

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

DANIEL FRANCISCO CARVALHO

**IMPLANTAÇÃO DE UM PROCEDIMENTO DE GESTÃO DE RISCOS
(I.P.G.R.)**

RIO GRANDE

2015

DANIEL FRANCISCO CARVALHO

**IMPLANTAÇÃO DE UM PROCEDIMENTO DE GESTÃO DE RISCOS
(I.P.G.R.)**

**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 – UNISINOS**

Orientador: Prof. Ivan Brasil Galvão dos Santos

RIO GRANDE

2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, pela minha saúde e pelas oportunidades que tive em minha vida.

A minha querida esposa Ana Paula que mesmo nos momentos difíceis sempre esteve ao meu lado, me apoiando e me ajudando a vencer todos os obstáculos.

A minha família que esteve sempre presente, me incentivando e apoiando em minhas decisões.

Aos professores que dedicam suas vidas a transmitir conhecimento.

RESUMO

Este projeto tem como objetivo desenvolver e implantar um procedimento de análise de riscos, existentes nos processos dos seguintes setores da empresa DFC Engenharia: Setor de Contratos, Setor Financeiro, Setor Comercial, Setor de Recursos Humanos e Setor de Desenvolvimento. Para o desenvolvimento deste projeto, será necessário montar uma equipe através de um processo seletivo, visando selecionar um colaborador de cada setor envolvido. A metodologia adotada na seleção tem por objetivo incluir no time do projeto especialistas de cada setor, colaboradores que trabalham diariamente com os processos atuais da empresa e poderão contribuir significativamente para o sucesso do projeto. Este projeto foi desenvolvido utilizando a metodologia do GUIA PMBOK (Project Management Body of Knowledge) que reúne as melhores práticas de gestão de projetos. O projeto consiste em um conjunto de planos de gerenciamento que orientarão toda a equipe e o patrocinador, durante o ciclo de vida do projeto.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Riscos; Procedimento; ISO 31000

ABSTRACT

This project aims to develop and implement a risk assessment procedure, existing processes in the following sectors of DFC Engineering Company: Contracts Sector, Financial Sector, Commercial Sector, Sector of Human Resources and Development Sector. To develop this project, we need to assemble a team through a selective process to select a developer of each sector involved. The methodology adopted in the selection aims to include experts in the project team of each sector, employees who work daily with the current processes of the company and will contribute significantly to the project's success. This project was developed using the methodology of the PMBOK GUIDE (Project Management Body of Knowledge) which brings together the best project management practices. The project consists of a set of management plans that will guide the whole team and the sponsor during the project life cycle.

Keywords: Project Management; Risks; Procedure; ISO 31000

LISTA DE SIGLAS

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

EAR – Estrutura Analítica de Riscos

I.P.G.R. – Implantação de um Procedimento de Gestão de Riscos

G.P. – Gerente do Projeto

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico de Gantt do Projeto – Termo de Abertura do Projeto	15
Figura 2 - Organograma do Projeto – Plano do Projeto	20
Figura 3 - Gráfico de Gantt do Projeto – Gerenciamento do Escopo	23
Figura 4 - EAP do Projeto.....	24
Figura 5 - Organograma do Projeto - Recursos Humanos	27
Figura 6 - Fluxograma do Gerenciamento dos Contratos.....	33
Figura 7 - Grafico de Gantt – Gerenciamento do Tempo	36
Figura 8 - Curva S	48
Figura 9 - Estrutura Analítica de Recursos	58
Figura 10 - Estrutura Analítica de Riscos (PMBOK 5ª Edição).....	60
Figura 11 - Risk Score - Pontuação dos Riscos – Prof. Ms Ivan Brasil	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Integrantes do time do Projeto, de acordo com o cargo, função e setor de atuação.....	19
Tabela 2 - Dicionário da EAP.....	25
Tabela 3 - Lista de Contatos do Projeto.....	29
Tabela 4 - Matriz RACI	30
Tabela 5 - Mapa de Aquisições.....	32
Tabela 6 - Milestones do Projeto	35
Tabela 7 - Cronograma Detalhado do Projeto – Gerenciamento do Tempo....	37
Tabela 8 - Desempenho do Projeto - Gerenciamento da Qualidade	40
Tabela 9 - Desempenho do Produto - Gerenciamento da Qualidade	42
Tabela 10 - Orçamento por Componente da EAP	45
Tabela 11 - Orçamento por Recurso.....	46
Tabela 12 - Orçamento Mensal por Tarefa	47
Tabela 13 - Requisitos de Comunicação	50
Tabela 14 - Matriz de Comunicação	52
Tabela 15 - Cronograma dos Eventos de Comunicação	55
Tabela 16 - Matriz de Responsabilidades do Projeto.....	59
Tabela 17 - Identificação dos Riscos	61
Tabela 18 – Escala de Impacto no Projeto (PMBOK 5ª Edição).....	61
Tabela 19 - Probabilidade de Ocorrência dos Riscos – Prof. Ms Ivan Brasil ...	62
Tabela 20 - Análise Qualitativa dos Riscos.....	63
Tabela 21 - Análise Quantitativa dos Riscos.....	64
Tabela 22 - Plano de Resposta aos Riscos	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. GESTÃO DA INTEGRAÇÃO	14
2.1. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO:.....	14
2.1.1. NOME DO PROJETO:.....	14
2.1.2. GERENTE DO PROJETO:.....	14
2.1.3. ATRIBUIÇÕES DO GERENTE DO PROJETO:.....	14
2.1.4. OBJETIVOS DO PROJETO:	14
2.1.5. JUSTIFICATIVA:.....	14
2.1.6. DESCRIÇÃO PRELIMINAR DO PRODUTO DO PROJETO:.....	15
2.1.7. CRONOGRAMA RESUMIDO DO PROJETO:.....	15
2.1.8. OPINIÃO ESPECIALIZADA.....	15
2.1.9. CUSTO ESTIMADO:	15
2.1.10. PARTES INTERESSADAS:	16
2.1.11. PREMISSAS DO PROJETO:.....	16
2.1.12. RESTRIÇÕES.....	17
2.1.13. RISCOS INICIAIS.....	17
2.1.14. MUDANÇAS NO PROJETO.....	18
2.2. PLANO DO PROJETO.....	18
2.2.1. OBJETIVO.....	18
2.2.2. DEFINIÇÃO DO ESCOPO:	18
2.2.3. RECURSOS:	19
3. PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO	21
3.1. DECLARAÇÃO DO ESCOPO.....	21
3.1.1. OBJETIVOS.....	21

3.1.2. PATROCINADOR.....	21
3.1.3. FERRAMENTAS E TÉCNICAS	21
3.1.4. ESCOPO DO PROJETO	22
3.1.5. ESCOPO DO PRODUTO	23
3.2. CRONOGRAMA DO PROJETO	23
3.3. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP	24
3.3.1. DICIONÁRIO DA EAP	25
4. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS.....	27
4.1 ORGANOGRAMA DO PROJETO.....	27
4.2 EQUIPE DO PROJETO	27
4.3 SELEÇÃO E TREINAMENTO.....	28
4.4 LISTA DE CONTATOS DO TIME DO PROJETO	29
4.5 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	29
5. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	31
5.1. PROCESSO DE AQUISIÇÕES.....	31
5.2. ANÁLISE MAKE OR BUY (FAZER OU COMPRAR)	31
5.3. MAPA DE AQUISIÇÕES.....	31
5.4. SELEÇÃO DE FORNECEDORES	32
5.5. GERENCIAMENTO DOS CONTRATOS	32
6. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	34
6.1. OBJETIVOS.....	34
6.2. DESCRIÇÃO DO PROCESSO	34
6.3. GERENCIAMENTO DO TEMPO	34
6.4 DATAS ALVOS (MILESTONES).....	35
6.5. ESTIMATIVA DOS RECURSOS E DO TEMPO DAS ATIVIDADES.....	35

6.3. GRÁFICO DE GANTT.....	36
6.4. CRONOGRAMA DO PROJETO	37
7. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	38
7.1 OBJETIVOS DO PROJETO.....	38
7.2 POLÍTICA DA QUALIDADE DO PROJETO.....	38
7.3 FATORES AMBIENTAIS (NORMAS APLICADAS)	39
7.4 MÉTRICAS DA QUALIDADE	40
7.4.1 DESEMPENHO DO PROJETO	40
7.4.2 DESEMPENHO DO PRODUTO.....	42
7.5 MÉTRICAS DA QUALIDADE.....	43
7.6 GARANTIA DA QUALIDADE	43
8. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	44
8.1. ESTIMATIVAS DE CUSTO.....	44
8.2. CONTROLE DE CUSTOS	44
8.3. ORÇAMENTO.....	45
8.3.1. ORÇAMENTO POR COMPONENTE DA EAP	45
8.3.2. ORÇAMENTO POR RECURSO DO PROJETO.....	46
8.3.3. ORÇAMENTO MENSAL POR TAREFA.....	47
8.3.4.CURVA “S” DO PROJETO	48
8.4. RESERVAS DO PROJETO	49
8.5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CONTROLE DE MUDANÇAS	49
9. PLANO DE COMUNICAÇÃO	50
9.1. OBJETIVOS DO PLANO DE COMUNICAÇÕES	50
9.2. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS	50
9.3. REQUISITOS DE COMUNICAÇÃO.....	50

9.4. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO.....	52
9.5. MEIOS E EVENTOS DE COMUNICAÇÃO.....	55
9.6. CRONOGRAMA DOS EVENTOS DE COMUNICAÇÃO.....	55
9.7. COMUNICAÇÃO DE IMPREVISTOS E PROBLEMAS.....	56
9.8. TEMPLATES.....	57
9.8.1 E-MAIL PARA APROVAÇÃO DA ATA DE REUNIÃO	57
9.8.2 E-MAIL PARA CONVOCAÇÃO DE REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA	57
9.9 ESTRUTURA ANALÍTICA DE RECURSOS	58
10. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS	59
10.1. OBJETIVOS.....	59
10.2. GERENCIAMENTO DOS RISCOS.....	59
10.3. ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS	60
10.4. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS.....	61
10.5. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS	63
10.5. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS.....	64
10.6. PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS.....	65
11. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67

1. INTRODUÇÃO

O ano de 2015 tornou-se um marco na história da indústria naval, infelizmente lembraremos este ano como um dos mais difíceis depois da recessão desta indústria na década de 80.

Somente este ano de 2015 foram demitidos cerca de 14 mil funcionários em função da crise que se instalou na Petrobrás. As poucas obras que restaram estão vivendo momentos de grande recessão, pois foram vetados todos os aditivos destes contratos, gerando uma grande busca por otimização de processos, otimização dos prazos, cortes de despesas e diminuição dos riscos (PITA e SALLOWICZ, 2015).

A empresa DFC Engenharia foi impactada diretamente com esta crise, pois os seus produtos estão voltados diretamente para obras da Petrobrás, ficando refém das políticas da estatal.

Porém em tempos de crise surgem oportunidades de crescimento e é com este foco que a DFC Engenharia está investindo em novos produtos e serviços, abrindo o seu portfólio para outras áreas da construção. Com isso surge a necessidade de otimizar os processos da empresa para reduzir ao máximo os riscos envolvidos nos processos da empresa.

A gestão dos riscos dos processos impacta diretamente na qualidade, prazo e custo, foi notado em alguns casos, riscos que não são tratados e repetem-se em cada projeto da empresa, como por exemplo o calote de dívidas, que com as devidas precauções tomadas podem ser reduzidas significativamente.

Em função disto este projeto tem como objetivo o desenvolvimento e implantação de um procedimento que seja capaz de identificar, qualificar e quantificar os riscos existentes, subsidiando os gerentes setoriais em suas tomadas de decisões.

2. GESTÃO DA INTEGRAÇÃO

2.1. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO:

2.1.1. NOME DO PROJETO:

Implantação de um Procedimento De Gestão De Risco (I.P.G.R)

2.1.2. GERENTE DO PROJETO:

O Gerente de Projetos, será o Engenheiro Daniel Carvalho.

2.1.3. ATRIBUIÇÕES DO GERENTE DO PROJETO:

O Gerente do projeto, será responsável por alocar recursos, designar a equipe do projeto e garantir o sucesso do mesmo.

2.1.4. OBJETIVOS DO PROJETO:

Desenvolver e implantar um procedimento de gestão de riscos para os setores Comercial, de Gestão de Contratos, de Gestão de Pessoas, de Desenvolvimento e Financeiro. Visando a diminuição dos custos da empresa, maior lucratividade e aumento da qualidade dos serviços prestados.

2.1.5. JUSTIFICATIVA:

Com a decisão da empresa de explorar novos negócios, e a atual conjuntura do mercado, tornou-se necessário aumentar as garantias para novos investimentos. Então para isso, torna-se necessário a utilização de critérios mais concretos para identificar possíveis riscos no investimento. Com a implantação de um procedimento que seja capaz de identificar e qualificar possíveis riscos, a empresa terá a capacidade de reduzir os seus custos e entregar um serviço de maior qualidade.

2.1.6. DESCRIÇÃO PRELIMINAR DO PRODUTO DO PROJETO:

Procedimento de análise de risco, com capacidade de mapear e identificar os riscos existentes nos processos dos setores Comercial, de Gestão de Contratos, de Gestão de Pessoas, de Desenvolvimento e Financeiro. Este procedimento, analisará todos os fatores de riscos que os novos negócios da empresa podem oferecer, qualificando-os a fim de auxiliar as tomadas de decisões da diretoria da empresa.

2.1.7. CRONOGRAMA RESUMIDO DO PROJETO:

O projeto terá início em outubro de 2015 e seu encerramento será em maio de 2016, conforme descrito na figura 1.

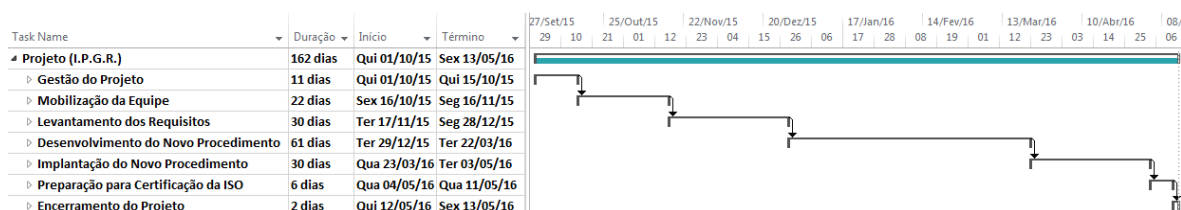


Figura 1 - Gráfico de Gantt do Projeto – Termo de Abertura do Projeto

2.1.8. OPINIÃO ESPECIALIZADA

Durante o andamento do projeto, serão consultados especialistas nas diferentes áreas, pois a empresa possui em seu corpo técnico gestores com larga experiência em gestão de projetos.

Para a etapa de preparação para a certificação, será necessário a orientação de especialistas em Gestão de Riscos segundo a ISO 31000, então serão contratados auditores externos que prepararão a empresa para uma futura certificação.

2.1.9. CUSTO ESTIMADO:

O projeto terá um custo estimado de **R\$ 280.280,00** distribuídos em:

- Alocação da equipe do projeto;
- Aquisições de Material específico;
- Viagens e deslocamento;
- Hospedagem;
- Auditoria externa.

2.1.10. PARTES INTERESSADAS:

- Presidência da Empresa (Patrocinador)
- Diretoria da Empresa
- Gerente de Contratos
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente Financeiro
- Gerente de Desenvolvimento
- Gerente Comercial
- Gerente do Projeto
- Colaboradores da Empresa

2.1.11. PREMISSAS DO PROJETO:

Neste Termo de abertura, fica acertado as seguintes premissas do projeto:

- A mão de obra para a elaboração do projeto, será mobilizada do efetivo já existente na empresa, exceto na realização de auditoria externa;

- Todos os recursos para a realização do projeto serão oriundos da própria empresa, tais como: Mão de Obra Direta, Computadores, Espaço Físico, Materiais de Expediente e Serviços de Secretariado.

- O time do projeto, será composto por colaboradores estrategicamente selecionados em cada setor, onde deverão se dedicar integralmente ao projeto.

- As lições aprendidas durante o ciclo de vida deste projeto, deverão ser registradas e catalogadas para futuras consultas;

- Será desenvolvido e implantado um procedimento para a gestão de riscos nos setores de Gestão de Contratos, Comercial, Gestão de Pessoas, Desenvolvimento e Financeiro.

- Será entregue um documento contendo uma análise crítica do novo procedimento para avaliar se o mesmo poderá ser submetido a certificação da ISO 31000. Juntamente será entregue uma sugestão de equipe para o projeto de certificação.

2.1.12. RESTRIÇÕES

- O custo do projeto é limitado, e não poderá exceder o previsto neste documento, salvo houver alteração no escopo, onde deverá ser formalmente aceito pelo patrocinador.

- Neste projeto não está previsto o processo de certificação do ISO 31000, e sim a entrega de um documento avaliativo do processo e a sugestão de uma equipe para a certificação.

2.1.13. RISCOS INICIAIS

Podemos identificar como os riscos iniciais deste projeto:

- Experiência do Gerente do Projeto;
- Abandono de algum membro do time do projeto;
- Problemas de comunicação no projeto;
- Fatores culturais da empresa;
- Baixa aceitação do novo procedimento por parte dos setores;

2.1.14. MUDANÇAS NO PROJETO

Quando houver necessidades de mudanças no projeto, esta deverá ser encaminhada ao Gerente do Projeto, conforme formulário disponibilizado no plano de comunicações.

O Gerente do Projeto irá analisar a mudança solicitada e caso necessário, convocará uma reunião extraordinária com o patrocinador (Diretoria) colocando em pauta as mudanças solicitadas. Com o aceite do patrocinador e do Gerente do Projeto, as mudanças serão realizadas, sendo primeiramente revisados os planos do projeto em que elas impactarão diretamente. Estes planos serão revisados e para a rastreabilidade das mudanças estarem completas, deverá ser preenchido o controle de revisão de cada documento, contendo as mudanças realizadas, data da alteração e responsável pela alteração.

Estas medidas visam garantir o controle das alterações e dos documentos envolvidos, sendo possível rastrear toda e qualquer alteração.

2.2. PLANO DO PROJETO

2.2.1. OBJETIVO

Este documento tem como objetivo apresentar as ações necessárias para a gestão do projeto, definindo o escopo, cronograma, recursos e as demais definições necessárias para o andamento do projeto. Toda e qualquer alteração deverá ser aceite pelo patrocinador e registrada neste documento.

2.2.2. DEFINIÇÃO DO ESCOPO:

O escopo deste trabalho está dividido conforme os principais pacotes de trabalho descritos abaixo:

- Gestão do Projeto;
- Mobilização da Equipe;
- Levantamento dos Requisitos;

- Desenvolvimento do Novo Procedimento;
- Implantação do Novo Procedimento;
- Preparação para Certificação da ISO 31000;
- Encerramento do Projeto;

2.2.3. RECURSOS:

2.2.3.1. RECURSOS MATERIAIS:

Os recursos para a realização deste projeto, serão disponibilizados pela empresa e ou adquiridos com a verba do projeto.

Recursos cedidos pela Empresa: Infraestrutura corporativa, materiais de expediente e serviço de secretariado.

Recursos a serem adquiridos com a verba do projeto: Passagens Aéreas, Alugueis de Carros e Hospedagem.

2.2.3.2. RECURSOS HUMANOS:

Os recursos humanos para este projeto, será cedido pela empresa a fim de evitar a contratação de terceiros. Para viabilizar e agilizar o processo, serão selecionados colaboradores dos setores que terão influência sobre o novo procedimento ou que tenham experiência em algum dos setores.

O time do projeto será composto conforme a tabela 1:

Tabela 1 – Integrantes do time do Projeto.

NOME	CARGO	FUNÇÃO	SETOR
Daniel Carvalho	Engenheiro	Gerente do Projeto	Contratos
João da Silva	Supervisor	Supervisor	Contratos
Colaborador 2	Técnico	Técnico	Contratos
Colaborador 3	Aux. Administrativo	Técnico	Financeiro
Colaborador 4	Aux. Administrativo	Técnico	Comercial
Colaborador 5	Aux. Administrativo	Técnico	G. de Pessoas
Colaborador 6	Técnico	Técnico	Desenvolvimento

Os colaboradores que farão parte do time do projeto, serão selecionados pelo Gerente de Projetos. Cada gerente setorial, deverá indicar pelo menos duas pessoas para participar do processo seletivo. O processo será composto por duas fases:

1ª Fase: Realização de um questionário voltado aos procedimentos da empresa.

2ª Fase: Realização de entrevista com o Gerente do Projeto.

Os colaboradores selecionados, deverão se ausentar de suas atividades setoriais no período em que o projeto estiver sendo executado.

A estrutura organizacional do projeto será montada conforme o organograma apresentado na Figura 2:

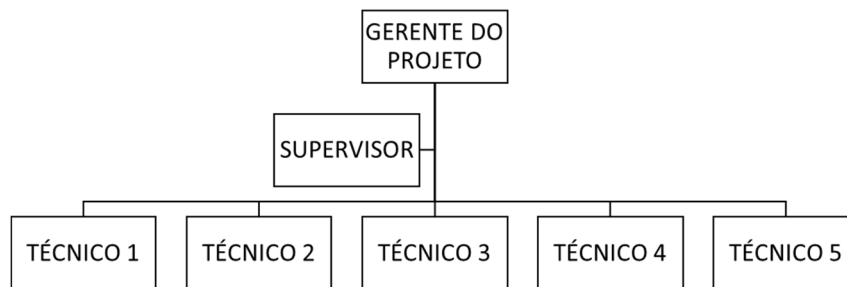


Figura 2 - Organograma do Projeto – Plano do Projeto

3. PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

3.1. DECLARAÇÃO DO ESCOPO

3.1.1. OBJETIVOS

Este plano tem como objetivo determinar especificamente o escopo do projeto, detalhando todos os entregáveis acordados previamente no termo de abertura entre as partes interessadas. Bem como excluir eventuais entregas que possam criar expectativa neste projeto.

3.1.2. PATROCINADOR

O projeto será patrocinado pela diretoria da empresa, sendo responsáveis pela liberação da verba para a execução do projeto. O patrocinador tem um papel extremamente importante neste projeto que é a aprovação e avaliação final do sucesso do projeto.

Também é importante salientar que somente o patrocinador poderá aprovar mudanças no escopo do projeto, desde que elas sejam detalhadas e participarem do objetivo principal deste projeto.

3.1.3. FERRAMENTAS E TÉCNICAS

3.1.3.1.OPINIÃO DE ESPECIALISTAS

Para o detalhamento e definição do escopo do projeto será utilizado o apoio de especialista em gestão de projetos. Procurando explorar o conhecimento em projetos da equipe da empresa, foi solicitado ao patrocinador, pequenas consultorias por parte do time de projetos da empresa. Tais consultorias serão realizadas em horários em que não atrapalhem o bom andamento das atividades da empresa.

3.1.3.2. MONITORAMENTO E CONTROLE

O monitoramento e controle do escopo será realizado com a ajuda da ferramenta Microsoft Project, onde será atualizado a linha de base sempre que houver o acontecimento de um evento previsto no cronograma deste projeto. Também serão utilizadas ferramentas de análise em grupo na entrega de cada pacote de trabalho, como grupo de discussões, tomadas de decisões em grupos, questionários e pesquisas, Benchmarking e Análise dos documentos.

Estas ações visam monitorar e controlar se o escopo do projeto está conforme o acordado neste documento.

Toda e qualquer mudança no escopo do projeto, deverá ser realizada conforme o plano integrado de mudanças do projeto, e só poderão ocorrer em comum acordo com o gerente do projeto e o patrocinador.

3.1.4. ESCOPO DO PROJETO

Os principais pacotes de trabalhos que serão entregues por este projeto estão descritos no escopo abaixo:

- Termo de Abertura do Projeto;
- Seleção da Equipe do Projeto;
- Qualificação da Equipe do Projeto;
- Mapeamento dos processos atuais;
- Identificação dos Pontos Críticos;
- Identificação dos Pontos de Melhoria;
- Desenvolvimento do Novo Procedimento;
- Treinamento dos Setores envolvidos;
- Implantação do Procedimento;
- Preparação para Certificação ISO;
- Auditoria Externa;
- Termo de Encerramento do Projeto;
- Registro das Lições Apreendidas durante o Projeto.

3.1.5. ESCOPO DO PRODUTO

O produto deste projeto é um procedimento de análise de riscos que será aplicado nos setores de Gestão de Contratos, Gestão Comercial, Desenvolvimento, Gestão Financeira e Gestão de Pessoas.

Este procedimento irá subsidiar as tomadas de decisões da empresa, qualificando os riscos envolvidos em cada processo. O procedimento será capaz de entregar:

- Listagem dos riscos envolvidos;
- Impacto gerado em caso de o risco se concretizar;
- Ações a serem tomadas em caso do risco se concretizar;
- Qualificação de cada risco;
- Escala de aceitação do risco.

3.2. CRONOGRAMA DO PROJETO

O projeto tem seu início previsto para 01/10/2015 com uma duração de 162 dias, distribuídos conforme a Figura 3:

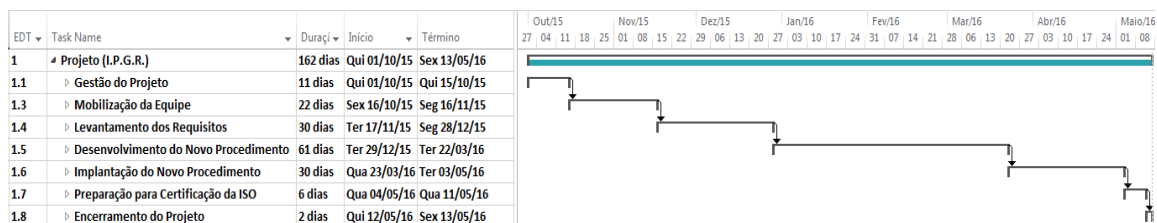


Figura 3 - Gráfico de Gantt do Projeto – Gerenciamento do Escopo

3.3. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP

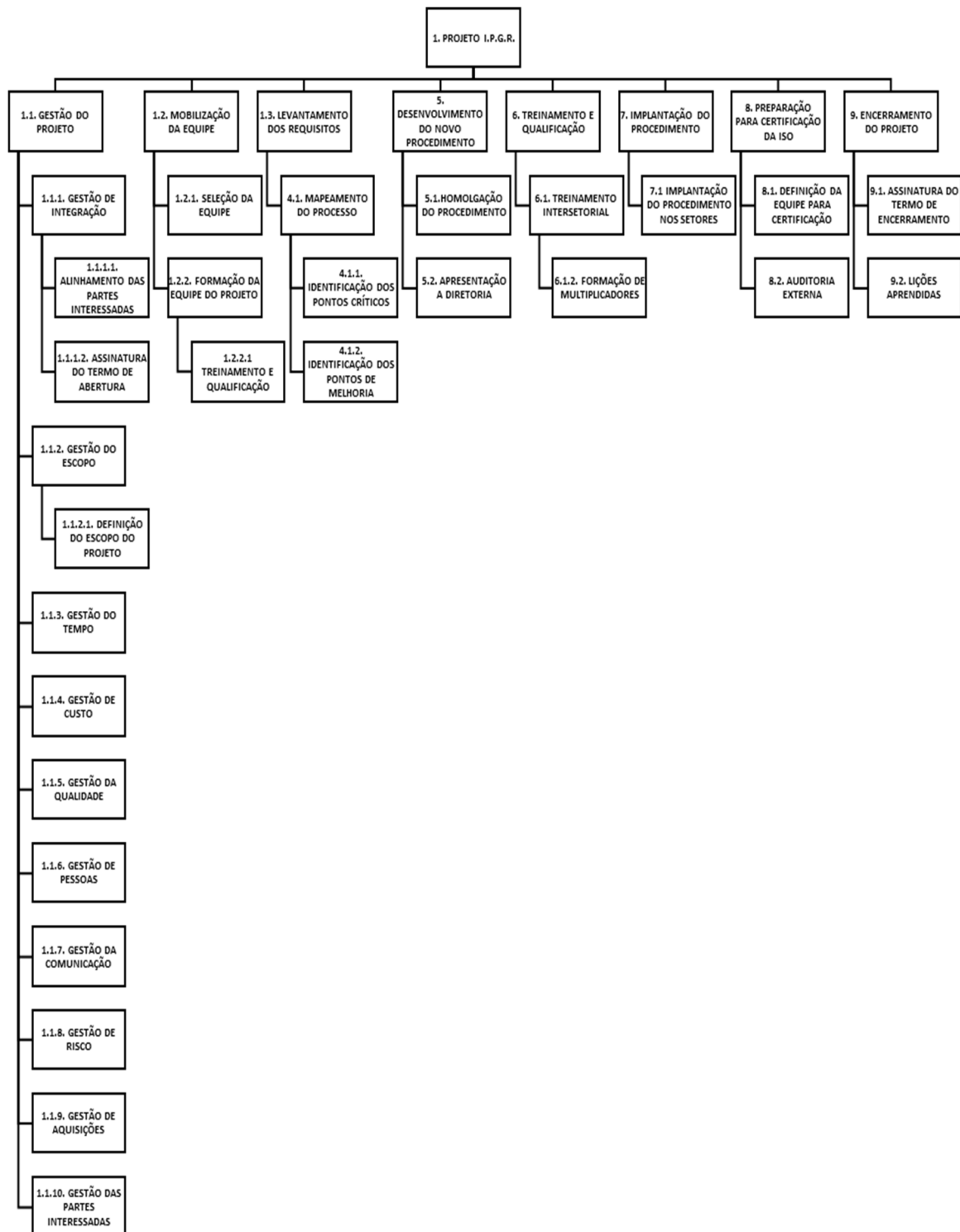


Figura 4 - EAP do Projeto

3.3.1. DICIONÁRIO DA EAP

Tabela 2 - Dicionário da EAP

ITEM	NOME	DESCRIÇÃO
1.	Projeto (I.P.G.R.)	Projeto - Implantação do Procedimento de Gestão de Riscos
1.1	Gestão do Projeto	Elaboração dos Planos de Gestão do Projeto, alinhado com o Patrocinador do projeto.
1.1.1	Gestão de Integração	Elaboração do Plano de Gerenciamento da Integração do Projeto.
1.1.1.1	Alinhamento das Partes Interessadas	Alinhamento das premissas do projeto entre as partes interessadas.
1.1.1.2	Assinatura do Termo de Abertura	Assinatura do termo de abertura. Definindo os termos acordados entre as partes interessadas.
1.1.2	Gestão do Escopo	Elaboração do Plano de Gerenciamento do Escopo do Projeto.
1.1.2.1	Definição do Escopo	Definição do escopo do projeto, alinhando juntamente com as partes interessadas.
1.1.3	Gestão do Tempo	Elaboração do Plano de Gerenciamento do Tempo do Projeto.
1.1.4	Gestão do Custo	Elaboração do Plano de Gerenciamento dos Custos do Projeto.
1.1.5	Gestão da Qualidade	Elaboração do Plano de Gerenciamento do Qualidade do Projeto.
1.1.6	Gestão de Pessoas	Elaboração do Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto.
1.1.7	Gestão da Comunicação	Elaboração do Plano de Gerenciamento das Comunicações do Projeto.
1.1.8	Gestão de Risco	Elaboração do Plano de Gerenciamento dos Riscos do Projeto.
1.1.9	Gestão de Aquisições	Elaboração do Plano de Gerenciamento do Aquisições do Projeto.
1.1.10	Gestão das Partes Interessadas	Elaboração do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto.
1.2	Mobilização da Equipe	Definição e treinamento da equipe do projeto.
1.2.1	Seleção da Equipe do Projeto	Processo seletivo da equipe do projeto. Serão selecionados 5 técnicos, um de cada setor envolvido no projeto.
1.2.2	Formação da Equipe do Projeto	Treinamento e qualificação da equipe do projeto
1.2.2.1	Treinamento e Qualificação	Treinamento da equipe do projeto. Serão abordados tópicos de gestão de riscos em processos.
1.3	Levantamento dos Requisitos	Mapeamento dos processos existentes e identificação dos pontos de melhoria.
1.3.1	Mapeamento do Processo	Mapear o processo existente, identificando os riscos envolvidos e os pontos de melhoria
1.3.1.1	Identificação dos Pontos Críticos	Após o mapeamento do processo, será feita a identificação dos pontos críticos do processo, onde é mais provável que exista falha.
1.3.1.2	Identificação dos Pontos de Melhoria	Identificar e catalogar os pontos passíveis de melhoria.

1.4	Desenvolvimento do Novo Procedimento	Após o mapeamento do processo, riscos envolvidos e pontos de melhoria, será desenvolvido os novos procedimentos de análise de riscos.
1.4.1	Desenvolvimento do Procedimento	
1.4.2	Homologação do Procedimento	Teste e simulação dos novos procedimentos.
1.4.3	Apresentação a Diretoria	Apresentação à diretoria dos novos procedimentos, focando nas melhorias adotadas e o retorno esperado.
1.5	Implantação do Novo Procedimento	
1.5.1	Treinamento e Qualificação	Treinamento intersetorial.
1.5.1.1	Treinamento Intersetorial	Treinamento no novo procedimento dos colaboradores alocados nos setores envolvidos.
1.5.1.2	Formação de Multiplicadores	Formação dos colaboradores que serão responsáveis por disseminar a utilização dos novos procedimentos. Será escolhido um colaborador por setor que juntamente com os técnicos da equipe do projeto serão responsáveis pelo procedimento no setor.
1.5.2	Implantação do Procedimento nos Setores da Empresa	Implantação do procedimento nos setores envolvidos.
1.6	Preparação para Certificação da ISO	Preparação para uma posterior certificação na ISO 31000
1.6.1	Definir Equipe para Futura Certificação	Definição da equipe responsável pela futura certificação da ISO 31000
1.6.2	Auditoria Externa	
1.7	Encerramento do Projeto	Encerramento do projeto, juntamente com as partes interessadas.
1.7.1	Assinatura do Termo de Encerramento	Assinatura do termo de entrega do projeto e avaliação final do projeto.
1.7.2	Lições Aprendidas	Registro das lições aprendidas durante o projeto.

4. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

4.1 ORGANOGRAMA DO PROJETO

Como pode ser observado na Figura 5, o organograma do projeto é composto por um Gerente do Projeto, já denominado o Eng. Daniel Carvalho, um Supervisor denominado o Sr. João da Silva e mais cinco técnicos a ser selecionados pelo Gerente do Projeto.

Os recursos utilizados neste projeto, serão disponibilizados pela empresa, aproveitando o quadro do efetivo atual. Esta escolha visa diminuir os custos do projeto bem como aproveitar o know-how disponível na empresa.

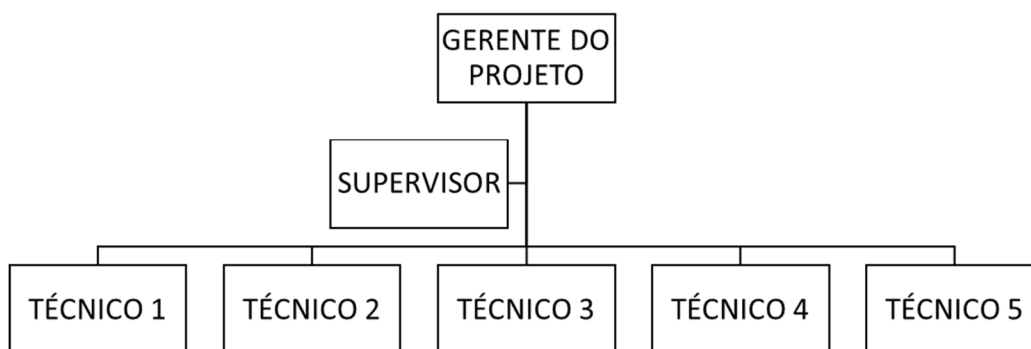


Figura 5 - Organograma do Projeto - Recursos Humanos

4.2 EQUIPE DO PROJETO

Os cargos definidos para este projeto, terão responsabilidades e devem atender os requisitos conforme abaixo:

Gerente do Projeto

Responsável pelo gerenciamento do projeto, responderá junto a diretoria apresentando relatórios de avanço, utilização dos recursos e atendimento aos requisitos do projeto. Avaliará as informações obtidas pela equipe do projeto e aprovará o desenvolvimento dos novos procedimentos.

Formação Básica: Cinco anos de experiência como Engenheiro, desejável Pós-Graduação em Gestão de Projetos.

Supervisor

Responsável por supervisionar e avaliar a equipe do projeto, reportando-se ao Gerente do Projeto. Deverá unificar as informações obtidas pelos técnicos, avaliar e condensar para o desenvolvimento dos novos procedimentos.

Formação Básica: Cinco anos de experiência na função de supervisor de sistemas, Formação Técnica (Mecânico, Elétrica ou de Sistemas Informáticos).

Técnico

Responsável por mapear o processo de cada setor, identificando os pontos críticos e as possíveis melhorias, condensando as informações para subsidiar a criação dos novos procedimentos.

Formação Básica: Cinco anos de experiência em um dos cinco setores envolvidos neste projeto. Desejável formação técnica (Mecânico, Elétrica ou de Sistemas Informáticos).

4.3 SELEÇÃO E TREINAMENTO

Os colaboradores que farão parte do time do projeto, serão selecionados pelo Gerente de Projetos. Cada gerente setorial, deverá indicar pelo menos duas pessoas para participar do processo seletivo. O processo será composto por duas fases:

O processo seletivo será composto por duas fases:

1ª Fase: Realização de um questionário voltado aos procedimentos da empresa

2ª Fase: Realização de entrevista com o Gerente do Projeto.

Os colaboradores selecionados, deverão se ausentar de suas atividades setoriais no período em que o projeto estiver sendo executado.

Após a seleção da equipe do projeto, será realizado um treinamento de análise de riscos enfatizando na identificação e avaliação dos riscos envolvidos. Finalizando o treinamento, será realizada uma avaliação individual de cada colaborador, a fim de verificar a capacidade de agregar ao projeto.

Em qualquer momento do projeto, o Gerente do Projeto, poderá, se achar necessário, substituir ou excluir qualquer membro do time do projeto. Esta avaliação feita pelo Gerente do Projeto deverá basear-se no melhor andamento do projeto.

4.4 LISTA DE CONTATOS DO TIME DO PROJETO

Após o processo de seleção, todos os membros da equipe deverão estar relacionados em um documento conforme tabela 3 e distribuídos a todos os interessados no andamento do projeto.

Tabela 3 - Lista de Contatos do Projeto

NOME	FUNÇÃO	SETOR	E-MAIL	TELEFONE
Daniel Carvalho	G. do Projeto	Contratos	daniel.carvalho@dfcengenharia.com	53 8139 9357
João da Silva	Supervisor	Contratos	joao.silva@dfcengenharia.com	53 9974 8730
Colaborador 2	Técnico	Contratos	A definir	A definir
Colaborador 3	Técnico	Financeiro	A definir	A definir
Colaborador 4	Técnico	Comercial	A definir	A definir
Colaborador 5	Técnico	G. de Pessoas	A definir	A definir
Colaborador 6	Técnico	Desenvolvimento	A definir	A definir

4.5 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

A matriz de responsabilidade R.A.C.I. (Tabela 4) tem como objetivo determinar os responsáveis pela execução e aprovação, bem como os indivíduos que devem ser consultados e informados em cada etapa do projeto. Esta matriz foi detalhada a nível da EAP, detalhando cada pacote de trabalho e seus responsáveis.

Tabela 4 - Matriz RACI

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE R.A.C.I.													
R -> Responsável pela Execução A -> Responsável pela Aprovação C -> É consultado I -> É informado		DIRETORIA PATROCINADOR			DANIEL CARVALHO GERENTE DO PROJETO			JOÃO SILVA SUPERVISOR DO PROJETO			TÉCNICO		
ITEM	NOME												
1.	GESTÃO DO PROJETO												
1.1	GESTÃO DE INTEGRAÇÃO				I	R	A				R		
1.2	GESTÃO DE ESCOPO				I	R	A				R		
1.3	GESTÃO DO TEMPO				I	R	A				R		
1.4	GESTÃO DE CUSTOS				I	R	A				R		
1.5	GESTÃO DA QUALIDADE				I	R	A				R		
1.6	GESTÃO DE PESSOAS				I	R	A				R		
1.7	GESTÃO DA COMUNICAÇÃO				I	R	A				R		
1.8	GESTÃO DE RISCOS				I	R	A				R		
1.9	GESTÃO DE AQUISIÇÕES				I	R	A				R		
1.10	GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS				I	R	A				R		
2.	ABERTURA DO PROJETO												
2.1	DEFINIÇÃO DO ESCOPO		A				R	A					
2.2	ALINHAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS		A				R	A					
2.3	ASSINATURA DO TERMO DE ABERTURA		A				R	A					
3.	MOBILIZAÇÃO DA EQUIPE												
3.1	SELEÇÃO DA EQUIPE				I	R	A				C	I	I
3.2	FORMAÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO				I	R	A				C	I	I
3.2.1	TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO				I	R	A		R				I
4.	LEVANTAMENTO DOS REQUISITOS												
4.1	MAPEAMENTO DO PROCESSO						A	I	R			R	
4.1.1.	IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS CRÍTICOS						A	I	R			R	
4.1.2.	IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS DE MELHORIA						A	I	R			R	
4.2	IDENTIFICAÇÃO DOS SETORES ENVOLVIDOS						A	I	R			R	
5.	DESENVOLVIMENTO DO NOVO PROCEDIMENTO												
5.1	HOMOLOGAÇÃO DO NOVO PROCEDIMENTO				I	R	A			R			
5.2	APRESENTAÇÃO A DIRETORIA		A				R			R			
6.	TREINAMENTO E QUALIFICAÇÃO												
6.1	TREINAMENTO INTERSETORIAL				I	R	A		R			R	
6.1.2	FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES				I	R	A		R			R	
7.	IMPLANTAÇÃO DO PROCEDIMENTO												
7.1	IMPLANTAÇÃO DO PROCEDIMENTO NOS SETORES				I	R	A			R		R	
8.	PREPARAÇÃO PARA CERTIFICAÇÃO												
8.1	DEFINIÇÃO DA EQUIPE PARA A CERTIFICAÇÃO				I	R	A						
9.	ENCERRAMENTO DO PROJETO												
9.1	ASSINATURA DO TERMO DE ENCERRAMENTO		A				R	A					
9.2	LIÇÕES APRENDIDAS				I	R	A			R		R	

5. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

5.1. PROCESSO DE AQUISIÇÕES

Toda e qualquer aquisição para a realização deste projeto, deverá seguir os tramites internos da empresa, utilizando o setor de suprimentos e seus devidos procedimentos internos.

Atualmente após a decisão de comprar (buy) ser tomada, torna-se necessário a tomada de preços de pelo menos três empresas já qualificadas (Procedimento interno de qualificação de Fornecedores). Onde serão adotados os critérios de escolha em função do menor preço, capacidade do fornecedor atender os prazos estipulados e pontuação da qualidade conforme procedimento já descrito.

5.2. ANÁLISE MAKE OR BUY (FAZER OU COMPRAR)

Estão previstos neste projeto a máxima utilização dos recursos já existentes na empresa, para isso, foi tomada a decisão de utilização da mão de obra dos setores envolvidos, estrutura física da empresa e infraestrutura da empresa.

Para o evento de 1.6 – Preparação para a Certificação da ISO, será necessário a contratação de uma empresa especializada, para realizar uma auditoria externa a fim de definir se a empresa está pronta ou não para a certificação.

Serão necessários aquisições de passagens aéreas e hospedagem para os membros da equipe do projeto no período de visita a Sede da cidade de Niterói – RJ.

5.3. MAPA DE AQUISIÇÕES

Os recursos que serão necessários ser adquiridos estão descritos na tabela 5 abaixo:

Tabela 5 - Mapa de Aquisições

ITEM	DESCRIÇÃO	PREVISÃO DO RECURSO			RESPONSÁVEL
		QTD.	VALOR UNITÁRIO	ORÇAMENTO	
1.	Auditoria Externa	1	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	Setor de Suprimentos
2.	Passagens aéreas	8	R\$ 300,00	R\$ 2.400,00	Setor de Suprimentos
3.	Hospedagem	20	R\$ 150,00	R\$ 3.000,00	Setor de Suprimentos

5.4. SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Os fornecedores serão selecionados dentre os que já estão qualificados pela empresa, usados regularmente em outros projetos dentro da empresa. Para o fornecimento de passagens aéreas serão utilizados os fornecedores disponíveis no mercado e a escolha será dada pelo menor preço, visto que os padrões de prestação de serviços são padronizados.

Já os fornecedores de auditoria externa e hospedagem, serão escolhidos dentre os que já prestam serviços a empresa, levando em consideração o menor preço, disponibilidade na data prevista.

5.5. GERENCIAMENTO DOS CONTRATOS

Conforme previsto no Mapa de aquisições, Tabela X, o único item passível de contrato é o nº 1 – Auditoria Externa. A gestão deste contrato fica a cargo o Gerente do Projeto, que iniciará e encerrará o mesmo.

O fluxograma abaixo descreve o fluxo do processo da contratação, operação e encerramento do contrato (Figura 6).

Após a execução dos trabalhos contratados, o Gerente do Projeto avalia o trabalho executado e aprova juntamente com o setor de suprimentos, liberando para o seu encerramento. Após a aprovação, o setor de Suprimentos encerrará formalmente o contrato, guardando junto a ficha do fornecedor a avaliação dos serviços prestados preenchidas pelo Gerente do Projeto.

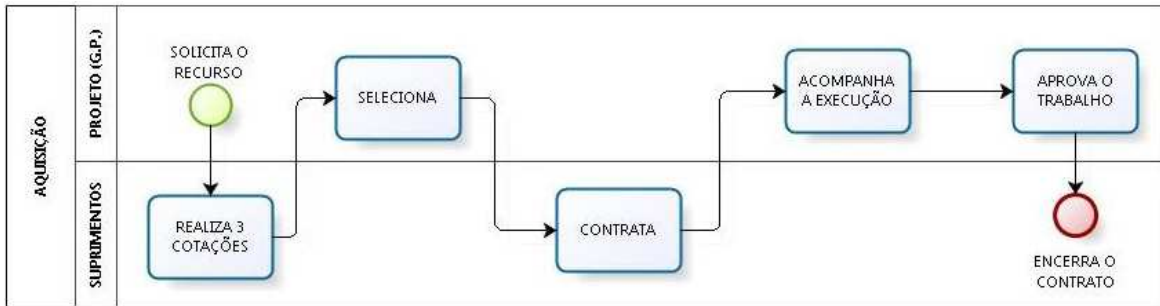


Figura 6 - Fluxograma do Gerenciamento dos Contratos

6. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

6.1. OBJETIVOS

Este plano tem por objetivo subsidiar a equipe do projeto com ferramentas para o gerenciamento do cronograma do projeto, definindo as atividades necessárias para o cumprimento do escopo do projeto, sequenciando-as e atribuindo os recursos necessários. Também, através deste, poderemos identificar as mudanças no cronograma e trata-las de acordo com o plano de gestão das mudanças.

6.2. DESCRIÇÃO DO PROCESSO

Será utilizado a ferramenta Microsoft Project para o controle das atividades do projeto. Os pacotes de trabalho foram definidos no plano do projeto e aceito no termo de abertura deste projeto. Para o acompanhamento e análise do andamento do projeto, será feito um comparativo do executado atual com o gravado da Linha de Base deste projeto.

O software será atualizado diariamente ou quando houver necessidade, e a alteração do cronograma, só poderá ocorrer com o consentimento do gerente do projeto juntamente com o patrocinador.

Toda e qualquer alteração expressiva no cronograma do projeto, como alteração de prazo de entrega da atividade, criação ou exclusão de pacotes de trabalho já definidas neste projeto, após ser aceita pelo gerente do projeto e do patrocinador, deverão ser registradas no software gerando uma nova linha de base.

6.3. GERENCIAMENTO DO TEMPO

A responsabilidade do gerenciamento do tempo deste projeto, fica a cargo do gerente do projeto o Eng. Daniel Carvalho, que terá a responsabilidade de avaliar o cronograma e reportar ao patrocinador.

O software de acompanhamento será atualizado diariamente após as reuniões diárias ou quando houver necessidade.

6.4 DATAS ALVOS (MILESTONES)

Foi acordado juntamente com o patrocinador as seguintes datas alvos (Tabela 6):

Tabela 6 - Milestones do Projeto

TAREFA	INÍCIO	TÉRMINO
Projeto (I.P.G.R.)	Qui 01/10/15	Sex 13/05/16
Gestão do Projeto	Qui 01/10/15	Qui 15/10/15
Mobilização da Equipe	Sex 16/10/15	Seg 16/11/15
Levantamento dos Requisitos	Ter 17/11/15	Seg 28/12/15
Desenvolvimento do Novo Procedimento	Ter 29/12/15	Ter 22/03/16
Implantação do Novo Procedimento	Qua 23/03/16	Ter 03/05/16
Preparação para Certificação da ISSO	Qua 04/05/16	Qua 11/05/16
Encerramento do Projeto	Qui 12/05/16	Sex 13/05/16

6.5. ESTIMATIVA DOS RECURSOS E DO TEMPO DAS ATIVIDADES

As estimativas dos recursos alocados em cada atividade do projeto, bem como o tempo necessário para sua execução, foram determinadas entre o Gerente do Projeto o Eng. Daniel Carvalho o Supervisor do Projeto o Sr. João da Silva. A equipe contou também com ajuda especializada do time do setor de Gestão de Contratos da empresa que possui um Know How.

6.3. GRÁFICO DE GANTT

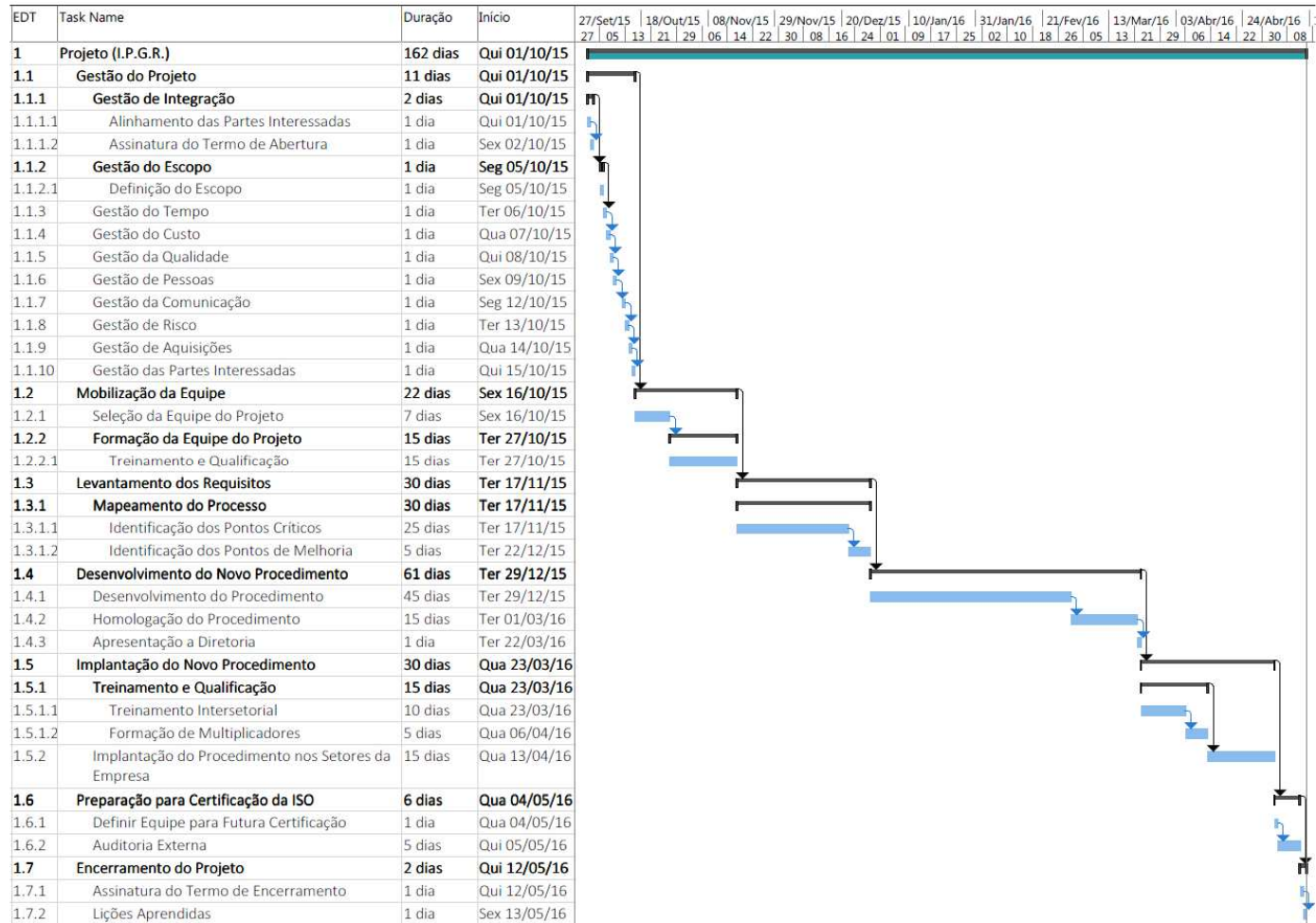


Figura 7 - Grafico de Gantt – Gerenciamento do Tempo

6.4. CRONOGRAMA DO PROJETO

Na tabela abaixo, podemos verificar o cronograma detalhado do projeto, contendo todos os pacotes de trabalho do projeto, com sua data prevista e o tempo de duração (Tabela 7).

Tabela 7 - Cronograma Detalhado do Projeto – Gerenciamento do Tempo

EAP	TAREFA	DURAÇÃO	INÍCIO	TÉRMINO
1	Projeto (I.P.G.R.)	162 dias	Qui 01/10/15	Sex 13/05/16
1.1	Gestão do Projeto	11 dias	Qui 01/10/15	Qui 15/10/15
1.1.1	Gestão de Integração	2 dias	Qui 01/10/15	Sex 02/10/15
1.1.1.1	Alinhamento das Partes Interessadas	1 dia	Qui 01/10/15	Qui 01/10/15
1.1.1.2	Assinatura do Termo de Abertura	1 dia	Sex 02/10/15	Sex 02/10/15
1.1.2	Gestão do Escopo	1 dia	Seg 05/10/15	Seg 05/10/15
1.1.2.1	Definição do Escopo	1 dia	Seg 05/10/15	Seg 05/10/15
1.1.3	Gestão do Tempo	1 dia	Ter 06/10/15	Ter 06/10/15
1.1.4	Gestão do Custo	1 dia	Qua 07/10/15	Qua 07/10/15
1.1.5	Gestão da Qualidade	1 dia	Qui 08/10/15	Qui 08/10/15
1.1.6	Gestão de Pessoas	1 dia	Sex 09/10/15	Sex 09/10/15
1.1.7	Gestão da Comunicação	1 dia	Seg 12/10/15	Seg 12/10/15
1.1.8	Gestão de Risco	1 dia	Ter 13/10/15	Ter 13/10/15
1.1.9	Gestão de Aquisições	1 dia	Qua 14/10/15	Qua 14/10/15
1.1.10	Gestão das Partes Interessadas	1 dia	Qui 15/10/15	Qui 15/10/15
1.3	Mobilização da Equipe	22 dias	Sex 16/10/15	Seg 16/11/15
1.3.1	Seleção da Equipe do Projeto	7 dias	Sex 16/10/15	Seg 26/10/15
1.3.2	Formação da Equipe do Projeto	15 dias	Ter 27/10/15	Seg 16/11/15
1.3.2.1	Treinamento e Qualificação	15 dias	Ter 27/10/15	Seg 16/11/15
1.4	Levantamento dos Requisitos	30 dias	Ter 17/11/15	Seg 28/12/15
1.4.1	Mapeamento do Processo	30 dias	Ter 17/11/15	Seg 28/12/15
1.4.1.1	Identificação dos Pontos Críticos	25 dias	Ter 17/11/15	Seg 21/12/15
1.4.1.2	Identificação dos Pontos de Melhoria	5 dias	Ter 22/12/15	Seg 28/12/15
1.5	Desenvolvimento do Novo Procedimento	61 dias	Ter 29/12/15	Ter 22/03/16
1.5.1	Desenvolvimento do Procedimento	45 dias	Ter 29/12/15	Seg 29/02/16
1.5.2	Homologação do Procedimento	15 dias	Ter 01/03/16	Seg 21/03/16
1.5.3	Apresentação a Diretoria	1 dia	Ter 22/03/16	Ter 22/03/16
1.6	Implantação do Novo Procedimento	30 dias	Qua 23/03/16	Ter 03/05/16
1.6.1	Treinamento e Qualificação	15 dias	Qua 23/03/16	Ter 12/04/16
1.6.1.1	Treinamento Intersetorial	10 dias	Qua 23/03/16	Ter 05/04/16
1.6.1.2	Formação de Multiplicadores	5 dias	Qua 06/04/16	Ter 12/04/16
1.6.2	Implantação do Procedimento nos Setores da Empresa	15 dias	Qua 13/04/16	Ter 03/05/16
1.7	Preparação para Certificação da ISO	6 dias	Qua 04/05/16	Qua 11/05/16
1.7.1	Definir Equipe para Futura Certificação	1 dia	Qua 04/05/16	Qua 04/05/16
1.7.3	Auditoria Externa	5 dias	Qui 05/05/16	Qua 11/05/16
1.8	Encerramento do Projeto	2 dias	Qui 12/05/16	Sex 13/05/16
1.8.1	Assinatura do Termo de Encerramento	1 dia	Qui 12/05/16	Qui 12/05/16
1.8.2	Lições Aprendidas	1 dia	Sex 13/05/16	Sex 13/05/16

7. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

7.1 OBJETIVOS DO PROJETO

Implantar a ISO 31000 na empresa DFC Engenharia, para garantir o mapeamento e controle dos riscos envolvidos nos processos e negócios da empresa.

Criar um procedimento para mapear os riscos envolvidos e aplicar as ferramentas de análise de risco.

Mensurar os índices de sucesso dos processos envolvidos.

Dar início ao processo de certificação da ISO 31000.

7.2 POLÍTICA DA QUALIDADE DO PROJETO

A DFC Engenharia, especialista na assistência técnica e gerencial em empreendimentos de engenharia e no controle de informações e dados para a gestão de obras, atuando em todo território nacional, assume os seguintes compromissos:

Fornecer produtos e serviços que atendam às expectativas e requisitos dos Clientes, como também estatutários e regulamentares, desenvolvendo e mantendo relacionamento de maneira satisfatória para ambas as partes.

Melhorar continuamente os seus processos, produtos e serviços, valorizando o desenvolvimento de seus Colaboradores por meio do estímulo ao crescimento profissional, do investimento em treinamento e capacitação e do reconhecimento dos resultados.

O projeto de implantação da ISO 31000, busca disseminar as boas práticas e ferramentas da norma para um melhor mapeamento dos riscos envolvidos no processo, reduzindo os erros e aumentando a qualidade do produto.

7.3 FATORES AMBIENTAIS (NORMAS APLICADAS)

Para o fornecimento de assistência técnica é necessário o atendimento das seguintes normas, de acordo com o projeto do cliente:

- ASME (American Society of Mechanical Engineers);
- AWS (American Welding Society);
- Normas Petrobrás;

7.4 MÉTRICAS DA QUALIDADE

7.4.1 DESEMPENHO DO PROJETO

Tabela 8 - Desempenho do Projeto - Gerenciamento da Qualidade

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Índice de Sucesso dos Projetos da Empresa	Medir os índices de sucesso dos projetos desenvolvidos pela empresa.	85%	Formulário	Antes e depois da implantação do projeto.	Gerente do Projeto
Termo de Abertura do Projeto	Assinatura do termo de abertura do projeto.	Aceito / Não Aceito	Termo assinado.	Única, no início do projeto.	Gerente do Projeto
Mobilização da equipe do projeto	Mobilização dos colaboradores que farão parte do projeto	Entrega do Documento	Lista da Equipe do Projeto - Final	Única, de acordo com o cronograma do projeto.	Gerente de Projeto
Capacitação da equipe do projeto	Capacitação da equipe do projeto em ISO 31000, para implantação e auditoria.	85%	Avaliação ao término do treinamento	Única, de acordo com o cronograma do projeto.	Gerente de Projeto
Levantamento dos Requisitos	Desenvolver um documento chamado Mapa do Processo. Este identificará o processo e os setores envolvidos, identificando os pontos críticos.	Entrega do Documento.	Avaliação do Mapa do Processo	Única, de acordo com o cronograma do projeto.	Gerente de Projeto

Desenvolvimento do Novo Procedimento	Desenvolver um novo procedimento de análise de risco	Entrega do Documento.	Homologação do Procedimento	Única, de acordo com o cronograma do projeto.	Gerente de Projeto
Capacitação dos colaboradores da empresa	Capacitação dos colaboradores da empresa diretamente envolvidos nos processos	75%	Avaliação ao término do treinamento	No final da capacitação	Gerente de Projeto
Implantação do Procedimento	Implantação do novo procedimento nos setores envolvidos	Entrega do Documento.	Termo de implantação assinado	No final da implantação	Gerente de Projeto
Certificação	Certificação na norma ISO 31000	De acordo com a certificadora	Auditoria externa	De acordo com a validade do certificado	Empresa externa.
Termo de Encerramento do Projeto	Assinar o Termo de Encerramento do Projeto	Aceito / Não Aceito	Termo de Encerramento assinado	Única, de acordo com o cronograma do projeto.	Gerente de Projeto
Lições Apreendidas	Registrar e documentar as lições apreendidas no projeto.	Entrega do Documento.	Entrega do documento	Única, de acordo com o cronograma do projeto.	Gerente de Projeto

7.4.2 DESEMPENHO DO PRODUTO

Tabela 9 - Desempenho do Produto - Gerenciamento da Qualidade

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
O que será medido	Descrição (nome) do item	Metas, faixas, etc	Ferramentas, forma de coleta de dados, etc	Frequência de medição	Pessoa responsável
Implantação	Fixação dos procedimentos adotados de acordo com a norma	85%	Auditoria interna	Ao final de cada implantação	Auditor interno
Capacidade de Certificação	Auditoria interna para verificar o cumprimento dos requisitos de certificação	De acordo com a LV	Auditoria interna	Ao final das implantações	Auditor interno
Índice de sucesso dos projetos com clientes	Análise do índice de sucesso das prestações de serviços (Projetos) dos clientes	85%	Questionário aplicado ao cliente e LV de cada contrato.	Ao término de cada projeto	Gerente de projetos

7.5 MÉTRICAS DA QUALIDADE

O controle da qualidade utilizará como índices de controle as métricas estipuladas neste plano, a fim de garantir a qualidade do projeto.

Os índices serão gerados a partir da coleta de informações em formulários específicos “LV’s”, bem como a aplicação de auditorias, internas e externas.

7.6 GARANTIA DA QUALIDADE

Ao término de cada implantação, será realizado uma auditoria interna para a verificação de atendimento aos requisitos de certificação. A auditoria consiste em mapear se os processos estão de acordo com o exigido na norma. Para isso será aplicado uma Lista de Verificação “LV” desenvolvida pela equipe do projeto.

Em um segundo momento, após a aprovação da auditoria interna, será contratada uma certificadora para análise do processo e início da certificação.

8. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

Os custos existentes neste projeto são relacionados a utilização de “h/h” Homem/Hora, compra de passagens aéreas, hospedagem e contratação de uma auditoria externa. Os recursos humanos serão transferidos do quadro funcional da empresa, cedidos durante o ciclo de vida do projeto.

8.1. ESTIMATIVAS DE CUSTO

As estimativas dos custos deste projeto levam em consideração os recursos necessários para a realização das atividades durante o tempo previsto para a execução do projeto e seguem os seguintes conceitos:

- Os custos previstos neste projeto, devem ser estimados de acordo com o tempo de duração da atividade, considerando apenas horas normais de trabalho.
- Não será levado em consideração custos com materiais de expediente e serviços administrativos, pois foi concedido pelo patrocinador a utilização dos serviços da empresa.
- A aquisição do recurso de auditoria externa e hospedagem, serão escolhidos dentre os que já prestam serviços a empresa, levando em consideração o menor preço, disponibilidade na data prevista.
- A aquisição de passagens aéreas, serão estimadas de acordo com quantidade de colaboradores do projeto que irão se deslocar entre as sedes da empresa. Como este recurso tem um custo variável, foi considerado o valor médio de R\$ 300,00 por trecho.
- Todos os valores foram estimados em reais.

8.2. CONTROLE DE CUSTOS

O controle da aplicação dos recursos do projeto, serão controlados através de medições semanais registrado no centro de custo do projeto, discriminado os recursos utilizados, apontando as horas de trabalhos realizados, bem como observações em caso de desvios. Após a emissão do

relatório de medição, o mesmo será transferido para o Microsoft Project, onde será comparado com a linha de base do projeto.

Os recursos utilizados, bem como a utilização de verba extra não poderão ser diferentes aos descritos neste projeto, exceto com prévia aprovação do gerente do projeto e em casos especiais com a aprovação do patrocinador.

8.3. ORÇAMENTO

O orçamento deste projeto será calculado levando em consideração a realização de todas as tarefas necessárias para a conclusão com êxito do projeto. Os valores de cada tarefa irão compor o orçamento de cada pacote de trabalho e somando-se os mesmos chegaremos no orçamento do projeto.

8.3.1. ORÇAMENTO POR COMPONENTE DA EAP

Abaixo na tabela x podemos verificar o orçamento disponível no projeto por pacote de trabalho. Estes custos são compostos por todos os recursos necessários para a realização da atividade no tempo previsto.

Tabela 10 - Orçamento por Componente da EAP

EAP	Tarefa	Duração	Custo	Custo Acumulado
1.	Projeto (I.P.G.R.)	162 dias	R\$ 280.280,00	
1.1	Gestão do Projeto	11 dias	R\$ 8.800,00	
1.1.1	Gestão de Integração	2 dias	R\$ 1.600,00	
1.1.1.1	Alinhamento das Partes Interessadas	1 dia	R\$ 800,00	R\$ 800,00
1.1.1.2	Assinatura do Termo de Abertura	1 dia	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00
1.1.2	Gestão do Escopo	1 dia	R\$ 800,00	
1.1.2.1	Definição do Escopo	1 dia	R\$ 800,00	R\$ 2.400,00
1.1.3	Gestão do Tempo	1 dia	R\$ 800,00	R\$ 3.200,00
1.1.4	Gestão do Custo	1 dia	R\$ 800,00	R\$ 4.000,00
1.1.5	Gestão da Qualidade	1 dia	R\$ 800,00	R\$ 4.800,00
1.1.6	Gestão de Pessoas	1 dia	R\$ 800,00	R\$ 5.600,00
1.1.7	Gestão da Comunicação	1 dia	R\$ 800,00	R\$ 6.400,00
1.1.8	Gestão de Risco	1 dia	R\$ 800,00	R\$ 7.200,00
1.1.9	Gestão de Aquisições	1 dia	R\$ 800,00	R\$ 8.000,00
1.1.10	Gestão das Partes Interessadas	1 dia	R\$ 800,00	R\$ 8.800,00
1.2	Mobilização da Equipe	22 dias	R\$ 32.600,00	

1.2.1	Seleção da Equipe do Projeto	7 dias	R\$ 5.600,00	R\$ 14.400,00
1.2.2	Formação da Equipe do Projeto	15 dias	R\$ 27.000,00	
1.2.2.1	Treinamento e Qualificação	15 dias	R\$ 27.000,00	R\$ 41.400,00
1.3	Levantamento dos Requisitos	30 dias	R\$ 54.000,00	
1.3.1	Mapeamento do Processo	30 dias	R\$ 54.000,00	
1.3.1.1	Identificação dos Pontos Críticos	25 dias	R\$ 45.000,00	R\$ 86.400,00
1.3.1.2	Identificação dos Pontos de Melhoria	5 dias	R\$ 9.000,00	R\$ 95.400,00
1.4	Desenvolvimento do Novo Procedimento	61 dias	R\$ 108.800,00	
1.4.1	Desenvolvimento do Procedimento	45 dias	R\$ 81.000,00	R\$ 176.400,00
1.4.2	Homologação do Procedimento	15 dias	R\$ 27.000,00	R\$ 203.400,00
1.4.3	Apresentação a Diretoria	1 dia	R\$ 800,00	R\$ 204.200,00
1.5	Implantação do Novo Procedimento	30 dias	R\$ 57.000,00	
1.5.1	Treinamento e Qualificação	15 dias	R\$ 24.600,00	
1.5.1.1	Treinamento Intersetorial	10 dias	R\$ 18.000,00	R\$ 222.200,00
1.5.1.2	Formação de Multiplicadores	5 dias	R\$ 6.600,00	R\$ 228.800,00
1.5.2	Implantação do Procedimento nos Setores da Empresa	15 dias	R\$ 32.400,00	R\$ 261.200,00
1.6	Preparação para Certificação da ISSO	6 dias	R\$ 16.800,00	
1.6.1	Definir Equipe para Futura Certificação	1 dia	R\$ 1.800,00	R\$ 263.000,00
1.6.2	Auditoria Externa	5 dias	R\$ 15.000,00	R\$ 278.000,00
1.7	Encerramento do Projeto	2 dias	R\$ 2.280,00	
1.7.1	Assinatura do Termo de Encerramento	1 dia	R\$ 480,00	R\$ 278.480,00
1.7.2	Lições Aprendidas	1 dia	R\$ 1.800,00	R\$ 280.280,00

8.3.2. ORÇAMENTO POR RECURSO DO PROJETO

A Tabela 11 - Orçamento por Recurso, demonstra o orçamento disponível no projeto por recurso, o custo unitário e o trabalho previsto por recurso.

Tabela 11 - Orçamento por Recurso

Nome do Recurso	Tipo	Iniciais	Und. Máximas	Taxa Padrão	Taxa H.E.	Trabalho	Orçamento	Acumular
Gerente do Projeto	Trabalho	G	100%	R\$ 60,00/hr	R\$ 0,00/hr	1.256 hrs	R\$ 75.360,00	Rateado
Supervisor	Trabalho	S	100%	R\$ 40,00/hr	R\$ 0,00/hr	1.288 hrs	R\$ 51.520,00	Rateado
Técnico	Trabalho	T	500%	R\$ 25,00/hr	R\$ 0,00/hr	5.520 hrs	R\$ 138.000,00	Rateado
Passagem aérea	Material	P		R\$ 300,00		8	R\$ 2.400,00	Rateado
Hospedagem	Material	H		R\$ 150,00		20	R\$ 3.000,00	Rateado
Auditoria Externa	Material	A		R\$ 10.000,00		1	R\$ 10.000,00	Rateado

8.3.3. ORÇAMENTO MENSAL POR TAREFA

Tabela 12 - Orçamento Mensal por Tarefa

EAP	Tarefa	Trabalho	Orçamento	outubro/15	novembro/15	dezembro/15	janeiro/16	fevereiro/16	março/16	abril/16	maio/16
1.	Projeto (I.P.G.R.)	8.064 hrs	R\$ 280.280,00	R\$ 21.600,00	R\$ 37.800,00	R\$ 41.400,00	R\$ 37.800,00	R\$ 37.800,00	R\$ 40.400,00	R\$ 40.080,00	R\$ 23.400,00
1.1	Gestão do Projeto	176 hrs	R\$ 8.800,00	R\$ 8.800,00							
1.2	Mobilização da Equipe	952 hrs	R\$ 32.600,00	R\$ 12.800,00	R\$ 19.800,00						
1.3	Levantamento dos Requisitos	1.680 hrs	R\$ 54.000,00		R\$ 18.000,00	R\$ 36.000,00					
1.4	Desenvolvimento do Novo Procedimento	3.376 hrs	R\$ 108.800,00			R\$ 5.400,00	R\$ 37.800,00	R\$ 37.800,00	R\$ 27.800,00		
1.5	Implantação do Novo Procedimento	1.640 hrs	R\$ 57.000,00						R\$ 12.600,00	R\$ 40.080,00	R\$ 4.320,00
1.6	Preparação para Certificação da ISO	176 hrs	R\$ 16.800,00								R\$ 16.800,00
1.7	Encerramento do Projeto	64 hrs	R\$ 2.280,00								R\$ 2.280,00
	Acumulado			R\$ 21.600,00	R\$ 59.400,00	R\$ 100.800,00	R\$ 138.600,00	R\$ 176.400,00	R\$ 216.800,00	R\$ 256.880,00	R\$ 280.280,00

8.3.4.CURVA “S” DO PROJETO

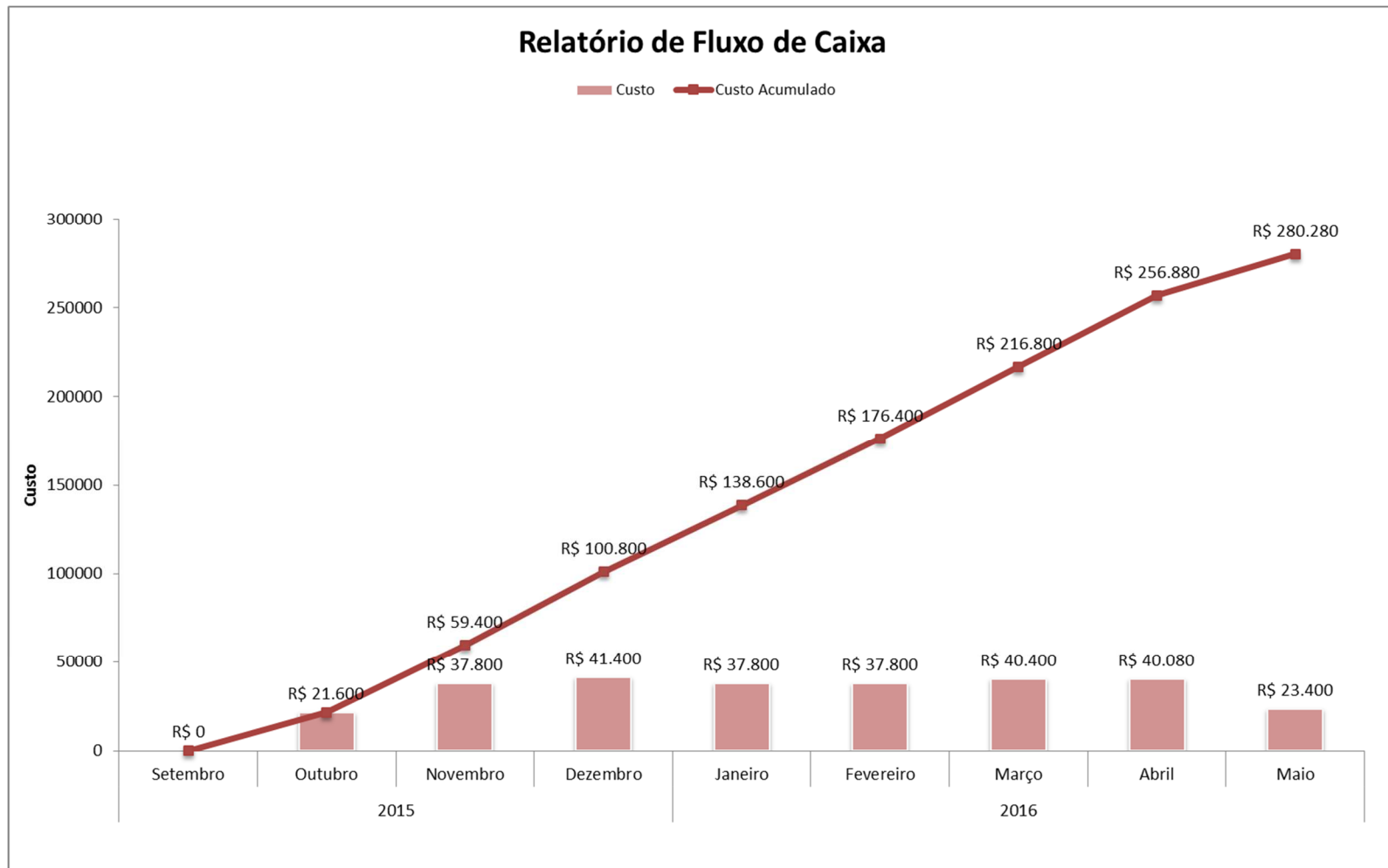


Figura 8 - Curva S

8.4. RESERVAS DO PROJETO

Como reservas do projeto, foi determinado conforme a análise de risco do projeto o Valor Monetário Esperado de R\$ 24.424,63, correspondendo a 8,71% do valor total do projeto, sendo este valor destinado a tratativa dos riscos desenvolvidos.

Também foi determinado uma reserva gerencial, 5% do valor total do projeto R\$ 14.014,00, liberada pelo patrocinador para que o gerente do projeto tenha a liberdade de utilizar em recursos ou riscos não considerados no projeto.

Valor total das reservas (VME + Reserva Gerencial) R\$ 38.438,63.

8.5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CONTROLE DE MUDANÇAS

Fica sob responsabilidade do gerente do projeto a atualização do Microsoft Project com as informações dos relatórios de medição e avaliar o desempenho do projeto. Esta avaliação deverá ser feita semanalmente e enviada em forma de relatório ao patrocinador do projeto.

Toda e qualquer modificação no plano de gerenciamento dos custos, deverá ser solicitado ao gerente do projeto, que avaliará o impacto das mudanças e reportará ao patrocinador. Caso a mudança ultrapasse os valores das reservas do projeto, o gerente do projeto encaminhará uma solicitação ao patrocinador.

9. PLANO DE COMUNICAÇÃO

9.1. OBJETIVOS DO PLANO DE COMUNICAÇÕES

Este plano tem por objetivo detalhar a execução de todas as comunicações que serão realizadas durante o projeto. Serão definidos os meios oficiais de comunicação, os eventos de comunicação a serem realizados, os documentos e formulários utilizados bem como a atribuição das responsabilidades de execução e distribuição dos mesmos.

9.2. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS

Todas as comunicações existentes neste projeto, serão gerenciadas de acordo com este plano, onde está incluído todos os processos necessários para a boa comunicação entre as partes interessadas.

9.3. REQUISITOS DE COMUNICAÇÃO

Os requisitos de comunicação deste projeto estão listados na tabela 14, onde podemos observar os requisitos, responsabilidades e expectativas de cada colaborador alocado no time do projeto (Tabela 13).

Tabela 13 - Requisitos de Comunicação

Parte Interessada	Função	Requisitos de Comunicação	Responsabilidades	Expectativas
Daniel C.	GP	Formulários de alterações do projeto, e-mail e celular da empresa.	Atualizar e organizar a Pasta do Projeto, Enviar relatório de avanço ao patrocinador.	Receber relatórios no prazo e de mais documentações necessárias.
João S.	Supervisor	Computador com e-mail e formulários de alterações	Enviar relatório técnico.	Receber relatórios de andamento das atividades.
Técnico 1	Técnico	Computador com e-mail e formulários de alterações	Coletar requisitos e pontos de melhoria nos processos e enviar ao supervisor.	Disponibilidade de ferramentas.
Técnico 2	Técnico	Computador com e-mail e formulários de alterações	Coletar requisitos e pontos de melhoria nos processos e enviar ao supervisor.	Disponibilidade de ferramentas.

Técnico 3	Técnico	Computador com e-mail e formulários de alterações	Coletar requisitos e pontos de melhoria nos processos e enviar ao supervisor.	Disponibilidade de ferramentas.
Técnico 4	Técnico	Computador com e-mail e formulários de alterações	Coletar requisitos e pontos de melhoria nos processos e enviar ao supervisor.	Disponibilidade de ferramentas.
Técnico 5	Técnico	Computador com e-mail e formulários de alterações	Coletar requisitos e pontos de melhoria nos processos e enviar ao supervisor.	Disponibilidade de ferramentas.

9.4. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

Os eventos de comunicação deste projeto, serão detalhados na matriz de comunicação em anexo, utilizando a ferramenta 5W1H. Foi escolhida esta ferramenta, excluindo o segundo H da ferramenta original 5W2H que consiste em “How Much”, pois a intenção deste não é de quantificar o valor das atividades e sim atribuí-las a seus responsáveis.

Tabela 14 - Matriz de Comunicação

MATRIZ DE COMUNICAÇÃO (PROJETO - IMPLANTAÇÃO DE UM PROCEDIMENTO DE GESTÃO DE RISCOS - (I.P.G.R.))								
Cód	Qual informação?	Por quê?	Quem é o proprietário?	Quem precisa?	Quando é necessária?	Onde serão armazenadas?	Como será feita? (documentos)	Como será feito? (procedimentos)
1	Termo de Abertura	Autorizar formalmente início do projeto. Termo de notificação de conhecimento de projeto para a empresa.	Ger. Projeto	Equipe do Projeto e Patrocinador	No início do projeto	Pasta do Projeto	Termo de Abertura do Projeto	Encaminhar o termo de abertura para toda equipe do projeto e solicitar aprovação dos principais stakeholders do projeto. Usar todas os processos e procedimentos definidos na metodologia do PMO e/ou do Sistema de Qualidade da organização.
2	Registro das partes interessadas	Identificar as partes interessadas no projeto e definir estratégias para ganhar suporte ou reduzir obstáculos.	Ger. Projeto	Equipe de Gerenciamento do Projeto	Criado na iniciação e sempre atualizado	Pasta do Projeto	Registro das partes interessadas	Documento estratégico para a gestão do projeto e deve ser de conhecimento do GP e pessoas de sua confiança. Deve ser reavaliado sempre, principalmente, quando aparecerem novos conflitos ou novos sinais de resistência do projeto. Para manter os contatos da equipe do projeto, recomendado usar uma versão sem as informações confidenciais.
3	Declaração Escopo	Determinar qual trabalho será realizado e quais entregas produzidas.	Ger. Projeto	Equipe do Projeto	Criado no planejamento e sempre atualizado	Pasta do Projeto	Declaração do escopo do projeto	A declaração de escopo deve conter todas entregas e marcos de forma clara com critérios de aceitação mensuráveis e alcançáveis. O GP deve subdividir as principais entregas do projeto e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis (pacotes de trabalho).

4	Plano de Projeto	Guiar toda equipe do projeto em como executar, controlar, monitorar e encerrar o projeto.	Ger. Projeto	Equipe do Projeto	Criado no planejamento e sempre atualizado	Pasta do Projeto	Plano de Gerenciamento do Projeto	O GP deve definir, integrar e coordenar todas seções ou planos auxiliares de um plano de projeto. O plano de projeto é a principal fonte de informações de como o projeto será planejado, executado, controlado e encerrado. Ele deve ser aprovado pelas principais partes interessadas do projeto e distribuído conforme definido no próprio plano. As linhas de base de prazo, custo e escopo devem ser salvas após a aprovação do plano do projeto.
5	Cronograma	Determinar datas de início e término das atividades do projeto e controlar e monitorar o andamento das mesmas.	Ger. Projeto	Equipe do Projeto	Criado na iniciação e sempre atualizado	Pasta do Projeto	Cronograma do Projeto	O GP deve criar o cronograma decompondo cada pacote de trabalho criado na EAP gerada na declaração de escopo do projeto e distribuir para toda equipe do projeto. O cronograma deve ser aprovado pelas principais partes interessadas e os responsáveis pelas atividades devem concordar com a duração das mesmas e estarem comprometidos.
6	Registro dos riscos	Identificar os riscos associados ao projeto, descrever como serão tratados e monitorá-los.	Ger. Projeto	Equipe de Gerenciamento do Projeto	Criado na iniciação e sempre atualizado	Pasta do Projeto	Plano de gerenciamento dos riscos	O GP deve identificar os riscos e desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. Durante a execução do projeto, o GP deve executar o plano de resposta aos riscos como previsto, identificar novos riscos conforme mudanças no ambiente, além de apresentar um sumário dos riscos nas reuniões de status.
7	Solicitação de Mudança	Avaliar necessidade da mudança	Solicitante	Gerente de Projeto	A cada nova solicitação	Pasta do Projeto	Solicitação de mudança	Solicitante preenche Template e envia para o GP que fará o trâmite da aprovação e seu posterior armazenamento na pasta do projeto
8	Registro das solicitações de mudanças	Registrar cada mudança solicitada e controlar seu status	Ger. Projeto	Patrocinador/Equipe Interna	A cada nova solicitação	Pasta do Projeto	Registro das solicitações de mudanças	Quando o GP recebe a solicitação de mudança, ele irá avaliar e incluí-la no registro das solicitações
9	Status Report	Divulgar status e informações importantes sobre o projeto	Ger. Projeto	Patrocinador/Equipe Interna	Semanal	Pasta do Projeto	Status Report	GP receberá informações e organizará no formato do template, enviando para os envolvidos
10	Registros de Problemas	Registrar os problemas enfrentados e monitorar sua solução	Ger. Projeto	Envolvidos	A cada problema	Pasta do Projeto	Registro de Problemas	GP documentará cada problema e questão enfrentada e monitorará sua solução.

11	Ata de reunião	Descreve as decisões importantes tomadas durante a reunião	Ger. Projeto	Participantes	A cada reunião	Pasta do Projeto	Ata de Reunião	GP fará ata de reunião e enviará aos envolvidos e armazenará na pasta do projeto
12	Termo de Aceite	Formalizar alguma entrega do projeto	Ger. Projeto	Patrocinador	A cada entrega	Pasta do Projeto	Aceite da Entrega	GP buscará a aprovação de cada entrega através do termo de aceite e armazenará na pasta do projeto
13	Lições aprendidas	Registrar os principais problemas e as melhores práticas realizadas. Enfatizar como foram solucionados de modo a evitar ocorrências em futuros projetos.	Ger. Projeto	Equipe do Projeto	Fim do projeto ou quando o GP julgar necessário	Pasta do Projeto	Lições aprendidas	GP usará o Registro de Problemas para documentar principais problemas e soluções encontradas para evitar erros em projetos futuros. Enviará aos envolvidos e armazenará na pasta de projetos e na base histórica de lições aprendidas.

9.5. MEIOS E EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

As comunicações do projeto serão realizadas através dos seguintes meios e ferramentas:

- **Planos:** documentos resultantes dos planejamentos das diversas áreas de conhecimento de gestão;
- **Formulários:** documentos para alterações dos planos ou para controle das execuções;
- **Reunião:** com presença assinada em ata por todos participantes;
- **Mural de Recados:** contendo informações pertinentes ao setor do mural e avisos gerais;
- **Guia de Remessa de Documentos (GRD):** conforme modelo padrão da empresa;
- **Relatórios:** relatórios de status do projeto, andamento, desempenho e conclusão de atividades;
- **Correio eletrônico:** e-mail das partes interessadas.

9.6. CRONOGRAMA DOS EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

A tabela 16 detalha os eventos de comunicação do projeto, descrevendo o evento, a data e horário de realização e sua periodicidade (Tabela 15).

Tabela 15 - Cronograma dos Eventos de Comunicação

Evento	Data	Hora	Periodicidade
Reunião de Kick Off – Alinhamento das partes interessadas.	01/10/15	8:00	Única
Assinatura do Termo de Abertura	02/10/15	8:00	Única
Reunião de progresso	Segundas-feiras	8:30 às 9:30	Semanal
Mural de recados	-	-	Quando necessário
GRD	-	-	Quando necessário
Relatório de status	Segundas-feiras	8:00	Semanal
Relatório de desempenho	-	-	Quando solicitado
Relatório de conclusão de atividade	-	-	Fim de atividade
Correio eletrônico	-	-	Quando necessário
RDO	Sextas-feiras	15:00 às 16:00	Semanal
Termo de Aceite	12/05/16	8:00	Única

9.7. COMUNICAÇÃO DE IMPREVISTOS E PROBLEMAS

O Gerente de Projetos (GP), deverá registrar e relatar qualquer imprevisto e ou problemas encontrados no projeto, sejam de grande, médio ou pequeno impacto, mesmo que não venha a acarretar custo ou tempo maior do que as folgas do projeto.

Caso o problema tenha impacto apenas no tempo e este for de fato inferior a folga presente, será apenas registrado em documento interno que relatará o seu motivo. Porém, se o imprevisto/problema impactar no atraso de uma atividade, o GP deverá além de relatar o motivo, registrar as possíveis soluções para o problema e manter o controle e monitoramento da solução selecionada.

Todos os envolvidos na questão deverão ser informados, e caso convocados para reunião extraordinária, assinarão ata de aprovação das soluções encontradas.

A solução selecionada, deverá ser adotada com base nos conhecimentos dos responsáveis pelo setor em questão, das lições aprendidas de cases anteriores e das opiniões de especialistas.

No evento da questão e logo após o seu desfecho, deverá o GP registrar as lições aprendidas com o imprevisto; o que foi feito errado, o que foi feito certo e como poderia ter sido solucionado de maneira mais eficaz e eficiente.

9.8. TEMPLATES

9.8.1 E-MAIL PARA APROVAÇÃO DA ATA DE REUNIÃO

Prezados Srs.,

Conforme reunião realizada em xx/xx/xxxx, foram tratados os seguintes assuntos:

ITEM	REGISTRO	PRAZO	RESPONSÁVEL
1	Assunto 1	xx/xx	Responsável 1
2	Assunto 2	xx/xx	Responsável 2

Se não houver qualquer discordância, solicito que comunique a vossa ciência para a publicação imediata da ata. Caso não haja comunicação, ela será publicada em 48h.

Atenciosamente,

Daniel Carvalho
Gerente do Projeto (I.P.G.R)

9.8.2 E-MAIL PARA CONVOCAÇÃO DE REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA

Prezados Srs.,

Os srs estão sendo convocados para reunião extraordinária em virtude dos fatos relatados a seguir:

- Assunto 1
- Assunto 2

Contamos com a presença de todos convocados.

Caso não possa comparecer comunique o mais breve possível.

Atenciosamente,

Daniel Carvalho
Gerente do Projeto (I.P.G.R)

9.9 ESTRUTURA ANALÍTICA DE RECURSOS



Figura 9 - Estrutura Analítica de Recursos

10. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS

10.1. OBJETIVOS

Este plano tem por objetivo determinar os riscos existentes neste projeto, avaliar, qualificar e servir como guia na tratativa destas ocorrências.

10.2. GERENCIAMENTO DOS RISCOS

O gerente do projeto é responsável identificar, gerenciar e monitorar os riscos, e através do plano de ação descrito neste projeto encaminhar a tratativa adequada ao risco.

Através da técnica de brainstorm, serão realizadas reuniões com a equipe do projeto a fim de identificar possíveis riscos ao projeto. Após a identificação individual, todos os riscos serão discutidos e separados através de uma análise qualitativa.

As reponsabilidades do projeto perante aos riscos existentes, estão demonstrados na Tabela 16 – Matriz de Responsabilidade do Projeto

Tabela 16 - Matriz de Responsabilidades do Projeto.

	Patrocinador	Gerente do Projeto	Supervisor	Técnicos	Proprietário do risco
Planejamento do Gerenciamento de Riscos	x	x	x	x	
Identificação dos Riscos		x	x	x	
Análise Qualitativa dos Riscos	x	x			
Análise Quantitativa dos Riscos		x			
Planejamento de Respostas aos Riscos					x
Monitoramento e Controle dos Riscos		x		x	x

10.3. ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS

Segundo o Guia PMBOK 5ª Edição, o exemplo abaixo (Figura 10) de uma Estrutura Analítica dos riscos (EAR) auxilia a equipe do projeto a considerar as fontes das quais os riscos podem surgir em um exercício de identificação de riscos. A EAR é uma representação hierárquica dos riscos, de acordo com suas categorias de riscos.

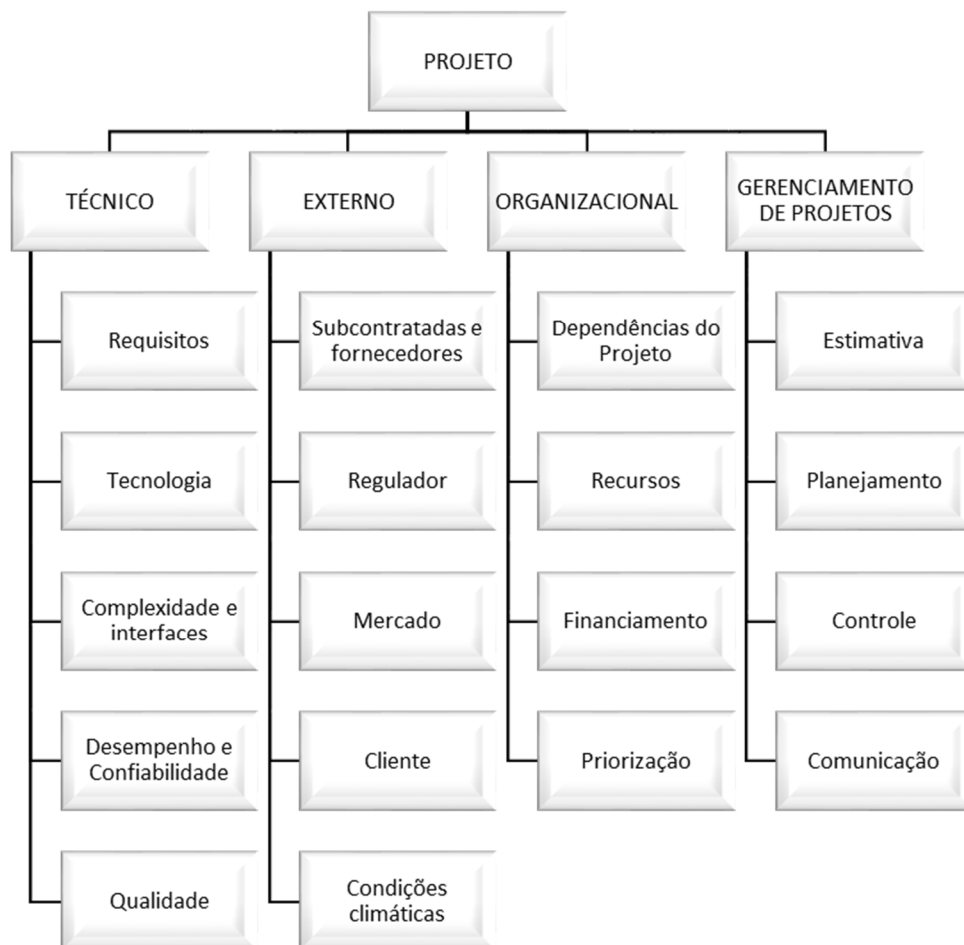


Figura 10 - Estrutura Analítica de Riscos (PMBOK 5ª Edição)

10.4. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Os riscos serão identificados utilizando como ferramenta o Brainstorm, reunindo as informações do time do projeto e organizadas conforme a Estrutura Analítica de Riscos (EAR), apresentada na Tabela 17.

Tabela 17 - Identificação dos Riscos

Cód	Categoria	Causa	Efeito
1	Técnico	Falha na identificação dos requisitos	Tempo/Escopo
2	Técnico	Má qualificação do time do projeto	Tempo/Custo
3	Técnico	Falha na elaboração do cronograma	Tempo/Custo
4	Externo	Atraso dos fornecedores	Tempo/Custo
5	Externo	Complexidade das normas	Tempo/Custo/Qualidade
6	Organizacional	Falta de mão-de-obra qualificada	Tempo/Custo/Qualidade
7	Organizacional	Abandono de membro da equipe	Tempo/Custo
8	Organizacional	Revisão de projeto	Tempo/Custo/Escopo
9	Organizacional	Priorização do projeto na empresa	Tempo/Custo
10	Organizacional	Baixa aceitação do novo procedimento	Tempo/Custo/Qualidade
11	Gerenciamento	Experiência do GP	Tempo/Custo/Qualidade
12	Gerenciamento	Atraso na seleção dos colaboradores	Tempo/Custo
13	Gerenciamento	Atraso nas entregas	Tempo
14	Gerenciamento	Problemas de comunicação	Tempo/Custo

Os riscos serão classificados e avaliados conforme a Tabela 18 – Escala de Impacto no Projeto

Tabela 18 – Escala de Impacto no Projeto (PMBOK 5ª Edição)

Escala de Impacto no Projeto					
Objetivos do projeto	Muito baixo 0,05	Baixo 0,10	Moderado 0,20	Alto 0,40	Muito alto 0,80
Custo	Aumento insignificante do custo	<10% aumento do custo	10-20% aumento do custo	20 - 40% aumento de custo	>40% aumento do custo
Tempo	Aumento insignificante do tempo	< 5% aumento do tempo	5-10% aumento do tempo	10 - 20% aumento do tempo	>20% aumento do tempo
Escopo	Diminuição pouco notável do escopo	Áreas secundárias do escopo afetadas	Áreas importantes do escopo afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Produto final do projeto é efetivamente inútil
Qualidade	Degradação pouco notável da qualidade	Somente as aplicações muito exigentes são afetadas	Redução da qualidade requer aprovação do patrocinador	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Produto final do projeto é efetivamente inútil

A Tabela 19 determina a probabilidade de ocorrência de acordo com a classificação dos riscos.

Tabela 19 - Probabilidade de Ocorrência dos Riscos – Prof. Ms Ivan Brasil

Classificação	Probabilidade
Muito Baixa	0,1
Baixa	0,3
Moderada	0,5
Alta	0,7
Muito Alta	0,9

Após a identificação dos riscos e atribuição do impacto e probabilidade de cada risco ocorrer, poderemos analisar a pontuação no Risk Score (Figura 11) e determinar o impacto financeiro no projeto.

Pontuação ("risk score") para riscos específicos					
Probabilidade	Pontuação do risco = P x I				
0,9	0,045	0,090	0,180	0,360	0,720
0,7	0,035	0,070	0,140	0,280	0,560
0,5	0,025	0,050	0,100	0,200	0,400
0,3	0,015	0,030	0,060	0,120	0,240
0,1	0,005	0,010	0,020	0,040	0,080
	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
	Impacto sobre um objetivo (custo, tempo, escopo ou qualidade)				

Figura 11 - Risk Score - Pontuação dos Riscos – Prof. Ms Ivan Brasil

Onde:

- Área Verde: Baixa (Pontuação de 0,005 à 0,045), zona de aceitação ou plano de contingência;
- Área Amarela: Moderada (Pontuação de 0,050 à 0,140), zona de mitigação de riscos;
- Área Vermelha: Alta (Pontuação de 0,180 à 0,720), zona a evitar ou transferir os riscos.

10.5. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Tabela 20 - Análise Qualitativa dos Riscos

Cód	Descrição	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco
		Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			
1	Falha na identificação dos requisitos	0,1	0,4	0,2	0,2	0,40	0,5	0,20	ALTA
2	Má qualificação do time do projeto	0,2	0,8	0,05	0,2	0,80	0,3	0,24	ALTA
3	Falha na elaboração do cronograma	0,8	0,8	0,2	0,2	0,80	0,3	0,24	ALTA
4	Atraso dos fornecedores	0,05	0,1	0,05	0,05	0,10	0,1	0,01	BAIXA
5	Complexidade das normas	0,05	0,05	0,05	0,1	0,10	0,3	0,03	BAIXA
6	Falta de mão-de-obra qualificada	0,1	0,2	0,05	0,4	0,40	0,5	0,20	ALTA
7	Abandono de membro da equipe	0,2	0,4	0,05	0,1	0,40	0,5	0,20	ALTA
8	Revisão de projeto	0,8	0,8	0,4	0,4	0,80	0,5	0,40	ALTA
9	Priorização do projeto na empresa	0,2	0,8	0,05	0,05	0,80	0,7	0,56	ALTA
10	Baixa aceitação do novo procedimento	0,8	0,2	0,05	0,05	0,80	0,5	0,40	ALTA
11	Experiência do GP	0,4	0,2	0,1	0,05	0,40	0,5	0,20	ALTA
12	Atraso na seleção dos colaboradores	0,4	0,4	0,05	0,05	0,40	0,7	0,28	ALTA
13	Atraso nas entregas	0,2	0,2	0,05	0,05	0,20	0,7	0,14	MODERADA
14	Problemas de comunicação	0,4	0,4	0,1	0,1	0,40	0,9	0,36	ALTA
SOMA								0,25	
Risco Geral								25%	

10.5. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

Na análise quantitativa, serão analisados somente os riscos considerados Altos ou Moderados conforme a prioridade do risco (Tabela 21).

Tabela 21 - Análise Quantitativa dos Riscos

Cód	Descrição	Prioridade do Risco	Análise Quantitativa dos Riscos		
			Impacto x Probabilidade	Impacto Financeiro	Valor Monetário Esperado
1	Falha na identificação dos requisitos	ALTA	0,20	R\$ 54.000,00	R\$ 10.800,00
2	Má qualificação do time do projeto	ALTA	0,24	R\$ 27.000,00	R\$ 6.480,00
3	Falha na elaboração do cronograma	ALTA	0,24	R\$ 8.800,00	R\$ 2.112,00
6	Falta de mão-de-obra qualificada	ALTA	0,20	R\$ 27.000,00	R\$ 5.400,00
7	Abandono de membro da equipe	ALTA	0,20	R\$ 5.400,00	R\$ 1.080,00
8	Revisão de projeto	ALTA	0,40	R\$ 8.800,00	R\$ 3.520,00
9	Priorização do projeto na empresa	ALTA	0,56	R\$ 51.000,00	R\$ 28.560,00
10	Baixa aceitação do novo procedimento	ALTA	0,40	R\$ 50.000,00	R\$ 20.000,00
11	Experiência do GP	ALTA	0,20	R\$ 3.000,00	R\$ 600,00
12	Atraso na seleção dos colaboradores	ALTA	0,28	R\$ 32.600,00	R\$ 9.128,00
13	Atraso nas entregas	MODERADA	0,14	R\$ 57.000,00	R\$ 7.980,00
14	Problemas de comunicação	ALTA	0,36	R\$ 8.800,00	R\$ 3.168,00
Risco Geral		25%			
Custo Total do Projeto		R\$ 280.280,00			
∑ do Valor Monetário Esperado		R\$ 98.828,00			
Valor Monetário Esperado		R\$ 24.424,63			

O Valor Monetário Esperado é de R\$ 24.424,63, valor este que está previsto na reserva de contingência do projeto, podendo ser utilizada pelo Gerente do Projeto com a prévia autorização do patrocinador.

10.6. PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

A Tabela 22 descreve as ações necessárias para reduzir ou eliminar o impacto gerados pelos riscos do projeto e os responsáveis pela ação.

Tabela 22 - Plano de Resposta aos Riscos

Cód	Descrição	Prioridade do Risco	Estratégia	Ações	Responsáveis
1	Falha na identificação dos requisitos	ALTA	PREVINIR	Solicitar auxílio dos especialistas da empresa para a formulação dos requisitos.	GP
2	Má qualificação do time do projeto	ALTA	MITIGAR	Avaliar a equipe do projeto e sempre que necessário realizar uma requalificação.	GP
3	Falha na elaboração do cronograma	ALTA	MITIGAR	Replanejar as atividades com autorização do patrocinador prezando pelo menor impacto no projeto.	GP
4	Atraso dos fornecedores	BAIXA	PREVINIR	Cotar o serviço com ao menos três fornecedores diferentes e colocando o prazo em cláusula contratual.	Suprimentos e GP
5	Complexidade das normas	BAIXA	PREVINIR	Levantar os requisitos das normas e solicitar auxílio dos especialistas da empresa.	GP e Supervisor
6	Falta de mão-de-obra qualificada	ALTA	MITIGAR	Otimizar o processo seletivo do time do projeto e fortalecer a equipe com treinamento e qualificação.	GP e Supervisor
7	Abandono de membro da equipe	ALTA	PREVINIR	Selecionar colaboradores que tenham um bom vínculo com a empresa e incentivar o time do projeto com políticas de desempenho. Manter uma lista de suplência em caso de desistência.	Patrocinador e GP
8	Revisão de projeto	ALTA	MITIGAR	Atualizar o escopo do projeto com a autorização do patrocinador.	GP
9	Priorização do projeto na empresa	ALTA	PREVINIR	Concientizar o patrocinador da importância do projeto, mantendo-o sempre atualizado.	GP
10	Baixa aceitação do novo procedimento	ALTA	PREVINIR	Realizarum trabalho de concientização dos colaboradores durante a implantação do procedimento.	Equipe do Projeto
11	Experiência do GP	ALTA	MITIGAR	Auxiliar o Gerente do Projeto através da equipe de especialista que a empresa possui.	Patrocinador
12	Atraso na seleção dos colaboradores	ALTA	PREVINIR	Realizar uma pré seleção juntamente com os gerentes dos setores.	GP e Gerentes dos Setores
13	Atraso nas entregas	MODERADA	MITIGAR	Manter sempre atualizado o cronograma do projeto.	GP
14	Problemas de comunicação	ALTA	MITIGAR	Manter sempre atualizado o plano de comunicação, os RDO's e os email's da equipe do projeto.	GP

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto (I.P.G.R) Implantação de um Procedimento de Gestão de Riscos foi desenvolvido para suprir a demanda atual da empresa DFC Engenharia, reduzindo os impactos dos riscos existentes nos processos. Após o desenvolvimento do projeto podemos concluir que ele atenderá as expectativas das partes interessadas desde que os planos de gerenciamento propostos sejam seguidos.

Deste modo, fica evidente que quanto mais detalhado os planos de gerenciamento, bem como, o alinhamento das partes interessadas e o escopo do projeto, maior será o êxito do mesmo. Outro fator importante que foi possível identificar é a necessidade de que a comunicação do projeto, seja disseminada e fluida, resultando no êxito ao projeto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 5. ed. **Pennsylvania**: PMI Publications, 2013.

PITA, Antonio; SALLOWICZ, Mariana. Indústria Naval revive crise dos anos 80 e já demitiu 14 mil apenas este ano. **Estadão**, São Paulo, 25 jul. 2015. Disponível em: < <http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,industria-naval-revive-crise-dos-anos-80-e-ja-demituiu-14-mil-apenas-neste-ano,1731686>>. Acesso em: 03 ago. 2015