

# PLANO DE PROJETO DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS



Mônica Souza

Refinaria de Petróleo Riograndense



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

**Mônica Caminha de Souza**

**PLANO DE PROJETO:**  
**DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS**

**RIO GRANDE**

**2015**

**Mônica Caminha de Souza**

**PLANO DE PROJETO:**

**DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS**

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: Bruno Braga

**RIO GRANDE**

**2015**

## **AGRADECIMENTOS**

É difícil agradecer todas as pessoas que de algum modo, nos momentos serenos e ou apreensivos, fizeram ou fazem parte da minha vida, por isso primeiramente agradeço à todos de coração.

Dedico este trabalho à minha família, minha “fortaleza”, que de forma especial está sempre presente em minha caminhada, me dando força e coragem, apoiando minhas decisões e me incentivando a enfrentar desafios. Obrigada pelo amor e apoio incondicional.

Aos meus amigos e colegas do curso MBA Gestão de Projetos da UNISINOS, pelo incentivo e pelo apoio constante.

Dedico aqui meu carinhoso agradecimento ao meu Professor Bruno Braga, orientador dedicado que com sabedoria soube conduzir meus passos e pensamentos para o alcance de meus objetivos.

Aproveito esta oportunidade para registrar um agradecimento especial à Refinaria Riograndense pela oportunidade e confiança que me foi oferecida para realizar este trabalho e concretizar mais uma jornada importante em minha vida.

E finalmente agradeço a Deus, pela força e coragem durante toda esta caminhada e amparo nos momentos difíceis.



## **RESUMO**

Este trabalho tem por objeto principal apresentar uma análise dos processos envolvidos na área de Suprimentos de Bens e Serviços da Refinaria de Petróleo Riograndense. Tem por objetivo mapear os processos existentes, apresentando uma relação com o Sistema de Gestão da empresa. Através desta radiografia, num segundo momento, será possível identificar novos processos e desenhar fluxos de trabalho mapeando as entradas e saídas do sistema, visando a melhoria contínua e a retenção do conhecimento na área, minimizando com isso o impacto causado com a rotatividade do pessoal.

A abordagem por processos permite melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

**Palavras-chave:** Processos; Sistema de Gestão; Radiografia; Melhoria Contínua; Gestão do Conhecimento.

## SUMÁRIO

---

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO.....	10
2.1 TERMO DE ABERTURA.....	11
2.2 PLANO DE GERENCIAMENTO .....	17
2.3 ORIENTAR E GERENCIAR A EXECUÇÃO DO TRABALHO .....	20
2.4 MONITORAR E CONTROLAR O TRABALHO DO PROJETO .....	20
2.5 PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS .....	21
2.6 ENCERRAMENTO DO PROJETO.....	23
3. GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	27
3.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO .....	27
3.2 EAP – ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO .....	29
3.3 DICIONÁRIO DA EAP.....	30
4. GERENCIAMENTO DE TEMPO DO PROJETO .....	32
4.1 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA.....	33
4.2 DEFINIÇÕES DAS ATIVIDADES.....	33
4.3 SEQUENCIAR AS ATIVIDADES .....	33
4.4 ESTIMATIVA DE RECURSOS E DURAÇÃO DAS ATIVIDADES.....	34
4.5 DESENVOLVER E CONTROLAR O CRONOGRAMA .....	35
4.6 CONTROLE DE MUDANÇA .....	40
5. GERENCIAMENTO DOS CUSTOS.....	43
5.1 ESTIMAR CUSTOS .....	43
5.2 DETERMINAR O ORÇAMENTO .....	45
5.3 CONTROLAR OS CUSTOS.....	47
5.4 RESERVAS DE CUSTOS.....	47

5.5	CONTROLE DE MUDANÇA .....	47
6.	GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO .....	49
6.1	POLÍTICAS DA QUALIDADE.....	49
6.2	FATORES AMBIENTAIS.....	50
6.3	MÉTRICAS DA QUALIDADE .....	50
6.4	CONTROLE DE QUALIDADE DO PRODUTO .....	52
6.5	GARANTIA DA QUALIDADE .....	52
7.	GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	54
7.1	PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS .....	54
7.2	GERENCIAR A EQUIPE DO PROJETO.....	55
8.	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES .....	58
8.1	CRONOGRAMA DAS REUNIÕES.....	59
8.2	SISTEMA DE COMUNICAÇÃO .....	59
8.3	MATRIZ DAS COMUNICAÇÕES.....	61
8.4	ANEXOS DO PROJETO.....	63
9.	GERENCIAMENTO DE RISCOS .....	72
9.1	EAP – ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS .....	73
9.2	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS.....	73
9.3	QUALIFICAÇÃO DOS RISCOS .....	76
9.4	QUANTIFICAÇÃO DOS RISCOS .....	78
9.5	PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS.....	79
9.6	FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES.....	80
9.7	SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS .....	81
10.	GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	83
10.1	PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	84
10.2	CONDUZIR AS AQUISIÇÕES .....	88

10.3	CONTROLAR AS AQUISIÇÕES.....	89
10.4	ENCERRAR AS AQUISIÇÕES .....	90
11.	GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS .....	93
11.1	IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS .....	93
11.2	PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS .....	93
11.3	GERENCIAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	94
11.4	CONTROLAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERSSADAS .....	95
12.	GLOSSÁRIO.....	96
13.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
14.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	99

## 1. INTRODUÇÃO

---

O presente trabalho consiste em um plano de projeto para apresentação de um diagnóstico dos processos da área de Suprimentos da Refinaria de Petróleo Riograndense localizada na cidade de Rio Grande/RS.

As empresas buscam inovar e melhorar seus processos, serviços e produtos a fim de obter uma vantagem competitiva. E com o intuito de atingir seus objetivos a empresa deve decidir a melhor forma de investir seus recursos, e muitos optam por investir em pessoas, treinando e qualificando seus profissionais. O desempenho das pessoas que estão em posição estratégica na empresa terá grande influência no sucesso na realização dos objetivos da empresa. O que fazer quando essas pessoas vão embora da empresa, levando com elas todo o conhecimento das suas atividades?

Entender como um processo funciona envolve compreender como o fluxo de informações e atividades é executado, a sua capacidade (volume de transações), custos, tempos, restrições, gargalos e disponibilidade. Explicitar esse entendimento através de modelos possibilitam melhorar a comunicação e analisar quais pontos merecem atenção no processo.

Nos últimos anos, a cidade de Rio Grande aumentou a sua oferta de empregos e diversas pessoas tiveram acesso ao mercado de trabalho. Este é um crescimento que resultou tanto em bons resultados econômicos, quanto em dificuldades para empresas em manter seus profissionais. Isto porque a alta rotatividade é uma possibilidade real, uma vez que os colaboradores estão sempre em busca de melhores oportunidades. Também observamos uma mudança de mentalidade dos trabalhadores, se antes as pessoas aguardavam pacientemente para que as empresas lhes concedessem oportunidades, agora muita gente tem tomado iniciativa quando não está satisfeita com os rumos da sua carreira.

O objetivo deste projeto é desenvolver uma metodologia que ameniza o impacto da alta rotatividade da equipe de uma determinada área da empresa. Este projeto é o primeiro passo para a implantação de sistema de gestão por processos

---



dentro da área onde será possível mapear os processos existentes, desenvolver novos processos e fluxos de trabalho, identificando as entradas e saídas do sistema, buscando a melhoria contínua e visando a retenção do conhecimento na área.

Para elaboração deste projeto, foram utilizadas como referência as práticas de Gerenciamento de Projetos descritas no PMBok (guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos), publicado pelo PMI (Project Management Institute) em sua 4ª edição, considerando as áreas de conhecimento de Integração, escopo, Tempo, Custo, Qualidade, RH, Comunicação, Aquisições e Riscos, acrescentadas da gestão das partes interessadas (stakeholders), suas ferramentas e técnicas.

O plano de gerenciamento do projeto foi estruturado da seguinte forma:

- Gerenciamento da Integração;  
Termo de Abertura  
Plano Integrado de Mudanças
- Gerenciamento do Escopo;  
Declaração do Escopo  
EAP – Estrutura Analítica  
Dicionário da EAP
- Gerenciamento de Tempo;
- Gerenciamento de Custos;
- Gerenciamento de Qualidade;
- Gerenciamento de Recursos Humanos;
- Gerenciamento das Comunicações;
- Gerenciamento dos Riscos;
- Gerenciamento das Aquisições;



# **PLANO DE PROJETO**

## **Diagnóstico de Processos**

# Gerenciamento da Integração

Baseado na 5ª edição do Guia PMBOK®



Mônica Souza

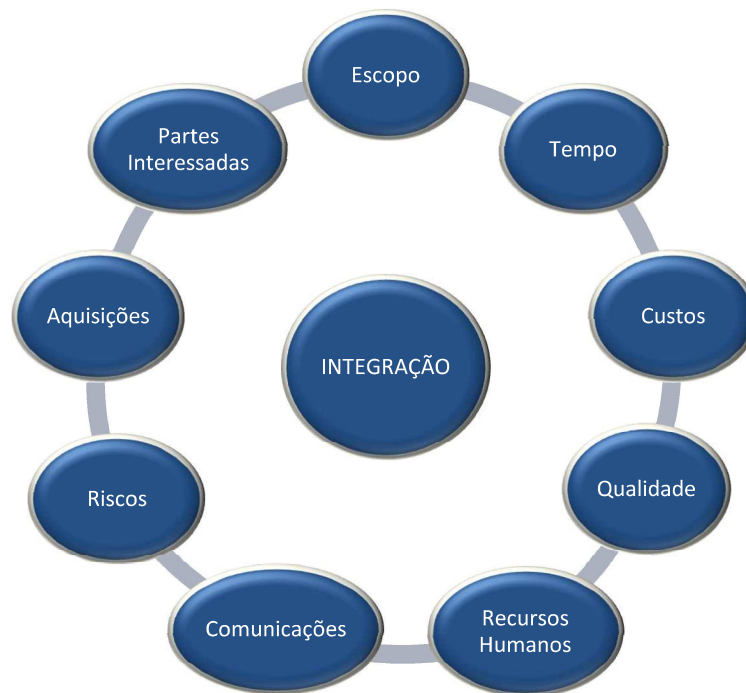
Refinaria de Petróleo Riograndense



## 2. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

---

O Gerenciamento da integração do Projeto Diagnóstico de Processos será baseado nos processos descritos no guia PMBOK 5a Edição, inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, unificar e coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos dentro dos grupos de processos.



Trata-se principalmente da integração efetiva dos processos entre os grupos de processos de gerenciamento de projetos necessários para realizar os objetivos do projeto dentro dos procedimentos definidos pelo Gerente do Projeto. Os processos de gerenciamento de projetos integradores incluem:

- Termo de Abertura;
- Plano de Gerenciamento do Projeto;
- Orientar e gerenciar a execução do trabalho;
- Monitorar e controlar o trabalho do projeto;
- Realizar o controle integrado de mudanças;
- Encerrar o projeto.





## 2.1 TERMO DE ABERTURA

Elaboração de um Diagnóstico de Processos na área de Suprimentos de Bens e Serviços da Refinaria de Petróleo Riograndense.

### **Justificativa do Projeto**

Nos últimos anos, a cidade de Rio Grande aumentou a sua oferta de empregos e diversas pessoas tiveram acesso ao mercado de trabalho. Este é um crescimento que resultou tanto em bons resultados econômicos, quanto em dificuldades para empresas em manter seus profissionais. Isto porque a alta rotatividade é uma possibilidade real, uma vez que os colaboradores estão sempre em busca de melhores oportunidades.

Cabe ressaltar, que os profissionais mais qualificados são os mais exigentes com relação ao emprego que querem, para as empresas um dos principais problemas enfrentados com a saída destes profissionais é a perda de produtividade e com todos os efeitos colaterais imediatos, além da queda de produção, leva certo tempo para o novo funcionário se adaptar. Mais do que uma saída, isso representa uma pessoa que leva o conhecimento e método do seu negócio para outro.

A Refinaria Riograndense a algum tempo vem enfrentando diversos problemas com a rotatividade de funcionários e vêm buscando alternativas para lidar com este problema, porém algumas ações levam tempo para atingir resultados.

Neste contexto a gestão por processo surge como uma metodologia que visa alcançar melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Este tipo de abordagem permite especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria continua dos processos, fazendo com o conhecimento das atividades permaneçam na área mesmo após a saída do trabalhador.



Apresentar um diagnóstico dos processos da Área de Suprimentos é o primeiro passo para a implantação de sistema de gestão por processos dentro da área onde será possível mapear os processos existentes, desenvolver novos processos e fluxos de trabalho, identificando as entradas e saídas do sistema, buscando a melhoria contínua e visando a retenção do conhecimento na área.

### **Objetivo Geral**

O projeto *Diagnóstico de Processos* tem por objetivo apresentar uma análise dos processos envolvidos na área de Suprimentos de Bens e Serviços da Refinaria de Petróleo Riograndense, mapeando os processos existentes e apresentando uma relação com o Sistema de Gestão da empresa.

A abordagem por processos permite melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

### **Objetivos Específicos**

O objetivo geral compõe-se dos seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar todos os processos e suas conformidades com o sistema de gestão;
- 2) Mapear fluxos de trabalho;
- 3) Desenvolver uma análise crítica dos procedimentos já existentes;
- 4) Identificar os procedimentos a serem elaborados;
- 5) Entregar o Diagnóstico dos processos dentro do prazo de 6 (seis) meses;

O projeto deverá ser realizado dentro do prazo máximo de 6 (seis) meses, não ultrapassando um custo total de R\$ 10.000,00, já incluídas as reservas gerenciais e contingências.

### **Gerente do Projeto**



Mônica C. de Souza será a Gerente do projeto, e será responsável por planejar e conduzir o projeto a fim de garantir o seu sucesso, trabalhando com o objetivo de alcançar todas as expectativas e resultados esperados. Também será responsável por fazer a coordenação constante entre as partes envolvidas, fazendo as informações fluírem constantemente, elaborando relatórios periódicos informando o status do projeto de forma clara e esclarecedora a todos os interessados.

### Descrição do Produto

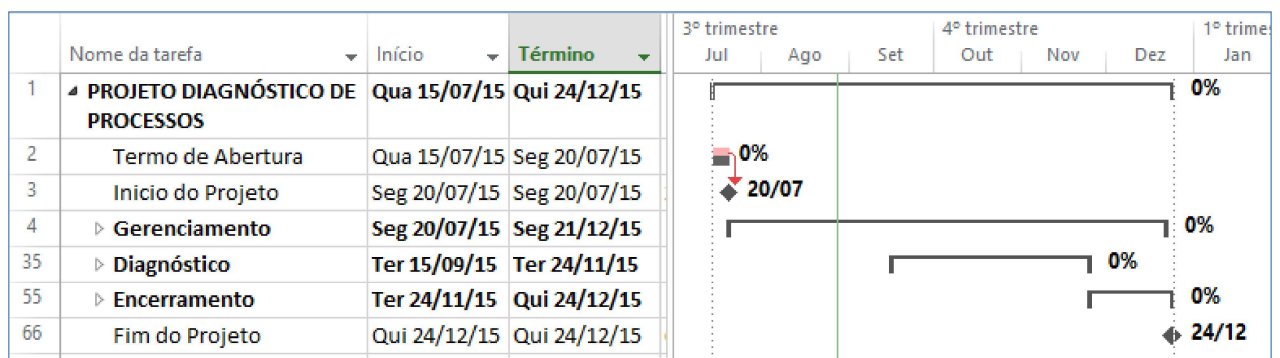
O produto deste projeto consiste em um Diagnóstico de Processos da Área de Suprimentos da Refinaria de Petróleo Riograndense.

TABELA 1: Entregue e Não Entregue

Entregue	Não entregue
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação de conformidade dos processos existentes com o sistema de Gestão da Refinaria;</li> <li>• Identificar as entradas e saídas apontando para a necessidade de mapear fluxo de trabalho;</li> <li>• Desenvolvimento de indicadores de Processos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de novos processos;</li> <li>• Desenvolvimento de Fluxos de Trabalho;</li> <li>• Definições de Funções e Responsabilidades;</li> <li>• Interface de processos de outras áreas da empresa.</li> </ul>

### Cronograma Básico do Projeto

A previsão de duração deste projeto é de cinco meses e meio.



## **Orçamento Resumido (Estimativa de Custos)**

<b>PROJETO DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS</b>	<b>R\$ 7.612,50</b>
Termo de Abertura	R\$ 2.00,00
Gerenciamento	R\$ 4.537,50
Diagnóstico	R\$ 2.000,00
Encerramento	R\$ 875,00

## **Partes Interessadas**

As partes interessadas do projeto são:

- Patrocinador (Refinaria de Petróleo Riograndense);
- Gerente Administrativo e Financeiro da Refinaria de Petróleo Riograndense;
- Coordenador da Área de Suprimentos da Refinaria de Petróleo Riograndense;
- Gerente do Projeto;
- Pessoas que realizam os processos em questão.

## **Patrocinador**

O Patrocinador do Projeto será o Gerente Administrativo Financeiro da Refinaria de Petróleo Riograndense.

## **Premissas e restrições**

### *Premissas Iniciais:*

- A realização deste projeto depende do apoio e comprometimento da Coordenação da Área de Suprimentos da empresa e de todos os seus colaboradores;



- Todos os recursos (inclusive pessoas) da Área de Suprimentos integrantes ou não da equipe do projeto devem estar disponíveis durante todo o período do projeto;

Restrições Iniciais:

- A carga horária para a execução do projeto não deve atrapalhar as atividades rotineiras do setor envolvido;
- Os membros da equipe do projeto deverão desenvolver suas atividades em paralelo com o desenvolvimento do projeto;
- Não haverá aquisições para a execução deste projeto;
- Devem ser mapeados todos os processos relacionados a área de Suprimentos.
- Devem ser feitas no mínimo duas revisões com as partes envolvidas;

**Análise SWOT**

A análise SWOT será usada para identificar os pontos fortes e fracos do projeto, as oportunidades e ameaças levantadas serão tratadas devidamente conforme este Plano de Gerenciamento. Será feita com base na opinião de especialistas.

	Ajuda	Atrapalha
Interna	<p style="text-align: center;"><u>Forças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de padronizar processos;</li> <li>• Gerente do Projeto experiente em mudança de processos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Fraquezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Executar o projeto juntamente com as demais atividades;</li> <li>• Prioridade do Projeto com relação as demais atividades;</li> <li>• Disponibilidade dos envolvidos para agendar as reuniões;</li> <li>• Projeto Inovador na empresa;</li> </ul>
Externa	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse de outras áreas da empresa;</li> <li>• Proposta Inovadora;</li> <li>• Alteração da Legislação (E-Social).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O Gerente do Projeto é o único responsável por executar e gerenciar o Projeto;</li> <li>• Alteração das atividades do Gerente do Projeto (extra projeto);</li> </ul>



## **Forças**

- Necessidade de padronizar processos: Buscar a valorização do Projeto junto à empresa.
- Gerente do Projeto experiente em mudança de processos: Promover a mudança de processos e melhoria contínua no sistema na área de Suprimentos.

## **Fraquezas**

- Executar o projeto juntamente com as demais atividades: Buscar apoio nas demais atividades para priorizar o projeto.
- Prioridade do Projeto com relação as demais atividades: Buscar a valorização do projeto junto aos principais envolvidos.
- Disponibilidade dos envolvidos para agendar as reuniões: Pesquisar as melhores datas (dia do mês, dia da semana horário) para agendar as reuniões.
- Projeto Inovador na empresa: Buscar estratégias de aperfeiçoamento e promover o a valorização do projeto para os envolvidos.

## **Oportunidades**

- Interesse de outras áreas da empresa: Aumentar a equipe do projeto buscando atender as demais áreas.
- Proposta Inovadora: Ótima oportunidade para a empresa, porém precisa-se trabalhar o ambiente para ter sucesso em larga escala.
- Alteração da Legislação (E-Social): Adequar o projeto para atendê-la.

## **Ameaças**

- O Gerente do Projeto é o único responsável por executar e gerenciar o Projeto: Buscar apoio com as partes interessadas. Elaborar um Plano de Projeto claro e objetivo.



- Alteração das atividades rotineiras do Gerente do Projeto (extra projeto): Adequação da carga horário do projeto.

### **Riscos Iniciais do projeto**

Todo projeto contém um pouco de incerteza. Os riscos do projeto podem ser vistos como ameaças ou oportunidades. As ameaças significam que o risco deve ser tratado e as oportunidades significam que ter um risco calculado pode trazer, por exemplo, vantagens competitivas para um produto ou uma organização.

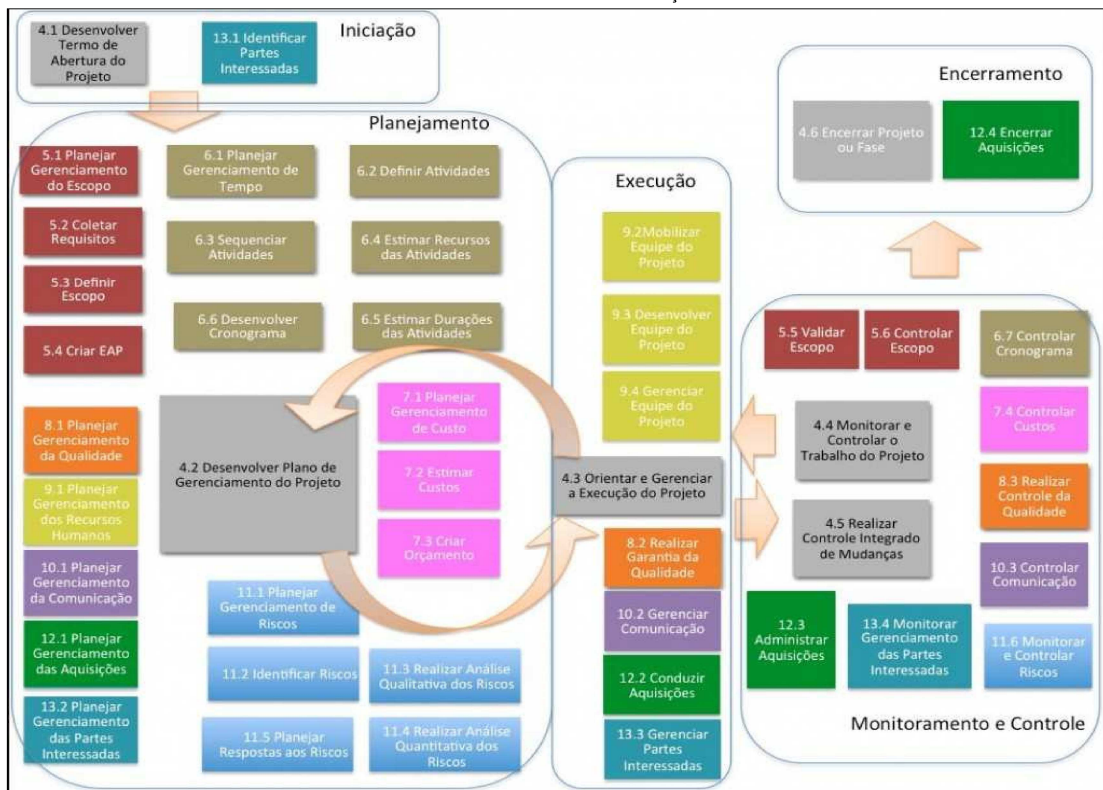
- Alteração do Escopo;
- Falha no Planejamento do Projeto;
- Não cumprir o Cronograma;
- Não atender a Qualidade estimada;
- Desligamento de um membro da equipe de Suprimentos;
- Falha no Cumprimento do plano de projeto;
- Falha na Comunicação;
- Não cumprir o cronograma de agenda;

## **2.2 PLANO DE GERENCIAMENTO**

Este Plano tem por objetivo integrar todos os planos de gerenciamento em uma única unidade e descrever juntamente com seus planos auxiliares, como o projeto será executado, controlado, monitorados e encerrado. Além de servir como um guia para a equipe durante o ciclo de vida do projeto. O Plano de Projeto será baseado nos processos descritos no guia PMBOK 5a Edição e também na opinião dos especialistas



Processos do Guia PMBOK 5ª edição





Principais pontos a serem monitorados durante a execução do projeto.

- Linha de Base do Escopo: Veja documento de Declaração do escopo a estrutura analítica do projeto e seu dicionário.
- Linha de Base do Tempo: Veja no Cronograma do Projeto no Plano de Gerenciamento do Tempo.
- Linha de Base do Custo: Veja no Orçamento do Projeto no Plano de Gerenciamento dos Custos.
- Linha de Base da Qualidade: Veja Plano de Gerenciamento da Qualidade.
- Organização do Projeto – Matriz de Responsabilidade: Veja definição no Plano Integrado de Mudanças, Dicionário da EAP e Gerenciamento das Comunicações.
- Cronograma de Execução e Orçamento: Veja cronograma no Plano de Gerenciamento de Tempo. Para visualizar o prazo, use a visão PMO-Gantt Chart.
- Monitoramento do Progresso do Projeto: Através da análise de indicadores de prazo e custo e semáforos para indicar o progresso do projeto.

Para isso, a linha base de tempo e custos é salva após a conclusão do planejamento.

Após isso, será feito o acompanhamento quinzenal entre o planejado (linha de base salva) com o realizado. A comunicação dos indicadores será feita nas reuniões de acompanhamento.

- Gestão de Riscos: Veja o Plano de Gerenciamento de Riscos.



- **Gestão das Comunicações:** A estratégia de comunicação está detalhada na Matriz de Comunicação no Plano de Gerenciamento das Comunicações.
- **Controle Integrado de Mudanças:** Toda mudança deverá ser solicitada através do formulário preenchido pelo Gerente de Projeto que fará sua avaliação, incluirá no Log de Mudanças e encaminhará para aprovação Analista de Negócios. As solicitações de mudanças ficarão na pasta do projeto que conterà todas as solicitações com seu status atualizado, mesmo que ela seja rejeitada.
- **Encerramento:** Observar o item Encerramento no Gerenciamento da Integração.

### **2.3 ORIENTAR E GERENCIAR A EXECUÇÃO DO TRABALHO**

Segundo o Guia PMBOK, orientar e gerenciar o trabalho do projeto é realizar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para atingir os objetivos. O gerente de projeto deve usar suas ferramentas e habilidades de modo a conectar as partes interessadas para atingir o objetivo do projeto.

Para este projeto em que o trabalho será realizado durante a jornada de trabalho sem que as horas destinadas ao projeto causem impacto ou atraso nas demais atividades e que o Gerente do Projeto será o responsável por executar todas as atividades do projeto é essencial que o mesmo seja extremamente eficiente em manter-se motivado, tenha habilidades em lidar com conflitos e agilizar as tomadas de decisões, tenha capacidade de identificar causas de desvios e problemas e principalmente, saber a dose certa de pressão.

### **2.4 MONITORAR E CONTROLAR O TRABALHO DO PROJETO**

É muito importante monitorar e controlar o trabalho do projeto, principalmente, para avaliar a saúde do seu projeto durante o ciclo de vida do mesmo, identificar áreas que exigem atenção especial, recomendar ações para corrigir ou evitar os desvios e por fim garantir a qualidade do projeto através do monitoramento.



## **Principais Etapas:**

**Etapa I** - Coleta, medição. Responsável Gerente do Projeto que deve através das reuniões de acompanhamento disseminar as informações sobre o desempenho do projeto.

**Etapa II** - Avaliação de medições e tendências para efetuar melhorias no processo. Acompanhamento através dos indicadores de desempenho identificados no Plano de Gerenciamento.

O Gerente de Projeto é o responsável pelo monitoramento e controle do projeto, pela revisão e ajuste do progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento.

## **2.5 PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS**

O Plano integrado de mudanças visa sistematizar eventuais alterações que venham a ser solicitadas ao longo do desenvolvimento do projeto em relação aos aspectos principais (escopo, tempo, custo, qualidade, riscos, recursos), notadamente conhecidos como “restrição tripla”.

Após aprovado o plano de projeto, poderão surgir necessidades de mudanças que deverão ser realizadas através do controle integrado de mudanças, conforme o seguinte plano específico.

### **Solicitação de Mudança**

As mudanças podem ser originadas pelos membros da equipe do projeto a qualquer momento durante o período de execução, e devem ser imediatamente comunicadas ao gerente do projeto formalmente, pois tais modificações afetarão um ou mais dos aspectos básicos do plano do projeto, como escopo, cronograma, orçamento, qualidade etc.



## **Documentação**

As mudanças devem ser solicitadas formalmente e registradas na *F-001 – Solicitação de Mudanças* (Anexo I), contendo os seguintes elementos: identificação da solicitação, nome do solicitante, data, descrição da mudança, impacto da mudança no plano do projeto, impacto da não aprovação.

## **Avaliação de impactos da Mudança**

O gerente do projeto deverá juntamente com sua equipe, em reunião, fazer a avaliação do impacto gerado pela mudança proposta, analisando as áreas de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos em questões como: custo adicional, alteração do prazo final ou dos marcos, riscos associados à mudança, ações corretivas para compensações possíveis (nas variações de custos e prazos).

## **Papéis e Responsabilidades**

TABELA 2: Papéis e Responsabilidades

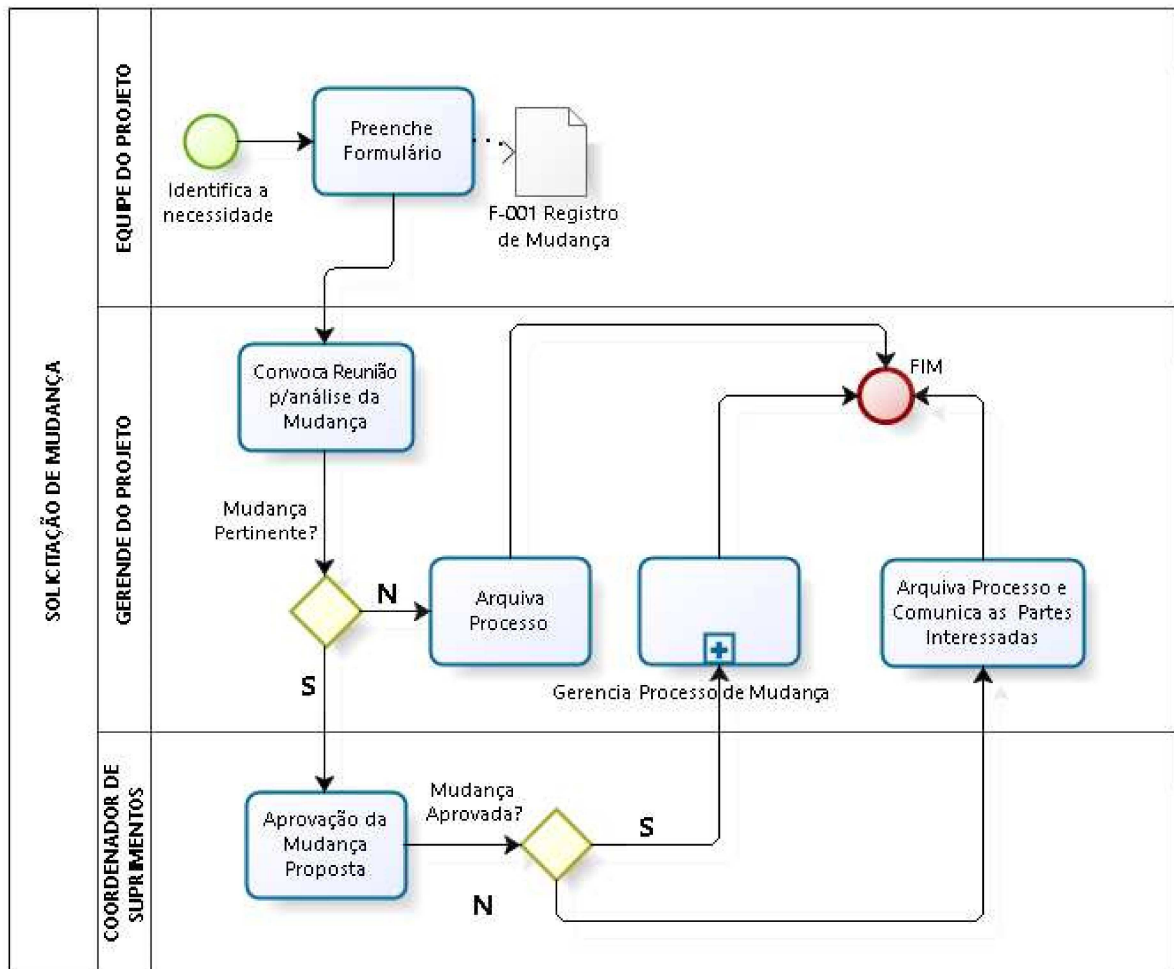
<b>Papel</b>	<b>Responsabilidade</b>
Equipe do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar e solicitar as mudanças.</li> </ul>
Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar, analisar as mudanças e suas necessidades;</li> <li>• Avaliar o impacto da mudança;</li> <li>• Submeter as solicitações de mudanças para aprovação;</li> <li>• Controlar a linha de base do projeto.</li> </ul>
Analista de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovar ou não as mudanças propostas.</li> </ul>

## **Aprovação**

Todas as mudanças propostas deverão ser submetidas à aprovação do Analista de Negócios. Após aprovação o Gerente do Projeto deverá comunicar as partes todos os envolvidos no projeto (Gerente Administrativo e Financeiro - Patrocinador, Coordenador da Área de Suprimentos – Analista de Negócios)



## Fluxograma de Solicitação de Mudança



## 2.6 ENCERRAMENTO DO PROJETO

Constitui a última etapa do Gerenciamento do Projeto, que é iniciada quando os objetivos específicos foram alcançados e o quando o Patrocinador formaliza aceite do produto gerado. O encerramento do projeto também pode acontecer quando ocorrer algum evento que determine o seu cancelamento.

Para o encerramento do projeto Diagnóstico de processos o Gerente do Projeto deverá validar os seguintes itens:



- Confirmar se o trabalho está em conformidade com os requisitos;
- Obter aceitação formal do produto;
- Indexar e arquivar os registros;
- Elaborar relatório de lições aprendidas;

O processo de Encerramento do ciclo de vida do projeto envolve a documentação dos resultados finais e a sua avaliação, observando-se os aspectos positivos e negativos evidenciados durante a sua execução.

Todos os documentos criados no projeto finalizado e as “melhores práticas” documentadas servirão de referência para projetos futuros. Após o encerramento do projeto o valor não utilizado da Reserva de Contingência voltará para a Administração da empresa.

### **Principais Etapas do Encerramento**

**Etapa I** – Elaboração do Termo de Encerramento do Projeto. O Gerente do projeto é o responsável pelo encerramento do Projeto registrando as informações no documento *Lista de Verificação e Encerramento do Projeto* (Formulário F-006).

**Etapa II** - Resultado Esperado. Relatório de Avaliação do Projeto elaborado após o encerramento do projeto, o gerente procede à sua avaliação, por meio do Relatório de Avaliação do Projeto, oportunidade em que registra seus comentários referentes aos acontecimentos do projeto. Reúne-se com a equipe e, caso necessário, com outras partes interessadas (*stakeholders*), para identificar e registrar pontos que poderiam ter sido mais bem esclarecidos ou qualquer outro dado adicional que poderia ter ajudado a evitar problemas, como melhorias no processo, dificuldades de comunicação ou informação que possa auxiliar o gerente a conduzir os próximos projetos com melhor desempenho.



## Lições Aprendidas

O registro das lições aprendidas é um excelente meio de evitar que os erros cometidos anteriormente sejam evitados e que os acertos obtidos no projeto sejam copiados em futuros projetos, buscando assim a melhoria contínua no processo.

O Gerente do projeto é o responsável por conduzir as reuniões com a equipe do projeto a fim de sempre que possível discutir a respeito das lições aprendidas durante a execução do projeto. Também é o responsável pelo registro das informações no formulário *LAP - Lições Aprendidas (F-002)*.

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	15/07/2015	Mônica C. de Souza	Elaboração Inicial
Aprovação			
Participante	Assinatura		Data
Analista de Negócios			



# **PLANO DE PROJETO**

## **Diagnóstico de Processos**

# **Gerenciamento do Escopo**

Baseado na 5ª edição do Guia PMBOK®



Mônica Souza

Refinaria de Petróleo Riograndense





### 3. GERENCIAMENTO DO ESCOPO

---

Este plano de gerenciamento do escopo do projeto tem como objetivo assegurar que através do monitoramento e controle da execução dos pacotes de trabalho que compõe a EAP detalhada deste projeto.

#### 3.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO

##### Descrição do Escopo do Projeto

O Projeto Diagnóstico de Processos apresenta três fases distintas, Gerenciamento, Diagnóstico e Encerramento.

A primeira fase de Gerenciamento foi dividida em duas etapas: *Planejamento*, onde será feita a elaboração de todos os planos do projeto e; *Monitoramento e Controle* onde a execução do projeto será conduzida pelo Gerente do Projeto com o objetivo de analisar o andamento do mesmo principalmente, para avaliar o desempenho das condições estabelecidas na fase de Planejamento. Nesta fase também é importante identificar áreas que exigem atenção especial, recomendar ações para corrigir ou evitar os desvios e por fim garantir a qualidade do projeto.

A fase de Diagnóstico é responsável por identificar áreas principais e seus processos, mapeando as entradas e saídas dos processos existentes para que assim possa-se determinar a conformidade dos procedimentos mapeados com relação ao sistema de gestão existente na Refinaria. Será apresentado um relatório assinalando os processos a serem desenvolvidos. O produto final será a entrega de um relatório de um diagnóstico dos processos na área de Suprimentos, no qual irá constar uma análise dos procedimentos levantados e apontar para a necessidade de desenvolver novos procedimentos, também será apresentado um estudo da necessidade de desenvolver fluxo de trabalho de acordo com os processos mapeados.



No encerramento do projeto deverão ser apresentadas relatórios das lições aprendidas e a entrega do projeto será feita com a criação do Termo de Encerramento do Projeto.

Para alcançar este objetivo, será necessário acesso as informações relativas aos processos da área assim como as demais áreas relacionadas da empresa que tenham ligação em algum momento do processo, seja identificado na saída de informações ou como entradas e até mesmos como parte interessada no processo estudado.

### **Principais entregas do Projeto**

- Gerenciamento
  - Planejamento
  - Monitoramento e Controle
- Diagnóstico
  - Identificar áreas principais e seus processos
  - Determinar a conformidade dos processos existentes
  - Apontar os processos a desenvolver
  - Relatório Final
- Encerramento
  - Lições Aprendidas
  - Entrega do projeto

### **Critérios de Aceitação**

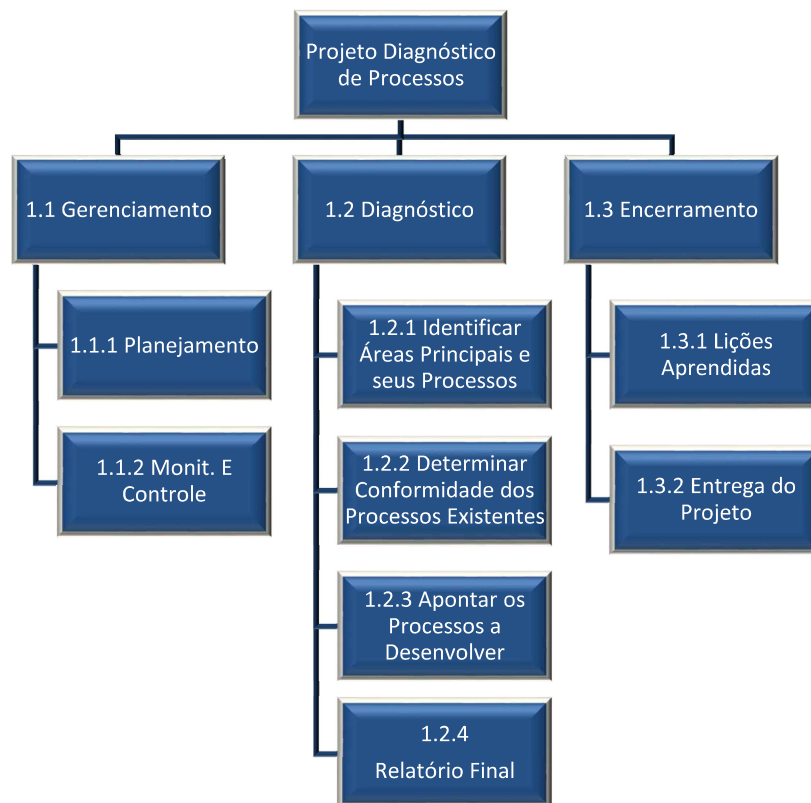
O projeto será considerado um sucesso se 100% dos pacotes de trabalho da EAP forem concluídos atendendo aos níveis de qualidade também definidos no dicionário da EAP. Devem ser mapeados todos aos processos relacionados à Área de Suprimentos, passando por no mínimo duas revisões com as partes envolvidas em tal processo. A validação deve ser feita em reunião com o Analista de Negócios, o Gerente do Projeto e o funcionário responsável pelo setor.



## Exclusões do Projeto

A entrega deste projeto não inclui o desenvolvimento de novos processos, desenvolvimento de Fluxos de Trabalho e definições de Funções e Responsabilidades e qualquer atividade relacionada aos processos de outras áreas da Refinaria Riograndense.

## 3.2 EAP – ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO



### 3.3 DICIONÁRIO DA EAP

O dicionário da EAP, fornece descrições mais detalhadas dos componentes da EAP, para o Projeto em questão serão detalhadas apenas as fases do mesmo.

Responsável pela Execução das Atividades: Gerente do Projeto.

TABELA 3: Descrição Detalhada da EAP

Pacotes de Trabalho	Descrição	Critérios de Aceitação	Responsável pelo Aceite
1.1.1 Planejamento	Gerar todos os planos de projeto.	Aprovação formal do plano do projeto em ata de reunião.	Patrocinador
1.1.2 Monitoramento e Controle	Reuniões quinzenais com membros da equipe e com o cliente. Acompanhamento do cronograma do projeto.	Registro das ações em Ata de Reunião juntamente com relatório semanal de projeto.	Gerente de Projeto
1.2.1. Identificar áreas principais e seus processos.	Pesquisa com stakeholder. Mapear as entradas e saídas e suas ferramentas e técnicas.	Emissão do relatório e fluxograma do processo.	Gerente de Projeto
1.2.2. Determinar Conformidade dos Processos	Identificar quais processos estão de acordo com o Sistema de Gestão da empresa.	Emissão do relatório com índice de aderência ao processo mapeado.	Gerente de Projeto
1.2.3. Apontar os processos a desenvolver	Elaborar um relatório apontando todos os processos a serem desenvolvidos.	Relatório apontando processos a serem desenvolvidos. O documento deve apresentar o levantamento do item 2.1. da EAP.	Gerente de Projeto
1.2.4. Relatório Final	Elaborar o relatório com o diagnóstico dos processos.	Apresentação em reunião com o patrocinador. Assinatura na ata de reunião.	Patrocinador
1.3.1. Lições Aprendidas	Reuniões periódicas com os membros da equipe para levantamento das lições aprendidas,	Assinatura no formulário de Lições Aprendidas.	Gerente de Projeto
1.3.2. Entrega do Projeto	Reunião com todos os envolvidos para apresentação e entrega do projeto.	Criação e assinatura do Termo de Encerramento do Projeto.	Gerente de Projeto

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	15/07/2015	Mônica C. de Souza	Elaboração Inicial
Aprovação			
Participante	Assinatura		Data
Analista de Negócios			



# **PLANO DE PROJETO**

## ***Diagnóstico de Processos***

# **Gerenciamento do Tempo**

**Baseado na 5ª edição do Guia PMBOK®**



Mônica Souza

Refinaria de Petróleo Riograndense



## 4. GERENCIAMENTO DE TEMPO DO PROJETO

---

O Gerenciamento de tempo do Projeto Diagnóstico de Processos será baseado nos processos descritos no guia PMBOK 5a Edição. Eles têm por finalidade orientar a equipe de projeto com os procedimentos que serão utilizados no planejamento e criação do cronograma das atividades e no monitoramento e controle destas.

### **Processos**

- Planejar o Gerenciamento do Cronograma;
- Definir as Atividades;
- Sequenciar as Atividades;
- Estimar os Recursos das Atividades;
- Estimar a Duração das Atividades;
- Desenvolver o Cronograma;
- Controlar o Cronograma;

O plano de gerenciamento do tempo contemplará toda a vida do projeto: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento, com o sequenciamento de atividades, marcos, datas e prazos. Para isto, o gerente do projeto utilizará a ferramenta Microsoft Project 2013, devendo apresentar todas as atividades do projeto. Estas serão preenchidas em porcentagem de acordo com a sua conclusão obedecendo a seguinte regra:

Atividade - Não iniciada 0%

Atividade - Iniciada 25%

Atividade - Em andamento com atraso 75%

Atividade – Concluída 100%



#### 4.1 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA

É o processo que deve estabelecer as políticas, os procedimentos, e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto.

O Gerente de Projeto deverá acompanhar a cada quinze dias o desempenho de todas as atividades, principalmente as relacionadas ao caminho crítico, pois estas implicam diretamente na data de entrega do projeto. Nesta data será feita uma reunião com a equipe do projeto para apresentação e análise dos resultados, para qualquer desvio de tempo em uma atividade do caminho crítico deverá ser tomada uma ação corretiva imediata, afim de, evitar ou minimizar qualquer atraso no projeto.

#### 4.2 DEFINIÇÕES DAS ATIVIDADES

É o processo de identificação e documentação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto. Neste projeto usaremos a linha de base do escopo, principalmente, o nível mais baixo da EAP – os pacotes de trabalho.

#### 4.3 SEQUENCIAR AS ATIVIDADES

Após a definição das atividades será mapeado a sequência das mesmas e dos pacotes de trabalho através do Método de Diagrama de Procedência ilustrado abaixo. Todas as precedências serão definidas através do método de diagrama de precedência e estarão apresentadas no formato do Gráfico de Gantt na ferramenta MS Project. Também sempre que possível será utilizado o método de antecipação e espera nas atividades que apresentam relação.

#### **Método de Diagrama de Precedência (MDP)**

Este método é usado para representar graficamente todas atividades do projeto, com suas respectivas dependências. Dependência é um relacionamento entre o (começo ou) término de uma atividade e o (término ou) começo de uma outra atividade e reflete o relacionamento de causa-efeito entre duas atividades.



O Método do Diagrama de Procedência inclui quatro tipos de dependência:

- **Término para início (TI).** Um relacionamento lógico em que uma atividade sucessora não pode começar até que uma atividade predecessora tenha terminado;
- **Término para término (TT).** Um relacionamento lógico em que uma atividade sucessora não pode terminar até que a atividade predecessora tenha terminado;
- **Início para início (II).** Um relacionamento lógico em que uma atividade sucessora não pode ser iniciada até que uma atividade predecessora tenha sido iniciada;
- **Início para término (IT).** Um relacionamento lógico em que uma atividade sucessora não pode ser terminada até que uma atividade predecessora tenha sido iniciada.

Neste projeto a relação de precedência término para início será a mais utilizada.

#### 4.4 ESTIMATIVA DE RECURSOS E DURAÇÃO DAS ATIVIDADES

Estimar os recursos das atividades é o processo de estimativa os tipos e quantidades de material, recursos humanos, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade. Estimar a duração das atividades é o processo de estimativa dos números de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades específicas com recursos estimados.

Para o Projeto Diagnóstico de Processos todos os recursos serão humanos e serão cadastrados na Tabela de Recursos da ferramenta MS Project e a alocação dos mesmos será organizada e gerenciada pelo Gerente de Projeto.

Quanto a duração das atividades, o Gerente do Projeto é responsável pela mesma e será utilizada a técnica da estimativa análoga a qual baseia-se em





atividades similares para estimar as atividades do projeto em questão, também será considerado a opinião dos especialistas para estimar a duração das atividades.

## 4.5 DESENVOLVER E CONTROLAR O CRONOGRAMA

### Desenvolver o Cronograma

Para desenvolver o Cronograma o Gerente do Projeto deve analisar a sequência das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições. Para este projeto o Cronograma será desenvolvido excluindo-se os dias de feriados oficiais, sábados e domingos. A jornada de trabalho será de duas horas de segunda a sexta-feira, nos horários compreendidos entre às 15:00h às 17:00h. Após o sequenciamento e desenvolvimento das atividades no cronograma, será salva uma linha de base para acompanhamento deste. Será possível visualizar o caminho crítico do projeto, caminho o qual o Gerente do Projeto deve concentrar sua ação de gerenciamento.

### Cronograma Detalhado

TABELA 4: Cronograma Detalhado

Nome da tarefa	Duração	Início	Término
<b>PROJETO DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS</b>	<b>233 hrs</b>	<b>Qua 15/07/15</b>	<b>Qui 24/12/15</b>
Termo de Abertura	8 hrs	Qua 15/07/15	Seg 20/07/15
Início do Projeto	0 hrs	Seg 20/07/15	Seg 20/07/15
<b>Gerenciamento</b>	<b>220 hrs</b>	<b>Seg 20/07/15</b>	<b>Seg 21/12/15</b>
Início Gerenciamento	0 hrs	Seg 20/07/15	Seg 20/07/15
<b>Planejamento</b>	<b>80 hrs</b>	<b>Seg 20/07/15</b>	<b>Seg 14/09/15</b>
Início Planejamento	0 hrs	Seg 20/07/15	Seg 20/07/15
Criar Sistema de Controle de Mudanças	8 hrs	Ter 21/07/15	Sex 24/07/15
Plano de Gestão da Integração	8 hrs	Seg 27/07/15	Qui 30/07/15
Plano de Gestão do Escopo	8 hrs	Sex 31/07/15	Qua 05/08/15



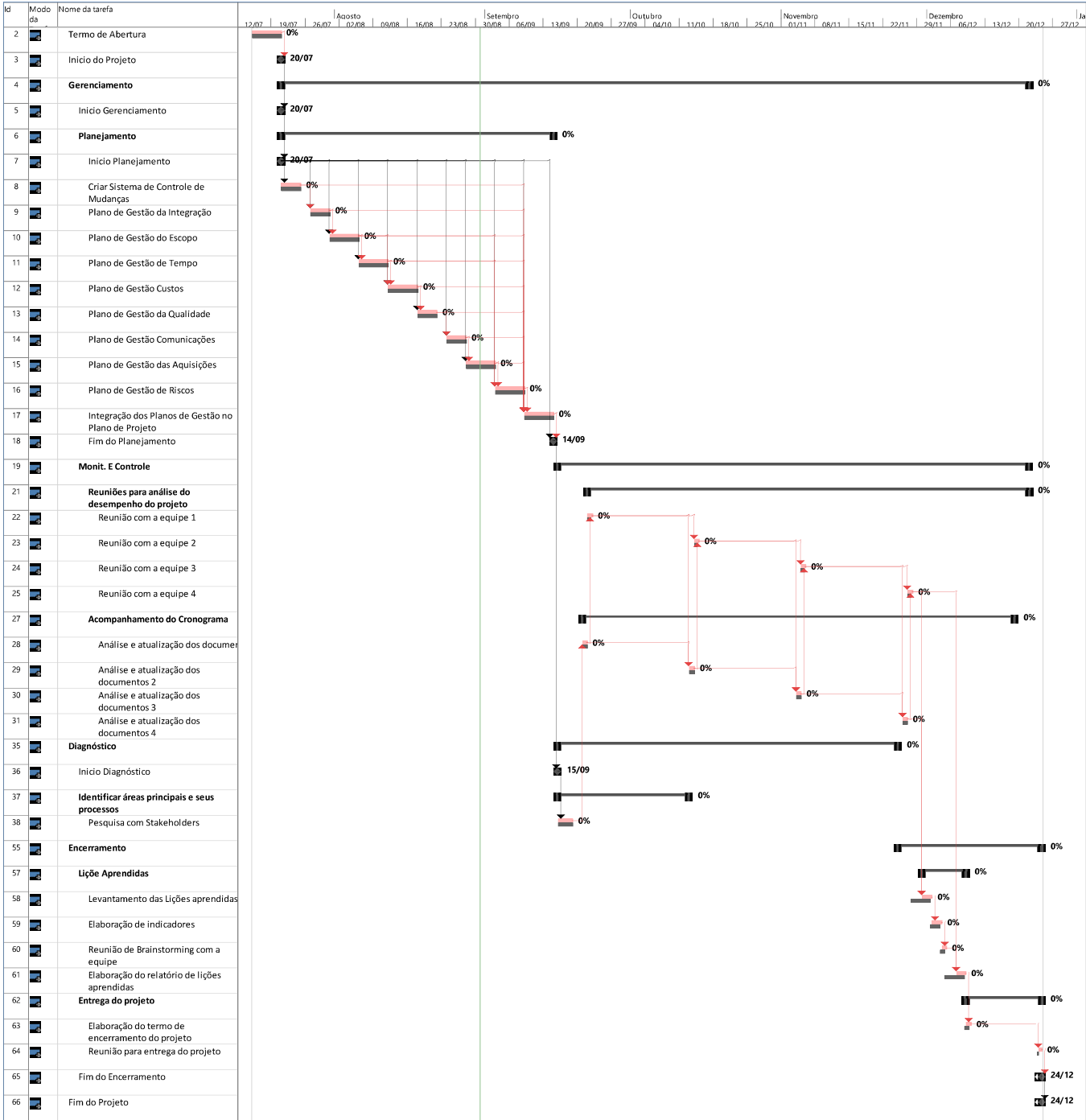
Plano de Gestão de Tempo	8 hrs	Qui 06/08/15	Ter 11/08/15
Plano de Gestão Custos	8 hrs	Qua 12/08/15	Seg 17/08/15
Plano de Gestão da Qualidade	8 hrs	Ter 18/08/15	Sex 21/08/15
Plano de Gestão Comunicações	8 hrs	Seg 24/08/15	Qui 27/08/15
Plano de Gestão das Aquisições	8 hrs	Sex 28/08/15	Qua 02/09/15
Plano de Gestão de Riscos	8 hrs	Qui 03/09/15	Ter 08/09/15
Integração dos Planos de Gestão no Plano de Projeto	8 hrs	Qua 09/09/15	Seg 14/09/15
Fim do Planejamento	0 hrs	Seg 14/09/15	Seg 14/09/15
<b>Monit. E Controle</b>	<b>138 hrs</b>	<b>Ter 15/09/15</b>	<b>Seg 21/12/15</b>
Início Monit. E Controle	0 hrs	Ter 15/09/15	Ter 15/09/15
<b>Reuniões para análise do desempenho do projeto</b>	<b>130 hrs</b>	<b>Ter 22/09/15</b>	<b>Seg 21/12/15</b>
Reunião com a equipe 1	2 hrs	Ter 22/09/15	Ter 22/09/15
Reunião com a equipe 2	2 hrs	Qua 14/10/15	Qua 14/10/15
Reunião com a equipe 3	2 hrs	Qui 05/11/15	Qui 05/11/15
Reunião com a equipe 4	2 hrs	Sex 27/11/15	Sex 27/11/15
Reunião com a equipe 5	2 hrs	Seg 21/12/15	Seg 21/12/15
<b>Acompanhamento do Cronograma</b>	<b>130 hrs</b>	<b>Seg 21/09/15</b>	<b>Sex 18/12/15</b>
Análise e atualização dos documentos 1	2 hrs	Seg 21/09/15	Seg 21/09/15
Análise e atualização dos documentos 2	2 hrs	Ter 13/10/15	Ter 13/10/15
Análise e atualização dos documentos 3	2 hrs	Qua 04/11/15	Qua 04/11/15
Análise e atualização dos documentos 4	2 hrs	Qui 26/11/15	Qui 26/11/15
Análise e atualização dos documentos 5	2 hrs	Sex 18/12/15	Sex 18/12/15
Fim do Monit. E Controle	0 hrs	Seg 21/12/15	Seg 21/12/15
Fim Gerenciamento	0 hrs	Seg 21/12/15	Seg 21/12/15
<b>Diagnóstico</b>	<b>100 hrs</b>	<b>Ter 15/09/15</b>	<b>Ter 24/11/15</b>
Início Diagnóstico	0 hrs	Ter 15/09/15	Ter 15/09/15
<b>Identificar áreas principais e seus processos</b>	<b>38 hrs</b>	<b>Qua 16/09/15</b>	<b>Seg 12/10/15</b>
Pesquisa com Stakeholders	6 hrs	Qua 16/09/15	Sex 18/09/15



Análise e síntese das informações	6 hrs	Qua 23/09/15	Sex 25/09/15
Reunião para análise e definição	2 hrs	Seg 12/10/15	Seg 12/10/15
<b>Determinar a conformidade dos processos existentes</b>	<b>10 hrs</b>	<b>Qui 15/10/15</b>	<b>Qua 21/10/15</b>
Levantamento dos processos do sistema de gestão	4 hrs	Qui 15/10/15	Sex 16/10/15
Análise dos processos mapeados	4 hrs	Seg 19/10/15	Ter 20/10/15
Reunião p/ análise e definição	2 hrs	Qua 21/10/15	Qua 21/10/15
<b>Aprontar processos a desenvolver</b>	<b>8 hrs</b>	<b>Qui 22/10/15</b>	<b>Ter 27/10/15</b>
Levantamento das informações (entradas p/relatório)	2 hrs	Qui 22/10/15	Qui 22/10/15
Análise e síntese das informações p/ o relatório	4 hrs	Sex 23/10/15	Seg 26/10/15
Identificar os processos	2 hrs	Ter 27/10/15	Ter 27/10/15
<b>Relatório Final</b>	<b>40 hrs</b>	<b>Qua 28/10/15</b>	<b>Ter 24/11/15</b>
Levantamentos das informações (entradas para o relatório)	4 hrs	Qua 28/10/15	Qui 29/10/15
Análise e síntese das informações	4 hrs	Sex 30/10/15	Seg 02/11/15
Elaboração do relatório	4 hrs	Sex 06/11/15	Seg 09/11/15
Reunião para aprovação do relatório	2 hrs	Ter 24/11/15	Ter 24/11/15
Fim Diagnóstico	0 hrs	Ter 24/11/15	Ter 24/11/15
<b>Encerramento</b>	<b>43 hrs</b>	<b>Ter 24/11/15</b>	<b>Qui 24/12/15</b>
Início Encerramento	0 hrs	Ter 24/11/15	Ter 24/11/15
<b>Lições Aprendidas</b>	<b>14 hrs</b>	<b>Seg 30/11/15</b>	<b>Ter 08/12/15</b>
Levantamento das Lições aprendidas	4 hrs	Seg 30/11/15	Ter 01/12/15
Elaboração de indicadores	4 hrs	Qua 02/12/15	Qui 03/12/15
Reunião de Brainstorming com a equipe	2 hrs	Sex 04/12/15	Sex 04/12/15
Elaboração do relatório de lições aprendidas	4 hrs	Seg 07/12/15	Ter 08/12/15
<b>Entrega do projeto</b>	<b>23 hrs</b>	<b>Qua 09/12/15</b>	<b>Qui 24/12/15</b>
Elaboração do termo de encerramento do projeto	2 hrs	Qua 09/12/15	Qua 09/12/15
Reunião para entrega do projeto	1 hr	Qui 24/12/15	Qui 24/12/15
Fim do Encerramento	0 hrs	Qui 24/12/15	Qui 24/12/15
Fim do Projeto	0 hrs	Qui 24/12/15	Qui 24/12/15



### Visão Gantt de Controle



## **Controlar o Cronograma**

O processo de monitoramento do andamento das atividades do projeto para atualização do seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do cronograma será de responsabilidade do Gerente do Projeto.

Para análise do cronograma serão utilizadas as técnicas de Análise da Causa e Efeito, Método do Caminho Crítico e Opinião dos Especialistas.

### **Análise de Causa e Efeito**

Usado na análise de Causa-Raiz, também conhecido como diagrama de espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa.

### **Método do Caminho Crítico**

Calcula as datas teóricas de início e término mais cedo e início e término mais tarde, para todas as atividades, sem considerar qualquer limitação de recursos, executando uma análise dos caminhos de ida e de volta através da rede do cronograma.

Em qualquer caminho da rede, a flexibilidade do cronograma pode ser medida pela diferença positiva entre as datas mais tarde e mais cedo, e é chamada de “folga total”. O Gerente do Projeto deverá realizar ajustes às durações das atividades, relações lógicas, antecipações e esperas para produzir caminhos com folga total igual a zero ou negativa.

Em resumo o Método do caminho crítico identifica a sequência de atividades na qual, caso uma delas atrase, todo o projeto estará atrasado, em outras palavras, a sequência das atividades que não tem folga.

### **Opinião de Especialistas**

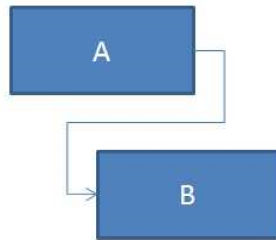


A opinião especializada e das partes interessadas também será utilizada, pois precisamos levar em consideração que outras atividades serão realizadas em paralelo à execução do projeto e quando o projeto apresentar atraso no cronograma os especialistas e as partes interessadas deverão ser consultados para as tomadas de decisões.

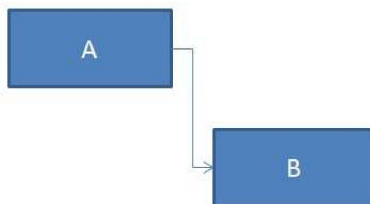
### **Aplicação de Antecipações e Esperas**

O Gerente do Projeto determina as dependências que podem requerer uma antecipação ou uma espera visando definir precisamente a relação lógica entre elas. O uso de antecipações e esperas não deve substituir a lógica de desenvolvimento do cronograma. As atividades e suas premissas relacionadas devem ser documentadas.

- Uma antecipação permite um aceleração da atividade sucessora.



- Uma espera direciona um retardo na atividade sucessora.



## **4.6 CONTROLE DE MUDANÇA**

Todo controle de mudanças será feito através do software MS Project, no qual quaisquer mudanças nos prazos e atividades do projeto deverão ser conduzidas conforme o plano de controle integrado de mudanças. Sempre que houver ajustes no



cronograma, que impactem no escopo, custo, aquisição de materiais, deve-se também registrar o impacto no fluxo financeiro do projeto e elaborar uma nova versão, atualizada, deste documento.

<b>Controle de Versões</b>			
<b>Versão</b>	<b>Data</b>	<b>Autor</b>	<b>Notas da Revisão</b>
1.0	15/07/2015	Mônica C. de Souza	Elaboração Inicial
<b>Aprovação</b>			
<b>Participante</b>		<b>Assinatura</b>	<b>Data</b>
Analista de Negócios			



# ***PLANO DE PROJETO***

## ***Diagnóstico de Processos***

# **Gerenciamento dos Custos**

**Baseado na 5ª edição do Guia PMBOK®**



Mônica Souza

Refinaria de Petróleo Riograndense





## 5. GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

O Plano de Gerenciamento dos custos tem por objetivo estabelecer as diretrizes para o planejamento, estimativa e monitoramento e controle dos custos do projeto. Trata-se do custo dos recursos necessários para terminar as atividades do cronograma de modo que seja possível terminar o projeto dentro do orçamento aprovado.

### 5.1 ESTIMAR CUSTOS

É feito para o cálculo dos custos dos recursos necessários para executar as atividades do projeto. Para este projeto em que o custo será composto apenas pelo hh trabalhado, o custo de cada atividade será composto pelo valor da hora de cada recurso aplicado na atividade em questão multiplicado pelo tempo de duração da atividade. A duração da atividade será baseada na opinião de especialistas e na estimativa análoga onde a duração dos pacotes de trabalho/atividades será feita conforme a duração em projetos similares. Cada pacote de trabalho terá seu orçamento e será controlado no nível dos pacotes de trabalho

#### Planilha de Estimativa de Custo

TABELA 5: Planilha de Custos

Nome da Tarefa	Duração	Custo
<b>PROJETO DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS</b>	<b>233 hrs</b>	<b>R\$ 7.612,50</b>
Termo de Abertura	8 hrs	R\$ 200,00
<b>Gerenciamento</b>	<b>220 hrs</b>	<b>R\$ 4.537,50</b>
<b>Planejamento</b>	<b>80 hrs</b>	<b>R\$ 2.600,00</b>
Criar Sistema de Controle de Mudanças	8 hrs	R\$ 260,00
Plano de Gestão da Integração	8 hrs	R\$ 260,00
Plano de Gestão do Escopo	8 hrs	R\$ 260,00
Plano de Gestão de Tempo	8 hrs	R\$ 260,00
Plano de Gestão Custos	8 hrs	R\$ 260,00
Plano de Gestão da Qualidade	8 hrs	R\$ 260,00
Plano de Gestão Comunicações	8 hrs	R\$ 260,00



Plano de Gestão das Aquisições	8 hrs	R\$ 260,00
Plano de Gestão de Riscos	8 hrs	R\$ 260,00
Integração dos Planos de Gestão no Plano de Projeto	8 hrs	R\$ 260,00
<b>Monit. E Controle</b>	<b>138 hrs</b>	<b>R\$ 1.937,50</b>
<b>Reuniões p/ análise do desempenho do Projeto</b>	<b>130 hrs</b>	<b>R\$ 1.737,50</b>
Reunião com a equipe 1	2 hrs	R\$ 350,00
Reunião com a equipe 2	2 hrs	R\$ 337,50
Reunião com a equipe 3	2 hrs	R\$ 350,00
Reunião com a equipe 4	2 hrs	R\$ 350,00
Reunião com a equipe 5	2 hrs	R\$ 350,00
<b>Acompanhamento do Cronograma</b>	<b>130 hrs</b>	<b>R\$ 200,00</b>
Análise e atualização dos documentos 1	2 hrs	R\$ 25,00
Análise e atualização dos documentos 2	2 hrs	R\$ 25,00
Análise e atualização dos documentos 3	2 hrs	R\$ 50,00
Análise e atualização dos documentos 4	2 hrs	R\$ 50,00
Análise e atualização dos documentos 5	2 hrs	R\$ 50,00
<b>Diagnóstico</b>	<b>100 hrs</b>	<b>R\$ 2.000,00</b>
<b>Identificar áreas principais e seus processos</b>	<b>38 hrs</b>	<b>R\$ 625,00</b>
Pesquisa com Stakeholders	6 hrs	R\$ 150,00
Análise e síntese das informações	6 hrs	R\$ 125,00
Reunião para análise e definição	2 hrs	R\$ 350,00
<b>Determinar a conformidade dos processos existentes</b>	<b>10 hrs</b>	<b>R\$ 525,00</b>
Levantamento dos processos do sistema de gestão	4 hrs	R\$ 100,00
Análise dos processos mapeados	4 hrs	R\$ 75,00
Reunião p/ análise e definição	2 hrs	R\$ 350,00
<b>Aprontar processos a desenvolver</b>	<b>8 hrs</b>	<b>R\$ 200,00</b>
Levantamento das informações (entradas p/relatório)	2 hrs	R\$ 50,00
Análise e síntese das informações p/ o relatório	4 hrs	R\$ 100,00
Identificar os processos	2 hrs	R\$ 50,00
<b>Relatório Final</b>	<b>40 hrs</b>	<b>R\$ 650,00</b>
Levantamentos das informações (entradas para o relatório)	4 hrs	R\$ 100,00
Análise e síntese das informações	4 hrs	R\$ 100,00
Elaboração do relatório	4 hrs	R\$ 100,00
Reunião para aprovação do relatório	2 hrs	R\$ 350,00



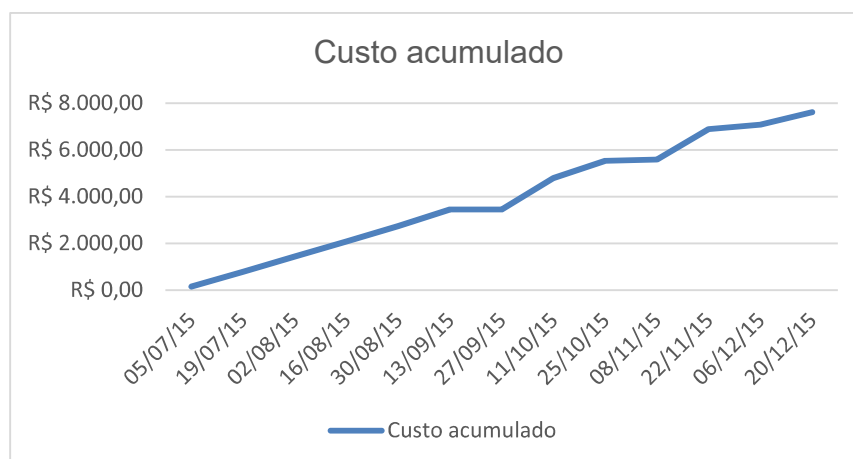
<b>Encerramento</b>	<b>43 hrs</b>	<b>R\$ 875,00</b>
<b>Lições Aprendidas</b>	<b>14 hrs</b>	<b>R\$ 650,00</b>
Levantamento das Lições aprendidas	4 hrs	R\$ 100,00
Elaboração de indicadores	4 hrs	R\$ 100,00
Reunião de Brainstorming com a equipe	2 hrs	R\$ 350,00
Elaboração do relatório de lições aprendidas	4 hrs	R\$ 100,00
<b>Entrega do projeto</b>	<b>23 hrs</b>	<b>R\$ 225,00</b>
Elaboração do termo de encerramento do projeto	2 hrs	R\$ 50,00
Reunião para entrega do projeto	1 hr	R\$ 175,00
Fim do Projeto	0 hrs	R\$ 0,00

## 5.2 DETERMINAR O ORÇAMENTO

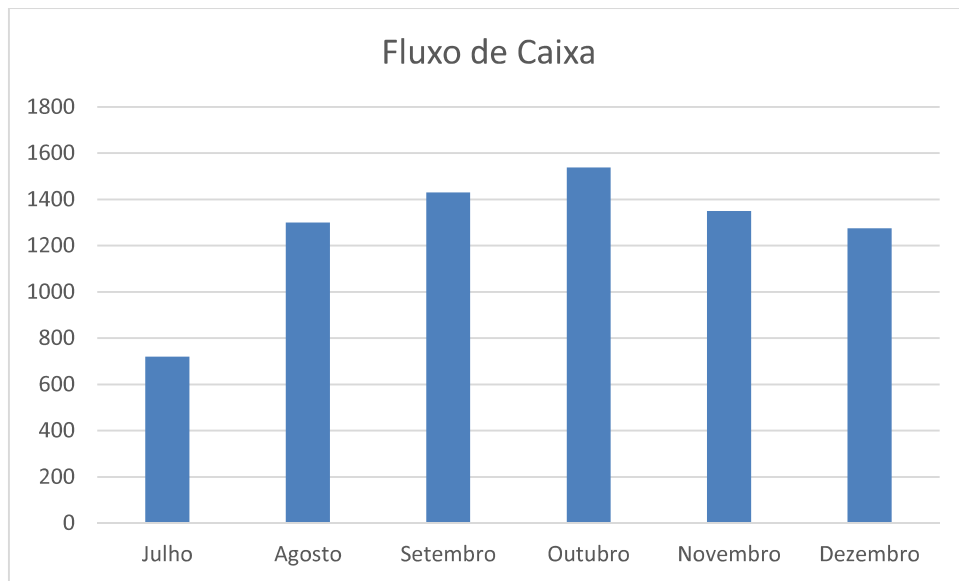
O Orçamento do projeto foi efetuado após as estimativas de custos pelo Gerente de Projeto onde foram consolidados os custos das estimativas das atividades e na análise das reservas de contingência e reservas gerenciais. A primeira é destinada ao gerenciamento de riscos, a segunda busca definir valores para mudanças não previstas no escopo e nos custos do projeto.

As reservas são incluídas no orçamento total do projeto, mas não fazem parte da linha de base de custos do projeto, e, portanto, não serão incluídas nos cálculos de medição do valor agregado.

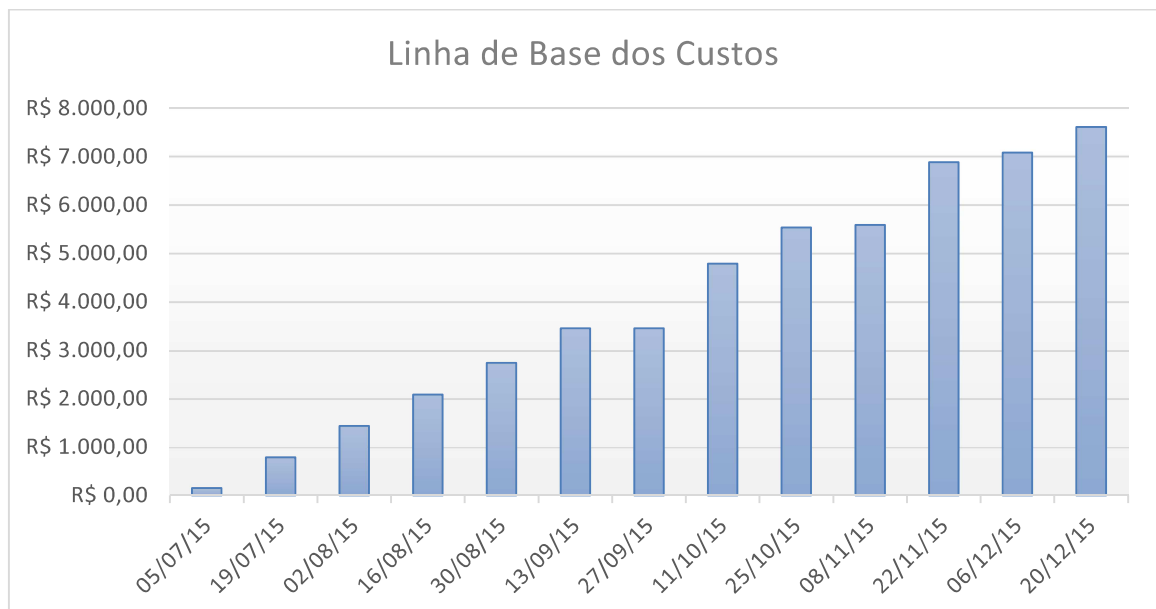
### Curva S



## Fluxo de Caixa



## Linha de Base dos Custos



### 5.3 CONTROLAR OS CUSTOS

Os custos serão controlados quinzenalmente através da análise de desempenho que compara a linha de base do cronograma registrado no MS Project com o realizado, a técnica utilizada será a do Caminho Crítico. As reuniões de acompanhamento do projeto serão utilizadas para apresentação dos resultados através de um indicador de variação do custo.

### 5.4 RESERVAS DE CUSTOS

Reserva de Contingência: Para este projeto está prevista uma reserva de contingência de R\$ 1.125,00, que será utilizada exclusivamente para respostas aos riscos identificados para o projeto.

Reserva Gerencial: Para este projeto está prevista uma reserva gerencial que será utilizada para reagir a eventos não contemplados nos riscos do projeto.

### 5.5 CONTROLE DE MUDANÇA

Todo controle de mudanças será feito através do software MS Project, no qual quaisquer mudanças nos custos do projeto deverão ser conduzidas conforme o plano de controle integrado de mudanças. Sempre que houver ajustes no plano de custos, que impactem no escopo, tempo, qualidade deve-se atualizar o plano e salvar uma nova linha de base no MS Project.

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	15/07/2015	Mônica C. de Souza	Elaboração Inicial
Aprovação			
Participante	Assinatura		Data
Analista de Negócios			



# ***PLANO DE PROJETO***

## ***Diagnóstico de Processos***

# Gerenciamento da Qualidade

Baseado na 5ª edição do Guia PMBOK®



Mônica Souza

Refinaria de Petróleo Riograndense



## 6. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO

---

Este plano tem como objetivo especificar as políticas e meios que a equipe do projeto adotará como parâmetro para garantir não apenas a qualidade final do produto, como também a qualidade do processo de desenvolvimento do projeto.

### 6.1 POLÍTICAS DA QUALIDADE

Para que a política de qualidade de um projeto atenda às necessidades da empresa (cliente), é fundamental que o mesmo esteja alinhado com a política de qualidade da empresa. Sendo assim, a política da qualidade do projeto respeitará à da empresa.

A Refinaria de Petróleo Riograndense S/A tem como compromisso a preservação da saúde, segurança, meio ambiente e qualidade, manifestado pelas seguintes diretrizes estabelecidas:

- Atender à legislação e a outros requisitos aplicáveis;
- Implementar ações visando à melhoria contínua do seu sistema de gestão integrada, à prevenção da poluição e aos cuidados com a saúde e a segurança no trabalho;
- Manter-se competitiva, de forma sustentável, atendendo aos requisitos dos clientes e buscando os resultados para o negócio;
- Promover ações práticas de controle ambiental que minimizem os efeitos ao meio ambiente;
- Aumentar a conscientização das responsabilidades relacionadas com a preservação ambiental, com a saúde e a segurança do trabalho e com a satisfação dos clientes;
- Minimizar a geração e emissão de efluentes gasosos, líquidos e sólidos, promovendo a implementação de controles operacionais para seus aspectos ambientais significativos;



- Reduzir ou eliminar os riscos existentes para garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável, sem acidentes e/ou danos à saúde;
- Buscar continuamente a melhoria de processos, produtos e serviços, atendendo padrões legais e voluntários;
- Atuar de forma preventiva no que tange à saúde, à segurança das pessoas, dos processos, das informações e do patrimônio, à qualidade de vida das pessoas, ao uso adequado dos recursos naturais e à qualidade dos produtos e serviços.

Do exposto, após analisar aspectos relacionados à política da empresa, pode-se expor as políticas do projeto:

- Utilização de processos, com técnicas de medição, acompanhamento e aperfeiçoamento;
- Garantia de meios eficientes de comunicação entre os membros da equipe;
- Flexibilidade e dinamismo, com a cooperação constante dos membros da equipe e dos colaboradores, buscando atender às necessidades do cliente aperfeiçoando-se e adaptando-se sempre que necessário;
- Comprometimento com as questões relacionadas à política da empresa;

## 6.2 FATORES AMBIENTAIS

Um dos fatores críticos de sucesso para a qualidade do projeto está na utilização de uma metodologia organizacional padrão para a prática de BPM (Business Process Modeling) que respeite as questões políticas e culturais da empresa.

## 6.3 MÉTRICAS DA QUALIDADE

### Índice de Desempenho do Projeto





TABELA 6: Índice de Desempenho do Projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Prazos	Verificar se as fases do projeto estão ocorrendo dentro do prazo previsto.	Adicional de no máximo 15% de horas.	Cronograma, MS Project (linha de base) e indicador de acompanhamento Previsto x Realizado.	Quinzenal	Gerente do Projeto
Custos	Verificar se as fases do projeto estão ocorrendo dentro dos custos previsto.	Adicional de no máximo 15% de custos.	Indicador de acompanhamento Previsto x Realizado.	Quinzenal	Gerente do Projeto
Escopo	Escopo do projeto	100% dos itens previstos na declaração do escopo.	Lista de verificação da Declaração de escopo do projeto.	Quinzenal	Gerente do Projeto

## Desempenho do Produto

TABELA 7: Índice de Desempenho do Produto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Gestão do Projeto	Gestão das dez áreas de conhecimento.	Os desvios devem ser <10%	Lista de verificação Planejado x Realizado.	Quinzenal	Gerente do Projeto
Projetar Processos	Mapear processos, identificar pontos de melhoria, definir mudanças nos processos.	100% dos processos existentes na área de suprimentos.	Check List fluxo de trabalho.	Na entrega de cada etapa.	Gerente do Projeto
Gerir Processos	Implantar novos processos, acompanhar execução, controlar execução, registrar o desempenho.	Aplicar conceito PDCA	Check List PDCA	Na entrega de cada etapa do PDCA.	Gerente do Projeto
Lições aprendidas	Registrar e controlar desvios.	Registrar 100% dos desvios identificados.	Check List	Na entrega de cada etapa.	Gerente do Projeto



## 6.4 CONTROLE DE QUALIDADE DO PRODUTO

Por controle de qualidade entende-se o conjunto de procedimentos a fim de garantir a produção de serviços e/ou produtos que alcancem às expectativas do cliente, mantendo o processo dentro das variações técnicas, utilizando-se dos métodos de verificação acima indicados. Sempre que um resultado não for satisfatório de acordo com os critérios de aceitação a equipe do projeto deve atuar sobre o item buscando a correção e/ou melhoria através de um plano de ação estabelecido imediatamente após a verificação do resultado. O Gerente do projeto é o responsável pela elaboração e execução e finalização do plano de ação, o prazo para a conclusão deste plano não deve interferir no prazo de execução do projeto.

## 6.5 GARANTIA DA QUALIDADE

A garantia da qualidade tem por finalidade a auditoria de todas as atividades planejadas que serão implementadas dentro do sistema de qualidade. O Gestor da qualidade será o responsável por auditar os pacotes de trabalho ao final de cada atividade. Sempre que um resultado não for satisfatório, de acordo com os critérios de aceitação o Gestor da Qualidade registrar em relatório de Não Conformidade e encaminhá-lo para o Gerente do projeto que deverá elaborar plano de ação estabelecido imediatamente após a verificação do resultado. O Gerente do projeto também será o responsável pela execução e finalização do plano de ação, o prazo para a conclusão deste plano não deve interferir no prazo de execução do projeto.

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	15/07/2015	Mônica C. de Souza	Elaboração Inicial
Aprovação			
Participante	Assinatura		Data
Analista de Negócios			



## **PLANO DE PROJETO**

### ***Diagnóstico de Processos***

# Gerenciamento dos Recursos Humanos

Baseado na 5ª edição do Guia PMBOK®



Mônica Souza

Refinaria de Petróleo Riograndense



## 7. GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

---

Segundo o Guia PMBOK, o gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe é composta por pessoas com funções e responsabilidades atribuídas com foco no término do projeto

### 7.1 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

O Gerente do Projeto é o responsável por Planejar o Gerenciamento de Recursos Humanos, que consiste em identificar e documentar as funções, responsabilidades, competências necessárias e relações hierárquicas. A equipe do projeto Diagnóstico de Processos será montada utilizando recursos da Refinaria Riograndense, por este motivo não haverá mobilização e desmobilização da equipe do projeto, assim como não será necessário desenvolver a equipe do projeto.

#### Equipe do Projeto

TABELA 8: Equipe do Projeto

Nome	Função
Mônica C. de Souza	Analista de Previsão e Controle – <b>Gerente do Projeto</b>
Marcel Lipiarski	Coordenador de Suprimentos de Bens e Serviços – <b>Analista de Negócios</b>
Sérgio Satt Júnior	Gerente Administrativo e Financeiro - <b>Patrocinador</b>



## Organograma do Projeto



## 7.2 GERENCIAR A EQUIPE DO PROJETO

A tabela abaixo apresenta um descritivo das responsabilidades de cada colaborador envolvido no projeto.

TABELA 8: Responsabilidades da Equipe do Projeto

Função	Responsabilidades
Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar o plano de projeto;</li> <li>• Gerenciar o projeto;</li> <li>• Elaborar relatórios de andamento do projeto;</li> <li>• Controlar todas as etapas do projeto</li> </ul>
Analista de Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovar os Planos de Projeto;</li> <li>• Acompanhar a execução do Projeto;</li> <li>• Aprovar as alterações do Projeto;</li> </ul>
Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovar o Termo de Abertura do Projeto;</li> <li>• Aprovar o Plano de Projeto;</li> </ul>



**Matriz RACI****R** – Responsável pela execução**A** – Aprova**C** – Deve ser consultado**I** – Deve ser informado

TABELA 9: Matriz de Responsabilidade

Nome da tarefa	Gerente do Projeto	Analista de Requisitos	Patrocinador
<b>Termo de Abertura</b>	R	C	A
<b>Gerenciamento</b>			
<b>Planejamento</b>	R	A	C
<b>Monit. E Controle</b>	R	I	I
Reuniões para análise do desempenho do projeto	R	I	I
Acompanhamento do Cronograma	R	I	I
<b>Diagnóstico</b>			
Identificar áreas principais e seus processos	R	A	I
Determinar a conformidade dos processos existentes	R	A	I
Aprontar processos a desenvolver	R	A	I
<b>Relatório Final</b>			
Levantamentos das informações	R	A	I
Análise e síntese das informações	R	A	I
Elaboração do relatório	R	A	I
Reunião para aprovação do relatório	R	I	I
<b>Encerramento</b>			
Lições Aprendidas	R	C	A
Entrega do projeto	R	C	A

<b>Controle de Versões</b>			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	15/07/2015	Mônica C. de Souza	Elaboração Inicial
<b>Aprovação</b>			
Participante	Assinatura		Data
Analista de Negócios			



## *PLANO DE PROJETO*

### *Diagnóstico de Processos*

# Gerenciamento das Comunicações

Baseado na 5ª edição do Guia PMBOK®



Mônica Souza

Refinaria de Petróleo Riograndense



## 8. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

---

O planejamento da comunicação é vital para o projeto e o seu sucesso. Conforme o PMBOK, o processo de planejamento das comunicações determina as necessidades de informações e comunicações das partes interessadas.

O planejamento visa garantir o processo de geração, distribuição e armazenamento de todas as informações relativas ao projeto. As informações produzidas pelo projeto seguirão a matriz presente neste plano. As reuniões de acompanhamento deverão produzir uma Ata de Reunião, conforme modelo em anexo. A Ata deverá ser revista e assinada por todos os participantes e arquivada na pasta do projeto.

Enfim, o Gerenciamento da Comunicação dos Projetos lida com a necessidade de fornecer informações aos envolvidos, com o objetivo de diminuir a resistência e as barreiras na execução do projeto bem como obter dos mesmos o comprometimento necessário para o projeto.

O plano de comunicação será revisto quinzenalmente durante as reuniões de Acompanhamento.

O Gerente do projeto será responsável por:

- Manter local de armazenamento onde os arquivos podem ser recuperados (meio eletrônico) os documentos produzidos pelo projeto;
- Manter local de armazenamento onde os arquivos podem ser recuperados (meio eletrônico) os e-mails relacionados ao projeto;
- Manter uma pasta com os documentos em papel produzidos pelo projeto, conforme estrutura de classificação em anexo, devendo disponibilizar estas informações caso julgar necessário para os interessados.





## 8.1 CRONOGRAMA DAS REUNIÕES

O Cronograma abaixo servirá como base para o Gerente de Projeto realizar a agenda das reuniões através Outlook no módulo de agenda reunião. As alterações de datas não deverão causar impacto no cronograma do projeto.

Eventos não identificados neste cronograma, mas identificados no Plano de Projeto e/ou novos eventos que surgirem conforme necessidade das partes interessadas deverão ser agendadas pelo Gerente do Projeto conforme informado no parágrafo acima.

TABELA 10: Calendário de Reuniões

Nome da tarefa	Início
PROJETO DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS	15/07/15
Reunião com a equipe 1	Ter 22/09/15
Reunião com a equipe 2	Qua 14/10/15
Reunião com a equipe 3	Qui 05/11/15
Reunião com a equipe 4	Sex 27/11/15
Reunião com a equipe 5	Seg 21/12/15
Reunião para análise e definição	Seg 12/10/15
Reunião p/ análise e definição	Qua 21/10/15
Reunião para aprovação do relatório	Ter 24/11/15
Reunião de Brainstorming com a equipe	Sex 04/12/15
Reunião para entrega do projeto	Qui 24/12/15

## 8.2 SISTEMA DE COMUNICAÇÃO

Responsável Gerente do Projeto



TABELA 11: Sistema de Comunicação

Comunicação	Objetivo	Periodicidade
Reunião	Tratar de assuntos diversos, através de encontros agendados ou extraordinários	Quinzenal verificar no Project
E-mail	Informações de interesse geral do projeto.	Diária
Telefone	Divulgar de forma rápida e informais informações de interesse geral	Diária

### **Reuniões**

As reuniões devem ser registradas em ata específica, na ata tem que conter o nome dos participantes. O Gerente de projeto é o responsável pela condução da reunião. Todos os itens abordados devem conter um responsável pela conclusão do assunto e a data do prazo para fazê-la, caso não seja possível a resolução do problema até a data do prazo informado, o responsável deve informar o status da atividade e se existe nova dificuldade.

Após o término da reunião o Gerente do Projeto elabora a ata encaminha por e-mail para todos os participantes que devem analisar o documento e realizar observações se necessário. Após finalizada a ata deve ser assinada por todos os participantes e arquivada conforme especificado na *Matriz das Comunicações* do projeto.



### 8.3 MATRIZ DAS COMUNICAÇÕES

O Gerente do Projeto é o responsável pela execução dos produtos descritos abaixo.

TABELA 12: Matriz de Comunicações

Item	Qual informação	Qual propósito	Quem aprova	Quem deve ser consultado	Quem deve ser informado	Periodicidade	Registros Relacionados	Procedimento
1	Termo de Abertura	Autorizar formalmente início do projeto.	Patrocinador	Todas partes interessadas	Analista de Negócios	Única	Pasta do Projeto Registro Eletrônico	Encaminhar TA para os envolvidos e solicitar aprovação dos principais stakeholders.
2	Registro das Partes Interessadas	Identificar as partes interessadas e definir estratégias para ganhar suporte ou reduzir obstáculos.	Patrocinador	Todas partes interessadas	Analista de Negócios	Início Atualização	Pasta do Projeto Registro Eletrônico	Deve ser reavaliado sempre, principalmente, quando aparecerem novos conflitos ou novos sinais de resistência do projeto.
3	Declaração do Escopo	Determinar qual trabalho será realizado e quais entregas produzidas.	Patrocinador	Todas partes interessadas	Analista de Negócios	Planej. Atualização	Pasta do Projeto Registro Eletrônico	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 em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis (pacotes de trabalho).
4	Plano de Gerenciamento	Guiar toda equipe do projeto em como executar, controlar, monitorar e encerrar o projeto.	Analista de Negócios	Todas partes interessadas	Coordenador de Suprimentos	Planej. Atualização	Pasta do Projeto Registro Eletrônico	O GP deve definir, integrar e coordenar todos os planos auxiliares. O plano de projeto é a principal fonte de informações de como o projeto será planejado, executado, controlado e encerrado.
5	Cronograma	Determinar datas de início e término das atividades do projeto e controlar e monitorar o andamento das	Analista de Negócios	Todas partes interessadas	Analista de Negócios	Planej. Atualização	Pasta do Projeto Registro Eletrônico	O GP deve criar o cronograma decompondo cada pacote de trabalho criado na EAP gerada na declaração de escopo e distribuir para toda equipe do projeto.




## Continuação

Item	Qual informação	Qual propósito	Quem aprova	Quem deve ser consultado	Quem deve ser informado	Periodicidade	Registros Relacionados	Procedimento
6	Registro de Riscos	Identificar os riscos associados ao projeto, descrever como serão tratados e monitorá-los.	Analista de Negócios	Todas partes interessadas	Analista de Negócios	Planej. Atualização	Pasta do Projeto Registro Eletrônico	O GP deve identificar os riscos e desenvolver ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças. O GP deve executar o plano de resposta aos riscos como previsto, identificar novos riscos conforme mudanças no ambiente.
7	Solicitação e Registro da Mudança	Avaliar necessidade da mudança. Registrar cada mudança solicitada e controlar seu status	Analista de Negócios	Definido no controle integrado de mudanças	Definido no controle integrado de mudanças	A cada nova solicitação	Pasta do Projeto Registro Eletrônico	Conforme definido com controle de mudança. O GP fará o trâmite da aprovação. O GP avalia a mudança, submete para aprovação.
8	Ata de Reunião	Descreve as decisões importantes tomadas durante a reunião	Participantes	Participantes	Participantes	A cada reunião	Pasta do Projeto Registro Eletrônico	GP fará ata de reunião e enviará aos envolvidos.
9	Termo de Aceite	Formalizar alguma entrega do projeto.	Patrocinador	Patrocinador	Patrocinador	No término do projeto	Registro Eletrônico	GP buscará a aprovação de cada entrega através do termo de aceite.
10	Lições Aprendidas	Registrar os principais problemas e como foram solucionados.	Gerente do Projeto	Todas partes interessadas	Todas partes interessadas	Definido no Plano de Gerenc.	Pasta do Projeto Registro Eletrônico	GP deve documentar principais problemas e soluções encontradas para evitar erros em projetos futuros.
11	Controle e Monit.	Acompanhamento, registro e análise do andamento do projeto.	Reunião de Status	Todas partes interessadas	Todas partes interessadas	Quinzenal	Ata de Reunião Relatório de Acompanhamento	O GP deve avaliar a saúde do projeto durante o ciclo de vida do mesmo, identificar áreas que exigem atenção, recomendar ações para corrigir ou evitar os desvios e garantir a qualidade do projeto através do monitoramento.
12	Comunicar a situação do projeto		Gerente do projeto	Todas partes interessadas	Todas partes interessadas	Sempre que solicitado	Relatório de Acompanhamento	



## 8.4 ANEXOS DO PROJETO


### Anexo I – Registro de Mudança

<b>REGISTRO DE MUDANÇA</b>	
Solicitante: _____	
Data da Solicitação: __/__/__	F-001/Rev.00
<b>Descrição da Mudança Solicitada</b>	
<b>Justificativa da Mudança</b>	
<b>Impacto da Mudança</b>	
<b>Impacto da Não Aprovação da Mudança</b>	
<b>Avaliação do Gerente de projeto</b>	
_____	_____
Assinatura do Gerente de Projeto	Data: __/__/__
<input type="checkbox"/> APROVADO ( ) <input type="checkbox"/> NÃO APROVADO ( )	
_____	_____
Coordenador da Área de Surpimentos	Data: __/__/__






## Anexo III – Modelo Ata de Reunião

<b>PROJETO DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS</b>			
<b>ATA DE REUNIÃO</b>			
F-003/Rev.00			
ELABORADO POR:			
REUNIÃO: <input type="checkbox"/> Interna <input type="checkbox"/> Com empreiteiras			
DATA:		HORÁRIO:	
FINALIDADE DA REUNIÃO:			
<b>PARTICIPANTES</b>		<b>FUNÇÃO</b>	
<b>ASSUNTOS TRATADOS</b>		<b>AÇÃO POR</b>	<b>PRAZOS</b>
CÓPIA PARA:		RESPONSÁVEL:	
		DATA:	




## Anexo IV – Formulário Variação do Cronograma

<b>PROJETO DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS</b>			
<b>ANÁLISE DA VARIAÇÃO DO CRONOGRAMA</b>			
F-004/Rev.00			
PREPARADO POR:			
Período relatado:			
Análise do projeto analisada	Início / Término Linha de base	Início / Término Reais	Variação
Causa da(s) variação (s):			
Impactos antecipados:			
Ação corretiva planejada:			
Elaborado por	Aprovado por	Aprovado em	






## ANEXO V – Planilha de Identificação de Riscos

<b>PROJETO DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS</b>								
<b>PLANILHA DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS</b>							F-005/Rev.00	
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO					AÇÃO		IMPACTO	
Item	Causa	Risco	Efeito	EAR	Resposta	Descrição da Resposta	Custo	Tempo
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
Riscos Identificados por:							Data:	




## Anexo VI – Formulário Lista de Verificação e Encerramento

<b>PROJETO DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS</b>		
<b>LISTA DE VERIFICAÇÃO E ENCERRAMENTO DO PROJETO</b>		F-006/Rev.00
PREPARADO POR:		
<b>Cliente aceitou todos os resultados do projeto:</b>		<b>Aceito por:</b>
1		
2		
3		
4		
5		
<b>Cliente aceitou todas outras entregas:</b>		<b>Aceito por:</b>
1		
2		
3		
4		
5		
<b>Observações:</b>		<b>Aceito por:</b>
1		
2		
3		
4		
5		
Lista de verificação elaborada por:		
		<b>Data:</b>
<b>ACEITE DO PROJETO</b>		
Assinatura:		



## Anexo VII – Formulário de Pesquisa Partes Interessadas

<b>PROJETO DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS</b>	
<b>ENTREVISTA STAKEHOLDER MANAGEMENT</b>	
F-007/Rev.00	
Elaborado por:	
<b>1. Entendimento e expectativas do projeto</b>	
Por Que você acha Que a Refinaria está fazendo esse projeto?	
Que resultado você considera como sucesso ao final do projeto?	
O que VOCÊ espera obter do projeto?	
- Como você descreveria o seu papel ou responsabilidade no projeto?	
Priorize os três objetivos você acha mais importante no projeto?	
Prazo ( ) Custos ( ) Escopo ( ) Qualidade ( ) Riscos ( ) Outro ( ) - Qual?	
<b>2. Interesse/Envolvimento no projeto</b>	
É prioridade para a empresa? (de 1 a 10 )E para você? (de 1 a 10)	
O que você faz além do projeto no seu dia a dia?	
Qual porcentagem do seu tempo é ocupado pelo projeto vs. outros trabalhos?	
Como você acha que poderia ajudar mais o projeto?	
<b>3. Qualificação individual</b>	
Que outras especialidades você tem que poderiam ser úteis ao projeto?	
Como é o seu inglês?	
Lê? (1 a 10)___ Escreve? (1 a 10)___ Fala? (1 a 10)___	



## Continuação

4. Riscos/Questões do projeto
O que mais o preocupa no projeto?
Se você estivesse gerenciando o projeto, o que você não deixaria de fazer?
Que obstáculos você vê para a sua atuação no projeto atualmente?
O que você sugere que seja feito para lidar com essas situações?
O que pode mudar no ambiente externo que pode impactar o projeto?
Você vê alguma oportunidade que podemos aproveitar ao realizarmos o projeto?
5. Stakeholders/Comunicação
Quem se reporta diretamente a você no projeto?
Você se reporta à quem?
Que outras pessoas ou funções você acha importante se envolverem no projeto?
Que reuniões você acha importante?
Você recebe informações insuficientes, demasiadas, ou na medida?
O que você mudaria nas comunicações do projeto?
Com que área você tem mais dificuldade de se comunicar? Porque?
<b>Observações do entrevistado:</b>
Assinatura Entrevistado:

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	15/07/2015	Mônica C. de Souza	Elaboração Inicial
Aprovação			
Participante	Assinatura		Data
Analista de Negócios			



# **PLANO DE PROJETO**

## **Diagnóstico de Processos**

# **Gerenciamento dos Riscos**

Baseado na 5ª edição do Guia PMBOK®



Mônica Souza

Refinaria de Petróleo Riograndense



## 9. GERENCIAMENTO DE RISCOS

---

O Planejamento de Gerência de Riscos tem por objetivo decidir como abordar, planejar e executar as atividades de gerenciamento de riscos do projeto.

O Gerenciamento dos riscos do projeto ocorrerá baseado nos riscos previamente identificados pelo Gerente do Projeto, através de reunião com os stakeholders do projeto, pesquisas com especialistas e análise de riscos levantados em projetos similares, bem como no monitoramento e controle dos novos riscos que por ventura não foram identificados em um levantamento prévio.

A identificação de novos riscos e avaliação e monitoramento dos riscos já identificados devem ser gerenciadas pelo Gerente do Projeto que deve comunicar ao Analista de Negócios através de e-mail. Os riscos identificados devem ser avaliados quinzenalmente, dentro das Reuniões de Acompanhamento do Projeto.

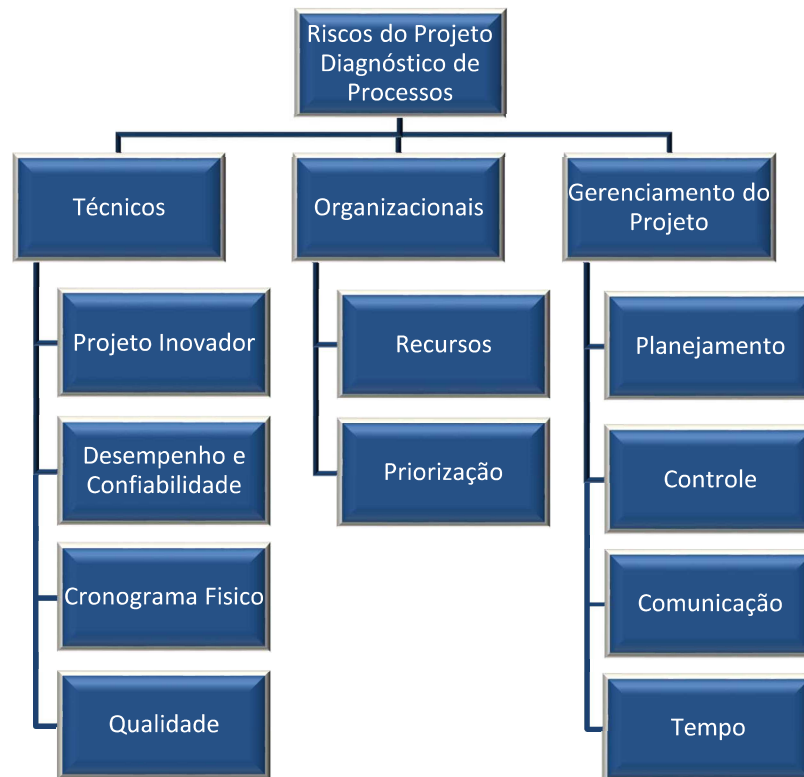
Os riscos também serão avaliados e classificados de acordo com a estrutura de identificação de riscos.

Após o processo de controle de mudança é mandatório o processo de identificação, qualificação e quantificação dos possíveis riscos associados à mudança.

As estratégias de respostas possíveis aos riscos identificados pelo projeto serão transferências, mitigação e a eliminação.



## 9.1 EAP – ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS



## 9.2 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.

No Projeto Diagnóstico de Processos os riscos serão identificados pelo Gerente de Projeto, pelo Patrocinador e pelo Analista de Negócios através da técnica de *Brainstorming*. Conforme o modelo de registro proposto utilizando o trinômio causa-risco-efeito. O Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido como Diagrama de Ishikawa ou Espinha-de-peixe, deverá ser utilizado como ferramenta para a identificação da causa dos riscos.



Uma das bases para esta atividade é a análise da EAP e também, avaliação das premissas do projeto e a análise da SWOT apresentada do Gerenciamento da Integração.

Os riscos identificados e sua estrutura para registro serão especificados na *Planilha de Identificação de Riscos* (Formulário F-005) que armazena os riscos do projeto, sua qualificação e demais informações provenientes do gerenciamento de riscos. Conforme o andamento do projeto também poderá ocorrer de um risco deixar de ser risco ou de alterar a sua probabilidade e impacto. Portanto, a planilha de riscos será um documento dinâmico sempre atualizado pelo Gerente de Projetos.

Os riscos são categorizados pela a sua natureza com base na ferramenta EAR – Estrutura Analítica dos Riscos. Todos os itens da planilha devem ser preenchidos conforme o exemplo abaixo.





TABELA 13: Metodologia de Identificação de Riscos

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO				
Item	Causa	Risco	Efeito	EAR
01	Projeto Inovador, a empresa não trabalha com o conceito de Gerenciamento de Projeto.	Alteração do Escopo	Tempo, Qualidade e Custo	Técnicos
02	Falta de experiência do GP em executar projetos.	Falha no Planejamento do Projeto	Qualidade	Gerenciamento Projeto
03	Apenas o Gerente do Projeto é o responsável por executar todas as atividades. O Projeto não é prioridade da empresa.	Não cumprir o Cronograma do projeto	Atraso no cronograma	Técnicos
04	Projeto Inovador, dificuldade no alinhamento com o cliente.	Não atender a Qualidade estimada	Qualidade	Técnicos
05	Necessidade de Opiniões de Especialistas (consultorias). Necessidade de Adquirir um produto.	Necessidade de Aquisições	Escopos, Tempo e Custo	Gerenciamento Projeto
06	Saída não programada, aposentadoria ou desligamento.	Rotatividade na equipe de Suprimentos	Falta de Recursos. Atraso no cronograma	Organizacionais
07	Projeto Inovador, dificuldade no alinhamento com o cliente. A empresa não trabalha com o conceito de Gerenciamento de Projeto	Desvio na Execução do Projeto	Tempo, Qualidade e Custo	Técnicos
08	Falta de experiência do GP em executar projetos.	Falha na Comunicação	Qualidade	Técnicos
09	A agenda do projeto não é a prioridade na empresa.	Não cumprir o cronograma de agenda	Atraso no cronograma.	Técnicos



### 9.3 QUALIFICAÇÃO DOS RISCOS

Os riscos identificados serão qualificados e priorizados conforme a sua probabilidade de ocorrência e impacto nos objetivos, por meio das percepções dos especialistas escolhidos no projeto.

Abaixo estão listadas as escalas de probabilidades e de impacto a serem utilizadas para definição do peso durante a análise do risco. A avaliação será feita segundo opiniões de especialistas e em reunião de *Brainstorming*.

TABELA 14: Probabilidade

Probabilidade	
Baixa - Peso 1	A probabilidade de ocorrência do risco pode ser considerada pequena ou imperceptível.
Média - Peso 3	Existe uma probabilidade razoável de ocorrência do risco.
Alta - Peso 5	O risco é iminente.

TABELA 15: Impacto

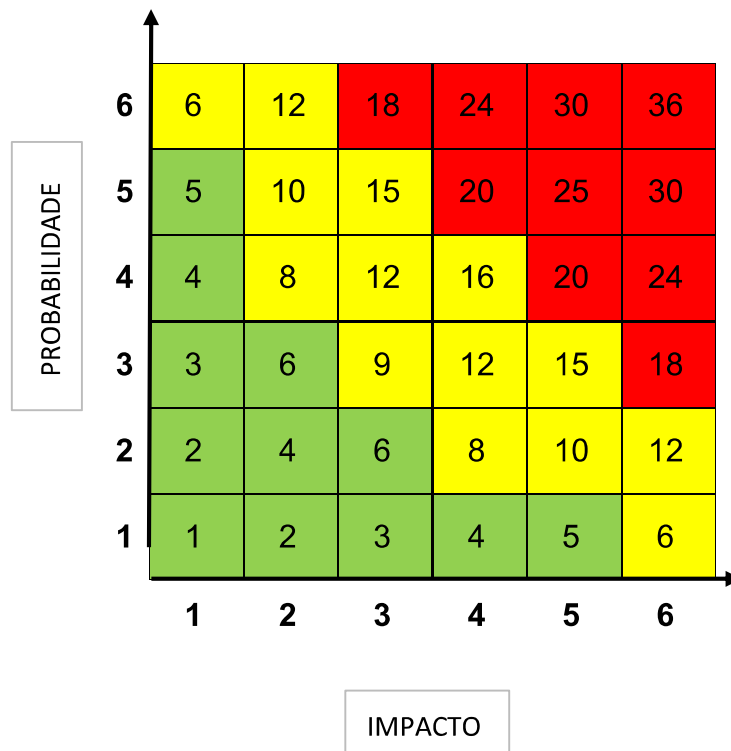
Impacto	Baixo - Peso 1	Médio - Peso 3	Alto - Peso 5
Tempo	Aumento de tempo não significativo ( $\leq 30\%$ )	Aumento de tempo entre 30% e 50%	Aumento de tempo maior que 50%
Custo	Aumento de custo não significativo ( $\leq 20\%$ )	Aumento de custo onde necessita de aprovação ( $\geq 20\%$ )	Aumento de custo maior que 20%
Escopo	Alteração quase imperceptível do escopo. Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do projeto serão afetadas, mas é aceitável pelo patrocinador	Alteração do escopo inaceitável para o patrocinador
Qualidade	Redução quase imperceptível	Redução requer aprovação do patrocinador, mas aceitável no Plano na Qualidade.	Redução maior que o estabelecido no Plano da Qualidade



O processo de seleção dos riscos a serem tratados será efetuado utilizando-se uma escala numérica e associando-a um grau para cada risco conforme apresentado na EAR.

TABELA 16: Prioridade

Prioridade	
Baixa	<b>Probabilidade x Impacto &lt; 6.</b> Riscos aceitáveis para a organização de baixa probabilidade e baixo impacto. Sem ação preventiva correção ou mitigação.
Média	<b>Probabilidade x Impacto <math>\geq 6</math> e <math>\leq 16</math>.</b> Riscos que devem ser tratados com atenção com Propostas de estratégias de prevenção antes de aceitos. Baixa probabilidade e alto impacto. Devem ser mitigados.
Alta	<b>Probabilidade x Impacto maior que 16.</b> Riscos inaceitáveis para a empresa. Alta probabilidade e Alto impacto. Devem ser mitigados ou transferidos.



Após caracterizado de acordo com a sua probabilidade e Impacto os riscos serão avaliados conforme apresentado na tabela abaixo.

TABELA 17: Metodologia de Qualificação dos Riscos

Avaliação Qualitativa do Risco								
Identificação dos Riscos	Impacto					Probab.	Impacto x Probab.	Prioridade
	Custo	Tempo	Escopo	Qualid.	Geral			
Item								
01	1	3	3	1	3	5	15	3
02	1	1	1	3	3	1	3	
03	3	5	3	1	5	3	15	4
04	1	1	1	5	5	1	5	
05	3	1	1	1	3	3	9	7
06	1	3	1	1	3	5	15	5
07	1	1	1	1	1	1	1	
08	1	1	1	5	5	5	25	1
09	1	5	1	1	5	5	25	2

#### 9.4 QUANTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A análise quantitativa dos riscos é feita para podermos quantificar o impacto dos riscos no projeto. Nesta análise, o interessante é o impacto do tempo e impacto financeiro dos riscos. Através desta análise, podemos realizar projeções numéricas e estabelecer o tempo total do projeto e o valor monetário esperado.

A análise de probabilidade e impacto foi criada levando em consideração percentuais de 0 a 100% conforme a tabela de Probabilidade sendo considerado 25% para a Probabilidade Baixa – Peso 1, 50% Probabilidade Média – Peso 3 e 75% para Probabilidade Alta – Peso 5.



A tabela a seguir mostra a análise quantitativa dos riscos identificados no projeto, bem como o tempo total estimado e o valor monetário dos riscos. Não foram considerados riscos qualificados com Prioridade Baixa.

TABELA 18: Metodologia de Quantificação dos Riscos – Exemplo

Avaliação Quantitativa do risco						
Item	Risco	Probabilidade	Impacto		VME	
			Tempo	Custo R\$	Tempo	Custo R\$
01	Alteração do Escopo do projeto	75%	05 dias	250,00	3,75 dias	187,50
03	Não cumprir o cronograma do projeto	50%	10 dias	500,00	05 dias	250,00
05	Necessidade de Aquisições	50%	5 dias	550,00	2,5 dias	275,00
06	Rotatividade na equipe de suprimentos	75%	3 dias	150,00	2,25 dias	112,50
08	Falha na Comunicação	75%	05 dias	250,00	3,75 dias	187,50
09	Não cumprir o cronograma de agenda	75%	03 dias	150,00	2,25 dias	112,50
Total					19,75 dias	1.125,00
<b>Reserva de Contingência</b>						<b>R\$ 1.125,00</b>

## 9.5 PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

O plano de resposta ao risco é o processo de determinação das ações para melhorar oportunidades e reduzir as ameaças para os objetivos do projeto. Ele inclui a identificação e designação de indivíduos ou partes, com a responsabilidade para cada acordo de resposta ao risco.

Este processo assegura que riscos identificados são devidamente endereçados. A eficácia do planejamento de resposta determinará diretamente se o risco do projeto cresce ou diminui. O plano de resposta ao risco deve ser apropriado



para a severidade do risco, estimando um custo real, o tempo necessário para ser bem-sucedido. O Gerente do Projeto é o responsável por todas as ações no plano de resposta aos riscos.

TABELA 19: Metodologia de Resposta aos Riscos – Exemplo

AÇÃO			
Item	Risco	Estratégia	Descrição da Resposta
01	Alteração do Escopo do Projeto	Mitigar	Analisar criteriosamente a declaração de escopo para que apresente requisitos bem definidos. Promover reunião para revisão e debate sobre a Declaração do Escopo.
02	Falha no Planejamento do Projeto	Aceitar	Não é necessário nenhum esforço para este risco.
03	Não Cumprir o Cronograma do projeto	Mitigar	Seguir o plano de gerenciamento de tempo, revisando as etapas do projeto conforme cronograma. Fazer constante controle sobre as entregas e prazos do projeto.
04	Não atender a Qualidade estimada	Aceitar	Não é necessário nenhum esforço para este risco.
05	Necessidade de Aquisições	Mitigar	Executar o Plano de Gerenciamento das Aquisições
06	Rotatividade na equipe de Suprimentos	Mitigar	Mapear os possíveis substitutos mais experientes da equipe.
07	Desvio na execução do projeto	Aceitar	Não é necessário nenhum esforço para este risco.
08	Falha na Comunicação	Evitar	Seguir o plano de gerenciamento das comunicações. Estar atento à equipe do projeto e nas reuniões de acompanhamento.
09	Não cumprir o cronograma de agenda	Evitar	Identificar os melhores dias e horários para as agendas das reuniões. Executar o Plano de Comunicações.

## 9.6 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

Sendo uma especificidade do projeto o Gerente ser o responsável por executar as atividades, listamos as responsabilidades do mesmo com relação ao Plano de Gerenciamento de Riscos.

- Estabelecer as estratégias de Gerenciamento de Riscos;

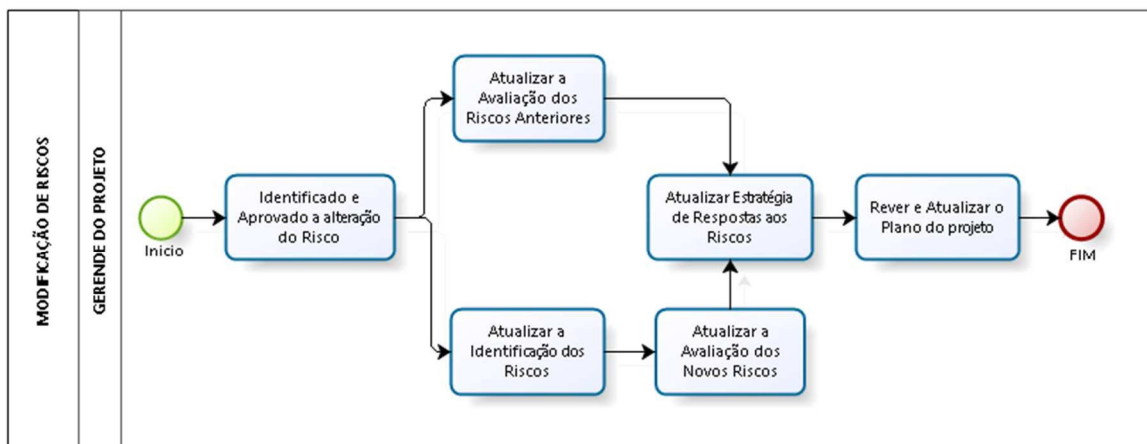


- Realizar reuniões de identificação e monitoramento dos riscos com todos os envolvidos;
- Realizar a identificação e avaliação qualitativa dos Riscos;
- Planejar e executar as respostas aos riscos;
- Comunicar os riscos a todos os envolvidos;
- Documentar os riscos identificados, suas métricas e os resultados das ações propostas;

## 9.7 SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS

Quaisquer alterações nos riscos já identificados (variação na probabilidade e impacto dos riscos) deverão ser tratadas pelo gerente do Projeto juntamente com o Analista de Negócios, e assim gerado uma nova versão do plano contendo as modificações já aprovadas conforme o fluxo abaixo:

Toda Mudança deve ser realizada conforme o Plano Integrado de Mudança.



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	15/07/2015	Mônica C. de Souza	Elaboração Inicial
Aprovação			
Participante	Assinatura		Data
Analista de Negócios			



# **PLANO DE PROJETO**

## **Diagnóstico de Processos**

# Gerenciamento das Aquisições

Baseado na 5ª edição do Guia PMBOK®



Mônica Souza

Refinaria de Petróleo Riograndense





## 10. GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

O processo de aquisições e contratações, conforme preceitua o Guia PMBOK 5ª edição, aborda a obtenção e o suprimento de produtos e serviços externos à organização necessários ao alcance do produto do projeto. Não obstante, sintetiza que um Plano de Aquisições e Contratações deve englobar:

- Planejamento;
- Realização e a Administração das aquisições;
- Enceramento de todos os contratos;

Processos do gerenciamento das aquisições do projeto (PMBOK 5ª edição)



Diante do escopo do projeto em que uma das restrições iniciais é o fato de não haver aquisições, uma vez que depende exclusivamente de recursos funcionais da empresa no Plano de Gerenciamento de Aquisições do Projeto Diagnóstico de processos faremos uma abordagem simplificada e objetiva.

A Refinaria Riograndense apresenta procedimentos e normas bem definidas para atender a aquisição de bens e/ou serviços, por isso caso o projeto Diagnóstico de Processos apresente alguma demanda, as aquisições deverão ser realizadas segundo os processos e procedimento da empresa. Contudo, atendendo a uma necessidade de especificar no plano de projeto, teçamos alguns comentários



reflexivos quanto a alguns fatores necessários ao Gerenciamento de um Plano de Aquisições e Contratações de um projeto.

## 10.1 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Planejar o Gerenciamento das Aquisições é o processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.

Para que a decisão de comprar ou terceirizar determinadas atividades do projeto fosse realizada, foram utilizadas informações relacionadas ao risco, prazo, custo e expertise necessária à realização das atividades. Para tanto, utilizou-se a EAP como fonte de informações para a análise dos recursos necessários à execução do projeto.

Os recursos necessários à execução do projeto constam na tabela abaixo:

### Categoria e Recursos

TABELA 20: Recursos do Projeto

Categoria	Nome do Recurso
Recursos Humanos	Gerente Administrativo e Financeiro
	Analista de Negócios
	Gerente do Projeto
Infraestrutura	Computadores
	Internet
	Telefone
	Impressora
	Equipamento de Projeção de imagens
	Mobiliário
Despesas Administrativas	Materiais de Expediente (papel, caneta, Tonner, cartuchos de impressão, folhas de papel)
	Serviço de banda larga contratada
	Serviço de telefonia fixa
	Serviço de Energia Elétrica



Conforme exposto acima, verifica-se que os recursos que serão utilizados consistem, basicamente, em meios internos à Refinaria Riograndense.

Na Categoria *Recursos Humanos*, constam os colaboradores que comporão a Equipe do Projeto. Não são meios a serem adquiridos pois já estão em plena atividade na empresa e com respectivas contratações já firmadas por intermédio do Departamento de Pessoal. Sendo assim, não há necessidade de planejar, realizar e administrar as contratações e, tampouco, encerrar os referidos contratos.

No que tange à categoria *Infraestrutura*, consistem em equipamentos já existentes na empresa, outros itens não citados na tabela acima, como por exemplo salas de reunião, cadeiras, mesas, seguem a mesma linha de raciocínio.

As despesas administrativas, da mesma forma, já ocorrem e são alocadas em Centros de Custos adequados. Não há a necessidade de prever novas aquisições de insumos administrativos bastando a confecção de requisição interna para suprimento.

Por fim, ao haver a necessidade de quaisquer aquisições externas, consta previsto o envolvimento da Área de Suprimentos de Bens e Serviços, cujo responsável pela atividade é o próprio Gerente do Projeto, havendo a necessidades de aquisições, de bens e/ou serviços deverá efetuar cotação e pesquisa de preços seguindo aos procedimentos da área.

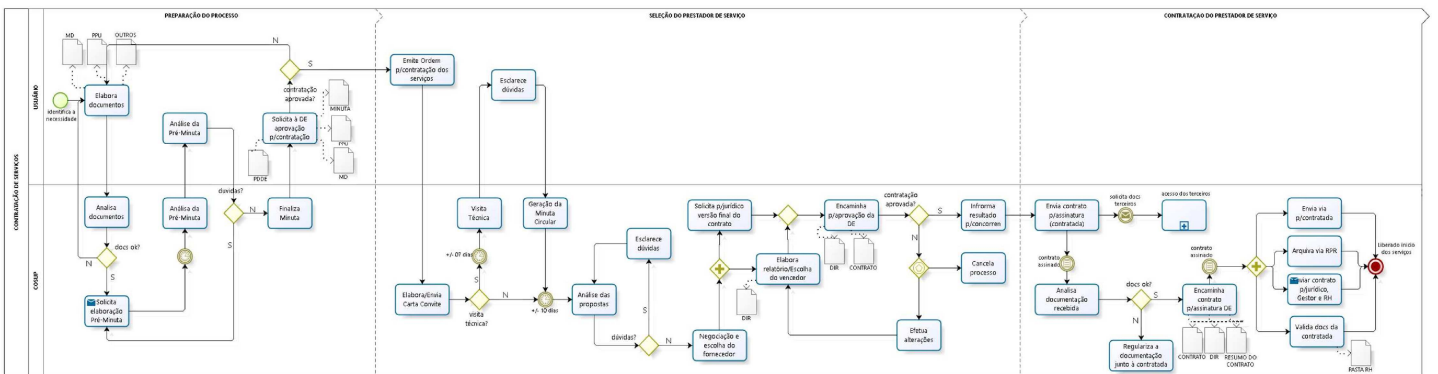
Fazem parte do Plano de Aquisições os seguintes documentos:

- COSUP/P-001 - Qualificação de Fornecedores;
- COSUP/P-002 – Aquisição de Materiais e Equipamentos;
- COSUP/P-004 – Contratação de Serviços;
- COSUP/N-001 – Definição de Responsabilidades na Gestão de Contratos;
- COSSEMAQ/N-001 - Diretrizes de SMS;

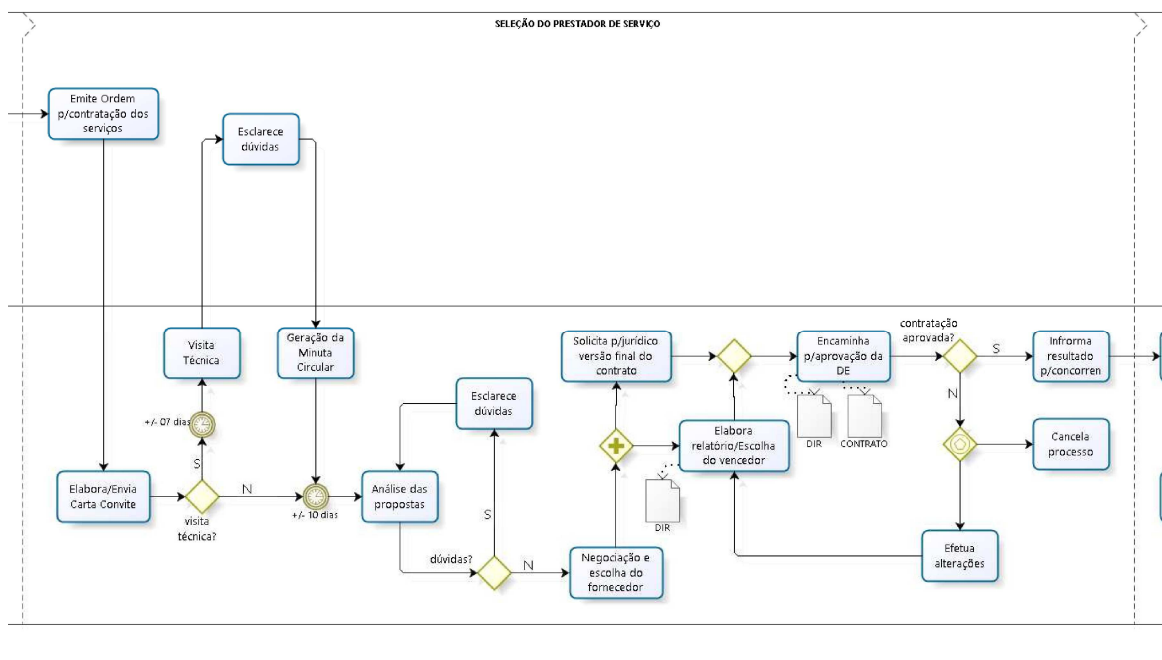
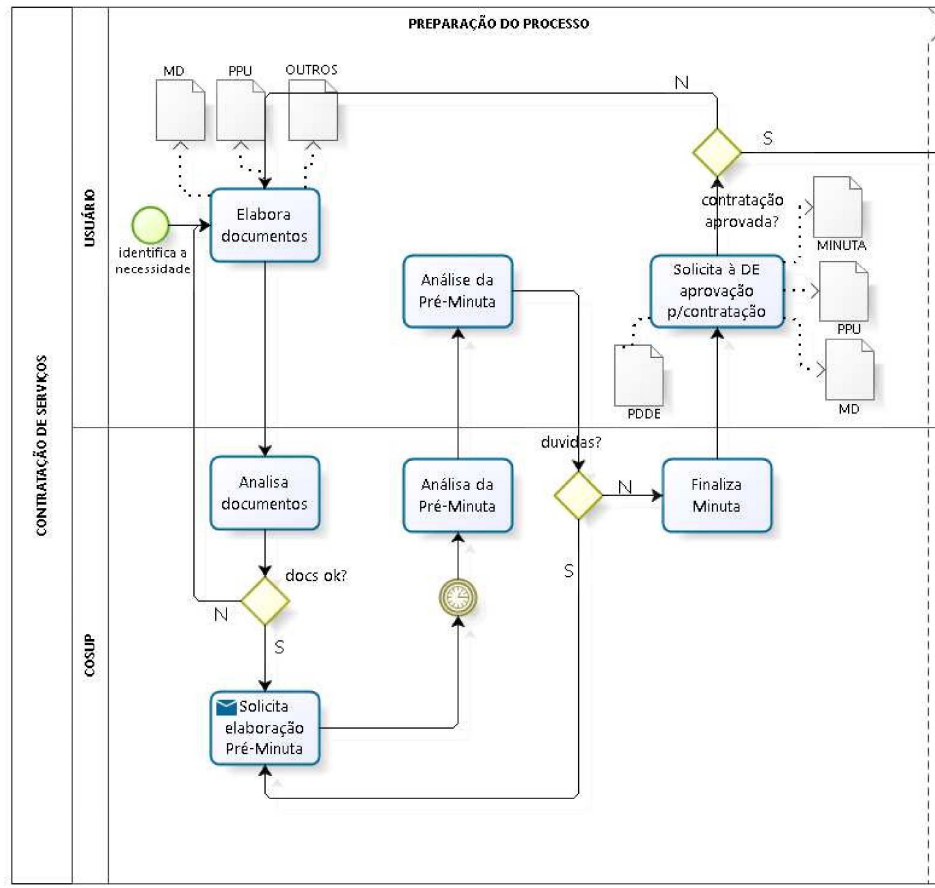


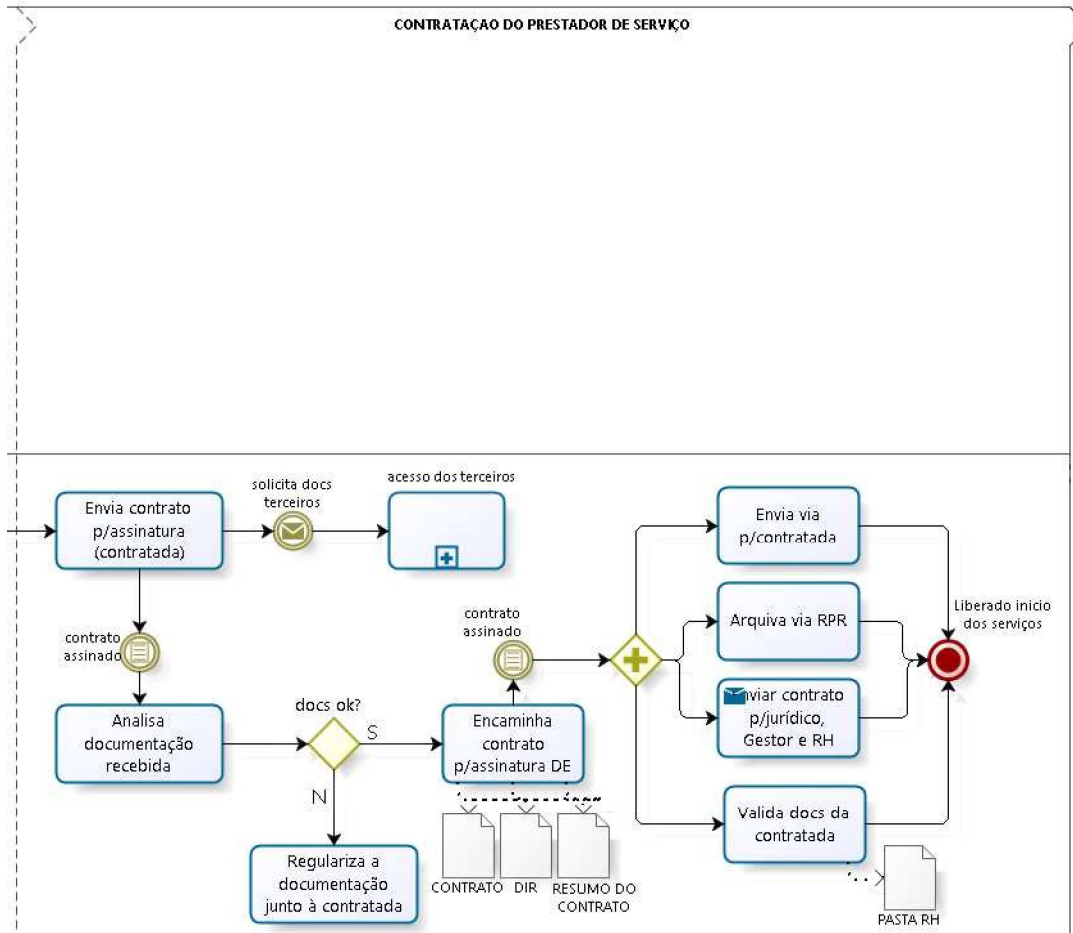
**Processo de Contratação de Serviços**

Visão Geral



## Visão por Etapas





## 10.2 CONDUZIR AS AQUISIÇÕES

O processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato.

### Seleção de Fornecedores

Os critérios de seleção a serem utilizados neste projeto estão relacionados ao preço e à capacidade técnica da empresa. Os fornecedores serão selecionados através de uma pesquisa de mercado a ser realizada com o suporte de especialistas e Área de Suprimentos. Deverão ser realizadas cotação de no mínimo 3 prestadores/fornecedores do serviço/bem a ser adquirido conforme procedimento já estabelecido pela Área de Suprimentos.



## **Contratações de Serviços**

Havendo a necessidade de contratação de serviços, verifica-se que o formato de contratação mais adequado ao escopo do projeto é a contratação por preço fixo ou global (preço e prazo do serviço previamente definidos), uma vez que a autorização do desembolso orçamentário dar-se-á em conjunto com o patrocinador (através de um PDDE – Pedido de Deliberação para a Diretoria Executiva) e o mesmo necessita de posições fixas e firmes (preço fechado). O procedimento de contratação dar-se-á conforme os procedimentos da área de Suprimentos, para melhor esclarecimento apresentamos abaixo o fluxo do processo de contratação.

### **10.3 CONTROLAR AS AQUISIÇÕES**

O processo de gerenciamento das relações de aquisições, monitoramento do desempenho do contrato e realizações de mudanças e correções nos contratos, conforme necessário. O controle das aquisições será feito pelo Gerente do Projeto conforme a linha de base Valor do Contrato, Valor do Bem, Prazo para a realização do serviço e/ou entrega do bem e qualidade do serviço prestado. Quaisquer mudanças nessas medidas frente a linha de base, deverão ser documentadas com os devidos motivos e acertados em reunião com o patrocinador.

#### **Mudanças no Contrato**

Se for necessário realizar uma mudança nos contratos já realizados, elas deverão ser realizadas mediante um aditivo no contrato. Para tanto, deverá ser realizada uma reunião para realização de um novo contrato ou um adendo do contrato, dependendo da modificação. Ambas as partes deverão entrar em acordo. Não havendo acordo entre as partes e havendo impossibilidade de prosseguimento do contrato, serão tomadas medidas judiciais para resolver a questão.

#### **Avaliação dos Fornecedores**

O acompanhamento dos contratos e a avaliação do desempenho dos contratados serão realizados pelo Área de Suprimentos conforme procedimento já



estabelecidos. Havendo inadimplência contratual por parte da empresa contratada, caberá ao Gerente do Projeto acionar o dispositivo de sanção que desencadeará as penalidades expostas no contrato. Os relatórios de acompanhamento deverão fazer parte da pasta do projeto.

Abaixo Planilha de Acompanhamento de Contrato utilizada pela Área de Suprimentos para monitorar o andamento dos contratos. O Gerente do Projeto deverá usar da mesma ferramenta para realizar o acompanhamento dos contratos feitos para o Projeto Diagnóstico de Processos.

### **Demonstrativo de Acompanhamento do Contrato**

TABELA 21: Demonstrativo de Acompanhamento do Contrato

DADOS GERAIS						CONTRATADO				
Contrato	Fornecedor	Objeto	Gestor	Fiscal	Área	Prazo Previsto (dias)	Valor Fixado (12 Meses)	Valor Fixo Mensal	Data Inicial	Data Final

REALIZADO		DIAGNÓSTICO				AÇÃO		
Prazo Realizado (dias)	Valor Realizado	Prazo Restante (dias)	Saldo Contrato	Valor Realizado (%)	Prazo Realizado (%)	Fator Crítico (Prazo ou Saldo)	Data Limite p/ solicitar SAC	Data Limite para Envio a COSUP para Concorrência

## 10.4 ENCERRAR AS AQUISIÇÕES

É o processo de finalizar cada uma das aquisições do projeto. O encerramento do contrato é feito através da Área de Suprimentos que elabora um *Termo de*

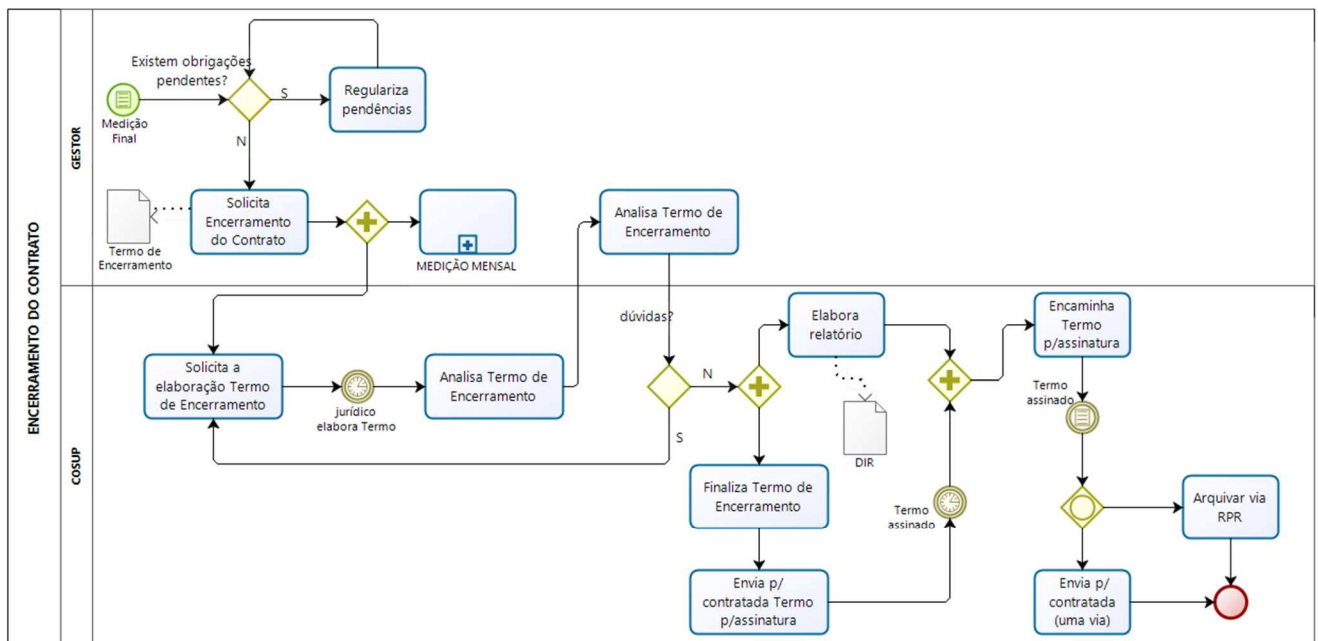




*Encerramento de Contrato*, documento que formaliza a quitação dos serviços prestados e valores efetivamente pagos, o documento é assinado por ambas as partes e fica arquivado junto ao instrumento contratual.

O Gerente do Projeto deve realizar a análise do processo de contratação e elaborar um documento de lições aprendidas citando os pontos positivos e negativos do processo. Após o encerramento formal do contrato todos os documentos referentes a esta etapa deverão ser arquivados na pasta do projeto para posterior consulta ou auditoria.

### Fluxograma Encerramento do Contrato



Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	15/07/2015	Mônica C. de Souza	Elaboração Inicial
Aprovação			
Participante	Assinatura		Data
Analista de Negócios			



# **PLANO DE PROJETO**

## **Diagnóstico de Processos**

# Gerenciamento das Partes Interessadas

Baseado na 5ª edição do Guia PMBOK®



Mônica Souza

Refinaria de Petróleo Riograndense



## 11. GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O GP deve conectar as partes interessadas maximizando as influências positivas e minimizando as resistências, o que implicará em uma maior probabilidade de aceitação das entregas.

### 11.1 IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS

É o processo de identificação das pessoas, grupos ou organizações que possam afetar ou serem afetados por uma decisão, atividade, ou resultado do projeto; e analisar e documentar as informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento, interdependência, influência e impacto potencial no sucesso do projeto.

A identificação das partes interessadas do Projeto Diagnóstico de Processos será realizada em reunião com uma entrevista guiada através de questionário padrão anexo do Plano das Comunicações.

TABELA 22: Identificação das Partes Interessadas

Parte Interessada	Grau de:		
	Importância	Engajamento	Expectativas
Gerente do Projeto	Alta	Alto	Alta
Analista de Negócios	Alta	Alto	Alta
Gerente Administrativo Financeiro	Alta	Médio	Alta
Diretoria da Empresa	Média	Baixo	Alta

### 11.2 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

As partes interessadas identificadas como com grau de importância Alta, deverão participar das reuniões de acompanhamento do projeto e serão consultadas



e comunicadas (conforme o plano de comunicações) por quaisquer alterações do projeto.

### 11.3 GERENCIAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O Gerente de Projeto deve comunicar e interagir com as partes interessadas para atender suas necessidades e solucionar as questões quando correm, por este motivo o Plano de Gerenciamento das Comunicações é tão importante num plano de projeto.

Para definir o engajamento da equipe do projeto serão utilizadas reuniões com especialistas, com isso o plano de gerenciamento das partes interessadas pode utilizar as informações coletadas nestas reuniões.

Existe uma demanda adequada do engajamento das partes interessadas para que o projeto seja bem-sucedido. Os níveis de engajamento, segundo o Guia PMBOK (2013) são:

- Desinformado: Não tem conhecimento do projeto e impactos possíveis.
- Resistente: Tem conhecimento do projeto e dos possíveis impactos, porém, este é resistente às mudanças.
- Neutro: Conhece o projeto, porém não se envolve.
- Dá apoio: Tem conhecimento do projeto e dos impactos possíveis e apoia a mudança.
- Lidera: Além de ter conhecimento do projeto e dos possíveis impactos, é ativamente engajado com os objetivos.

O PMBOK (2013) sugere uma matriz de nível de engajamento sendo que o caractere “C” indica o nível atual de engajamento e o caractere “D” é o nível de engajamento desejado.



TABELA 23: Matriz - Engajamento das Partes Interessadas

Partes Interessadas	Não informado	Resistente	Neutro	Dá apoio	Lidera
Gerente do Projeto					DC
Analista de Negócios				DC	
Gerente Administrativo Financeiro				DC	
Diretoria da Empresa	DC				

Na tabela apresentada acima as partes interessadas apresentam o mesmo nível de engajamento o que significa que o nível está adequado ao projeto. Porém este levantamento deve ser feito continuamente durante execução do projeto (mensal), A cada resultado em que o engajamento esperado é diferente do desejado será exigido uma atuação por parte do gerente do projeto para adequar o engajamento.

#### 11.4 CONTROLAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERSSADAS

Para este projeto em que a equipe é relativamente pequena as estratégias para controlar o engajamento das partes interessadas serão atualização e acompanhamento da Matriz de engajamento das partes interessadas e conversas com os envolvidos com o objetivo de eliminar as resistências aumentando o suporte ao projeto.

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	15/07/2015	Mônica C. de Souza	Elaboração Inicial
Aprovação			
Participante	Assinatura		Data
Analista de Negócios			



## 12. GLOSSÁRIO

---

**Brainstorm:** Técnica desenvolvida para explorar a potencialidade criativa e de ideias de um indivíduo ou de um grupo.

**EAP** - Estrutura Analítica do Projeto.

**EAR** - Estrutura Analítica de Riscos.

**Escopo** - Conjunto de todos os produtos/serviços entregáveis do projeto.

**Gerente de Projeto:** O Gerente do Projeto é o profissional contratado para realizar o gerenciamento do projeto.

**HH:** Unidade de medida para Homem Hora trabalhada

**Lições Aprendidas:** Conjunto de Informações que estabelecem o que deu certo, o que deu errado e o que poderia ter sido feito melhor.

**Método do caminho crítico:** Técnica utilizada em planejamento e controle de projeto. Identifica a sequência de atividades na qual, caso uma delas atrase, todo o projeto estará atrasado, é a sequência das atividades que não tem folga

**MS Project:** Software fabricado pela Microsoft utilizado para auxiliar na gestão de Projetos

**Parte Interessada:** Também chamado de Stakeholder. Pode ser um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetado por ou perceber que será afetado por uma decisão, atividade ou resultado do projeto.

**Patrocinador:** Pessoa ou empresa que custeia e endossa o projeto. Os patrocinadores do projeto serão os diretores da Refinaria Riograndense.

**PMBOK:** Project Management Body of Knowledge - Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos organizado pelo PMI.

**PMI:** Project Management Institute – Instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos.



**Premissa:** Hipótese que deve ser considerada como verdadeira.

**Reserva de Contingência:** Reserva de tempo ou custo calculada a partir da chance de um risco ocorrer.

**Reserva Gerencial** - Reserva de tempo ou custo estabelecida pelo patrocinador.

**Restrição** - Fato que inviabiliza o projeto caso ocorra.

**Risco** - Probabilidade de ocorrência de um evento que gere um impacto positivo ou negativo no projeto.

**Stakeholder:** Também chamado de Parte Interessada. Pode ser um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetado por ou perceber que será afetado por uma decisão, atividade ou resultado do projeto.

**VME** - Valor Monetário Esperado - Técnica de Gestão de Risco utilizada para comparar riscos associados ao aspecto financeiro do projeto.



## 13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

A construção do presente trabalho promoveu a utilização das boas práticas em Gerenciamento de Projetos conforme padrão designado pelo PMI (Project Management Institute), através da criação de um Plano de Projeto para o projeto Diagnóstico de Processos. Com esse plano será possível buscar a melhoria nos processos devido ao planejamento estabelecido, dos controles previstos, e dos procedimentos e ferramentas utilizadas para garantir que o produto seja entregue dentro do tempo e custo previstos e com a qualidade desejada.

No presente trabalho estão compreendidas todas as áreas de conhecimento tratadas pelo PMBOK. O gerenciamento do projeto deverá acontecer com a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas, utilizando as boas práticas do PMBOK. Este projeto poderá ser um ponto de partida para os novos projetos da Refinaria Riograndense, principalmente em se tratando de projetos específicos para a Área Administrativa da empresa.

Em conclusão a elaboração deste plano de projeto me permitiu aplicar as etapas de criação de um plano estruturado, com base nas disciplinas cursadas ao longo do curso de Gestão de Projetos. Esta vivência servirá de base para futuros projetos, e em casos de resultados positivos, a empresa poderá adotar este sistema de gestão de projetos.





## 14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

DIEGO MACEDO. Disponível em <http://www.diegomacedo.com.br>

EASY BOK. Disponível em <http://www.easybok.com.br>

ESCRITÓRIO DE PROJETOS. Disponível em <http://escritoriodeprojetos.com.br>

PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 5ª Edição, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Fifth Edition. Pennsylvania: PMI, 2013.

VARGAS, Ricardo. Gerenciamento de Projetos. 7 ed. – Rio de Janeiro : Brasport, 2009.

