

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE PÓS-GRADUAÇÃO

MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

CAMILA GOMES

PLANO DE PROJETO: IMPLANTAÇÃO DE UM CONSULTÓRIO DE PSICOLOGIA

CAXIAS DO SUL

2015

PLANO DE PROJETO:

Implantação de um Consultório de Psicologia

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

Orientador: Prof. Ronald Weber Kirst, MsEng, PMP

CAXIAS DO SUL

2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, minha avó e meu namorado pelo apoio e compreensão.

Agradeço a minha amiga e colega Ana Paula pela parceria e pelos momentos de descontração durante este curso.

Agradeço a psicóloga Sabrine Terres pela oportunidade de realizar a gestão deste projeto e pela confiança em mim depositada.

E agradeço, de forma especial, ao professor Ronald por todo apoio e orientações durante a realização deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar o plano de projeto para a implantação de um consultório de psicologia na cidade de Caxias do Sul.

O plano está alinhado com as expectativas da patrocinadora do projeto, a psicóloga Sabine Terres, que pretende ampliar os atendimentos aos seus pacientes com a implantação do seu próprio consultório. O documento contempla todas as fases desde a locação da sala comercial até as ações de marketing.

A metodologia de gerenciamento de projetos utilizada no trabalho está de acordo com as práticas abordadas no Guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), do qual fazem parte os planos de gerenciamento da integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas.

Palavras-chave: Plano de projeto, gerenciamento, implantação, consultório.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura analítica do projeto.....	24
Figura 2 – Caminho crítico do projeto	31
Figura 3 – Organograma do projeto	45
Figura 4 - Estrutura analítica de riscos	57
Figura 5 - Matriz de pontuação dos riscos	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Termo de abertura do projeto.....	17
Tabela 2 – Sequência de atividades – controle integrado de mudanças.....	18
Tabela 3 – Formulário de solicitação de mudança	19
Tabela 4 – Declaração de escopo.....	23
Tabela 5 – Dicionário da EAP	27
Tabela 6 – Cronograma do projeto.....	30
Tabela 7 – Marcos do projeto.....	32
Tabela 8 – Custos dos serviços	33
Tabela 9 – Custos fixos	34
Tabela 10 - Custos dos materiais	35
Tabela 11 - Custos detalhados	37
Tabela 12 – Orçamento do projeto.....	37
Tabela 13 - Fluxo de caixa.....	38
Tabela 14 - Fluxo de Caixa do cenário otimista	40
Tabela 15 - Análise do cenário otimista.....	40
Tabela 16 - Fluxo de caixa do cenário pessimista	41
Tabela 17 - Análise do cenário pessimista.....	41
Tabela 18 - Métricas de desempenho do projeto.....	43
Tabela 19 - Métricas de desempenho do produto.....	44
Tabela 20 - Responsabilidades.....	46
Tabela 21 - Matriz de responsabilidades.....	46
Tabela 22 - Contatos da equipe do projeto.....	47
Tabela 23 - Ações ou eventos de comunicação internos	49
Tabela 24 - Ações ou eventos de comunicação externos	50
Tabela 25 – Template - ata de reunião.....	52
Tabela 26 - Template - relatório de acompanhamento interno.....	53

Tabela 27 - Template - informativo sobre o projeto	53
Tabela 28 - Template - acompanhamento reforma e decoração	54
Tabela 29 - Template - registro de questões	55
Tabela 30 - Matriz de funções e responsabilidades	56
Tabela 31 - Identificação dos riscos.....	58
Tabela 32 - Escala de impacto.....	59
Tabela 33 - Escala de probabilidade.....	59
Tabela 34 - Análise qualitativa de riscos	61
Tabela 35 - Análise quantitativa de riscos.....	62
Tabela 36 - Plano de respostas aos riscos	64
Tabela 37 - Análise fazer ou comprar	66
Tabela 38 - Mapa de aquisições	68
Tabela 39 - Critério de seleção	69
Tabela 40 - Partes interessadas	72
Tabela 41 - Priorização das partes interessadas	73
Tabela 42 - Dados de contato	73
Tabela 43 - Estratégias de comunicação	75
Tabela 44 - Engajamento atual e desejado.....	77
Tabela 45 - Estratégias de engajamento.....	78

LISTA DE SIGLAS

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

EAP – Estrutura Analítica de Projeto

EAR – Estrutura Analítica de Riscos

VME – Valor Monetário Esperado

VPL – Valor Presente Líquido

TIR – Taxa Interna de Retorno

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	OBJETIVOS DO PROJETO	14
1.1	Objetivo Geral	14
1.2	Objetivos Específicos.....	14
3	GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	15
3.1	Termo de Abertura do Projeto	15
3.2	Plano Integrado de Mudanças.....	17
3.2.1	Controle Integrado da Solicitação de Mudança	17
3.2.2	Formulário de solicitação de mudança	18
4	GERENCIAMENTO DE ESCOPO.....	20
4.1	Declaração de Escopo.....	20
4.2	Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	24
4.3	Dicionário da EAP	25
5	GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	28
5.1	Definição e Sequenciamento das Atividades.....	28
5.2	Estimativa de Duração das Atividades.....	28
5.3	Alocação de Recursos.....	28
5.4	Priorização das Mudanças de Prazo.....	28
5.5	Monitoramento e Controle.....	29
5.6	Cronograma do Projeto	29
5.7	Caminho Crítico	31
5.8	Marcos do Projeto	32
6	GERENCIAMENTO DE CUSTOS	33
6.1	Estimativas dos Custos	33
6.1.1	Custos dos Serviços	33
6.1.2	Custos Fixos.....	34
6.1.3	Custos dos Materiais.....	34

	10
6.1.4 Custos Detalhados	36
6.2 Orçamento do Projeto.....	37
6.3 Controle dos Custos.....	37
6.4 Fluxo de caixa do projeto	38
6.5 Reservas de Custo.....	39
6.5.1 Reserva de Contingência	39
6.5.2 Reserva Gerencial.....	39
6.5.3 Autonomia do Gerente de Projetos	39
6.6 Análise Financeira do Projeto.....	39
6.6.1 Cenário Otimista	40
6.6.2 Cenário Pessimista	40
6.6.3 Conclusão da Análise Financeira	41
7 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	42
7.1 Políticas de Qualidade.....	42
7.2 Fatores Ambientais	42
7.3 Métricas da Qualidade.....	42
7.3.1 Desempenho do Projeto.....	42
7.3.2 Desempenho do Produto	43
7.4 Controle de Qualidade.....	44
7.5 Garantia da Qualidade.....	44
8 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	45
8.1 Organograma do Projeto.....	45
8.2 Definição de Papéis e Responsabilidades	45
8.3 Matriz de Responsabilidades (RACI)	46
8.4 Contatos da Equipe do Projeto	47
8.5 Novos Recursos, Re-alocação e Substituição de Membros do Time.....	47
8.6 Treinamentos	47

	11
8.7	Avaliação de Resultados do Time do Projeto 47
8.8	Frequência de Avaliação Consolidada dos Resultados do Time..... 48
9	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES 49
9.1	Ações e Eventos de Comunicação..... 49
9.1.1	Internos 49
9.1.2	Externos 50
9.2	Registro de Questões 51
9.3	Ferramentas de Comunicação 51
9.4	Modelos e Templates..... 51
9.4.1	Ata de reunião..... 51
9.4.2	Relatório de acompanhamento do projeto – interno..... 52
9.4.3	Informativo sobre o projeto 53
9.4.4	Relatório de acompanhamento da reforma e decoração..... 54
9.4.5	Documento de registro de questões..... 54
10	GERENCIAMENTO DE RISCOS..... 56
10.1	Responsabilidades 56
10.2	Estrutura Analítica dos Riscos (EAR)..... 56
10.3	Identificação dos Riscos..... 57
10.4	Escalas dos Riscos 58
10.5	Análise Qualitativa..... 61
10.6	Análise Quantitativa 62
10.7	Planos de Respostas aos Riscos 63
11	GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES 65
11.1	Estrutura de Suprimentos do Projeto 65
11.2	Análise Fazer ou Comprar 65
11.3	Mapa de Aquisições..... 67
11.4	Detalhamento dos Critérios de Seleção 69
11.4.1	Fornecedores de Serviço 69

	12
11.4.2 Fornecedores de Materiais	69
12 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	70
12.1 Identificação das Partes Interessadas	70
12.2 Priorização das Partes Interessadas.....	72
12.3 Dados de Contato.....	73
12.4 Estratégias de Comunicação.....	73
12.5 Engajamento das Partes Interessadas	76
12.5.1 Engajamento atual e desejado.....	76
12.5.2 Estratégias de engajamento	77
13 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
14 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80

1 INTRODUÇÃO

Atualmente um mercado que se encontra em grande expansão é o da psicologia clínica. Trata-se da área em que o profissional de psicologia atende em um consultório, tratando pessoas de diferentes faixas etárias, que sofrem dos mais variados problemas emocionais. Com o aumento do estresse do dia a dia, o crescimento dos problemas relacionados ao álcool, às drogas e à violência, entre outros, cada vez mais as pessoas tem sentido a necessidade de buscar um auxílio psicológico.

A psicóloga, patrocinadora do projeto, formou-se em 2014 e desde então tem atendido os seus pacientes em um consultório sublocado. Com o aumento do número de pacientes e da procura por mais horários, surgiu a necessidade de implantar o seu próprio consultório. Porém ao tentar iniciar a implantação, a patrocinadora deparou-se com vários problemas relacionados à falta de tempo e de habilidades para executar esse tipo de trabalho.

Este trabalho tem como objetivo apresentar um plano de projeto para a implantação de um consultório de psicologia. Ele vem de encontro às necessidades da patrocinadora de planejar e organizar as atividades relacionadas à implantação do seu consultório. O plano irá contemplar todas as fases do projeto desde a locação da sala comercial até as ações de marketing.

Através da montagem do plano e do gerenciamento do projeto será possível planejar e controlar todas as atividades, além dos custos, qualidade, recursos e riscos associados a cada uma delas. Será possível, também, avaliar e planejar as aquisições e principalmente controlar os prazos, pois atrasos podem comprometer todo o planejamento da patrocinadora, impactando nos serviços prestados aos seus pacientes e gerando perda de receita.

2 OBJETIVOS DO PROJETO

1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse projeto é a implantação de um consultório de psicologia.

1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do projeto são os seguintes:

- Proporcionar à psicóloga organizar os passos necessários para a implantação do seu consultório, com o planejamento prévio de todas as atividades envolvidas nesse processo, através de um plano de projeto;
- Realizar uma análise da viabilidade financeira do negócio;
- Definir a localização do consultório;
- Contratar os serviços necessários;
- Gerenciar a implantação do consultório.

3 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

3.1 Termo de Abertura do Projeto

TÍTULO DO PROJETO	
Plano de Projeto: Implantação de um Consultório de Psicologia	
GERENTE DO PROJETO	PATROCINADOR
Camila Gomes A gerente do projeto tem a responsabilidade planejar o projeto, controlar o escopo, custos, prazo, riscos, recursos e a qualidade do projeto.	O patrocinador do projeto será a psicóloga Sabrine Terres, CRP: 07/22909.
DESCRIÇÃO DO PROJETO	
O projeto é referente à implantação de um consultório de psicologia.	
JUSTIFICATIVA	
A psicóloga recém-formada Sabrine Terres, patrocinadora do projeto, já possui alguns pacientes que no momento atende em um consultório sublocado. Com o aumento do número de pacientes, decidiu montar o seu próprio consultório, porém não possui tempo nem as habilidades necessárias para planejar e gerenciar as atividades relacionadas a este projeto. O desenvolvimento de um plano de projeto servirá de guia para a implantação do consultório.	
FASES DO PROJETO	
<ul style="list-style-type: none"> • Locação da sala comercial • Legalização do consultório 	

<ul style="list-style-type: none"> • Reforma da sala • Decoração da sala • Aquisições • Ações de marketing 		
ORÇAMENTO INICIAL		
R\$ 30.000,00 Variação de custos estimada em +/- 10%.		
STAKEHOLDERS		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente do projeto; • Patrocinador; • Pacientes; • Prestadores de Serviço; • Órgãos Públicos; 		
PREMISSAS		
<ul style="list-style-type: none"> • A patrocinadora do projeto irá dispor de tempo para o acompanhamento, validação e aprovação das ações realizadas pela gerente do projeto; • O projeto terá um prazo máximo de 8 meses para a sua execução; 		
RESTRIÇÕES		
<ul style="list-style-type: none"> • O consultório deve estar localizado na área central de Caxias do Sul; • O consultório deve possuir no mínimo 30 metros quadrados; • O consultório deve possuir um banheiro; • O consultório deve estar localizado um prédio, pois oferece maior segurança; 		
APROVAÇÕES		
Nome	Assinatura	Data

Sabrine Terres – Patrocinador		
-------------------------------	--	--

Tabela 1 - Termo de abertura do projeto

3.2 Plano Integrado de Mudanças

Após a aprovação do plano do projeto, poderão surgir necessidades de alterações ao que foi inicialmente planejado. O plano integrado de mudanças define como essas alterações serão solicitadas e conduzidas. Além disso, também avalia qual será o impacto das mesmas no projeto.

3.2.1 Controle Integrado da Solicitação de Mudança

O controle integrado de mudanças deverá ocorrer de acordo com a sequência de atividades apresentada na tabela a seguir.

Etapa	Responsável	Descrição da Etapa
1) Identificação da necessidade de mudança	Equipe do projeto	Qualquer pessoa da equipe do projeto pode identificar uma necessidade de mudança.
2) Solicitação de Mudança	Equipe do projeto	Para formalizar a solicitação de mudança deverá ser preenchido o formulário de solicitação de mudança, apresentado na tabela 3. Após ele deve ser encaminhado ao gerente do projeto.
3) Avaliação de impacto da solicitação de mudança	Gerente do Projeto	O gerente de projetos deverá avaliar a solicitação de mudança e realizar uma análise dos impactos. Os resultados da avaliação de impacto devem ser registrados no formulário de solicitação de mudança.

4)Envio para avaliação	Gerente do Projeto	A solicitação de mudança deverá ser encaminhada para a aprovação do patrocinador do projeto.
5)Avaliação da solicitação de mudança	Patrocinador do Projeto	O patrocinador poderá aprovar ou não a solicitação de mudança e deverá registrar essa informação no formulário de solicitação da mudança.
6)Atualização do plano de projeto	Gerente do projeto	Se a mudança for aprovada o gerente do projeto deverá realizar as alterações necessárias no plano do projeto.
7)Início da execução da mudança	Gerente do Projeto	O gerente do projeto deverá planejar e controlar a execução da mudança.

Tabela 2 – Sequência de atividades – controle integrado de mudanças

3.2.2 Formulário de solicitação de mudança

Todas as solicitações de mudanças deverão ser registradas em um formulário. Ele contém todas as informações referentes à solicitação incluindo a avaliação de impacto, e a justificativa da aprovação ou não da mudança pelo patrocinador.

FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA		
PROJETO:	SOLICITANTE:	DATA:
DESCRIÇÃO DA MUDANÇA		

JUSTIFICATIVAS		
IMPACTO		
ESCOPO		
CUSTO		
TEMPO		
RISCO		
QUALIDADE		
OUTROS		
APROVADA:		()SIM ()NÃO
JUSTIFICATIVA (NO CASO DE REPROVAÇÃO)		
RESPONSÁVEL	ASSINATURA	DATA
SOLICITANTE		
GERENTE DO PROJETO		
PATROCINADOR DO PROJETO		

Tabela 3 – Formulário de solicitação de mudança

4 GERENCIAMENTO DE ESCOPO

4.1 Declaração de Escopo

TÍTULO DO PROJETO	
Plano de Projeto: Implantação de um Consultório de Psicologia	
GERENTE DO PROJETO	PATROCINADOR
Camila Gomes	Sabrine Terres
DESCRIÇÃO DO ESCOPO	
<p>O projeto trata da implantação de um consultório de psicologia. Ele engloba todas as fases de implantação desde a locação do imóvel, passando pela legalização, contratação de serviços, ações de marketing e aquisições.</p> <p>O consultório estará localizado na área central de Caxias do Sul, irá dispor de uma sala de espera, uma sala para atendimento e um banheiro. O produto final deste projeto será o consultório de psicologia implantado e em funcionamento.</p>	
EQUIPE DO PROJETO	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente do projeto • Patrocinador do projeto 	
PRINCIPAIS ENTREGAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Locação da sala comercial • Legalização do consultório • Reforma da sala • Decoração da sala • Aquisições • Ações de marketing 	
REQUISITOS	

Locação de uma sala comercial

Será alugada uma sala comercial na região central da cidade de Caxias do sul.

Legalização do consultório

Para legalizar o consultório será necessário obter vários documentos, como: cadastro como autônomo, alvará de licença para estabelecimento e obtenção da licença do corpo de bombeiros.

Reforma e decoração do imóvel

A sala comercial poderá necessitar de algumas adequações na sua estrutura para a montagem do consultório. Existe a necessidade de uma sala de espera, uma sala para os atendimentos e um banheiro. A cor das salas deve ser agradável.

Aquisições

Será necessário realizar a aquisição de alguns móveis e objetos de decoração para o consultório. Serão adquiridos os seguintes itens:

- Poltronas para sala de espera;
- Mesinha de sala;
- Mesa para a sala de atendimento;
- Cadeira para a sala de atendimento;
- Estante para guardar livros e testes psicológicos;
- Poltronas para a sala de atendimento;
- Placa com nome da psicóloga;
- Quadro;
- Tapete;

Será necessário realizar a aquisição de alguns equipamentos, material de escritório e de trabalho. Serão adquiridos os seguintes itens:

- Impressora;

<ul style="list-style-type: none"> • Ar-condicionado; • Aparelho de telefone; • Testes psicológicos; • Material de escritório; • Material de trabalho; <p>Ações de marketing</p> <p>Serão necessárias algumas ações de marketing para divulgação do consultório:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confeção de cartões de visita; • Criar página de divulgação em redes sociais; • Buscar convênios;
PREMISSAS
<ul style="list-style-type: none"> • A patrocinadora do projeto irá dispor de tempo para o acompanhamento, validação e aprovação das ações realizadas pela gerente do projeto; • O projeto terá um prazo máximo de 10 meses para a sua execução;
RESTRIÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> • O consultório deve estar localizado na área central de Caxias do Sul; • O consultório deve possuir no mínimo 30 metros quadrados; • O consultório deve possuir um banheiro; • O consultório deve estar localizado um prédio, pois oferece maior segurança;
EXCLUSÕES
<ul style="list-style-type: none"> • O consultório não terá funcionários. Inicialmente a marcação das consultas será realizada pela própria psicóloga; • Não será contratada uma empresa de publicidade para as ações de

marketing;		
APROVAÇÕES		
Nome	Assinatura	Data
Sabrine Terres – Patrocinador		

Tabela 4 – Declaração de escopo

4.2 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

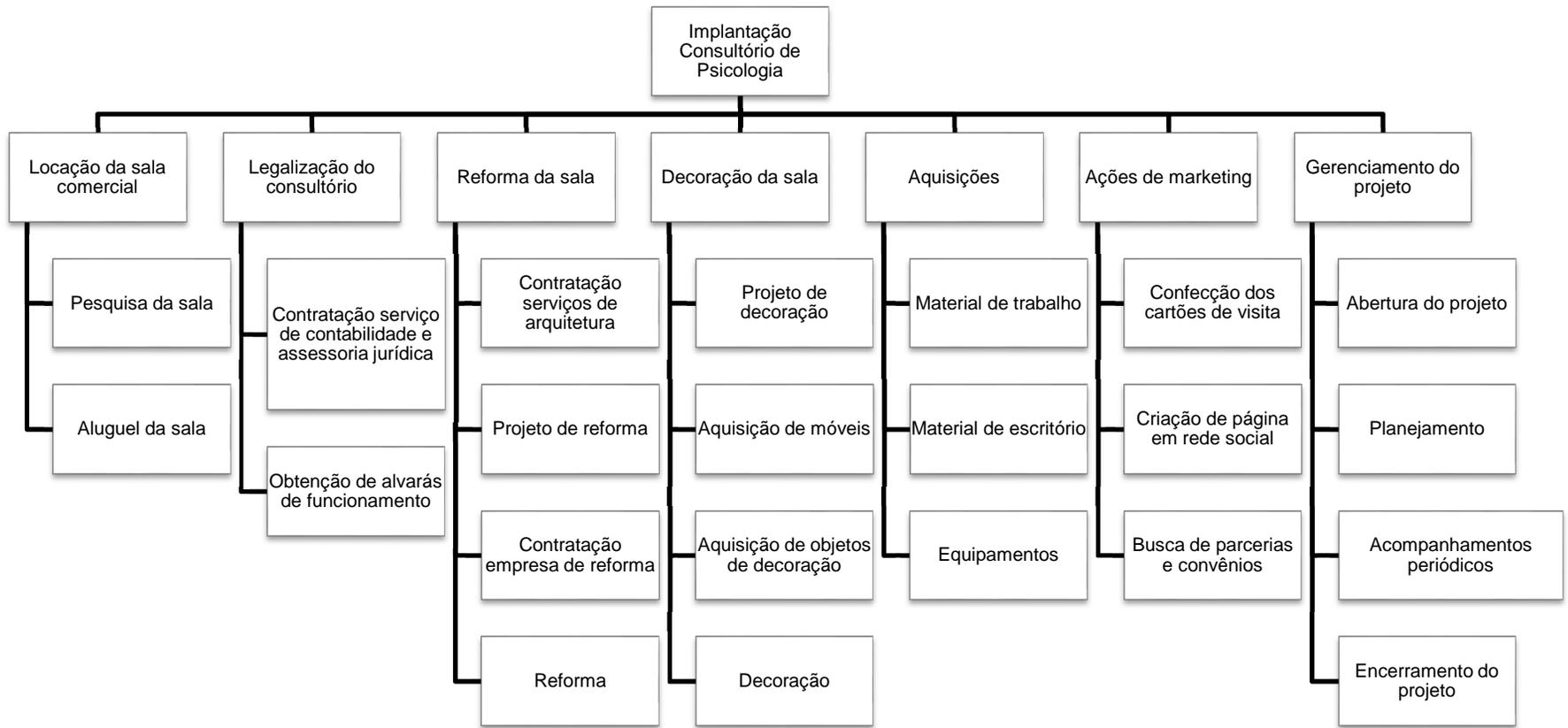


Figura 1 – Estrutura analítica do projeto

4.3 Dicionário da EAP

O dicionário da EAP caracteriza cada entrada através de uma breve descrição como segue:

Sequência	Entrega	Descrição
1	Consultório de Psicologia	
1.1	Locação da sala comercial	
1.1.1	Pesquisa da sala	-Buscar a sala em imobiliárias; -Visitar salas;
1.1.2	Aluguel da sala	-Formalizar o aluguel da sala escolhida; -Assinar contrato de locação;
1.2	Legalização do consultório	
1.2.1	Contratação serviço de contabilidade e assessoria jurídica	Contratar serviço para tratar da parte legal e financeira do consultório;
1.2.2	Obtenção de alvarás de funcionamento	Realiza todo processo para obtenção das licenças necessárias para o funcionamento do consultório.
1.3	Reforma da sala	
1.3.1	Contratação serviços de arquitetura	-Realizar orçamentos; -Contratar serviço;
1.3.2	Projeto de reforma	-Montagem do projeto de reforma;
1.3.3	Contratação empresa de reforma	-Contratação da empresa de reforma;
1.3.3	Reforma	-Realizar a reforma;

1.4	Decoração da sala	
1.4.1	Projeto de decoração	-Montagem do projeto de decoração;
1.4.2	Aquisição de móveis	-Orçar e comprar os móveis;
1.4.3	Aquisição de objetos de decoração	-Orçar e comprar os objetos de decoração;
1.4.4	Decoração	-Realizar a decoração;
1.5	Aquisições	
1.5.1	Material de trabalho	-Realizar orçamentos; -Realizar a aquisição do material;
1.5.2	Material de escritório	-Realizar orçamentos; -Realizar a aquisição do material;
1.5.3	Equipamentos	-Realizar o orçamento e aquisição dos equipamentos; -Adquirir serviço de internet e telefone;
1.6	Ações de Marketing	
1.6.1	Confecção dos cartões de visita	-Realizar orçamentos; -Contratar empresa para confeccionar cartões;
1.6.2	Criação de página em rede social	-Criar página na rede social;
1.6.3	Busca de parcerias e convênios	-Buscar parcerias com empresas e escolas; -Buscar convênios com planos de saúde;
1.7	Gerenciamento do projeto	
1.7.1	Abertura do projeto	-Reunião de abertura do projeto;
1.7.2	Planejamento	-Realizar todo o planejamento do projeto;
1.7.3	Acompanhamentos	-Realizar o acompanhamento do

	periódicos	projeto;
1.7.4	Encerramento do projeto	-Reunião de encerramento do projeto;

Tabela 5 – Dicionário da EAP

5 GERENCIAMENTO DE TEMPO

5.1 Definição e Sequenciamento das Atividades

As atividades do projeto foram definidas utilizando a técnica da decomposição, ou seja, decompondo os pacotes de trabalho da EAP em vários itens que serão necessários para garantir a entrega de cada um dos pacotes.

5.2 Estimativa de Duração das Atividades

As estimativas do projeto foram realizadas utilizando os métodos de opinião especializada e estimativa análoga. Foram utilizadas informações de duração das mesmas atividades na implantação de outros consultórios e também a opinião de profissionais especializados sobre a duração de determinadas atividades. As estimativas foram definidas pelo gerente do projeto com o auxílio da patrocinador.

5.3 Alocação de Recursos

O patrocinador do projeto será responsável por realizar algumas atividades para as quais não optou por contratar um terceiro. As outras atividades serão realizadas pelos fornecedores contratados.

5.4 Priorização das Mudanças de Prazo

O gerente do projeto será responsável por priorizar e reorganizar as atividades do cronograma caso haja a necessidade de alguma mudança. Serão priorizadas as atividades que se encontram no caminho crítico.

5.5 Monitoramento e Controle

O cronograma será avaliado e atualizado semanalmente durante o acompanhamento do projeto. As atividades serão atualizadas de acordo com o seu andamento utilizando os percentuais: 0%, 25%, 50%, 75% ou 100%. O gerente do projeto será responsável por realizar as atualizações necessárias no cronograma do projeto. O gráfico de Gantt será utilizado como relatório de andamento do projeto.

5.6 Cronograma do Projeto

A tabela a seguir apresenta o cronograma detalhado do projeto.

NOME DA TAREFA	DURAÇÃO	INÍCIO	TÉRMINO
IMPLANTAÇÃO DE UM CONSULTÓRIO DE PSICOLOGIA	177 dias	01/04/2015	03/12/2015
Localção da sala comercial	26 dias	29/05/2015	03/07/2015
Pesquisar sala comercial em imobiliárias	10 dias	29/05/2015	11/06/2015
Pré-seleção de salas	5 dias	12/06/2015	18/06/2015
Visitar salas selecionadas	10 dias	19/06/2015	02/07/2015
Realizar o aluguel da sala	1 dia	03/07/2015	03/07/2015
Assinatura do contrato de aluguel	0 dias	03/07/2015	03/07/2015
Legalização	107 dias	06/07/2015	01/12/2015
Pesquisar serviços de contabilidade e assessoria jurídica	15 dias	06/07/2015	24/07/2015
Contratar serviços de contabilidade e assessoria jurídica	2 dias	27/07/2015	28/07/2015
Contratação serviço de contabilidade de assessoria jurídica	0 dias	28/07/2015	28/07/2015
Obter alvarás e licenças necessários	90 dias	29/07/2015	01/12/2015
Obtenção dos alvarás	0 dias	01/12/2015	01/12/2015
Reforma da sala	74 dias	06/07/2015	15/10/2015
Pesquisar serviços de arquitetura	10 dias	06/07/2015	17/07/2015
Contratar serviços de arquitetura	2 dias	20/07/2015	21/07/2015
Contratação do serviço de arquitetura	0 dias	21/07/2015	21/07/2015
Definir do projeto de reforma	15 dias	22/07/2015	11/08/2015
Aprovar do projeto de reforma	1 dia	12/08/2015	12/08/2015
Finalização do projeto de reforma	0 dias	19/08/2015	19/08/2015
Pesquisar empresa de reforma	10 dias	13/08/2015	26/08/2015
Contratar empresa de reforma	1 dia	27/08/2015	27/08/2015
Contratação da empresa de reforma	0 dias	03/09/2015	03/09/2015
Realizar reforma	35 dias	28/08/2015	15/10/2015
Encerramento reforma	0 dias	15/10/2015	15/10/2015
Decoração da sala	58 dias	20/08/2015	09/11/2015
Definir projeto de decoração	20 dias	20/08/2015	16/09/2015
Aprovar projeto de decoração	1 dia	17/09/2015	17/09/2015
Encerramento projeto de decoração	0 dias	17/09/2015	17/09/2015
Adquirir móveis	20 dias	18/09/2015	15/10/2015

Entrega dos móveis	1 dia	16/10/2015	16/10/2015
Adquirir objetos de decoração	10 dias	18/09/2015	01/10/2015
Instalação móveis	5 dias	27/10/2015	02/11/2015
Instalação/Coloção objetos de decoração	5 dias	03/11/2015	09/11/2015
Finalização decoração	0 dias	09/11/2015	09/11/2015
Aquisições	20 dias	03/11/2015	30/11/2015
Adquirir testes psicológicos	5 dias	03/11/2015	09/11/2015
Adquirir brinquedos para atendimento de crianças	5 dias	03/11/2015	09/11/2015
Adquirir material de escritório	5 dias	03/11/2015	09/11/2015
Adquirir impressora	5 dias	03/11/2015	09/11/2015
Adquirir notebook	10 dias	03/11/2015	16/11/2015
Adquirir ar-condicionado	10 dias	03/11/2015	16/11/2015
Adquirir aparelho de telefone	5 dias	03/11/2015	09/11/2015
Contratar serviço de telefone e internet	15 dias	10/11/2015	30/11/2015
Encerramento aquisições	0 dias	30/11/2015	30/11/2015
Ações de Marketing	32 dias	16/10/2015	30/11/2015
Pesquisar empresa para confecção de cartões de visita	5 dias	26/10/2015	30/10/2015
Realizar orçamentos	5 dias	02/11/2015	06/11/2015
Contratar empresa	1 dia	09/11/2015	09/11/2015
Aprovar layout	5 dias	10/11/2015	16/11/2015
Confecção dos cartões	5 dias	17/11/2015	23/11/2015
Criar página no facebook	1 dia	16/10/2015	16/10/2015
Buscar parcerias com empresas	15 dias	10/11/2015	30/11/2015
Buscar parcerias com escolas	15 dias	10/11/2015	30/11/2015
Buscar convênios com planos de saúde	15 dias	10/11/2015	30/11/2015
Encerramento ações de marketing	0 dias	30/11/2015	30/11/2015
Gerenciamento do projeto	175 dias	01/04/2015	02/12/2015
Reunião de início do projeto	1 dia	01/04/2015	01/04/2015
Planejamento do projeto	40 dias	02/04/2015	27/05/2015
Aprovação do planejamento do projeto	1 dia	28/05/2015	28/05/2015
Planejamento aprovado	0 dias	28/05/2015	28/05/2015
Acompanhamentos periódicos	135 dias	29/05/2015	03/12/2015
Reunião de encerramento do projeto	1 dia	02/12/2015	02/12/2015
Encerramento do projeto	0 dias	03/12/2015	03/12/2015

Tabela 6 – Cronograma do projeto

5.7 Caminho Crítico

A seguir é apresentado o gráfico de Gantt do projeto e o caminho crítico em vermelho.

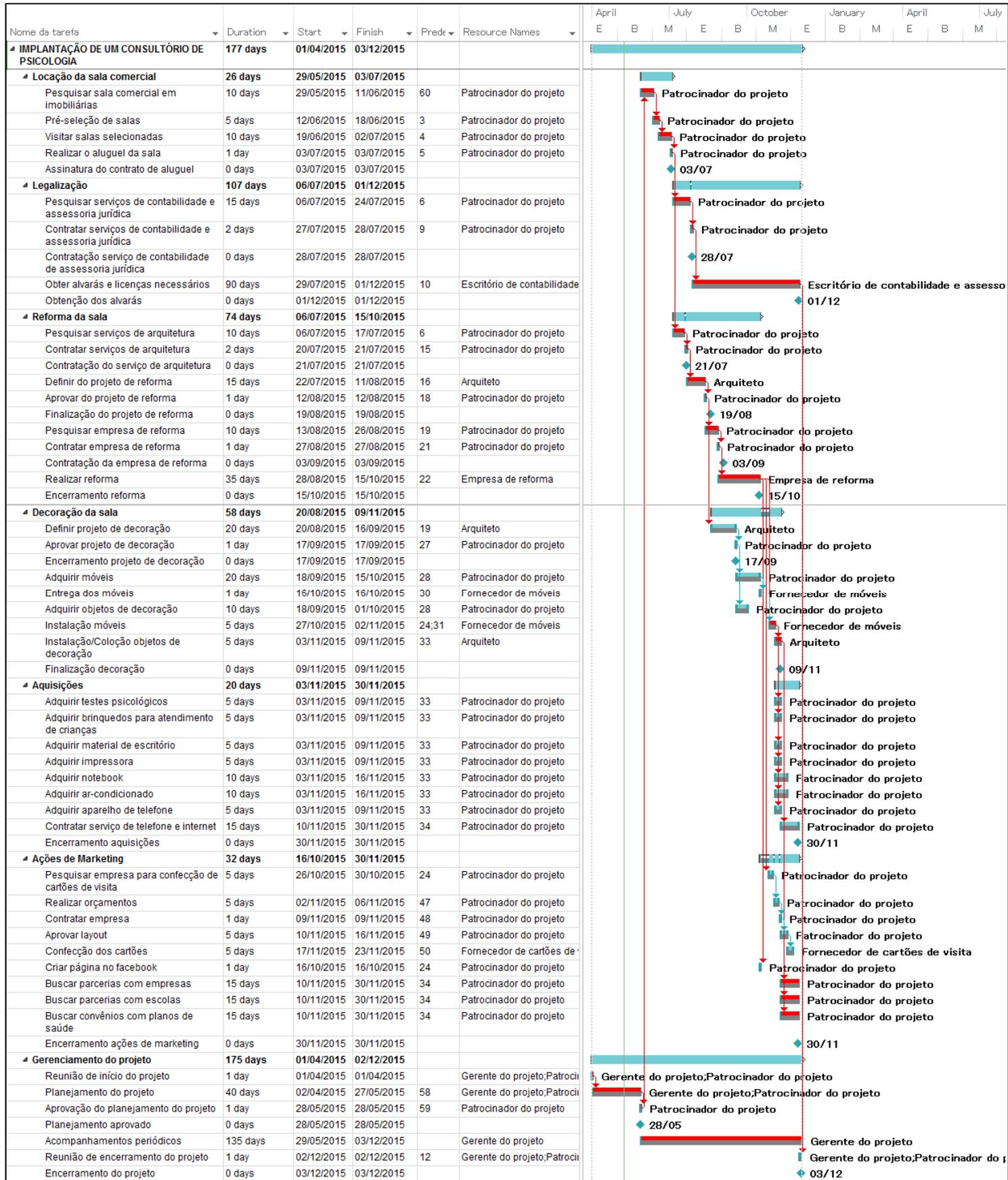


Figura 2 – Caminho crítico do projeto

5.8 Marcos do Projeto

A tabela a seguir apresenta os marcos do projeto em cada uma das fases.

NOME DA TAREFA	INÍCIO	TÉRMINO
IMPLANTAÇÃO DE UM CONSULTÓRIO DE PSICOLOGIA	01/04/2015	03/12/2015
Locação da sala comercial	29/05/2015	03/07/2015
Assinatura do contrato de aluguel	03/07/2015	03/07/2015
Legalização	06/07/2015	01/12/2015
Contratação serviço de contabilidade de assessoria jurídica	28/07/2015	28/07/2015
Obtenção dos alvarás	01/12/2015	01/12/2015
Reforma da sala	06/07/2015	15/10/2015
Contratação do serviço de arquitetura	21/07/2015	21/07/2015
Finalização do projeto de reforma	19/08/2015	19/08/2015
Contratação da empresa de reforma	03/09/2015	03/09/2015
Encerramento reforma	15/10/2015	15/10/2015
Decoração da sala	20/08/2015	09/11/2015
Encerramento projeto de decoração	17/09/2015	17/09/2015
Finalização decoração	09/11/2015	09/11/2015
Aquisições	03/11/2015	30/11/2015
Encerramento aquisições	30/11/2015	30/11/2015
Ações de Marketing	16/10/2015	30/11/2015
Encerramento ações de marketing	30/11/2015	30/11/2015
Gerenciamento do projeto	01/04/2015	02/12/2015
Planejamento aprovado	28/05/2015	28/05/2015
Encerramento do projeto	03/12/2015	03/12/2015

Tabela 7 – Marcos do projeto

6 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O planejamento dos custos do projeto foi realizado com a utilização de planilhas do Microsoft Excel. Eles foram detalhados pela decomposição dos pacotes da EAP em atividades até o nível necessário para o acompanhamento do projeto.

6.1 Estimativas dos Custos

O gerente do projeto foi responsável pela estimativa dos custos com o auxílio do patrocinador. Foram estimados os custos referentes aos serviços, materiais e equipamentos necessários para a implantação do consultório. A estimativa foi realizada com base em uma pesquisa dos preços praticados no mercado. As variações inflacionárias ao longo do período do projeto já foram incluídas nas estimativas.

6.1.1 Custos dos Serviços

A maioria dos serviços será contratado com um preço fixo. Os custos do gerente de projeto e do patrocinador do projeto não foram contabilizados, por opção destes, uma vez que ambos são diretamente interessados no projeto.

ITEM	QTD	UNIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Arquiteto	1	R\$	3.500,00	3.500,00
Empresa de reforma	1	R\$	4.000,00	4.000,00
Cartões de visita	1	R\$	80,00	80,00
TOTAL:	R\$ 7.580,00			

Tabela 8 – Custos dos serviços

6.1.2 Custos Fixos

Os custos fixos serão assumidos desde a aquisição de cada um dos serviços e isso, ocorrerá ainda durante o projeto. A quantidade representa o número de meses entre a aquisição de cada item e o encerramento do projeto.

ITEM	QTD	UNIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Aluguel da sala comercial e condomínio	6	R\$ p/ mês	1.100,00	6.600,00
Energia elétrica	6	R\$ p/ mês	80,00	480,00
Pacote de telefone e internet	1	R\$ p/ mês	100,00	100,00
Escritório de Contabilidade e assessoria jurídica	6	R\$ p/ mês	100,00	600,00
TOTAL:	R\$ 7.780,00			

Tabela 9 – Custos fixos

6.1.3 Custos dos Materiais

ITEM	QTD	UNIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Notebook	1	R\$	2.200,00	2.200,00
Impressora	1	R\$	300,00	300,00
Ar-condicionado	1	R\$	1.100,00	1.100,00
Aparelho de telefone	1	R\$	100,00	100,00
MOVEIS				
Poltrona para sala de espera	2	R\$	250,00	500,00
Mesinha de sala	1	R\$	150,00	150,00

Mesa para sala de atendimento	1	R\$	300,00	300,00
Cadeira para sala de atendimento	1	R\$	200,00	200,00
Estante para guardar livros e outros itens	1	R\$	600,00	600,00
Poltrona sala de atendimento	2	R\$	1.750,00	3.500,00
Mesa e cadeira para criança	1	R\$	120,00	120,00
OBJETOS DE DECORAÇÃO				
Quadro de parede	1	R\$	150,00	150,00
Tapete	1	R\$	200,00	200,00
Placa com nome da psicóloga	1	R\$	100,00	100,00
MATERIAL DE TRABALHO E ESCRITÓRIO				
Testes psicológicos	2	R\$	200,00	400,00
Casinha de madeira	1	R\$	200,00	200,00
Bonecos	5	R\$	16,00	80,00
Estojo de lápis de cor	1	R\$	30,00	30,00
Estojo de canetinha	1	R\$	40,00	40,00
Lápis	5	R\$	2,00	10,00
Borracha	2	R\$	2,50	5,00
Pacote folhas de ofício	1	R\$	10,00	10,00
Caneta	4	R\$	2,50	10,00
TOTAL:	R\$ 10.305,00			

Tabela 10 - Custos dos materiais

6.1.4 Custos Detalhados

A seguir são apresentados os custos do projeto de forma detalhada.

ATIVIDADE	CUSTO TOTAL
1 IMPLANTAÇÃO DE UM CONSULTÓRIO DE PSICOLOGIA	25.665,00
1.1 Locação da sala comercial	7.180,00
1.1.1 Aluguel da sala	6.000,00
1.1.2 Condomínio	600,00
1.1.3 Energia Elétrica	480,00
1.1.4 Pacote de internet e telefone	100,00
1.2 Legalização	600,00
1.2.1 Contratação serviços de contabilidade e assessoria	600,00
1.3 Reforma da sala	6.000,00
1.3.1 Projeto de reforma	2.000,00
1.3.2 Reforma	4.000,00
1.4 Decoração da sala	7.320,00
1.4.1 Projeto de decoração	1.500,00
<u>1.4.2 Móveis</u>	<u>5.370,00</u>
1.4.2.1 Poltrona para sala de espera	500,00
1.4.2.2 Mesinha de sala	150,00
1.4.2.3 Mesa para sala de atendimento	300,00
1.4.2.4 Cadeira para sala de atendimento	200,00
1.4.2.5 Estante para guardar livros e outros itens	600,00
1.4.2.6 Poltrona sala de atendimento	3.500,00
1.4.2.7 Mesa e cadeiras para criança	120,00
<u>1.4.3 Objetos de decoração</u>	<u>450,00</u>
1.4.3.1 Quadro de parede	150,00
1.4.3.2 Tapete	200,00
1.4.3.3 Placa com nome da psicóloga	100,00
1.5 Aquisições	4.485,00
<u>1.5.1 Material de trabalho e escritório</u>	<u>785,00</u>
1.5.1 .1 Testes psicológicos	400,00
1.5.1 .2 Casinha de madeira	200,00
1.5.1 .3 Bonecos	80,00
1.5.1 .4 Estojo de lápis de cor	30,00
1.5.1 .5 Estojo de canetinha	40,00
1.5.1 .6 Lápis	10,00
1.5.1 .7 Borracha	5,00
1.5.1 .8 Pacote folhas de ofício	10,00
1.5.1 .9 Caneta	10,00
<u>1.5.2 Equipamentos</u>	<u>3.700,00</u>
1.5.2.1 Notebook	2.200,00
1.5.2.2 Impressora	300,00

1.5.2.3 Ar-condicionado	1.100,00
1.5.2.4 Aparelho de telefone	100,00
1.6 Ações de Marketing	80,00
1.6.1 Cartões de visita	80,00

Tabela 11 - Custos detalhados

6.2 Orçamento do Projeto

O orçamento foi calculado pelo valor total estimado para os custos do projeto. O valor total planejado é apresentado na tabela a seguir.

ORÇAMENTO DO PROJETO (LINHA DE BASE)	R\$ 25.665,00
RESERVA DE CONTINGÊNCIA	R\$ 2.489,51
RESERVA GERENCIAL	R\$ 1.283,25
TOTAL COM CONTINGÊNCIAS	R\$ 29.437,76

Tabela 12 – Orçamento do projeto

6.3 Controle dos Custos

O controle dos custos do projeto será realizado no Microsoft Excel. Será comparado o fluxo de caixa previsto para com o realizado. O controle será realizado semanalmente pelo gerente do projeto durante o acompanhamento periódico.

As informações sobre os custos do projeto serão enviadas no relatório de acompanhamento do projeto conforme descrito no item 9.4.2.

6.4 Fluxo de caixa do projeto

ATIVIDADE	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
Gerenciamento do projeto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluguel da sala comercial				1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	6.000,00
Condomínio				100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	600,00
Contratação serviços de contabilidade e assessoria				100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	600,00
Projeto de reforma				1.000,00	1.000,00					2.000,00
Reforma						2.000,00	2.000,00			4.000,00
Projeto de decoração					750,00	750,00				1.500,00
Pacote de internet e telefone									100,00	100,00
Energia elétrica				80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	480,00
Cartões de visita								80,00		80,00
Móveis										-
Poltrona para sala de espera							500,00			500,00
Mesinha de sala							150,00			150,00
Mesa para sala de atendimento							300,00			300,00
Cadeira para sala de atendimento							200,00			200,00
Estante para guardar livros e outros itens							600,00			600,00
Poltrona sala de atendimento							3.500,00			3.500,00
mesa e cadeiras para criança							120,00			120,00
Objetos de decoração										-
Quadro de parede							150,00			150,00
Tapete							200,00			200,00
Placa com nome da psicóloga							100,00			100,00
Material de trabalho e escritório										-
Testes psicológicos								400,00		400,00
Casinha de madeira								200,00		200,00
Bonecos								80,00		80,00
Estojo de lápis de cor								30,00		30,00
Estojo de canetinha								40,00		40,00
Lápis								10,00		10,00
Borracha								5,00		5,00
Pacote folhas de ofício								10,00		10,00
Caneta								10,00		10,00
Equipamentos										-
Notebook								2.200,00		2.200,00
Impressora								300,00		300,00
Ar-condicionado								1.100,00		1.100,00
Aparelho de telefone								100,00		100,00
TOTAL SAÍDAS	-	-	-	2.280,00	3.030,00	4.030,00	9.100,00	5.845,00	1.380,00	25.665,00

Tabela 13 - Fluxo de caixa

6.5 Reservas de Custo

6.5.1 Reserva de Contingência

A reserva financeira de contingência é destinada para os riscos previstos. O valor de reserva previsto para este projeto é de R\$ 2.489,51, conforme detalhado no Plano de Gerenciamento de Riscos.

6.5.2 Reserva Gerencial

A reserva gerencial é destinada para os eventos não previstos no Plano de Gerenciamento de Riscos. Para esse projeto foi destinado um valor de 5% do valor total do projeto. O valor de reserva previsto para é de R\$ 1.283,25.

6.5.3 Autonomia do Gerente de Projetos

A gerente do projeto deverá solicitar a aprovação da patrocinadora para a utilização das reservas de contingência e gerenciais.

6.6 Análise Financeira do Projeto

A análise financeira foi realizada avaliando o *Payback*, o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR). Foi utilizada taxa de 10% para a análise do VPL. Os valores serão avaliados com base no fluxo de caixa do consultório após a sua inauguração. Foram aplicados 2 cenários: otimista e pessimista.

Não foram aplicados reajustes inflacionários no fluxo de caixa. Para a análise foi considerado que o valor das receitas aumentará de acordo com os reajustes inflacionários das despesas.

6.6.1 Cenário Otimista

Neste cenário o fluxo de caixa foi projetado considerando que o consultório terá pacientes em todos os horários disponíveis. Foi estimada a realização de 6 atendimentos por dia, em uma média de 21 dias de trabalho por mês.

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Despesas	5.276,40	6.576,40	5.276,40	64.616,80									
Aluguel	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
Condomínio	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Contabilidade e assessoria	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Pacote de internet e telefone	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Energia elétrica	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	1.320,00
IPTU		900,00											900,00
Retirada Psicóloga	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36.000,00
Impostos	806,40	806,40	806,40	806,40	806,40	806,40	806,40	806,40	806,40	806,40	806,40	806,40	9.676,80
Anuidade CRP		400,00											400,00
Material de escritório	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Limpeza	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Receitas	10.080,00	120.960,00											
Receitas atendimentos	10.080,00	10.080,00	10.080,00	10.080,00	10.080,00	10.080,00	10.080,00	10.080,00	10.080,00	10.080,00	10.080,00	10.080,00	120.960,00
Saldo	4.803,60	8.307,20	13.110,80	17.914,40	22.718,00	27.521,60	32.325,20	37.128,80	41.932,40	46.736,00	51.539,60	56.343,20	

Tabela 14 - Fluxo de Caixa do cenário otimista

A tabela a seguir apresenta as análises do VPL, TIR e *Payback*.

Ano	Saldo	VPL	TIR	<i>Payback</i>
0	R\$ -25.665,00	-R\$ 23.331,82	-	-
1	R\$ 56.343,20	R\$ 23.232,81	120%	6 meses

Tabela 15 - Análise do cenário otimista

6.6.2 Cenário Pessimista

No cenário pessimista, o fluxo de caixa foi projetado considerando que o consultório teria pacientes somente em 60% dos horários disponíveis, conforme apresentado a seguir.

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Despesas	4.953,84	6.253,84	4.953,84	4.953,84	60.746,08								
Aluguel	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
Condomínio	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Contabilidade e assessoria	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Pacote de internet e telefone	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Energia elétrica	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	1.320,00
IPTU		900,00											900,00
Retirada Psicóloga	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36.000,00
Impostos	483,84	483,84	483,84	483,84	483,84	483,84	483,84	483,84	483,84	483,84	483,84	483,84	5.806,08
Anuidade CRP		400,00											400,00
Material de escritório	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Limpeza	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
RECEITAS	6.048,00	6.048,00	72.576,00										
Receitas atendimentos	6.048,00	6.048,00	6.048,00	6.048,00	6.048,00	6.048,00	6.048,00	6.048,00	6.048,00	6.048,00	6.048,00	6.048,00	72.576,00
SALDO	1.094,16	888,32	1.982,48	3.076,64	4.170,80	5.264,96	6.359,12	7.453,28	8.547,44	9.641,60	10.735,76	11.829,92	

Tabela 16 - Fluxo de caixa do cenário pessimista

A tabela a seguir apresenta as análises do VPL, TIR e *Payback*.

Ano	Saldo	VPL	TIR	<i>Payback</i>
0	R\$ -25.665,00	-R\$ 23.331,82	-	-
1	R\$ 11.829,92	-R\$ 13.555,02	-	-
2	R\$ 11.829,92	-R\$ 4.667,03	- 5%	-
3	R\$ 11.829,92	R\$ 3.412,96	18%	2 anos e 2 meses

Tabela 17 - Análise do cenário pessimista

6.6.3 Conclusão da Análise Financeira

A análise financeira realizada possibilitou uma visão mais clara sobre a viabilidade econômica do consultório e os rendimentos nos seus primeiros anos de funcionamento.

Nos dois cenários avaliados existe um retorno para o investimento depois de algum tempo. A TIR é maior que 10% e o VPL é positivo. Além disso, a psicóloga conseguiria fazer as suas retiradas mensais e existiria um lucro no final de cada ano para compensar o investimento realizado.

Um ponto importante que também pode ser observado pela análise do fluxo de caixa é que o consultório teria que manter uma ocupação em torno de 50% dos horários disponíveis para que seja possível, pelo menos, arcar com as suas despesas de funcionamento.

7 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

7.1 Políticas de Qualidade

A política de qualidade adotada tem como objetivo garantir que o projeto seja executado dentro dos prazos e custos planejados e que o seu produto, o consultório de psicologia a ser implantado, proporcione um ambiente agradável pra os seus clientes e esteja dentro das normas e exigências legais dos órgãos públicos.

7.2 Fatores Ambientais

O consultório terá que cumprir as exigências legais dos seguintes órgãos:

- Prefeitura
- Corpo de Bombeiros
- Conselho de Psicologia

7.3 Métricas da Qualidade

7.3.1 Desempenho do Projeto

A seguir são apresentadas as métricas de desempenho do projeto.

Item	Descrição	Critérios de Aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Prazo	Prazo de execução do projeto	Atingir 90% das entregas dentro dos prazos estipulados	-Cronograma do Microsoft Project -Acompanhamentos periódicos	Semanalmente	Gerente do Projeto
Custos	Custo total do projeto	Permitir variação de no máximo 5% nos custos estimados	-Planilhas do Microsoft Excel -Acompanhamentos	Semanalmente	Gerente do Projeto

		para o projeto.	periódicos		
--	--	-----------------	------------	--	--

Tabela 18 - Métricas de desempenho do projeto

7.3.2 Desempenho do Produto

A seguir são apresentadas as métricas de desempenho do produto.

Item	Descrição	CrITÉrios de Aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Sala comercial	Verificar as condições da sala	Estar dentro das condições definidas	Visual	Única vez, no momento da formalização do aluguel.	Patrocinador
Projeto de reforma	Verificar o projeto	Estar de acordo com o que foi especificado	Check-list de requisitos do projeto de reforma	Única vez, durante a entrega do projeto de reforma	Patrocinador
Reforma	Verificar a reforma	Estar de acordo com o que foi especificado	Check-list da reforma	Semanalmente durante a execução da reforma	Patrocinador
Móveis	Verificar os móveis	Estar de acordo com os móveis escolhidos no momento da compra	-Visual	Duas vezes: -Na entrega dos móveis -Na instalação dos móveis.	Patrocinador
Projeto de decoração	Verificar o projeto	Estar de acordo com o que foi especificado	-Check-list de requisitos do projeto de decoração	Única vez, momento da entrega do projeto	Patrocinador
Decoração	Verificar a decoração	Estar de acordo com o que foi especificado	- Check-list da decoração	Única vez, na finalização da decoração.	Patrocinador
Equipamentos	Verificar o funcionamento	Funcionar de acordo com o esperado	-Visual -Teste de funcionamento	Única vez, após a entrega dos equipamentos	Patrocinador
Cartões de visita	Verificar o layout	Estar de acordo com o que foi	-Visual	Única vez, durante a entrega dos	Patrocinador

		especificado		cartões	
Legalização	Verificar legalização	Estar de acordo com as exigências legais	-Visualização e leitura da documentação de legalização	Única vez após o final legalização	Patrocinador

Tabela 19 - Métricas de desempenho do produto

7.4 Controle de Qualidade

O controle da qualidade será realizado pela verificação das métricas apresentadas nos itens 7.3.1 e 7.3.2. O gerente do projeto será responsável por verificar e cobrar que os controles sejam realizados conforme foram definidos.

A cobrança e informações sobre o controle da qualidade serão enviadas no acompanhamento semanal do projeto. Os problemas encontrados serão registrados no documento de registro de questões do projeto, conforme descrito no item 9.2.

7.5 Garantia da Qualidade

A garantia da qualidade do projeto será realizada através de auditorias que serão efetuadas a cada 2 meses. O patrocinador do projeto será responsável pelas auditorias e irá validar se os controles necessários estão sendo realizados.

8 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

8.1 Organograma do Projeto

A seguir é apresentado o organograma do projeto. Ele é composto pelo patrocinador do projeto e pelo gerente do projeto.

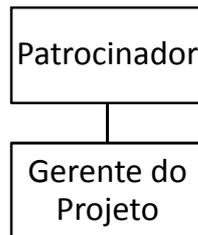


Figura 3 – Organograma do projeto

8.2 Definição de Papéis e Responsabilidades

A tabela a seguir apresenta a definição dos papéis e responsabilidades dos recursos envolvidos no projeto.

RECURSO	PAPEL	RESPONSABILIDADES
Sabrine Terres	Patrocinadora do projeto	<ul style="list-style-type: none"> -Responsável pela alocação do gerente de projeto -Responsável pela aprovação dos itens do plano de projeto e necessidades de mudanças. -Responsável pelas contratações e aquisições do projeto.
Camila Gomes	Gerente do projeto	<ul style="list-style-type: none"> -Responsável pelo planejamento e gerenciamento de todas as fases do projeto, garantindo a entrega conforme os critérios de aceitação,

		<p>exigências e expectativas do cliente, dentro do prazo e custo pré-determinados.</p> <p>-Responsável pelas comunicações do projeto.</p>
--	--	---

Tabela 20 - Responsabilidades

8.3 Matriz de Responsabilidades (RACI)

PACOTES DE TRABALHO	RECURSOS	
	Gerente do Projeto	Patrocinadora
Locação da sala comercial	I	R
Legalização do consultório	R, I	A, I
Reforma da sala	R, I	A, I
Decoração da sala	R, I	A, I
Aquisições	C, I	R
Ações de marketing	C, I	R
Gerenciamento do projeto	R	A, I

Tabela 21 - Matriz de responsabilidades

R - Responsável A - Aprovador C - Consultado/Faz Junto I – Informado

8.4 Contatos da Equipe do Projeto

Nome	Papel	E-mail	Telefone
Sabrine Terres	Patrocinadora do projeto	Divulgação não autorizada	Divulgação não autorizada
Camila Gomes	Gerente do Projeto	Divulgação não autorizada	Divulgação não autorizada

Tabela 22 - Contatos da equipe do projeto

8.5 Novos Recursos, Re-alocação e Substituição de Membros do Time

Se houver a necessidade de inclusão de novos recursos, realocações ou substituições dos membros do time os novos representantes deverão apresentar o conhecimento técnico necessário para executar o seu papel no projeto. O gerente do projeto deverá ser avisado com antecedência para que possa realizar as adequações necessárias no plano de projeto.

8.6 Treinamentos

Inicialmente não serão realizados treinamentos, pois a equipe do projeto é composta de profissionais com a qualificação e experiências necessárias. Se mais adiante for identificada a necessidade de treinamentos caberá ao gerente do projeto juntamente com a equipe avaliar o custo/benefício dos treinamentos.

8.7 Avaliação de Resultados do Time do Projeto

A avaliação dos resultados do time do projeto será realizada durante os acompanhamentos periódicos do projeto. Será verificado se o trabalho foi executado dentro do prazo, custo e qualidade definidos. As informações serão encaminhadas

para o patrocinador do projeto e para o time, através do relatório de acompanhamento do projeto.

8.8 Frequência de Avaliação Consolidada dos Resultados do Time

A avaliação dos resultados do time será realizada uma vez por semana durante o acompanhamento do projeto.

9 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

9.1 Ações e Eventos de Comunicação

9.1.1 Internos

Ação ou evento	Participantes	Informação	Método/ Ferramenta	Responsável	Template	Frequência
Reunião de início do projeto	-Gerente do projeto -Patrocinador	-Apresentação das informações etapas do projeto, custos, cronograma macro do projeto, entre outros	Reunião presencial	Gerente do projeto	Não se aplica	Somente no início do projeto
Reunião de apresentação do planejamento do projeto	-Gerente do projeto -Patrocinador	-Apresentação e aprovação do plano do projeto	Reunião presencial	Gerente do projeto	Não se aplica	Somente no planejamento do projeto
Relatório de acompanhamento do projeto	-Gerente do projeto -Patrocinador	-Envio de relatório de acompanhamento com informações sobre o status do projeto, andamento das atividades, custos e prazos	E-mail	Gerente do Projeto	Conforme tabela 26.	Semanalmente
Atas de reunião	-Participantes da reunião	-Ata com assuntos da reunião	E-mail	Gerente do projeto	Conforme tabela 25.	Sempre que ocorrer uma reunião formal
Reunião de encerramento do projeto	-Gerente do projeto -Patrocinador	-Apresentar os resultados do projeto, analisar as lições aprendidas com os problemas e as soluções aplicadas	Reunião presencial		Não se aplica	Somente no final do projeto
Reuniões do projeto	-Participantes da reunião	-Serão agendadas reuniões presenciais sempre que necessário	Reunião Presencial		Não se aplica	Sempre que houver necessidade

Tabela 23 - Ações ou eventos de comunicação internos

9.1.2 Externos

Ação ou evento	Participantes	Informação	Método/ Ferramenta	Responsável	Template	Frequência
Informativo sobre o projeto	-Pacientes	-Informação sobre o tempo restante para o início das atividades	-E-mail	Gerente do projeto	Conforme tabela 27	Mensalmente
Relatório de acompanhamento da reforma e decoração	-Arquiteto	-Informações sobre cronograma da obra de reforma e decoração -Envio de pendências	-E-mail	Gerente do projeto	Conforme tabela 28	Semanalmente durante a fase de reforma e decoração

Tabela 24 - Ações ou eventos de comunicação externos

9.2 Registro de Questões

Todas as questões do projeto, ou seja, situações ou problemas que ocorrerem durante o andamento do mesmo, serão registradas pelo gerente de projeto em um documento de registro de questões. Esse documento permitirá ao gerente monitorar todos os problemas, definir e documentar uma solução para cada uma delas.

9.3 Ferramentas de Comunicação

As comunicações do projeto serão realizadas através de e-mail, contato telefônico, mensagens via WhatsApp, Skype e reuniões presenciais sempre que necessário.

Toda a documentação do projeto será armazenada no Google Drive que permite o acesso rápido às informações de qualquer lugar. O gerente do projeto será responsável pelas atualizações da documentação.

9.4 Modelos e Templates

9.4.1 Ata de reunião

As atas de reunião serão preenchidas em um documento word com o modelo apresentado a seguir.

ATA DE REUNIÃO	
PROJETO:	Informe o nome do projeto
ELABORADO POR:	DATA:
Informe o nome do responsável	Informe a data da reunião

ASSUNTOS			
Informe os assuntos tratados			
DECISÕES TOMADAS			
Informe as decisões tomadas			
PENDÊNCIAS			
PENDÊNCIA	RESPONSÁVEL	DATA	
Informe a pendência	Informe o responsável	Informe a data de previsão de solução	

Tabela 25 – Template - ata de reunião

9.4.2 Relatório de acompanhamento do projeto – interno

O relatório interno de acompanhamento conterà os dados de andamento do projeto em um documento do Microsoft Word conforme modelo a apresentado a seguir. Também será enviado juntamente com o documento de acompanhamento uma versão atualizada do gráfico de Gantt do projeto e uma versão atualizada do fluxo de caixa com os custos previstos x realizados.

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO	
PROJETO:	Informe o nome do projeto
ELABORADO POR:	DATA:
Informe o nome do responsável	Informe a data de envio do acompanhamento
INFORMAÇÕES GERAIS	
Incluir aqui informações gerais sobre o andamento do projeto. Necessidade de replanejamento e alterações no plano de projeto.	
MARCOS	

Nessa área devem ser exibidos os marcos do projeto (pendentes e já concluídos e data de previsão de conclusão).			
CUSTOS			
Nessa área devem ser incluídas informações sobre o andamento dos custos do projeto.			
TAREFAS EXECUTADAS NO PERÍODO			
Informe as tarefas que foram executadas no período.			
PENDÊNCIAS			
PENDÊNCIA	RESPONSÁVEL	DATA	
Informe a pendência	Informe o responsável	Informe a data de previsão de solução	

Tabela 26 - Template - relatório de acompanhamento interno

9.4.3 Informativo sobre o projeto

O informativo será voltado para os pacientes e conterà informações resumidas sobre os meses restantes para a inauguração do novo consultório. Serão enviadas as informações apresentadas a seguir.

Consultório de Psicologia – Psicóloga Sabrine Terres	<logo>
Incluir informações gerais e o número de meses restantes para a inauguração do novo consultório.	

Tabela 27 - Template - informativo sobre o projeto

9.4.4 Relatório de acompanhamento da reforma e decoração

O relatório de acompanhamento da reforma e decoração será enviado para o arquiteto durante a execução da reforma e do projeto de decoração. Ele será utilizado para monitorar o trabalho do arquiteto e cobrar as pendências durante a sua atuação no projeto. O relatório será montado no Microsoft Word e terá o modelo a seguir.

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO – REFORMA E DECORAÇÃO			
PROJETO:	Informe o nome do projeto		
ELABORADO POR:	DATA:		
Informe o nome do responsável	Informe a data de envio do acompanhamento		
INFORMAÇÕES GERAIS			
Incluir aqui informações gerais sobre o andamento da reforma e decoração. Necessidade de replanejamento e alterações.			
TAREFAS EXECUTADAS NO PERÍODO			
Informe as tarefas que foram executadas no período.			
PENDÊNCIAS			
PENDÊNCIA	RESPONSÁVEL	DATA	
Informe a pendência	Informe o responsável	Informe a data de previsão de solução	

Tabela 28 - Template - acompanhamento reforma e decoração

9.4.5 Documento de registro de questões

As questões do projeto serão armazenadas em Um documento do Microsoft Excel. O template é apresentado a seguir.

Questão	Detalhes	Exige Tratamento	Solução Aplicada	Responsável Questão	Envolvidos	Data Inclusão	Data Conclusão
Informe uma descrição para a questão	Informe os detalhes da questão	Informe se exige ou não um tratamento (Sim ou Não). Um tratamento pode ser a atualização de alguma informação do plano de projeto ou a solução de um determinado problema levantado	Informe a solução aplicada no caso da questão exigir tratamento	Informe o nome de quem levantou a questão	Informe o nome dos envolvidos	Informe a data de inclusão da questão	Informe a data de conclusão da questão

Tabela 29 - Template - registro de questões

10 GERENCIAMENTO DE RISCOS

10.1 Responsabilidades

A responsabilidade da análise e gestão dos riscos é do gerente do projeto. Todos os stakeholders podem identificar um risco em qualquer momento e comunicá-lo ao gerente do projeto. A seguir é apresentada a Matriz de Funções X Responsabilidades que apresenta as responsabilidades dos envolvidos no projeto com relação aos riscos.

	Patrocinador	Gerente do Projeto	Outros Stakeholders
Planejamento do Gerenciamento de Riscos	I,A	R	I
Identificação dos Riscos	C,A	R	C
Análise Qualitativa dos Riscos	I,A	R	I
Análise Quantitativa dos Riscos	I,A	R	I
Planejamento de Respostas aos Riscos	C,A	R	I
Monitoramento e Controle dos Riscos	I,A	R	I

Tabela 30 - Matriz de funções e responsabilidades

R - Responsável A - Aprovador C - Consultado/Faz Junto I – Informado

10.2 Estrutura Analítica dos Riscos (EAR)

Os riscos de um projeto podem ser classificados como: Técnicos, Externos, Organizacionais e de Gerenciamento de Projetos. A seguir é apresentada a EAR com a classificação dos riscos do projeto.

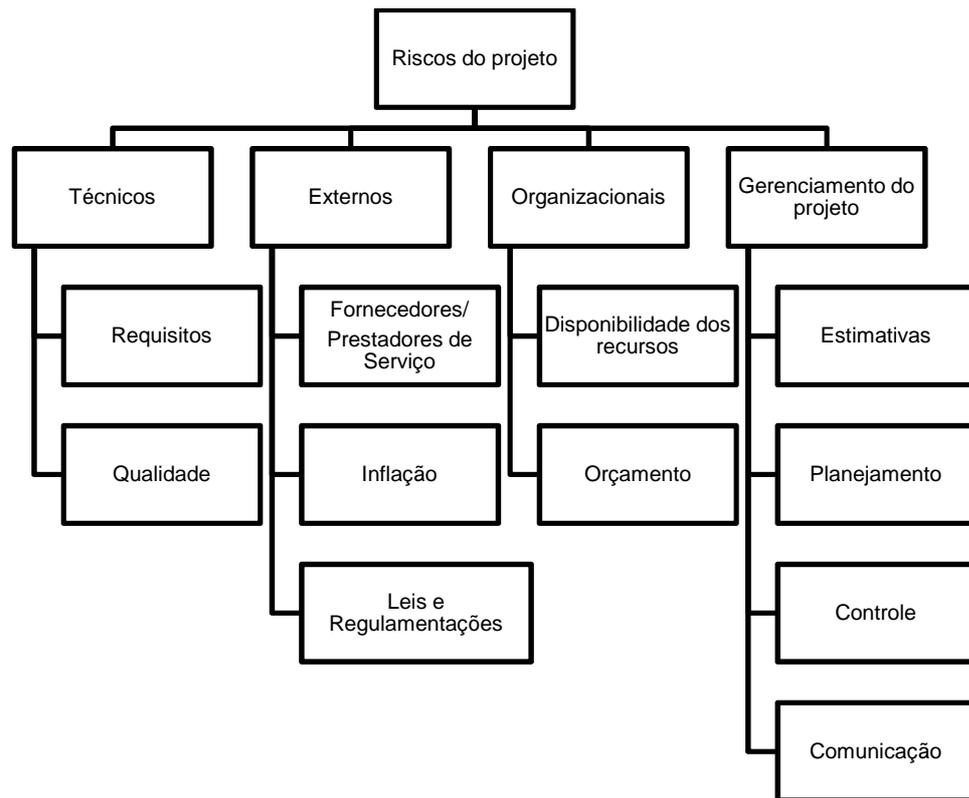


Figura 4 - Estrutura analítica de riscos

10.3 Identificação dos Riscos

Os riscos do projeto foram identificados pelo gerente do projeto com o auxílio do patrocinador utilizando a técnica de *brainstorming*. Na tabela a seguir são apresentados os riscos do projeto classificados de acordo com a Estrutura Analítica de Riscos.

CATEGORIA	RISCO
Técnicos	Requisitos mal definidos
	Problemas com a qualidade dos serviços do escritório de contabilidade e assessoria
	Problemas com a qualidade dos serviços do arquiteto
	Problemas com a qualidade da reforma

	Problemas com a qualidade dos cartões de visita
Externos	Atraso nas entregas dos fornecedores/prestadores de serviço
	Aumento da inflação
	Mudanças na exigências legais
Organizacionais	Falta de disponibilidade dos recursos do projeto
	Falta de dinheiro para os custos do projeto
Gerenciamento do projeto	Prazos mal definidos
	Planejamento incorreto ou incompleto
	Acompanhamentos mal realizados
	Comunicação falha

Tabela 31 - Identificação dos riscos

10.4 Escalas dos Riscos

Os riscos do projeto foram analisados de acordo com a sua escala de probabilidade e de impacto para custos, tempo, escopo e qualidade, conforme apresentado nas tabelas a seguir.

OBJETIVOS DO PROJETO	Muito Baixo 0,1	Baixo 0,3	Moderado 0,5	Alto 0,7	Muito Alto 0,9
CUSTO	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo de 10 a 20%	Aumento de custo de 20 a 40%	Aumento de custo > 40%
TEMPO	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo < 5 %	Aumento de tempo de 5 a 10%	Aumento de tempo de 10 a 20%	Aumento de tempo > 20%

ESCOPO	Modificação quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Alteração do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
QUALIDADE	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações menos críticas são afetadas	Redução da qualidade requer aprovação do patrocinador	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador e/ou cliente	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Tabela 32 - Escala de impacto

CLASSIFICAÇÃO	PROBABILIDADE
1 - Muito baixa	0,1
2 – Baixa	0,3
3 – Média	0,5
4 – Alta	0,7
5 – Muito alta	0,9

Tabela 33 - Escala de probabilidade

A figura a seguir exhibe a matriz de pontuação para os riscos do projeto, considerando impacto x probabilidade. As pontuações são divididas em 3 faixas e classificadas da seguinte forma:

- Zona verde: Representa que o risco possui baixa prioridade. Essa zona é considerada de aceitação e/ou contingência dos riscos.
- Zona amarela: Representa que o risco possui prioridade média. Considerada zona de mitigação.
- Zona vermelha: Representa que o risco possui prioridade alta. Os riscos nessa zona devem ser evitados ou transferidos.

		RISCO = Probabilidade X Impacto				
Probabilidade	0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
	0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
	0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
	0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
	0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
		Impacto				

Figura 5 - Matriz de pontuação dos riscos

10.5 Análise Qualitativa

A seguir é apresentada a análise qualitativa dos riscos do projeto.

Risco	Impacto					Probabilidade	Impacto X Probabilidade	Prioridade do Risco
	Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			
Atraso nas entregas dos fornecedores/prestadores de serviço	0,3	0,9	0,1	0,1	0,9	0,5	0,45	Alta
Prazos mal definidos	0,3	0,9	0,1	0,1	0,9	0,5	0,45	Alta
Problemas com a qualidade dos serviços do escritório de contabilidade e assessoria	0,3	0,7	0,5	0,7	0,7	0,5	0,35	Média
Problemas com a qualidade dos serviços do arquiteto	0,3	0,5	0,5	0,7	0,7	0,5	0,35	Média
Problemas com a qualidade da reforma	0,3	0,7	0,5	0,7	0,7	0,5	0,35	Média
Requisitos mal definidos	0,3	0,9	0,9	0,5	0,9	0,3	0,27	Média
Falta de disponibilidade dos recursos do projeto	0,3	0,9	0,5	0,7	0,9	0,3	0,27	Média
Aumento da inflação	0,3	0,5	0,1	0,1	0,5	0,5	0,25	Média
Problemas com a qualidade dos cartões de visita	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,5	0,15	Baixa
Falta de dinheiro para os custos do projeto	0,3	0,9	0,5	0,3	0,9	0,1	0,09	Baixa
Mudanças na exigências legais	0,3	0,9	0,5	0,5	0,9	0,1	0,09	Baixa
Planejamento incorreto ou incompleto	0,3	0,9	0,7	0,7	0,9	0,1	0,09	Baixa
Acompanhamentos mal realizados	0,3	0,7	0,1	0,7	0,7	0,1	0,07	Baixa
Comunicação falha	0,3	0,7	0,1	0,7	0,7	0,1	0,07	Baixa
Soma Impactos X Probabilidade:							3,3	
Total de Riscos:							14	
Risco Geral do Projeto:							23,57%	

Tabela 34 - Análise qualitativa de riscos

10.6 Análise Quantitativa

A análise quantitativa dos riscos do projeto foi realizada utilizando o método do Valor Monetário Esperado (VME). O impacto financeiro de cada risco foi estimado. Este valor foi multiplicado pelo custo total do projeto. Foram considerados para a análise os riscos que não serão aceitos.

Risco	Probabilidade	Impacto Financeiro Estimado	Valor Monetário Esperado
Atraso nas entregas dos fornecedores/prestadores de serviço	0,5	1283,25	641,63
Prazos mal definidos	0,5	1283,25	641,63
Problemas com a qualidade dos serviços do escritório de contabilidade e assessoria	0,5	256,65	128,33
Problemas com a qualidade dos serviços do arquiteto	0,5	256,65	128,33
Problemas com a qualidade da reforma	0,5	256,65	128,33
Requisitos mal definidos	0,3	1283,25	384,98
Falta de disponibilidade dos recursos do projeto	0,3	256,65	77,00
Aumento da inflação	0,5	256,65	128,33
Problemas com a qualidade dos cartões de visita	0,5	256,65	128,33
Mudanças na exigências legais	0,1	256,65	25,67
Planejamento incorreto ou incompleto	0,1	256,65	25,67
Acompanhamentos mal realizados	0,1	256,65	25,67
Comunicação falha	0,1	256,65	25,67
Total:			2.489,51

Tabela 35 - Análise quantitativa de riscos

De acordo com a análise quantitativa de riscos a reserva de contingência do projeto será de R\$ 2.489,51.

10.7 Planos de Respostas aos Riscos

Risco	Prioridade	Estratégia	Ações	Responsável
Atraso nas entregas dos fornecedores/prestadores de serviço	Alta	Transferir	Aplicar uma multa contratual para atrasos	Gerente do projeto
Prazos mal definidos	Alta	Evitar	-Detalhar bem o plano de gerenciamento do tempo -Considerar folgas nas datas durante a construção do cronograma -Considerar tempo de duração da implantação de consultórios	Gerente do projeto
Problemas com a qualidade dos serviços do escritório de contabilidade e assessoria	Média	Mitigar	-Buscar indicações -Analisar no mínimo 3 propostas	Patrocinador
Problemas com a qualidade dos serviços do arquiteto	Média	Mitigar	-Buscar indicações -Analisar no mínimo 3 propostas	Patrocinador
Problemas com a qualidade da reforma	Média	Mitigar	-Buscar indicações -Analisar no mínimo 3 propostas	Patrocinador
Requisitos mal definidos	Média	Mitigar	-Detalhar bem a declaração de escopo do projeto	Gerente do projeto
Falta de disponibilidade dos recursos do projeto	Média	Mitigar		Gerente do projeto
Aumento da inflação	Média	Mitigar	-Realizar pesquisa de preços para estimar os custos do projeto	Gerente do projeto
Problemas com a qualidade dos cartões de visita	Baixa	Mitigar	-Buscar indicações	Patrocinador
Falta de dinheiro para os custos do projeto	Baixa	Aceitar	-Utilizar as reservas gerenciais	Gerente do projeto
Mudanças na exigências legais	Baixa	Mitigar	-Realizar pesquisa junto aos órgãos competentes	Gerente do

			sobre previsão de alterações na legislação	projeto
Planejamento incorreto ou incompleto	Baixa	Mitigar	-Elaborar um bom planejamento de acordo com as práticas do PMBOK	Gerente do projeto
Acompanhamentos mal realizados	Baixa	Mitigar	-Realizar acompanhamentos semanais -Gerar e atualizar a documentação	Gerente do projeto
Comunicação falha	Baixa	Mitigar	-Elaborar um bom plano de comunicação de acordo com as práticas do PMBOK	Gerente do projeto

Tabela 36 - Plano de respostas aos riscos

11 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

11.1 Estrutura de Suprimentos do Projeto

A estrutura de suprimentos será descentralizada. O patrocinador do projeto será responsável pelas aquisições como auxílio da gerente do projeto. Em algumas situações o arquiteto irá auxiliar na compra de móveis e objetos de decoração.

11.2 Análise Fazer ou Comprar

A patrocinadora do projeto dispõe de tempo parcial e assumiu as atividades para as quais considera que possui tempo e os conhecimentos necessários para realizar. Para as outras atividades foi optado pela contratação de terceiros. Na tabela a seguir é apresentada a análise realizada.

ATIVIDADE	FAZER	COMPRAR
Pesquisa da sala comercial	X	
Legalização do consultório		X
Reforma da sala		X
Projeto de reforma		X
Projeto de decoração		X
Reforma da sala		X
Aquisição dos móveis	X	
Aquisição objetos de decoração	X	

Instalação móveis		X
Instalação objetos de decoração		X
Aquisição material de trabalho e escritório	X	
Aquisição equipamentos	X	
Confecção de cartões de visita		X
Criar página em rede social	X	
Buscar parcerias e convênios	X	
Gerenciamento do projeto		X

Tabela 37 - Análise fazer ou comprar

11.3 Mapa de Aquisições

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
Sala comercial	Será alugada uma sala comercial onde irá funcionar o consultório	Será utilizado um contrato de preço fixo a ser pago por mês com aumentos anuais.	-Boas condições do imóvel -Preço -Qualidade de atendimento	R\$ 900,00 por mês + R\$ 200,00 condomínio	Contrato com duração inicial de 12 meses	A definir
Arquiteto	Será contratado um arquiteto para definir os projetos de reforma e decoração do consultório	Será utilizado um contrato de preço fixo	-Experiência com arquitetura e decoração -Preço	R\$ 3.500,00	Até o encerramento do projeto	A definir
Escritório de contabilidade e assessoria jurídica	Será contratado um escritório de contabilidade para auxiliar com a parte legal e financeira do consultório	Será utilizado um contrato de preço fixo mensal pelo serviço	-Preço -Qualidade do serviço	R\$ 100,00	Contrato com duração inicial de 6 meses	A definir
Empresa de reforma	Será contratada uma empresa para realizar a reforma do consultório	Será utilizado contrato de preço fixo para a reforma	-Pedreiros com experiência -Boas referências -Capricho e atenção aos detalhes -Preço	R\$ 4.000,00	60 dias	A definir
Materiais para reforma	A aquisição dos materiais será responsabilidade da empresa de reforma e está incluída no preço da reforma	Não se aplica	Não se aplica	Incluído na reforma	Não se aplica	A definir
Móveis	Serão adquiridos móveis para consultório	Será pago um valor fixo pelos móveis	-Qualidade -Os móveis devem ser funcionais -Deixar o ambiente	R\$5.300,00	60 dias	A definir

			aconchegante			
			-Preço			
Objetos de decoração	-quadro -tapete -placa com nome	Será pago um valor fixo por cada um dos objetos de decoração	-Preço -Qualidade	R\$ 450,00	10 dias	A definir
Equipamentos de informática	-1 notebook -1 impressora	Será pago um valor fixo por cada um dos equipamentos	-Preço -Qualidade	R\$ 2.500,00	10 dias	A definir
Outros equipamentos	-1 aparelho de ar-condicionado e instalação -1 aparelho de telefone	Será pago um valor fixo por cada um dos equipamentos	-Preço -Qualidade	R\$ 1.200,00	15 dias	A definir
Material de trabalho	-testes psicológicos -brinquedos	Será pago um valor fixo por cada um dos materiais	-Preço -Qualidade	R\$ 750,00		A definir
Material de escritório	-canetas, lápis, borracha -folhas -grampeador	Será gasto um valor mensal com esses itens	-Preço -Qualidade	R\$ 35,00		A definir
Serviço de telefone e internet	-pacote de telefone e internet	Será gasto um valor mensal	-Preço -Qualidade	R\$ 100,00		A definir
Cartões de visita	Serão confeccionados cartões para divulgação do consultório	Será pago um valor fixo para a confecção dos cartões	-Preço -Qualidade	R\$ 80,00	20 dias	A definir

Tabela 38 - Mapa de aquisições

11.4 Detalhamento dos Critérios de Seleção

11.4.1 Fornecedores de Serviço

A escolha dos fornecedores de serviço será realizada utilizando no mínimo 3 orçamentos para cada item. Para a seleção serão avaliados os seguintes critérios: qualidade de trabalhos anteriores, qualidade de atendimento, indicações, custos e prazos. Os fornecedores serão pontuados de 1 a 10 em cada critério que será ponderado para gerar a nota final conforme os percentuais da tabela a seguir. O fornecedor com a maior nota será escolhido.

CRITÉRIO DE SELEÇÃO	PONDERAÇÃO
Qualidade de trabalhos anteriores	15%
Qualidade do atendimento	10%
Indicação	20%
Custo	35%
Prazo	20%

Tabela 39 - Critério de seleção

11.4.2 Fornecedores de Materiais

Para a aquisição dos equipamentos e materiais necessários também serão realizados no mínimo 3 orçamentos. Eles serão orçados com as marcas mais bem conceituadas do mercado e que possuem um bom histórico de qualidade. Como critérios de seleção serão avaliados a qualidade e o custo.

12 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

12.1 Identificação das Partes Interessadas

Os stakeholders ou partes interessadas são pessoas, grupos ou entidades que possuem algum interesse ou influência direta ou indireta no projeto. A seguir estão listadas as partes interessadas, seus interesses e expectativas com relação ao projeto.

Parte Interessada	Interesses/Expectativas
Patrocinador do projeto	Possui grande interesse no resultado do projeto que será a implantação do seu consultório de psicologia. Espera que o projeto seja entregue com qualidade dentro dos custos e prazos definidos.
Pacientes	Os pacientes possuem grande interesse, pois atualmente são atendidos em um consultório sublocado que possui restrição de horários. Com o novo consultório terão maior flexibilidade de horários, além de um local maior e mais adequado as suas necessidades.
Gerente do Projeto	Interessado em garantir que o projeto seja executado com qualidade dentro dos custos e prazos definidos.
Imobiliária	Interessada em prestar serviços de pesquisa e locação de imóvel.
Empresa de reforma	Interessada em prestar serviços de reforma.

Arquiteto	Interessada em prestar serviços de decoração.
Escritório de contabilidade e assessoria jurídica	Interessada em prestar serviços de financeiros e de legalização do consultório.
Fornecedor de móveis	Interessado em realizar a venda de móveis.
Fornecedor de cartões de visita	Interessado em realizar a venda de cartões.
Vizinhos da sala comercial	Esperam que a reforma seja rápida e silenciosa.
Bombeiros	<p>Órgão responsável por conceder um alvará para o consultório. É muito importante, pois sem essa licença não é permitido o funcionamento do estabelecimento.</p> <p>Interessado em fiscalizar o consultório garantindo que ele está cumprindo todas as exigências evitando riscos para os seus frequentadores.</p>
Prefeitura	<p>Muito importante para o projeto que se consiga realizar o cadastro como autônomo na Prefeitura e obter o alvará de licença.</p> <p>Interessado em legalizar a atuação do profissional.</p>
Conselho de Psicologia	<p>Órgão que possui a responsabilidade de orientar, fiscalizar e regulamentar a profissão de psicólogo no Brasil.</p> <p>O conselho de psicologia emite o CRP do psicólogo que</p>

	<p>consiste em uma inscrição que permitirá o exercício da profissão e também representa um vínculo do profissional com a sua classe, proporcionando orientações sobre o exercício correto da profissão.</p> <p>Interessado em garantir que somente profissionais regulamentados possam exercer a profissão e, além disso, também fiscalizar o trabalho deste profissional.</p>
--	--

Tabela 40 - Partes interessadas

12.2 Priorização das Partes Interessadas

As partes interessadas foram priorizadas de acordo com o seu poder e interesse e impacto no projeto.

Parte Interessada	Poder	Interesse	Impacto	Priorização
Patrocinador	Alto	Alto	Alto	Gerenciar com atenção
Pacientes	Baixo	Alto	Médio	Manter informado
Imobiliária	Baixo	Médio	Médio	Monitorar
Empresa de reforma	Baixo	Alto	Alto	Gerenciar com atenção
Arquiteto	Baixo	Alto	Alto	Gerenciar com atenção
Escritório de contabilidade e assessoria jurídica	Baixo	Alto	Alto	Gerenciar com atenção
Fornecedor de móveis	Baixo	Alto	Alto	Gerenciar com atenção
Fornecedor	Baixo	Baixo	Baixo	Monitorar

de cartões de visita				
Vizinhos da sala comercial	Baixo	Baixo	Baixo	Monitorar
Bombeiros	Alto	Médio	Alto	Gerenciar com atenção
Prefeitura	Alto	Médio	Alto	Gerenciar com atenção
Conselho de Psicologia	Médio	Médio	Médio	Manter satisfeito

Tabela 41 - Priorização das partes interessadas

12.3 Dados de Contato

Os dados de contato das partes interessadas serão armazenados juntamente com os documentos do projeto, conforme modelo da tabela a seguir.

Nome	Telefone Comercial	Celular	E-mail
Informe o nome do contato	Informe os telefones comerciais do contato	Informe o celular do contato	Informe o e-mail do contato

Tabela 42 - Dados de contato

12.4 Estratégias de Comunicação

A seguir são apresentados os requisitos e estratégias de comunicação das partes interessadas do projeto.

Parte Interessada	Requisitos de informação	Estratégia, abordagem ou método
Patrocinador do projeto	-Todas as informações referentes ao projeto.	-E-mails de acompanhamento do projeto -Contatos telefônicos -Reuniões presenciais
Pacientes	-Informações de andamento do projeto	-E-mails de acompanhamento específico para os pacientes
Imobiliária	-Requisitos da sala comercial que será alugada	-Contatos via telefone e e-mail -Reuniões presenciais
Empresa de reforma	-Informações necessárias para a sua atuação no projeto.	-Contatos via telefone e e-mail -Reuniões presenciais
Arquiteto	-Informações necessárias para a sua atuação no projeto.	-Contatos via telefone e e-mail -E-mail de acompanhamento da reforma decoração -Reuniões presenciais
Escritório de contabilidade e assessoria jurídica	-Informações necessárias para a sua atuação no projeto.	-Contatos via telefone e e-mail -Reuniões presenciais

Fornecedor de móveis	-Requisitos dos móveis	-Contatos via telefone e e-mail -Reuniões presenciais
Fornecedor de cartões de visita	-Requisitos dos cartões	-Contatos via telefone e e-mail -Reuniões presenciais
Vizinhos	-Informações sobre a obra e possibilidade de barulho	-Comunicação via telefone ou presencial sobre a obra para o responsável pelo prédio
Bombeiros	- Documentos solicitados	-E-mails -Visitas presenciais -Contatos telefônicos
Prefeitura	- Documentos solicitados	-E-mails -Visitas presenciais -Contatos telefônicos
Conselho de Psicologia	- Documentos solicitados	-E-mails -Visitas presenciais -Contatos telefônicos

Tabela 43 - Estratégias de comunicação

12.5 Engajamento das Partes Interessadas

12.5.1 Engajamento atual e desejado

A seguir é apresentada uma análise do engajamento atual e desejado das partes interessadas do projeto.

Parte Interessada	Nível de engajamento atual	Nível de engajamento desejado
Patrocinador	Lidera	Espera-se que o patrocinador continue altamente engajado em garantir o êxito do projeto
Pacientes	Dá apoio	Espera-se que os pacientes continuem incentivando o projeto.
Imobiliária	Neutro	Neutro
Empresa de reforma	Neutro	Espera-se que de apoio ao projeto.
Arquiteto	Neutro	Espera-se que de apoio ao projeto.
Escritório de contabilidade e assessoria jurídica	Neutro	Espera-se que de apoio ao projeto.
Fornecedor de móveis	Neutro	Neutro
Fornecedor de material de construção	Neutro	Neutro
Fornecedor de cartões de visita	Neutro	Neutro

Bombeiros	Neutro	Neutro
Prefeitura	Neutro	Neutro
Conselho de Psicologia	Neutro	Neutro

Tabela 44 - Engajamento atual e desejado

12.5.2 Estratégias de engajamento

A seguir são apresentadas as estratégias definidas para o engajamento das partes interessadas.

Parte Interessada	Estratégia e abordagem para o engajamento
Patrocinador	-Envolver em todas as decisões do projeto. -Enviar informações de acompanhamento do projeto.
Pacientes	-Enviar informações de acompanhamento do projeto.
Imobiliária	-Monitorar, esclarecer dúvidas e passar feedback
Empresa de reforma	-Monitorar, esclarecer dúvidas e passar feedback -Manter informado
Arquiteto	-Monitorar, esclarecer dúvidas e passar feedback -Manter informado
Escritório de contabilidade e assessoria jurídica	-Monitorar, esclarecer dúvidas e passar feedback -Manter informado
Fornecedor de móveis	-Monitorar e passar feedback
Fornecedor de material de	-Monitorar e passar feedback

construção	
Fornecedor de cartões de visita	-Monitorar e passar feedback
Bombeiros	-Atender a todas as exigências -Disponibilizar toda a documentação e informações necessárias
Prefeitura	-Atender a todas as exigências -Disponibilizar toda a documentação e informações necessárias
Conselho de Psicologia	-Atender a todas as exigências -Disponibilizar toda a documentação e informações necessárias

Tabela 45 - Estratégias de engajamento

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este plano de projeto foi elaborado de acordo com as boas práticas de gerenciamento de projeto do Guia PMBOK ele abordou todas as áreas de conhecimento indicadas para a boa gestão de um projeto: escopo, tempo de duração, custos, qualidade, recursos humanos envolvidos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas.

Com o planejamento do escopo foi possível identificar todos os requisitos, o gerenciamento do tempo permitiu uma noção antecipada do tempo de duração do projeto e das atividades necessárias, a área de custos foi muito importante, pois proporcionou uma visão geral sobre os custos do projeto e um planejamento antecipado de recursos financeiros, além da análise de viabilidade do negócio. O gerenciamento da de qualidade permitiu a definição da política de qualidade do projeto e das métricas, o plano de recursos humanos garantiu a identificação dos recursos necessários e das atribuições de cada um, a área da comunicação permitiu a definição das estratégias e eventos de comunicação, o planejamento dos riscos permitiu identificar os eventos que podem comprometer o projeto, o seu impacto e probabilidade de ocorrência, a área de aquisições proporcionou o mapeamento de todas as compras que precisam ser realizadas para o projeto e, por fim, o plano de partes interessadas permitiu o levantamento de todas as partes interessadas no projeto, o interesse, impacto e a estratégia de engajamento para cada uma delas.

A montagem desse plano proporcionou a patrocinadora o projeto uma ótima visão sobre os processos envolvidos na implantação do seu consultório e, com ele, com certeza será mais fácil eliminar atingindo o seu objetivo.

14 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LAMPERT, Carla F. R. Francieli. **Plano de Projeto: Implementação de Sistema de Gestão Ambiental de Resíduos Sólidos em Obras de uma Construtora**. 2014, Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Projetos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

PASQUALI, Sabrina. **Plano de Projeto: Construção de um Prédio Residencial**. 2013, Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Projetos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Profissão Psicólogo: Caderno de Orientação Profissional. Disponível em: <http://www.crprs.org.br/upload/edicao/arquivo11.pdf> . Acesso em: abril, 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 5. ed. Pennsylvania: Project Management. 2013.

SCHILD, Daniel Menezes de. **Plano de Projeto: Implementação De Sistema de Gestão Da Qualidade Iso9001 na Empresa Gajacom Industrial Ltda**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Projetos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Sindicato dos Psicólogos no Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.sipergs.org.br/>. Acessado em: abril, 2015.