscos a serem tratados no projeto será realizado utilizando uma escala numérica e associando-a um grau para cada risco, conforme tabela abaixo:

PROBABILIDADE	IMPACTO				
	Muito Baixo (0,1)	Baixo (0,3)	Moderado (0,5)	Alto (0,7)	Muito Alto (0,9)
<b>Muito Alto (0,9)</b>	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
<b>Alto (0,7)</b>	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
<b>Moderado (0,5)</b>	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
<b>Baixo (0,3)</b>	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
<b>Muito Baixo (0,1)</b>	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09

Para o Projeto Aderência fica acordado que somente os riscos que ultrapassem o peso de 0,09 serão tratados. A estratégia a ser adotada para cada escala de risco identificada será:

XYZ S.A.	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

Área	Impacto	Pontuação	Estratégia
Verde	Baixo	De 0,01 a 0,09	Aceitação
Amarela	Moderado	De 0,15 a 0,27	Aceitação ou Mitigação
Vermelha	Alto	De 0,35 a 0,81	Prevenção, mitigação ou Transferência

A tabela abaixo mostra a análise do impacto e probabilidade de ocorrência dos riscos identificados no Projeto Aderência, além da gravidade que cada um representa ao projeto.

Análise de Riscos											
Identificação do projeto : Projeto Aderência											
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	Media	Baixa
1.1	Baixa Capacitação do Gerente de Projetos	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,3	0,15			
1.2	Falha no Planejamento (Inadequado)	0,7	0,7	0,5	0,5	0,7	0,3	0,21			
1.3	Falha de Comunicação	0,5	0,03	0,5	0,5	0,3	0,5	0,15			
1.4	Desmotivação da Equipe do Projeto	0,1	0,5	0,1	0,5	0,3	0,3	0,09			
1.5	Ausência de controle/monitoração da execução do projeto	0,3	0,5	0,3	0,3	0,5	0,3	0,15			
2.1	Tempo menor que o necessário	0,3	0,5	0,3	0,7	0,9	0,7	0,63			
2.2	Tempo maior que o necessário	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,5	0,15			
3.1	Custo por troca de Recursos	0,5	0,5	0,1	0,5	0,3	0,3	0,09			
4.1	Envolvimento das operações (Call Center)	0,1	0,5	0,5	0,7	0,5	0,5	0,25			
4.2	Desenho/Mapeamento dos Processos	0,5	0,3	0,7	0,7	0,5	0,7	0,35			
5.1	Falha em requisitos de Qualidade	0,1	0,1	0,3	0,5	0,5	0,3	0,15			
6.1	Falsa percepção dos resultados (Piloto)	0,1	0,3	0,5	0,7	0,5	0,5	0,25			
7.1	Entrega de agentes	0,5	0,07	0,1	0,5	0,5	0,9	0,45			
Riscos Levantados								13			
Soma do Impacto x Probabilidade								3,07			
Risco Geral do Projeto								23,62%			

Figura 8 - Análise do Impacto x Probabilidade

Realizando a análise do Impacto x Probabilidade dos treze riscos identificados, o projeto tem 23,62% de probabilidade de não acontecer dentro do escopo, prazo, custo e qualidade esperados.

Através deste tipo de análise foi possível identificar três riscos de alto impacto ao projeto, três riscos considerados moderados e sete riscos de baixo impacto. Conforme item 11.1.4, apenas os riscos classificados acima de 0,09 serão tratados e possuirão um Plano de Resposta aos Riscos.

#### 11.1.5 PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS

Para os riscos classificados como “moderados” e de “alto impacto”, optou-se por estratégias diferenciadas para cada necessidade, conforme plano de respostas aos riscos apresentada abaixo:

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

Risco	Descrição	Impacto	Resposta	Descrição: Plano de Ação	Responsável
1.2	Falha no Planejamento (Inadequado)	Moderado	Mitigar	Seguir rigorosamente o plano do projeto.	Gerente de Projetos
2.1	Tempo menor que o necessário	Alto	Mitigar	Acompanhar o Plano de Gerenciamento de Tempo do projeto e entregas do projeto conforme cronograma. Revisar Prazos.	Gerente de Projetos
4.1	Envolvimento das operações (Call Center)	Moderado	Mitigar	Comunicar todos os stakeholders ( <i>Coordenadores, Supervisores e operadores de atendimento</i> ) sobre os objetivos do projeto.	Coordenador de Operações
4.2	Desenho/Mapeamento dos Processos	Alto	Evitar	Seguir o plano do projeto e revisar premissas e desenho do processo com o patrocinador e área de operações do Call Center.	Gerente de Projetos
6.1	Falsa percepção dos resultados (Piloto)	Moderado	Mitigar	Validar com o Coordenador de Operações e Supervisor Especialista o desenho do piloto antes de sua aplicação.	Gerente de Projetos
7.1	Entrega de agentes	Alto	Prevenção	Solicitar Horas Extras aos operadores para cobrir horário de treinamento quando necessário.	Coordenador de Operações

## 11.2 FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO

Os riscos identificados no projeto serão avaliados mensalmente dentro das reuniões de acompanhamento com a equipe do projeto e nas reuniões de entrega de fase.

## 11.3 FREQUENCIA DE ATUALIZAÇÃO: PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS

O Plano de Gerenciamento de Riscos será reavaliado em conjunto com a equipe do projeto ou na reunião de entrega de fase, na qual estará presentes o patrocinador.

Solicitações de mudança no Plano de Gerenciamento de Riscos podem ser apresentadas ao Gerente do Projeto a qualquer momento por qualquer membro da equipe do projeto, e será encaminhada e analisada em conformidade com o sistema de controle de mudanças no projeto.

Registro de Alterações		
Data	Descrição da Alteração	Autor



**PROJETO ADERÊNCIA**

Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

**Aprovação: Plano de Gerenciamento dos Riscos**

<b>Responsável</b>	<b>Nome</b>	<b>Assinatura</b>	<b>Data</b>
Gerente de Projetos	Rafael Alves Tubelo		
Patrocinador	Ronaldo Veloso		

XYZ SA	PROJETO ADERÊNCIA			
	Gerente do Projeto	Rafael Alves Tubelo	Versão do doc	1
	Aprovador		Data da Aprovação	xx/xx/2011

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

VARGAS, Ricardo. Manual prático do Plano de Projeto. 4ª edição. Rio de Janeiro. Brasport, 2009.

VARGAS, Ricardo. Gerenciamento de Projetos. 7ª edição. Rio de Janeiro. Brasport, 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. A Guide to the Project management body of knowledge. PMBOK Guide. 4. ed. Pensilvânia, 2008.

GIDO, Jack e CLEMENTS, James P. Gestão de Projetos. 3ª edição. São Paulo. CENGAGE Learning, 2007.

LANGDON, Ken e BRUCE, Andy. Como Gerenciar Projetos. 1ª edição. São Paulo. Publifolha, 2000.