

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

ROGES ISQUIERDO PUREZA

PLANO DE PROJETO: OTIMIZAÇÃO DO MODELO OPERACIONAL UNISYS

PORTO ALEGRE

2017

ROGES ISQUIERDO PUREZA

PLANO DE PROJETO: OTIMIZAÇÃO DO MODELO OPERACIONAL UNISYS

Trabalho apresentado como requisito para a conclusão do MBA pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Área de concentração: Gestão de Projetos
Orientador: Prof. Ms.Ivan Brasil Galvão dos Santos

PORTO ALEGRE

2017

FOLHA DE APROVAÇÃO

Roges Isquierdo Pureza

Plano de projeto: Otimização do Modelo Operacional Unisys

Trabalho apresentado como requisito para a conclusão do MBA pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Área de concentração: Gestão de Projetos
Orientador: Prof. Ms.Ivan Brasil Galvão dos Santos

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Orientador Professor Ivan Brasil Galvão dos Santos, Ms.

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

RESUMO

Este trabalho apresenta o desenvolvimento e elaboração de um plano de projeto para Otimização do Modelo Operacional da área de manutenção e serviços de campo, de uma grande empresa multinacional de Tecnologia da Informação. O projeto é parte de um conjunto maior de iniciativas definidas pela corporação, abrangendo diversos países, alinhadas com o plano estratégico da companhia visando a retomada do crescimento, competitividade e a lucratividade.

O projeto em questão está focado na operação da empresa no Brasil, e tem como objetivo principal desonerar o custo operacional, substituindo a infra estrutura de escritórios próprios através da terceirização e locação de serviços de suporte logístico e fiscal enquanto mantém o mesmo nível de serviços, preserva o conhecimento e capital humano técnico de relacionamento e entrega aos clientes finais, em um regime de cobertura operacional de 24 horas por dia, 7 dias na semana.

O plano contemplará o correto planejamento para uma transição que não impacte as operações e entregas de serviços aos clientes, nas 10 filiais que são alvo deste projeto. Todas as áreas do conhecimento e melhores práticas do PMBOK foram consideradas no desenvolvimento e condução do projeto.

Palavras-chave: Áreas do Conhecimento, Plano de gerenciamento de projeto, Projeto.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo Controle Integrado de Mudanças	19
Figura 2 – Estrutura Analítica do Projeto: Mapa Mental	27
Figura 3 – Estrutura Analítica do Projeto: Hierárquica	28
Figura 4 – Cronograma de Marcos	39
Figura 5 – Cronograma do Projeto	87
Figura 6 – Curva de Desembolso do Projeto (Curva S)	93
Figura 7 – Parâmetros para Indicadores de Prazo e Custo	94
Figura 8 – Organograma do Projeto	107
Figura 9 – Critérios de Priorização das Partes Interessadas	168
Figura 10 – Gráfico de Priorização das Partes Interessadas	172
Figura 11 – Mapa de Comunicações e requerimentos das Partes Interessadas	175
Figura 12 – EAR do Projeto	181
Figura 13 – Registro de Riscos e Analise Quantitativa	186
Figura 14 –Análise Qualitativa.....	187
Figura 15 –Plano de Resposta aos Riscos	189

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Termo de Abertura.....	15
Tabela 2 – Papéis e Responsabilidades	18
Tabela 3 – Formulário de Solicitação de Mudança	20
Tabela 4 – Formulário de Registro de Lições Aprendidas	21
Tabela 5 – Declaração de Escopo do Projeto	23
Tabela 6 – Estrutura Analítica do Projeto: Analítica.....	29
Tabela 7 – Dicionário da EAP.....	32
Tabela 8 – Cronograma de Tarefas do Projeto	40
Tabela 9 – Cronograma de Desembolso do Projeto	90
Tabela 10 – Autonomia para uso das Reservas	96
Tabela 11 – Ferramentas e documentos da Qualidade	99
Tabela 12 – Requisitos e Métricas da Qualidade	100
Tabela 13 – Entregas para Controle da Qualidade	102
Tabela 14 – Matriz de Responsabilidade Controle de Qualidade –RACI Qualidade	103
Tabela 15 – Contatos da Equipe do Projeto	108
Tabela 16 – Matriz RACI.....	110
Tabela 17 – Identificação das Partes Interessadas.....	163
Tabela 18 – Registro das Partes Interessadas	168
Tabela 19 – Registro de Questões / Issue Log.....	173
Tabela 20 – Responsabilidades da equipe no gerenciamento de riscos	179
Tabela 21 – Classificação de Probabilidade.....	182
Tabela 22 – Classificação de Impacto	182
Tabela 23 – Matriz de Probabilidade x Impacto.....	183
Tabela 24 – Estratégias de resposta aos riscos	184
Tabela 25 – Aquisições do Projeto.....	192

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Orçamento do Projeto	89
---------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 OBJETIVO DO PROJETO	14
2.1 OBJETIVO GERAL.....	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	15
3.1 Termo de Abertura.....	15
3.1.1 Partes Interessadas Preliminares.....	17
3.2 Plano integrado de mudanças.....	17
3.2.1 Objetivos.....	18
3.2.2 Papéis e responsabilidades.....	18
3.2.3 Controle Integrado de Mudanças.....	19
3.2.4 Avaliação do impacto da mudança.....	20
3.3 Registro de Lições Aprendidas.....	21
4 GERENCIAMENTO DE ESCOPO	22
4.1 Processos do Gerenciamento de Escopo.....	22
4.2 Declaração de Escopo do Projeto.....	23
4.3 Processo de Criar EAP.....	25
4.3.1 Ferramentas e Técnicas.....	25
4.4 Estrutura Analítica do Projeto.....	27
4.4.1 Estrutura Analítica do Projeto: Mapa Mental.....	27

4.4.2	Estrutura Analítica do Projeto: Hierárquica	28
4.4.3	Estrutura Analítica do Projeto: Analítica.....	29
4.4.4	Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	32
4.5	Controle do Escopo do Projeto	36
4.6	Validação do Escopo do Projeto	37
5	GERENCIAMENTO DE TEMPO	37
5.1	Processos de gerenciamento de tempo.....	37
5.2	Cronograma	39
5.2.1	Lista de Marcos	39
5.2.2	Cronograma de Tarefas do Projeto.....	40
5.2.3	Gráfico de Gantt do Projeto	73
6	GERENCIAMENTO DE CUSTOS	88
6.1	Processos de gerenciamento de custos.....	88
6.1.1	Estimar os Custos	88
6.1.2	Determinar o Orçamento	89
6.1.3	Controle dos custos.....	93
6.2	Reservas financeiras	95
6.2.1	Reserva gerencial.....	95
6.2.2	Reserva de contingência	95
6.2.3	Autonomias.....	95
6.2.4	Alocação Financeira das Mudanças do Orçamento.....	96
6.3	Controle de Mudança nos Custos	96
7	GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	97
7.1	Política da qualidade	97
7.2	Fatores ambientais	98

7.3	Processos do Gerenciamento da Qualidade	98
7.4	Ferramentas da Qualidade.....	99
7.5	Requisitos e Métricas de qualidade	100
7.6	Controle da qualidade	102
7.6.1	Entregas	102
7.6.2	Atividades do Controle de Qualidade.....	102
7.6.3	Responsabilidades	103
7.6.4	Prazos e Responsabilidades	104
7.7	Garantia da qualidade	104
7.7.1	Subprodutos da Garantia da Qualidade	104
7.7.2	Atividades da Garantia da Qualidade	104
7.7.3	Responsabilidade	105
7.7.4	Prazos e periodicidade	105
8	GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	105
8.1	Novos recursos, realocação e substituição dos membros do time	105
8.2	Organograma do projeto	107
8.3	Diretório da Equipe de Projeto	108
8.4	Matriz de responsabilidades.....	110
8.5	Treinamentos	160
8.6	Avaliação e reconhecimento	160
8.7	Bonificação	161
8.8	Alocação financeira para gerenciamento de RH.....	161
9	GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	161
9.1	Identificação das Partes Interessadas	162
9.2	Priorização das Partes Interessadas.....	167

9.2.1 Critérios de Priorização	167
9.2.2 Priorização das Partes Interessadas	168
9.2.3 Gráfico de Priorização das Partes Interessadas.....	172
9.3 Comunicações com as Partes Interessadas	173
10 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	174
10.1 Processos do Gerenciamento das Comunicações.....	174
10.2 Mapa de Comunicações e requisitos das Partes Interessadas.	175
10.3 Eventos de comunicação	176
10.4 Reuniões	177
10.5 Relatórios do projeto	177
11 GERENCIAMENTO DE RISCOS	178
11.1 Processos do gerenciamento de riscos	178
11.2 Funções e responsabilidades do gerenciamento de riscos.....	179
11.3 Diretrizes para Identificação dos riscos	179
11.4 Diretrizes para Qualificação dos riscos	182
11.5 Diretrizes para Quantificação dos riscos	183
11.6 Diretrizes para Plano de Resposta aos riscos	183
11.7 Diretrizes para Controle de riscos	184
11.8 Documentos de Gerenciamento dos Riscos	185
11.8.1 Registro de Riscos e Análise Quantitativa.....	185
11.8.2 Análise Qualitativa	187
11.8.3 Plano de Resposta aos Riscos	189
11.9 Reservas de Contingência	190
12 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS.....	190
12.1 Processos do Gerenciamento de Aquisições	190

12.2	Análise Fazer ou Comprar.....	191
12.3	Gerenciamento e Tipos de Contratos	191
12.4	Mapa de Aquisições	192
12.5	Detalhamento dos critérios de seleção	193
12.6	Administração do Plano de Gerenciamento das Aquisições.....	194
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....		194
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		196

1 INTRODUÇÃO

A Unisys é uma empresa mundial de serviços e soluções de Tecnologia da Informação. Oferece serviços de consultoria, integração de sistemas, terceirização de ambientes de tecnologia (*outsourcing*), infra-estrutura de servidores e tecnologia para clientes governamentais, financeiros, de redes de varejo, transportes aéreos e telecomunicações no Brasil. Dentre seus produtos de tecnologia, a Unisys oferece servidores corporativos e *mainframes*, que rodam tecnologia proprietária da Unisys, tecnologias padrão de mercado (como Microsoft) e sistemas abertos. Os *mainframes* da Unisys são os mais versáteis do mercado, já que rodam não só o sistema proprietário da Unisys como também Linux e aplicações em Java.

No mundo, a Unisys fornece serviços de tecnologia da informação e soluções para 1500 instituições governamentais, 200 companhias aéreas, 22 dos 25 maiores bancos internacionais, além de outros grandes clientes de diferentes segmentos de negócios.

No Brasil a empresa possui cerca de 2.000 funcionários distribuídos em 16 localidades por todo país. Entre eles estão à sede em São Paulo, as unidades do Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Brasília. A Unisys está no Brasil há 90 anos – incluindo o tempo de atuação das empresas Sperry e Burroughs, que se uniram em 1986 para formar a Unisys. A presença no país contribui para o desenvolvimento, o gerenciamento e o suporte de operações importantes para o governo e para os negócios no Brasil e na América Latina.

A Unisys possui 8 Centros de Gerenciamento de Serviços (MSC) distribuídos pelo mundo, que oferecem suporte à tecnologia da informação e ao gerenciamento de serviços de diversos órgãos governamentais e clientes comerciais. Os MSCs administram mais de 6 milhões de solicitações por ano e são uma peça chave do gerenciamento global integrado de infra-estrutura tecnológica e solução de suporte da Unisys. Com o apoio de profissionais experientes, tecnologia avançada e processos globalmente padronizados de entrega de serviços, os centros, baseados em um sistema de logística e gerenciamento de excelência, proporcionam visibilidade global e acompanhamento dos serviços prestados.

2 OBJETIVO DO PROJETO

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é desenvolver o plano de gerenciamento de Projeto, conforme melhores práticas preconizadas pelo *Project Management Institute* (PMI), de modo a aumentar as chances de sucesso da iniciativa idealizada pela Unisys do Brasil Ltda. O projeto visa tornar a estrutura do departamento de operações de campo - *Field Services*, mais competitiva e eficiente, terceirizando o armazenamento e logística de peças nos estados, reduzindo a quantidade de filiais e centralizando atividades administrativas e de apoio em São Paulo.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar parceiros logísticos nas cidades de Aracaju, Belém, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Londrina, Porto Alegre, Recife, Salvador e Vitória, para prover os serviços de armazenagem, logística de inbound e outbond diários para os técnicos de Campo Unisys;
- Manter a operação de Field Services , técnicos de campo e gerência em um novo modelo híbrido de home office e diretamente no cliente, prestando atendimento onsite mas tendo como ponto de apoio o parceiro logístico;
- Centralizar as atividades de *back office* e gestão de *Service Level Agreement* (SLA) em São Paulo;
- Desonerar o custo operacional de *facilities*, encerrando os contratos de alugueis e locações e eliminando custos de administração e manutenção destes escritórios;

- Redução da infra estrutura de Tecnologia da Informação, servidores , links de dados;

3 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

3.1 Termo de Abertura

Tabela 1 – Termo de Abertura

TERMO DE ABERTURA DE PROJETO	
Nome do Projeto	Cliente do Projeto
Otimização do Modelo Operacional - Field Services	Unisys Brasil Ltda
Gerente do Projeto	Sponsor (Patrocinador)
Roges Isquierdo Pureza	Vilson Feitosa
Descrição do Projeto	
<p>O projeto visa a simplificação da infra estrutura da Unisys Brasil, mudando o modelo de operação de 10 filiais de um modelo de escritórios próprios para um modelo de utilização de parceiros de infra estrutura e logística. A mudança do modelo deverá ocorrer de modo transparente para os clientes suportados, sem impacto aos SLAs contratados e sem interrupção do fornecimento de serviços atuais.</p>	
<p>Identificar parceiros logísticos nas cidades de Aracaju, Belém, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Londrina, Porto Alegre, Recife, Salvador e Vitória, para prover os serviços de armazenagem, logística de inbound e outbond diários para os técnicos de Campo, com suporte fiscal as operações.</p>	
<p>Manter a operação de Field Services , técnicos de campo e gerência em um novo modelo híbrido de home office e diretamente no cliente, prestando atendimento onsite, tendo como ponto de apoio o parceiro logístico.</p>	
<p>Centralizar as atividades de back office e gestão de SLAs em São Paulo.</p>	
<p>Desonerar o custo operacional de facilities, encerrando os contratos de alugueis e locações e eliminando custos de administração e manutenção destes escritórios.</p>	
<p>Redução da infra estrutura de Tecnologia da Informação, servidores , links de dados.</p>	
Justificativa para realização do Projeto	
<p>O projeto visa reduzir o custo operacional pela eliminação de despesas com manutenção e funcionamento de escritórios próprios, bem como e redução de recursos alocados nas filiais, tanto de cunho humano como de ativos tecnológicos.</p>	

<p>Ao final do projeto, 10 escritórios estarão encerrados, as atividades de logística destas filiais passarão a ser operadas por prestador de serviço terceirizado e a gestão de Incidents e coordenação operacional transferidas para o Global Field Operations Management Center em São Paulo-SP.</p>	
<p>Todos os recursos técnicos e especialistas serão preservados (mão de obra própria) e continuarão a atuar nas cidades, de modo a manter os SLAs e níveis de satisfação dos clientes, preservando a capilaridade e cobertura de serviços atuais.</p>	
Objetivos do Projeto	
<p>Tornar a estrutura do Field Services mais competitiva e eficiente, terceirizando o armazenamento e logística de peças nos estados, reduzindo a quantidade de Filiais próprias e centralizando atividades administrativas e de apoio em São Paulo</p>	
Produto do Projeto	
<p>Encerramento do CNPJ das filiais Aracajú, Belém, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Londrina, Porto Alegre, Recife, Salvador e Vitória</p>	
<p>Abertura de pontos / parceiros logísticos nas 10 localidades para servir de base de apoio a operação de campo e suporte fiscal</p>	
<p>Estabelecimento e definição de Política de Home office e operações remotas</p>	
<p>Migração e centralização das funções gerenciais e back office operacional em São Paulo / transição operacional</p>	
Premissas	
<p>Não poderá existir interrupções nos serviços prestados aos clientes</p>	
<p>Não poderá existir perda de SLAs pra os clientes</p>	
<p>Todos os técnicos e especialistas atuais deverão ser mantidos</p>	
<p>Recursos locais de gestão de incidentes e gestão de problemas serão centralizados em São Paulo.</p>	
Restrições	
<p>A transição deverá terminar antes de 30 de Setembro/2017</p>	
Cronograma Sumário de Marcos (Milestones)	Mês e ano de conclusão
Início do Projeto	Mon 20/03/17
Plano de Projeto Aprovado	Wed 19/04/17
Provedor Escolhido	Thu 18/05/17
Onda 1 Concluída - Filial 1-Piloto	Fri 28/07/17
Onda 2 Concluída - Filiais 2,3 e 4	Fri 04/08/17
Onda 3 Concluída - Filiais 5,6 e 7	Fri 11/08/17
Onda 4 Concluída - Filiais 8,9 e 10	Fri 18/08/17
Projeto Encerrado	Thu 28/09/17
Estimativa de Custo (Ver Cálculos Preliminares)	Estimativa de Prazo
Gerenciamento do Projeto	R\$ 34.883,17
Recursos Humanos	R\$ 24.162,17
Jurídico	R\$ 12.912,00
Infra Estrutura	R\$ 291.877,50
Operações de Campo	R\$ 300.556,08
	6 meses

Total	R\$ 664.390,92
Autorização	Data da Abertura
Assinatura Patrocinador:	14/02/2017

Fonte: Elaborado pelo autor

3.1.1 Partes Interessadas Preliminares

Ana Paula Souza – Global Field Ops Mgm Center Manager
 Cesar Dolher – Brazil Procurement Manager
 Eduardo Oliveira – SDM Area Rio
 Flavia Muller – Legal
 Janete Sakamoto – HR Business Partner
 Luiz Fernando – Brasil Facilities Manager
 Magnovaldo Carneiro – Brazil Logistic Manager
 Marcia Amaral- IT manager
 Marco Ferreira – SDM Area Sul
 Mauricio Carvalho – SDM Area São Paulo
 Paulo Cruz – SDM Area Norte
 Ricardo Sguerra – Brazil Field Ops Manager
 Roges Pureza – Project Manager
 Ronaldo Araki – Field Serviced V.P.
 Roseli Andrade – Admin & Fiscal Manager
 Vilson Feitoza – Latin America Field Ops Director
 Grupo - Clientes
 Grupo – Técnicos e Engenheiros

3.2 Plano integrado de mudanças

O plano integrado de mudanças visa disciplinar o fluxo, responsabilidades e processos a serem seguidos pelas partes interessadas e pelo Comitê Integrado de Mudanças na avaliação e tomada de decisões quanto a mudanças que surgirem no decorrer do projeto

Após a aprovação inicial do plano de projeto, toda e quaisquer mudança que surgir no decorrer do projeto deverá ser apreciada através do Controle Integrado de Mudanças e somente após a aprovação, incorporadas aos documentos e planos de projeto.

3.2.1 Objetivos

O Plano integrado de mudanças tem como meta definir os papéis, responsabilidades, processos e ferramentas a serem utilizados no Controle Integrado de Mudanças para o projeto.

O Controle Integrado de Mudanças envolverá a identificação, documentação, análise e autorização das mudanças sempre levando em consideração o impacto das mesmas sobre o escopo, custo, tempo, qualidade, comunicação, aquisições, recursos e riscos, comparando com a linha de base previamente aprovada.

3.2.2 Papéis e responsabilidades

Os papéis e responsabilidades relativos ao desempenho do controle integrado de mudanças do projeto estão detalhados na tabela 2:

Tabela 2 – Papéis e Responsabilidades

Papel	Responsabilidade	Participantes
Comitê Integrado de Mudança	- Analisar e aceitar ou barrar as alterações propostas referentes a escopo, prazo, qualidade, recursos, custos e o orçamento do projeto.	Patrocinador, Gerente do Projeto e Service Delivery Manager
Gerente de Projeto	- Identificar as mudanças - Detectar o impacto da alteração sobre o projeto - Apresentar as mudanças solicitadas ao comitê integrado de mudança - Ajustar o projeto, caso a mudança seja aprovada - Comunicar a equipe	Gerente do Projeto
Solicitante	- Solicitar a mudança através do documento padrão - Encaminhar a solicitação de mudança ao gerente do projeto	Qualquer membro da equipe do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.3 Controle Integrado de Mudanças

O controle integrado de mudanças é definido e regulamentado pelo fluxo abaixo, a ser utilizado pelo Comitê Integrado de Mudança.

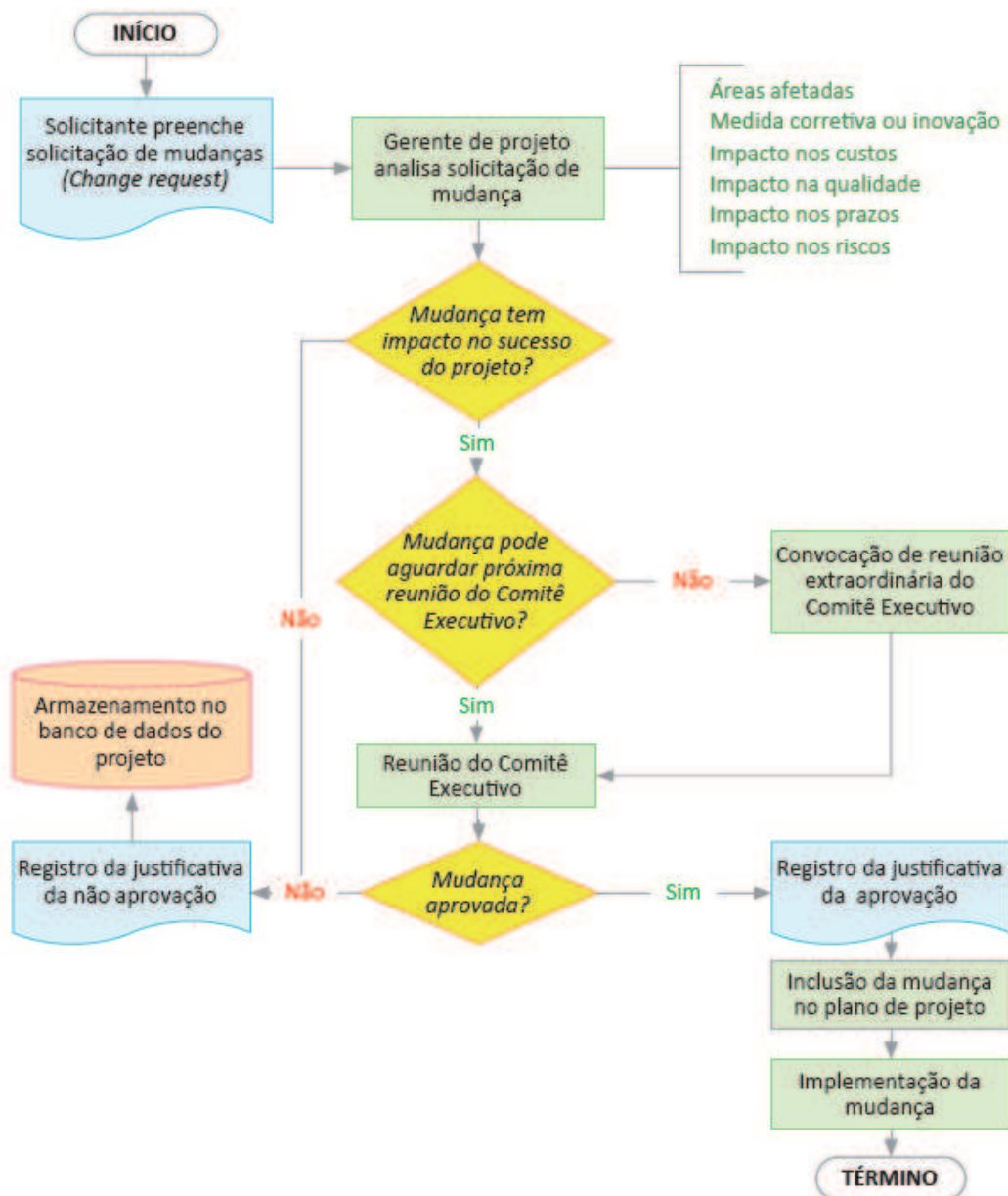


Figura 1 – Fluxo Controle Integrado de Mudanças
Fonte: Ricardo Vargas (2014)

3.2.4 Avaliação do impacto da mudança

Qualquer membro do projeto ou parte interessada poderá solicitar mudanças no projeto através do preenchimento do formulário abaixo. Uma vez preenchido o mesmo deverá ser enviado ao Gerente de Projeto o qual irá atribuir uma numeração sequencial e única para o mesmo.

Toda Solicitação de Mudança será avaliada inicialmente pelo Gerente de Projeto quanto ao potencial impacto nas variáveis do projeto. Previamente a análise do Comitê Integrado de Mudanças o gerente de projeto e a equipe de projeto irão quantificar o impacto em cada uma das variáveis do projeto e buscar identificar ações de mitigação destes impactos da mudança que sejam capazes de manter o projeto dentro dos parâmetros de base.

Após a avaliação inicial, a solicitação será apreciada pelo Comitê Integrado de Mudanças.

Tabela 3 – Formulário de Solicitação de Mudança

Unisys Brasil Ltda	
Nome do Projeto: Otimização do Modelo Operacional - Field Services	
Formulário de Solicitação de Mudança Número:	
Data da Solicitação:	
Solicitado por:	
Telefone	

Descrição da Mudança Solicitada

Justificativa para a Mudança

Parecer do Gerente de Projeto

Impactos no projeto e medidas para mitigação dos impactos	
Escopo	
Tempo	
Custo	
Qualidade	
Riscos no projeto:	
Data:	Assinatura:

Parecer do Aprovador - Comitê

Aprovado ()	Rejeitado ()
Observações:	
Data:	Assinatura:

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 Registro de Lições Aprendidas

O registro de lições aprendidas deverão ser coletados durante todo o ciclo de vida do projeto de modo que estas possam ser aproveitadas não somente como um ativo organizacional para futuros projetos mas também como aprendizado e correções no projeto em andamento.

As lições deverão ser coletadas e registradas dentro das revisões semanais de projeto e serão armazenadas conforme formulário abaixo:

Tabela 4 – Formulário de Registro de Lições Aprendidas

Registro de Lições Aprendidas				
ID	Descrição da Dificuldade ou Oportunidade apresentada	Lição Aprendida	Data de Inclusão	Área de Conhecimento
1				
2				
3				

Fonte: Elaborado pelo autor

4 GERENCIAMENTO DE ESCOPO

O plano de gerenciamento do Escopo tem como finalidade descrever como será planejado a gestão de escopo, estabelecendo os processo e controles a serem seguidos na definição de escopo, critérios de mudança de escopo e como será realizada a documentação do escopo.

4.1 Processos do Gerenciamento de Escopo

Planejar o Gerenciamento do Escopo: É o processo de que estabelece às políticas, procedimentos e documentação para planejamento, gerenciamento, monitoramento e controle do cronograma do projeto;

Coletar os Requisitos: O processo de determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de atender aos objetivos do projeto;

Definir o Escopo: O processo de desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto;

Criar Estrutura Analítica de Projeto (EAP): O processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis;

Validar o Escopo: O processo de formalização da aceitação das entregas concluídas do projeto;

Controlar o Escopo: O processo de monitoramento do andamento do escopo do projeto e do produto e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do escopo.

4.2 Declaração de Escopo do Projeto

O documento abaixo detalha as entregas principais, premissas, restrições e critérios de aceitação e contém a descrição do escopo do produto e as exclusões do projeto.

Tabela 5 – Declaração de Escopo do Projeto

Unisys Brasil Ltda	
Nome do Projeto:	Otimização do Modelo Operacional - Field Services
Declaração de Escopo do Projeto	
Gerente do projeto: Roges Isquierdo Pureza	Data de Início: 25/04/2017
Patrocinador: Vilson Feitosa	Data de Término: 20/09/2017
Aprovado por: Vilson Feitosa	Data da Aprovação: 17/03/2017

Expectativas do Projeto (tudo que as partes interessadas imaginam)
<p>Encerramento do CNPJ e atividades das filiais Porto Alegre, Florianópolis, Curitiba, Londrina, Salvador, Aracaju, Recife, Belém, Fortaleza, Vitória.</p> <p>Eliminação dos custos de administração de facilities e locação de imóveis nas 10 localidades</p> <p>Redução do custo de infra estrutura de tecnologia da informação, eliminando necessidade de servidores, estações de trabalho, impressoras e links de dados</p> <p>Abertura de pontos /parceiros logísticos nas 10 localidades para servir de base de apoio a operação de campo e prover suporte fiscal</p> <p>Ter Infraestrutura para reuniões e atividades administrativas no parceiro de apoio logístico</p> <p>Manter a operação de Field Services , técnicos de campo e gerência em um novo modelo home office e customer onsite, tendo como ponto de apoio o parceiro logístico.</p> <p>Centralizar as atividades de back office e gestão de SLAs em São Paulo</p>

Estacionamento para funcionários Unisys

Estacionamento carga e descarga

Conteúdo do projeto (o que fica dentro do escopo)

O projeto visa a simplificação da infra estrutura da Unisys Brasil, objetivando uma redução substancial do custo operacional que proporcione maior competitividade, mudando o modelo de operação de 10 filiais de modo transparente para os clientes suportados, sem impacto aos SLAs contratados.

Fica definido que o escopo do projeto conterà:

Encerramento do CNPJ e atividades das filiais Porto Alegre, Florianópolis, Curitiba, Londrina, Salvador, Aracaju, Recife, Belém, Fortaleza, Vitória.

Identificar parceiros logísticos nas cidades de Aracaju, Belém, Campinas, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Londrina, Porto Alegre, Recife, Salvador e Vitória, para prover os serviços de armazenagem, logística de inbound e outbond diários para os técnicos de Campo e servir de base de apoio.

Manter a operação de Field Services, técnicos de campo e gerência em um novo modelo híbrido de home office e diretamente no cliente, prestando atendimento onsite, tendo como ponto de apoio o parceiro logístico.

Centralizar as atividades de back office e gestão de SLAs em São Paulo

Desonerar o custo operacional de facilities, encerrando os contratos de alugueis e locações e eliminando custos de administração e manutenção destes escritórios

Redução da infra estrutura de Tecnologia da Informação, servidores, links de dados.

Estacionamento para carga e descarga - 2 vagas

Resultados do Projeto (Objetivos Quantificáveis – indicadores de sucesso)

Economia de 40% nos custos de facilities vs custos pontos logísticos terceirizados

Abertura dos 10 pontos logísticos em substituição de operação própria

O que fica fora do projeto

Infra estrutura para reuniões e atividades administrativas

Estacionamento para funcionários Unisys

Autorização

Autorizo a execução deste

Data:

Cargo:

Assinatura:

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 Processo de Criar EAP

Para a criação da EAP será utilizado as técnicas descritas abaixo de modo a mapear todos os entregáveis que irão fazer parte do escopo do projeto.

4.3.1 Ferramentas e Técnicas

Decomposição: Será usada a técnica de decomposição para dividir e subdividir o escopo do projeto e suas entregas em partes menores e mais facilmente gerenciáveis. A decomposição do trabalho completo do projeto em pacotes de trabalho envolve as seguintes atividades:

- a. Identificação e análise das entregas e seu trabalho relacionado;

- b. Estruturação e organização da EAP;
- c. Decomposição dos níveis mais altos da EAP em componentes detalhados em menor nível;
- d. Desenvolvimento e designação de códigos de identificação aos componentes da EAP;
- e. Verificação de que o grau de decomposição das entregas é apropriado.

Opinião Especializada: Será utilizada para analisar as informações necessárias para decompor as entregas do projeto até as menores partes dos componentes a fim de criar uma EAP eficaz. Tal opinião e conhecimento especializado são aplicados aos detalhes técnicos do escopo do projeto e usados para reconciliar diferenças de opinião sobre a melhor maneira de decompor o escopo geral do projeto.

4.4 Estrutura Analítica do Projeto

4.4.1 Estrutura Analítica do Projeto: Mapa Mental

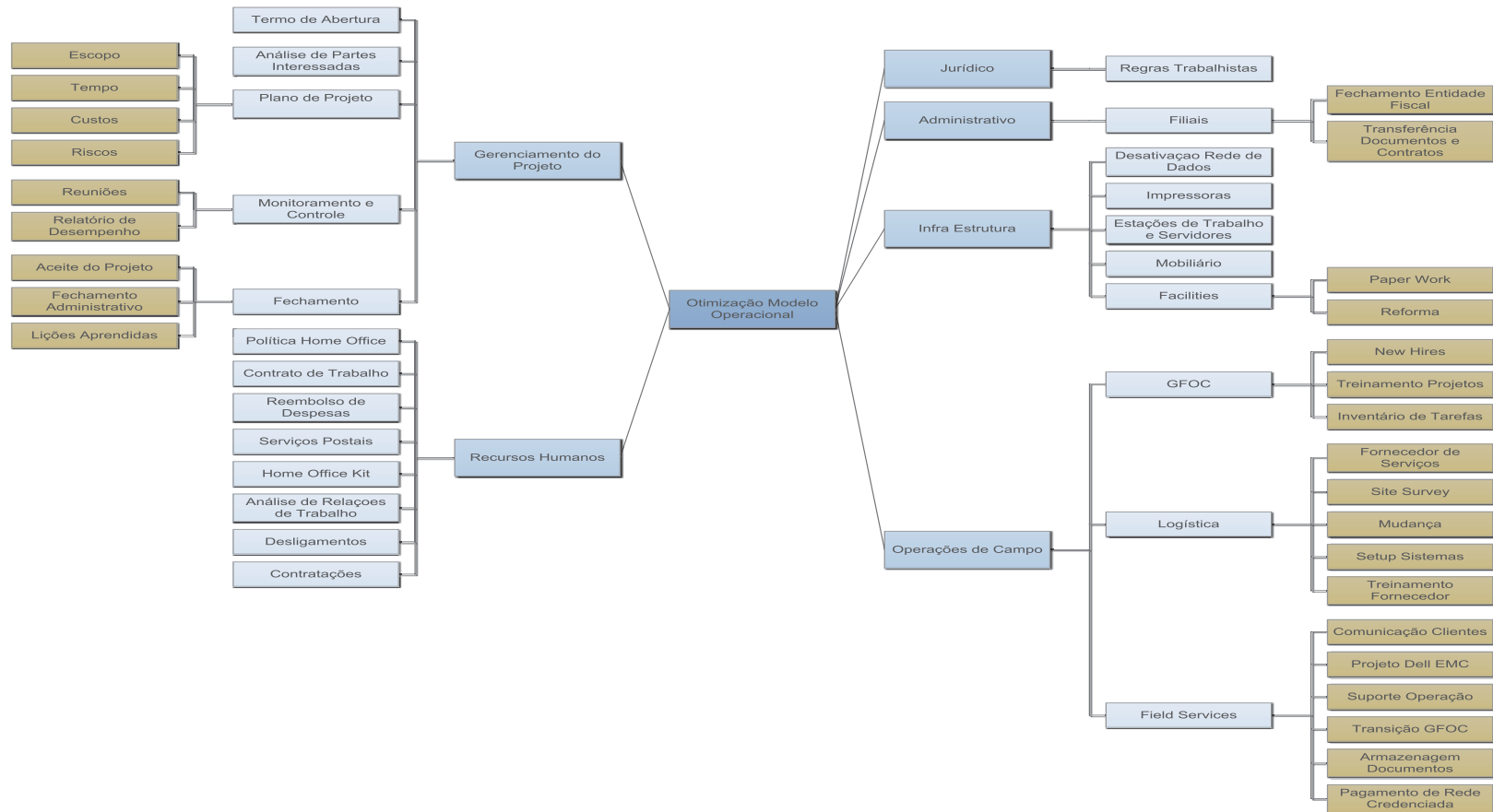


Figura 2 – Estrutura Analítica do Projeto: Mapa Mental

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.2 Estrutura Analítica do Projeto: Hierárquica

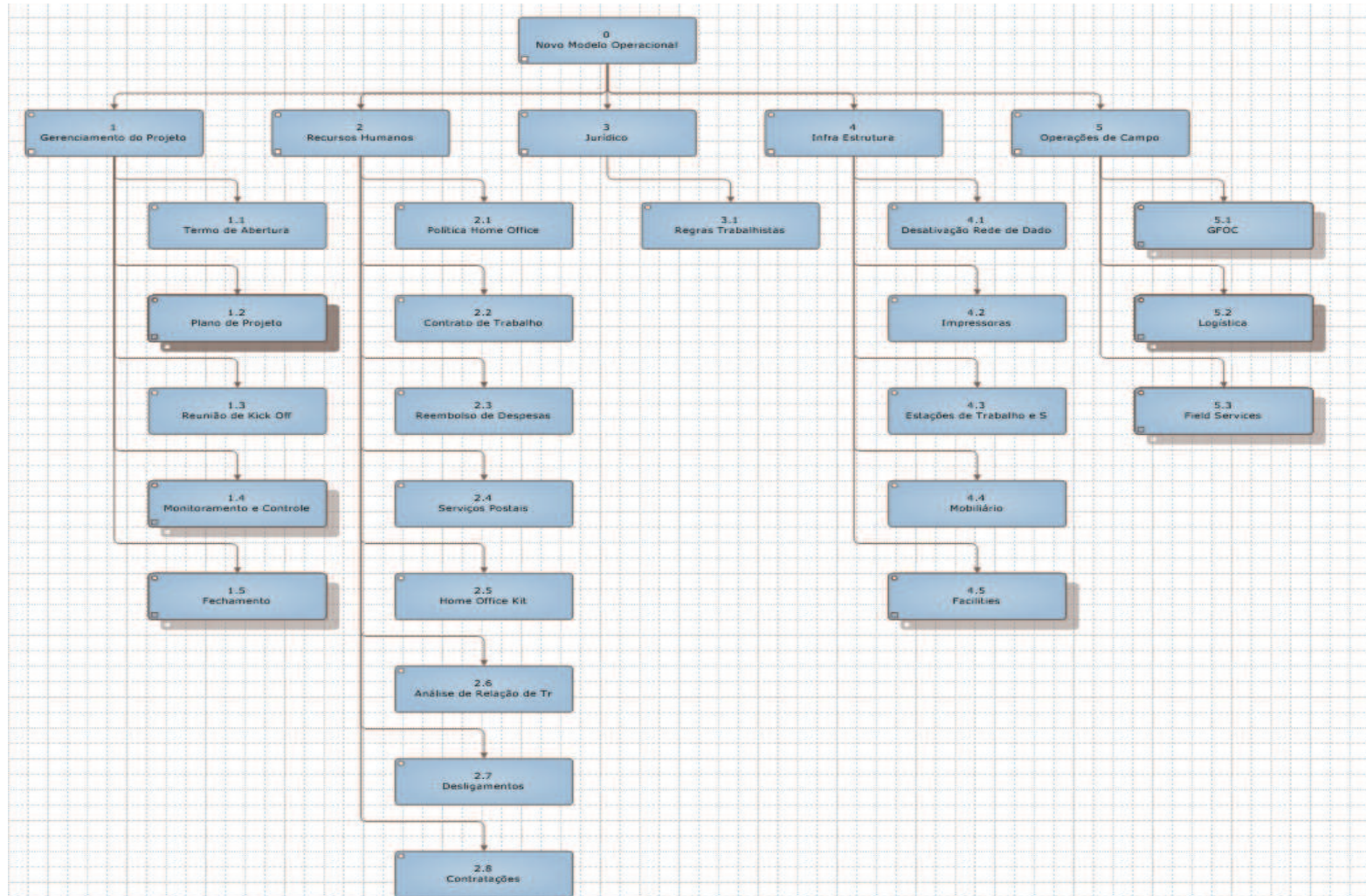


Figura 3 – Estrutura Analítica do Projeto: Hierárquica
 Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.3 Estrutura Analítica do Projeto: Analítica

Tabela 6 – Estrutura Analítica do Projeto: Analítica

WBS	Task Name
0	Cronograma_Otimização Modelo Operacional
1	Gerenciamento do Projeto
1.1	Termo de Abertura
1.2	Análise das Partes Interessadas
1.4	Plano de Projeto
1.4.1	Escopo
1.4.1.2	Requisitos
1.4.1.3	Declaração do Escopo
1.4.1.4	EAP
1.4.1.5	Dicionário da EAP
1.4.2	Tempo
1.4.2.1	Cronograma
1.4.2.2	Lista de Marcos
1.4.3	Custos
1.4.4	Comunicações
1.4.5	Risco
1.4.6	Pessoas
1.4.7	Aquisições
1.4.8	Qualidade
1.4.9	Controle Integrado de Mudanças
1.6	Monitoramento e Controle
1.6.1	Reuniões
1.6.1.22	Relatórios de Desempenho
1.7	Fechamento
1.7.1	Aceite do Projeto
1.7.2	Fechamento Administrativo
1.7.3	Lições Aprendidas
2	Recursos Humanos
2.1	Política Home Office
2.2	Contrato de Trabalho
2.3	Reembolso de Despesas
2.4	Serviços Postais
2.5	Home Office Kit

2.6	Análise de Relação de Trabalho
2.7	Desligamentos
2.8	Contratações
3	Jurídico
3.1	Regras Trabalhistas
4	Administrativo
4.1	Filial 1
4.1.1	Fechamento Entidade Fiscal
4.1.2	Transferencia Documentos e Contratos
4.2	Filial 2
4.2.1	Fechamento Entidade Fiscal
4.2.2	Transferencia Documentos e Contratos
4.3	Filial 3
4.3.1	Fechamento Entidade Fiscal
4.3.2	Transferencia Documentos e Contratos
4.4	Filial 4
4.4.1	Fechamento Entidade Fiscal
4.4.2	Transferencia Documentos e Contratos
4.5	Filial 5
4.5.1	Fechamento Entidade Fiscal
4.5.2	Transferencia Documentos e Contratos
4.6	Filial 6
4.6.1	Fechamento Entidade Fiscal
4.6.2	Transferencia Documentos e Contratos
4.7	Filial 7
4.7.1	Fechamento Entidade Fiscal
4.7.2	Transferencia Documentos e Contratos
4.8	Filial 8
4.8.1	Fechamento Entidade Fiscal
4.8.2	Transferencia Documentos e Contratos
4.9	Filial 9
4.9.1	Fechamento Entidade Fiscal
4.9.2	Transferencia Documentos e Contratos
4.10	Filial 10
4.10.1	Fechamento Entidade Fiscal
4.10.2	Transferencia Documentos e Contratos
5	Infra Estrutura
5.1	Desativação Rede de Dados

5.2	Impressoras
5.3	Estações de Trabalho e Servidores
5.4	Mobiliário
5.5	Facilities
5.5.1	Paper Work
5.5.2	Reforma
6	Operações de Campo
6.1	GFOC
6.1.1	New Hires
6.1.2	Treinamento Projetos
6.1.3	Inventário de Tarefas
6.2	Logística
6.2.1	Fornecedor De Serviços
6.2.2	Site Survey
6.2.3	Mudança
6.2.3.1.4	Onda 1 Concluída
6.2.3.4.4	Onda 2 Concluída
6.2.3.7.4	Onda 3 Concluída
6.2.3.10.4	Onda 4 Concluída
6.2.4	Setup Sistemas
6.2.5	Treinamento Fornecedor
6.3	Field Services
6.3.1	Comunicação Clientes
6.3.2	Projeto Dell EMC
6.3.2.1	Filial 1 (Vitoria)
6.3.2.2	Filial 2(Belem)
6.3.2.3	Filial 3 (Florianopolis)
6.3.2.4	Filial 4 (Curitiba)
6.3.2.5	Filial 5 (Salvador)
6.3.2.6	Filial 6 (Porto Alegre)
6.3.2.7	Filial 7(Fortalezaa)
6.3.2.8	Filial 8 (Londrina)
6.3.2.9	Filial 9 (Aracaju)
6.3.2.10	Filial 10 (Recife)
6.3.3	Suporte Operação
6.3.4	Transição GFOC
6.3.5	Armazenagem Documentos

6.3.6 Pagamento de Rede Credenciada

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.4 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Tabela 7 – Dicionário da EAP

WBS	Task Name	Especificação
0	Cronograma_Otimização Modelo Operacional	
1	Gerenciamento do Projeto	
1.1	Termo de Abertura	Elaborar relatório de termo de abertura com as principais definições do projeto e realizar reunião com patrocinador do projeto e pegar aceite formal do termo de abertura.
1.2	Análise das Partes Interessadas	Identificação das partes interessadas do projeto, coleta de informações, definição de estratégia e abordagem para com as mesmas
1.4	Plano de Projeto	
1.4.1	Escopo	
1.4.1.2	Requisitos	
1.4.1.3	Declaração do Escopo	Elaborar relatório definindo claramente o escopo do projeto
1.4.1.4	EAP	Elaborar uma Estrutura Analítica do Projeto
1.4.1.5	Dicionário da EAP	Este documento , dicionário explicando cada uma dos pacotes de trabalhos definidos na EAP
1.4.2	Tempo	
1.4.2.1	Cronograma	Elaborar um cronograma detalhado contendo data prevista para início e fim das atividades bem como duração média
1.4.2.2	Lista de Marcos	Definição dos marcos do projeto e datas
1.4.3	Custos	Elaborar plano de custos do projeto
1.4.4	Comunicações	Elaborar um plano de comunicação do projeto

1.4.5	Risco	Descrever como os riscos serão gerenciados ao longo do projeto, a lista de riscos, análise quantitativa e qualitativa e os planos de resposta aos riscos elencados
1.4.6	Pessoas	Elaborar plano de recursos humanos e recursos necessários
1.4.7	Aquisições	Elaborar o plano de gerenciamento de aquisições e documentos utilizados no processo de procurement do projeto
1.4.8	Qualidade	Elaborar o plano de gerenciamento da qualidade
1.4.9	Controle Integrado de Mudanças	Elaborar o plano de controle integrado de Mudanças , como mudanças serão solicitadas e submetidas para análise de aprovação
1.5	Reunião de Kick Off	Reunião Inicial com a equipe para apresentação do plano de gestão de Projeto e início dos trabalhos
1.6	Monitoramento e Controle	
1.6.1	Reuniões	Realizar reunião de acompanhamento do projeto com os executores das tarefas realizadas e com os executores das próximas tarefas onde será verificado o andamento das atividades propostas para etapa
1.6.1.22	Relatórios de Desempenho	Elaborar relatório de acompanhamento de progresso , conforme padrão estipulado, descrevendo também tópicos abordados na reunião.
1.7	Fechamento	
1.7.1	Aceite do Projeto	Obter aceite final do projeto, garantindo que todos entregáveis foram aceitos de acordo com as especificações e critérios pré estabelecidos
1.7.2	Fechamento Administrativo	Garantir que todos os fornecedores foram pagos e todos os contratos encerrados bem como garantir que toda as alocações de horas e custos foram devidamente apropriadas para então fazer o fechamento administrativo do projeto nos sistemas correspondentes

1.7.3	Lições Aprendidas	Coletar , armazenar e distribuir relatório de lições aprendidas do projeto
2	Recursos Humanos	
2.1	Política Home Office	Criação e publicação de nova política para reger o trabalho na modalidade Home Office, quais funcionários são elegíveis e regras relacionadas
2.2	Contrato de Trabalho	Alteração do contrato de trabalho para regulamentar Home Office e centro de custo associado
2.3	Reembolso de Despesas	Definição do processo para reembolso de despesas para os funcionários em Home office
2.4	Serviços Postais	Definição do processo de utilização de serviços postais e reembolso
2.5	Home Office Kit	Definição em conjunto com a política de um pacote de benefícios e equipamentos a serem disponibilizados aos funcionários na nova modalidade e o processo de aquisição
2.6	Análise de Relação de Trabalho	Analisar todos os funcionários dentre as Filiais afetadas, definir elegíveis ao Home Office
2.7	Desligamentos	Planejamento e execução do processo demissional e/ou oferta de transferência para os recursos em funções que serão centralizadas em São Paulo ou terceirizadas
2.8	Contratações	Recrutamento e Seleção dos recursos em São Paulo
3	Jurídico	
3.1	Regras Trabalhistas	Análise de Riscos e Parecer sobre a nova modalidade Laboral e negociação Sindical
4	Administrativo	
4.1	Filial	
4.1.1	Fechamento Entidade Fiscal	Atuação junto a Junta Comercial, SEFAZ e Receita para encerramento da Entidade Fiscal e recolhimento de impostos
4.1.2	Transferencia Documentos e Contratos	Classificar documentos e contratos e envio para Sao Paulo - arquivo
5	Infra Estrutura	

5.1	Desativação Rede de Dados	Planejamento da desativação da estrutura de dados após transição da operação em cada uma das 15 filiais
5.2	Impressoras	Devolução e cancelamento do contrato de Printer Outsourcing
5.3	Estações de Trabalho e Servidores	Desativação e devolução dos equipamentos para São Paulo
5.4	Mobiliário	Análise de aproveitamento , cessão para funcionários em Home Office e venda de excedentes
5.5	Facilities	
5.5.1	Paper Work	Encerramento de contratos imobiliários de locação dos prédios e escritórios
5.5.2	Reforma	Realizar a reforma de todos os prédios e escritórios para entrega junto a imobiliária e garantir a entrega de chaves
6	Operações de Campo	
6.1	GFOC	
6.1.1	New Hires	Seleção de recursos em conjunto com o RH de recursos para as atividades de Gestão de Incidentes e Gestão de Problemas centralizadas em São Paulo
6.1.2	Treinamento Projetos	Treinar os novos recursos nos procedimentos e especificidades de cada um dos projetos dos diferentes clientes suportados pelo GFOC
6.1.3	Inventário de Tarefas	Análise de tarefas realizadas pelos recursos que anteriormente atuavam localmente em cada uma das filiais encerradas. Identificar divergências com o escopo padrão do GFOC para tomada de decisão sobre possíveis tarefas fora do escopo
6.2	Logística	
6.2.1	Fornecedor De Serviços	Identificar empresa que irá prestar o serviço de “Ponto Logístico”, armazenagem, logística de Inbound/Outbond, emissão fiscal
6.2.2	Site Survey	Vistoriar as dependências do fornecedor escolhido em cada uma das 10 localidades para aceitação

6.2.3	Mudança	Transferência do inventário de spare parts do escritório Unisys para novo provedor logístico
6.2.4	Setup Sistemas	Configuração dos novos pontos logísticos nos sistemas internos da Companhia e nos sistemas de clientes que possuem integração via E.D.I.
6.2.5	Treinamento Fornecedor	Ministrar treinamento nos processos e procedimentos logísticos da Unisys e dos Clientes
6.3	Field Services	
6.3.1	Comunicação Clientes	Comunicação da Mudança aos clientes e coleta de requerimentos
6.3.2	Projeto Dell EMC	Configuração e coordenação das mudanças necessárias junto aos sistemas interligados de clientes
6.3.3	Suporte Operação	Definir os procedimentos e políticas para os recursos técnicos do field operation que atuarão no campo
6.3.4	Transição GFOC	Transição das tarefas de incident management e problem management realizadas nas filiais para o time do GFOC
6.3.5	Armazenagem Documentos	Definir política e processo para a armazenagem dos Relatórios de Atendimento Técnicos produzidos diariamente
6.3.6	Pagamento de Rede Credenciada	Definir novo procedimento para validação e aprovação dos pagamentos de Parceiros/Rede de Autorizadas por parte do gerente operacional de cada filial

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5 Controle do Escopo do Projeto

As informações geradas sobre o desempenho do trabalho incluem informações correlacionadas e contextualizadas sobre o desempenho do escopo do projeto em comparação à linha de base do escopo. Elas podem incluir as categorias das mudanças

recebidas, as variações do escopo identificadas e suas causas, o impacto que elas causam no cronograma ou custo, e a previsão do desempenho do escopo futuro.

O controle do escopo será realizado a partir do início de cada fase com base nos documentos que formam a linha de base do Escopo (Declaração de Escopo, EAP e o Dicionário da EAP) comparando com os relatórios de Progresso e de Status.

4.6 Validação do Escopo do Projeto

O escopo do projeto será validado no dia seguinte do término da última tarefa da fase, onde será analisado se todos os critérios de aceitação foram atingidos e os possíveis desvios.

Ao final da análise será formalizada a aceitação da entrega junto ao patrocinador de forma a comprovar que todos os critérios de aceitação foram atingidos..

5 GERENCIAMENTO DE TEMPO

O Plano de gerenciamento do tempo descreve como os processos relacionados ao tempo ou prazo do projeto serão executados, controlados, monitorados e encerrados e servirá como linha de base para a equipe durante todo o ciclo de vida do projeto.

5.1 Processos de gerenciamento de tempo

Definir as Atividades: a definição das atividades ocorrerá com o gerente de projeto, membros da equipe de projeto e especialistas ou representação, sempre que

possível, de uma pessoa do grupo de execução do pacote de trabalho. Serão utilizados a Declaração de Escopo, a Estrutura Analítica do Projeto e o respectivo dicionário da EAP para a decomposição dos pacotes de trabalho em nível de atividade.

Sequenciar as Atividades: Por meio do sequenciamento das atividades é possível a identificação dos diversos relacionamentos lógicos entre as atividades, em função das relações de precedências adequadas. Com base nos documentos de linha de base do Escopo e lista de atividades geradas, as atividades serão analisadas e colocadas em sequencia lógica e atribuída as relações de precedências para que possa ser construído o diagrama de rede. O sequenciamento deverá ocorrer em nível de atividade e não em níveis superiores, tendo como ponto de Início do projeto o “Termo de Abertura” e o término a atividade “Encerrar o Projeto”. O sequenciamento deverá partir de um único início e convergir para um único término, a fim de garantir a correta identificação do Caminho Crítico.

Estimar os recursos das atividades: Para cada atividade deverá ser identificado o tipo de recurso necessário para sua execução bem como a quantidade dos mesmos. Nesta etapa tanto recursos humanos quanto materiais deverão ser estimados com base na opinião do gerente de projeto, membros de equipe e sempre que possível de opinião especializada.

Estimar as durações das atividades: para a estimativa de duração das atividades será utilizada a técnica da estimativa de três pontos combinando a opinião especializada e experiência anteriores em atividades similares.

Desenvolver o Cronograma: a ferramenta a ser utilizada será o MS-Project, utilizando-se o método do Caminho Crítico.

Controlar o Cronograma: o controle e gerenciamento do cronograma será realizado a partir da alocação de percentual completo nas atividades do projeto, As atividades serão monitoradas obedecendo aos percentuais: 0%, 25%, 50%, 75% ou 100%.

As atualizações de cronograma serão semanais e publicadas no site do projeto.

A avaliação de desempenho será realizada através da Análise de Valor Agregado.

5.2 Cronograma

5.2.1 Lista de Marcos

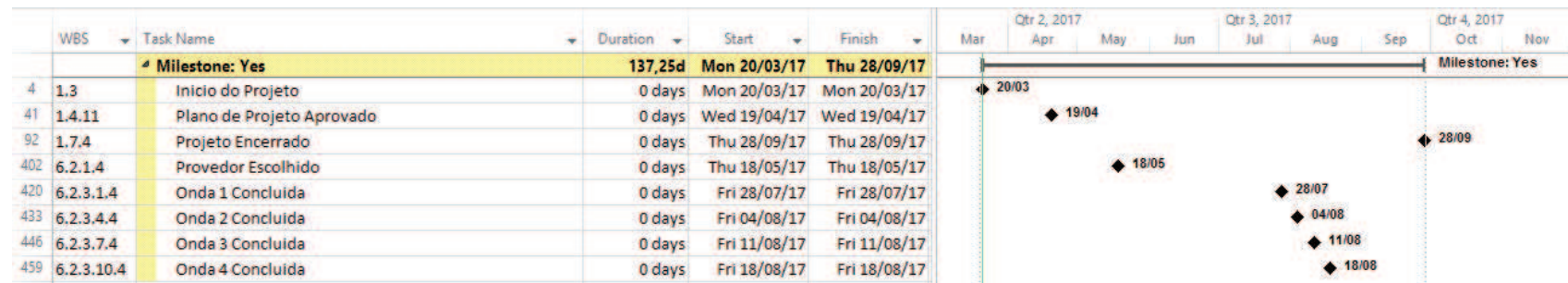


Figura 4 – Cronograma de Marcos
Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.2 Cronograma de Tarefas do Projeto

Tabela 8 – Cronograma de Tarefas do Projeto

WBS	Task Name	Duration	Start	Finish	Resource Names
0	Cronograma_Otimização Modelo Operacional	138,25 days	Mon 20/03/17	Thu 28/09/17	
1	Gerenciamento do Projeto	138,25 days	Mon 20/03/17	Thu 28/09/17	
1.1	Termo de Abertura	8 hrs	Mon 20/03/17	Mon 20/03/17	Project Manager
1.2	Análise das Partes Interessadas	8 hrs	Mon 20/03/17	Mon 20/03/17	Project Manager
1.3	Início do Projeto	0 days	Mon 20/03/17	Mon 20/03/17	
1.4	Plano de Projeto	21,75 days	Tue 21/03/17	Wed 19/04/17	
1.4.1	Escopo	5 days	Tue 21/03/17	Mon 27/03/17	
1.4.1.1	Planejar o Gerenciamento do Escopo do Projeto	4 hrs	Tue 21/03/17	Tue 21/03/17	Project Manager
1.4.1.2	Requisitos	1,5 days	Tue 21/03/17	Wed 22/03/17	
1.4.1.2.1	Definir Requisitos	8 hrs	Tue 21/03/17	Wed 22/03/17	Project Manager
1.4.1.2.2	Aprovar Requisitos	4 hrs	Wed 22/03/17	Wed 22/03/17	Project Manager
1.4.1.3	Declaração do Escopo	12 hrs	Thu 23/03/17	Fri 24/03/17	Project Manager
1.4.1.4	EAP	4 hrs	Fri 24/03/17	Fri 24/03/17	Project Manager
1.4.1.5	Dicionário da EAP	4 hrs	Mon 27/03/17	Mon 27/03/17	Project Manager
1.4.1.6	Aprovar Escopo do Projeto	4 hrs	Mon 27/03/17	Mon 27/03/17	F.S. Director;Project Manager
1.4.2	Tempo	4,75 days	Tue 28/03/17	Mon 03/04/17	
1.4.2.1	Cronograma	4,5 days	Tue 28/03/17	Mon 03/04/17	
1.4.2.1.1	Planejar o Gerenciamento do Cronograma	4 hrs	Tue 28/03/17	Tue 28/03/17	Project Manager

1.4.2.1.2	Definir Atividades	8 hrs	Tue 28/03/17	Wed 29/03/17	Project Manager;Project Member[200%]
1.4.2.1.3	Sequenciar Atividades	8 hrs	Wed 29/03/17	Thu 30/03/17	Project Manager;Project Member[200%]
1.4.2.1.4	Estimar Recursos das Atividades	5 hrs	Thu 30/03/17	Fri 31/03/17	Project Manager[200%]
1.4.2.1.5	Estimar Durações das Atividades	5 hrs	Fri 31/03/17	Fri 31/03/17	Project Manager;Project Member[200%]
1.4.2.1.6	Desenvolver Cronograma	6 hrs	Fri 31/03/17	Mon 03/04/17	Project Manager
1.4.2.2	Lista de Marcos	2 hrs	Mon 03/04/17	Mon 03/04/17	Project Manager
1.4.3	Custos	2,5 days	Mon 03/04/17	Thu 06/04/17	
1.4.3.1	Planejar o Gerenciamento de Custos	4 hrs	Mon 03/04/17	Tue 04/04/17	Project Manager
1.4.3.2	Definir custos das Atividades	5 hrs	Tue 04/04/17	Tue 04/04/17	Project Manager
1.4.3.3	Definir Orçamento	8 hrs	Tue 04/04/17	Wed 05/04/17	Project Manager
1.4.3.4	Definir Contingencias	3 hrs	Wed 05/04/17	Thu 06/04/17	Project Manager
1.4.4	Comunicações	1 day	Thu 06/04/17	Fri 07/04/17	Project Manager
1.4.5	Risco	4 days	Fri 07/04/17	Thu 13/04/17	
1.4.5.1	Planejar o Gerenciamento de Riscos	4 hrs	Fri 07/04/17	Fri 07/04/17	Project Manager
1.4.5.2	Identificar os Riscos	1 day	Fri 07/04/17	Mon 10/04/17	Project Manager;Project Member[200%]
1.4.5.3	Realizar Análise Qualitativa dos Riscos	1 day	Mon 10/04/17	Tue 11/04/17	Project Manager;Project Member[200%]
1.4.5.4	Realizar Análise Quantitativa dos Riscos	6 hrs	Tue 11/04/17	Wed 12/04/17	Project Manager;Project Member[200%]
1.4.5.5	Planejar as Respostas aos Riscos	6 hrs	Wed 12/04/17	Thu 13/04/17	Project Manager;Project Member[200%]
1.4.6	Pessoas	1 day	Thu 13/04/17	Fri 14/04/17	Project Manager

1.4.7	Aquisições	2 days	Thu 13/04/17	Mon 17/04/17	Procurement Manager;Project Manager
1.4.8	Qualidade	1 day	Mon 17/04/17	Tue 18/04/17	Project Manager
1.4.9	Controle Integrado de Mudanças	1 day	Tue 18/04/17	Wed 19/04/17	Project Manager
1.4.10	Aprovar Plano de Projeto	4 hrs	Wed 19/04/17	Wed 19/04/17	F.S. Director;Project Manager
1.4.11	Plano de Projeto Aprovado	0 days	Wed 19/04/17	Wed 19/04/17	
1.5	Reunião de Kick Off	4 hrs	Wed 19/04/17	Thu 20/04/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6	Monitoramento e Controle	104 days	Mon 01/05/17	Thu 21/09/17	
1.6.1	Reuniões	104 days	Mon 01/05/17	Thu 21/09/17	
1.6.1.1	Reuniões 1	1 day	Thu 04/05/17	Thu 04/05/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.2	Reuniões 2	1 day	Thu 11/05/17	Thu 11/05/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.3	Reuniões 3	1 day	Thu 18/05/17	Thu 18/05/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.4	Reuniões 4	1 day	Thu 25/05/17	Thu 25/05/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.5	Reuniões 5	1 day	Thu 01/06/17	Thu 01/06/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.6	Reuniões 6	1 day	Thu 08/06/17	Thu 08/06/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.7	Reuniões 7	1 day	Thu 15/06/17	Thu 15/06/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.8	Reuniões 8	1 day	Thu 22/06/17	Thu 22/06/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.9	Reuniões 9	1 day	Thu 29/06/17	Thu 29/06/17	Project Manager;Project Member[400%]

1.6.1.10	Reuniões 10	1 day	Thu 06/07/17	Thu 06/07/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.11	Reuniões 11	1 day	Thu 13/07/17	Thu 13/07/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.12	Reuniões 12	1 day	Thu 20/07/17	Thu 20/07/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.13	Reuniões 13	1 day	Thu 27/07/17	Thu 27/07/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.14	Reuniões 14	1 day	Thu 03/08/17	Thu 03/08/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.15	Reuniões 15	1 day	Thu 10/08/17	Thu 10/08/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.16	Reuniões 16	1 day	Thu 17/08/17	Thu 17/08/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.17	Reuniões 17	1 day	Thu 24/08/17	Thu 24/08/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.18	Reuniões 18	1 day	Thu 31/08/17	Thu 31/08/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.19	Reuniões 19	1 day	Thu 07/09/17	Thu 07/09/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.20	Reuniões 20	1 day	Thu 14/09/17	Thu 14/09/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.21	Reuniões 21	1 day	Thu 21/09/17	Thu 21/09/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.22	Relatórios de Desempenho	101 days	Mon 01/05/17	Mon 18/09/17	
1.6.1.22.1	Relatórios de Desempenho 1	1 day	Mon 01/05/17	Mon 01/05/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.22.2	Relatórios de Desempenho 2	1 day	Mon 08/05/17	Mon 08/05/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.22.3	Relatórios de Desempenho 3	1 day	Mon 15/05/17	Mon 15/05/17	Project Manager;Project

					Member[400%]
1.6.1.22.4	Relatórios de Desempenho 4	1 day	Mon 22/05/17	Mon 22/05/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.22.5	Relatórios de Desempenho 5	1 day	Mon 29/05/17	Mon 29/05/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.22.6	Relatórios de Desempenho 6	1 day	Mon 05/06/17	Mon 05/06/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.22.7	Relatórios de Desempenho 7	1 day	Mon 12/06/17	Mon 12/06/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.22.8	Relatórios de Desempenho 8	1 day	Mon 19/06/17	Mon 19/06/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.22.9	Relatórios de Desempenho 9	1 day	Mon 26/06/17	Mon 26/06/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.22.10	Relatórios de Desempenho 10	1 day	Mon 03/07/17	Mon 03/07/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.22.11	Relatórios de Desempenho 11	1 day	Mon 10/07/17	Mon 10/07/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.22.12	Relatórios de Desempenho 12	1 day	Mon 17/07/17	Mon 17/07/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.22.13	Relatórios de Desempenho 13	1 day	Mon 24/07/17	Mon 24/07/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.22.14	Relatórios de Desempenho 14	1 day	Mon 31/07/17	Mon 31/07/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.22.15	Relatórios de Desempenho 15	1 day	Mon 07/08/17	Mon 07/08/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.22.16	Relatórios de Desempenho 16	1 day	Mon 14/08/17	Mon 14/08/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.22.17	Relatórios de Desempenho 17	1 day	Mon 21/08/17	Mon 21/08/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.22.18	Relatórios de Desempenho 18	1 day	Mon 28/08/17	Mon 28/08/17	Project Manager;Project Member[400%]

1.6.1.22.19	Relatórios de Desempenho 19	1 day	Mon 04/09/17	Mon 04/09/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.22.20	Relatórios de Desempenho 20	1 day	Mon 11/09/17	Mon 11/09/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.6.1.22.21	Relatórios de Desempenho 21	1 day	Mon 18/09/17	Mon 18/09/17	Project Manager;Project Member[400%]
1.7	Fechamento	2 days	Tue 26/09/17	Thu 28/09/17	
1.7.1	Aceite do Projeto	4 hrs	Tue 26/09/17	Tue 26/09/17	F.S. Director;Project Manager
1.7.2	Fechamento Administrativo	4 hrs	Tue 26/09/17	Wed 27/09/17	Project Manager
1.7.3	Lições Aprendidas	1 day	Wed 27/09/17	Thu 28/09/17	Project Member
1.7.4	Projeto Encerrado	0 days	Thu 28/09/17	Thu 28/09/17	
2	Recursos Humanos	76 days	Thu 20/04/17	Fri 04/08/17	
2.1	Política Home Office	1,5 days	Mon 24/04/17	Wed 26/04/17	
2.1.1	Definir Política Home Office	1 day	Mon 24/04/17	Tue 25/04/17	HR Analyst;HR SR. Manager
2.1.2	Publicar e Divulgar Política Home Office	4 hrs	Tue 25/04/17	Wed 26/04/17	HR Analyst
2.2	Contrato de Trabalho	6,5 days	Fri 28/04/17	Tue 09/05/17	
2.2.1	Realizar adendo ao contrato de Trabalho	52 hrs	Fri 28/04/17	Tue 09/05/17	HR Analyst;HR SR. Manager
2.3	Reembolso de Despesas	1,5 days	Tue 25/04/17	Thu 27/04/17	
2.3.1	Definir política de Reembolso de Despesas para funcionários Home Office	1 day	Tue 25/04/17	Wed 26/04/17	HR Analyst;HR SR. Manager
2.3.2	Publicar e Divulgar Política de Despesas e Reembolso Home Office	4 hrs	Wed 26/04/17	Thu 27/04/17	HR Analyst
2.4	Serviços Postais	6 days	Thu 20/04/17	Fri 28/04/17	
2.4.1	Avaliar Convênio / Malote Correios	2 days	Thu 20/04/17	Mon 24/04/17	HR Analyst
2.4.2	Definir Política de	1 day	Thu	Fri 28/04/17	HR Analyst;HR SR.

	Utilização de Serviços Postais		27/04/17		Manager
2.5	Home Office Kit	2,5 days	Thu 20/04/17	Mon 24/04/17	
2.5.1	Definir Mobiliário	1 day	Thu 20/04/17	Fri 21/04/17	Service Delivery Manager
2.5.2	Definir Pacote de Dados Internet	4 hrs	Fri 21/04/17	Fri 21/04/17	Service Delivery Manager
2.5.3	Definir Equipamentos	1 day	Fri 21/04/17	Mon 24/04/17	Service Delivery Manager
2.6	Análise de Relação de Trabalho	3 days	Tue 25/04/17	Fri 28/04/17	
2.6.1	Definir Lista de Funcionários Elegíveis	3 days	Tue 25/04/17	Fri 28/04/17	HR SR. Manager;Logistic Manager;Service Delivery Manager[300%];GFO C Manager;Admin. Manager
2.7	Desligamentos	76 days	Thu 20/04/17	Fri 04/08/17	
2.7.1	Definir cronograma de Desligamento	2 days	Thu 20/04/17	Mon 24/04/17	HR SR. Manager;Service Delivery Manager[300%];GFO C Manager;HR Analyst
2.7.2	Realizar Desligamentos	5 days	Fri 28/07/17	Fri 04/08/17	Service Delivery Associate;HR Analyst
2.8	Contratações	36 days	Thu 20/04/17	Fri 09/06/17	
2.8.1	Definir Perfil de contratação	1 day	Thu 20/04/17	Fri 21/04/17	GFOC Manager;HR Analyst
2.8.2	Publicar Vagas	2 days	Fri 21/04/17	Tue 25/04/17	HR Analyst
2.8.3	Selecionar Candidatos	15 days	Tue 25/04/17	Tue 16/05/17	HR Analyst
2.8.4	Realizar contratações	15 days	Fri 19/05/17	Fri 09/06/17	HR Analyst;GFOC Manager
3	Jurídico	19 days	Thu 20/04/17	Wed 17/05/17	
3.1	Regras Trabalhistas	19 days	Thu 20/04/17	Wed 17/05/17	
3.1.1	Emitir Parecer e recomendações	4 days	Thu 20/04/17	Wed 26/04/17	Sr Attorney;Attorney

					staff
3.1.2	Negociar com Sindicado Patronal - ACT	15 days	Wed 26/04/17	Wed 17/05/17	Sr Attorney
4	Administrativo	20 days	Wed 19/07/17	Wed 16/08/17	
4.1	Filial 1	5 days	Wed 19/07/17	Wed 26/07/17	
4.1.1	Fechamento Entidade Fiscal	5 days	Wed 19/07/17	Wed 26/07/17	Admin. Assistant
4.1.2	Transferencia Documentos e Contratos	3 days	Wed 19/07/17	Mon 24/07/17	Admin. Assistant;Sedex[1]
4.2	Filial 2	5 days	Wed 26/07/17	Wed 02/08/17	
4.2.1	Fechamento Entidade Fiscal	5 days	Wed 26/07/17	Wed 02/08/17	Admin. Assistant
4.2.2	Transferencia Documentos e Contratos	3 days	Wed 26/07/17	Mon 31/07/17	Admin. Assistant;Sedex[1]
4.3	Filial 3	5 days	Wed 26/07/17	Wed 02/08/17	
4.3.1	Fechamento Entidade Fiscal	5 days	Wed 26/07/17	Wed 02/08/17	Admin. Assistant
4.3.2	Transferencia Documentos e Contratos	3 days	Wed 26/07/17	Mon 31/07/17	Admin. Assistant;Sedex[1]
4.4	Filial 4	5 days	Wed 26/07/17	Wed 02/08/17	
4.4.1	Fechamento Entidade Fiscal	5 days	Wed 26/07/17	Wed 02/08/17	Admin. Assistant
4.4.2	Transferencia Documentos e Contratos	3 days	Wed 26/07/17	Mon 31/07/17	Admin. Assistant;Sedex[1]
4.5	Filial 5	5 days	Wed 02/08/17	Wed 09/08/17	
4.5.1	Fechamento Entidade Fiscal	5 days	Wed 02/08/17	Wed 09/08/17	Admin. Assistant
4.5.2	Transferencia Documentos e Contratos	3 days	Wed 02/08/17	Mon 07/08/17	Admin. Assistant;Sedex[1]
4.6	Filial 6	5 days	Wed 02/08/17	Wed 09/08/17	
4.6.1	Fechamento Entidade Fiscal	5 days	Wed 02/08/17	Wed 09/08/17	Admin. Assistant;Sedex[1]
4.6.2	Transferencia Documentos e Contratos	3 days	Wed 02/08/17	Mon 07/08/17	Admin. Assistant;Sedex[1]
4.7	Filial 7	5 days	Wed 02/08/17	Wed 09/08/17	
4.7.1	Fechamento Entidade	5 days	Wed	Wed	Admin. Assistant

	Fiscal		02/08/17	09/08/17	
4.7.2	Transferencia Documentos e Contratos	3 days	Wed 02/08/17	Mon 07/08/17	Admin. Assistant;Sedex[1]
4.8	Filial 8	5 days	Wed 09/08/17	Wed 16/08/17	
4.8.1	Fechamento Entidade Fiscal	5 days	Wed 09/08/17	Wed 16/08/17	Admin. Assistant
4.8.2	Transferencia Documentos e Contratos	3 days	Wed 09/08/17	Mon 14/08/17	Sedex[1];Admin. Assistant
4.9	Filial 9	5 days	Wed 09/08/17	Wed 16/08/17	
4.9.1	Fechamento Entidade Fiscal	5 days	Wed 09/08/17	Wed 16/08/17	Admin. Assistant
4.9.2	Transferencia Documentos e Contratos	3 days	Wed 09/08/17	Mon 14/08/17	Admin. Assistant;Sedex[1]
4.10	Filial 10	5 days	Wed 09/08/17	Wed 16/08/17	
4.10.1	Fechamento Entidade Fiscal	5 days	Wed 09/08/17	Wed 16/08/17	Admin. Assistant
4.10.2	Transferencia Documentos e Contratos	3 days	Wed 09/08/17	Mon 14/08/17	Admin. Assistant;Sedex[1]
5	Infra Estrutura	113 days	Thu 20/04/17	Tue 26/09/17	
5.1	Desativação Rede de Dados	16,5 days	Fri 28/07/17	Mon 21/08/17	
5.1.1	Filial 1	1,5 days	Fri 28/07/17	Mon 31/07/17	
5.1.1.1	Solicitar Cancelamento do serviço junto Companhia Telefônica	4 hrs	Fri 28/07/17	Fri 28/07/17	IT Manager
5.1.1.2	Desativar Circuito	4 hrs	Fri 28/07/17	Mon 31/07/17	Customer Engineer5
5.1.1.3	Embalar Equipamentos	2 hrs	Mon 31/07/17	Mon 31/07/17	Customer Engineer5
5.1.1.4	Coleta de Equipamentos	2 hrs	Mon 31/07/17	Mon 31/07/17	Customer Engineer5
5.1.2	Filial 2	1,5 days	Fri 04/08/17	Mon 07/08/17	
5.1.2.1	Solicitar Cancelamento do serviço junto Companhia Telefônica	4 hrs	Fri 04/08/17	Fri 04/08/17	IT Manager
5.1.2.2	Desativar Circuito	4 hrs	Fri 04/08/17	Mon 07/08/17	Customer Engineer5
5.1.2.3	Embalar Equipamentos	2 hrs	Mon 07/08/17	Mon 07/08/17	Customer Engineer5

5.1.2.4	Coleta de Equipamentos	2 hrs	Mon 07/08/17	Mon 07/08/17	Customer Engineer5
5.1.3	Filial 3	1,5 days	Fri 04/08/17	Mon 07/08/17	
5.1.3.1	Solicitar Cancelamento do serviço junto Companhia Telefônica	4 hrs	Fri 04/08/17	Fri 04/08/17	IT Manager
5.1.3.2	Desativar Circuito	4 hrs	Fri 04/08/17	Mon 07/08/17	Customer Engineer5
5.1.3.3	Embalar Equipamentos	2 hrs	Mon 07/08/17	Mon 07/08/17	Customer Engineer5
5.1.3.4	Coleta de Equipamentos	2 hrs	Mon 07/08/17	Mon 07/08/17	Customer Engineer5
5.1.4	Filial 4	1,5 days	Fri 04/08/17	Mon 07/08/17	
5.1.4.1	Solicitar Cancelamento do serviço junto Companhia Telefônica	4 hrs	Fri 04/08/17	Fri 04/08/17	IT Manager
5.1.4.2	Desativar Circuito	4 hrs	Fri 04/08/17	Mon 07/08/17	Customer Engineer5
5.1.4.3	Embalar Equipamentos	2 hrs	Mon 07/08/17	Mon 07/08/17	Customer Engineer5
5.1.4.4	Coleta de Equipamentos	2 hrs	Mon 07/08/17	Mon 07/08/17	Customer Engineer5
5.1.5	Filial 5	1,5 days	Fri 11/08/17	Mon 14/08/17	
5.1.5.1	Solicitar Cancelamento do serviço junto Companhia Telefônica	4 hrs	Fri 11/08/17	Fri 11/08/17	IT Manager
5.1.5.2	Desativar Circuito	4 hrs	Fri 11/08/17	Mon 14/08/17	Customer Engineer5
5.1.5.3	Embalar Equipamentos	2 hrs	Mon 14/08/17	Mon 14/08/17	Customer Engineer5
5.1.5.4	Coleta de Equipamentos	2 hrs	Mon 14/08/17	Mon 14/08/17	Customer Engineer5
5.1.6	Filial 6	1,5 days	Fri 11/08/17	Mon 14/08/17	
5.1.6.1	Solicitar Cancelamento do serviço junto Companhia Telefônica	4 hrs	Fri 11/08/17	Fri 11/08/17	IT Manager
5.1.6.2	Desativar Circuito	4 hrs	Fri 11/08/17	Mon 14/08/17	Customer Engineer5
5.1.6.3	Embalar Equipamentos	2 hrs	Mon 14/08/17	Mon 14/08/17	Customer Engineer5
5.1.6.4	Coleta de	2 hrs	Mon	Mon	Customer Engineer5

	Equipamentos		14/08/17	14/08/17	
5.1.7	Filial 7	1,5 days	Fri 11/08/17	Mon 14/08/17	
5.1.7.1	Solicitar Cancelamento do serviço junto Companhia Telefônica	4 hrs	Fri 11/08/17	Fri 11/08/17	IT Manager
5.1.7.2	Desativar Circuito	4 hrs	Fri 11/08/17	Mon 14/08/17	Customer Engineer5
5.1.7.3	Embalar Equipamentos	2 hrs	Mon 14/08/17	Mon 14/08/17	Customer Engineer5
5.1.7.4	Coleta de Equipamentos	2 hrs	Mon 14/08/17	Mon 14/08/17	Customer Engineer5
5.1.8	Filial 8	1,5 days	Fri 18/08/17	Mon 21/08/17	
5.1.8.1	Solicitar Cancelamento do serviço junto Companhia Telefônica	4 hrs	Fri 18/08/17	Fri 18/08/17	IT Manager
5.1.8.2	Desativar Circuito	4 hrs	Fri 18/08/17	Mon 21/08/17	Customer Engineer5
5.1.8.3	Embalar Equipamentos	2 hrs	Mon 21/08/17	Mon 21/08/17	Customer Engineer5
5.1.8.4	Coleta de Equipamentos	2 hrs	Mon 21/08/17	Mon 21/08/17	Customer Engineer5
5.1.9	Filial 9	1,5 days	Fri 18/08/17	Mon 21/08/17	
5.1.9.1	Solicitar Cancelamento do serviço junto Companhia Telefônica	4 hrs	Fri 18/08/17	Fri 18/08/17	IT Manager
5.1.9.2	Desativar Circuito	4 hrs	Fri 18/08/17	Mon 21/08/17	Customer Engineer5
5.1.9.3	Embalar Equipamentos	2 hrs	Mon 21/08/17	Mon 21/08/17	Customer Engineer5
5.1.9.4	Coleta de Equipamentos	2 hrs	Mon 21/08/17	Mon 21/08/17	Customer Engineer5
5.1.10	Filial 10	1,5 days	Fri 18/08/17	Mon 21/08/17	
5.1.10.1	Solicitar Cancelamento do serviço junto Companhia Telefônica	4 hrs	Fri 18/08/17	Fri 18/08/17	IT Manager
5.1.10.2	Desativar Circuito	4 hrs	Fri 18/08/17	Mon 21/08/17	Customer Engineer5
5.1.10.3	Embalar Equipamentos	2 hrs	Mon 21/08/17	Mon 21/08/17	Customer Engineer5
5.1.10.4	Coleta de Equipamentos	2 hrs	Mon 21/08/17	Mon 21/08/17	Customer Engineer5

5.2	Impressoras	16,25 days	Fri 28/07/17	Mon 21/08/17	
5.2.1	Filial 1	1,25 days	Fri 28/07/17	Mon 31/07/17	
5.2.1.1	Solicitar Cancelamento do Serviço de Aluguel	4 hrs	Fri 28/07/17	Fri 28/07/17	IT Manager
5.2.1.2	Desinstalação e Embalagem	4 hrs	Fri 28/07/17	Mon 31/07/17	Customer Engineer5
5.2.1.3	Coletar Impressoras	2 hrs	Mon 31/07/17	Mon 31/07/17	Customer Engineer5
5.2.2	Filial 2	1,25 days	Fri 04/08/17	Mon 07/08/17	
5.2.2.1	Solicitar Cancelamento do Serviço de Aluguel	4 hrs	Fri 04/08/17	Fri 04/08/17	IT Manager
5.2.2.2	Desinstalação e Embalagem	4 hrs	Fri 04/08/17	Mon 07/08/17	Customer Engineer5
5.2.2.3	Coletar Impressoras	2 hrs	Mon 07/08/17	Mon 07/08/17	Customer Engineer5
5.2.3	Filial 3	1,25 days	Fri 04/08/17	Mon 07/08/17	
5.2.3.1	Solicitar Cancelamento do Serviço de Aluguel	4 hrs	Fri 04/08/17	Fri 04/08/17	IT Manager
5.2.3.2	Desinstalação e Embalagem	4 hrs	Fri 04/08/17	Mon 07/08/17	Customer Engineer5
5.2.3.3	Coletar Impressoras	2 hrs	Mon 07/08/17	Mon 07/08/17	Customer Engineer5
5.2.4	Filial 4	1,25 days	Fri 04/08/17	Mon 07/08/17	
5.2.4.1	Solicitar Cancelamento do Serviço de Aluguel	4 hrs	Fri 04/08/17	Fri 04/08/17	IT Manager
5.2.4.2	Desinstalação e Embalagem	4 hrs	Fri 04/08/17	Mon 07/08/17	Customer Engineer5
5.2.4.3	Coletar Impressoras	2 hrs	Mon 07/08/17	Mon 07/08/17	Customer Engineer5
5.2.5	Filial 5	1,25 days	Fri 11/08/17	Mon 14/08/17	
5.2.5.1	Solicitar Cancelamento do Serviço de Aluguel	4 hrs	Fri 11/08/17	Fri 11/08/17	IT Manager
5.2.5.2	Desinstalação e Embalagem	4 hrs	Fri 11/08/17	Mon 14/08/17	Customer Engineer5

5.2.5.3	Coletar Impressoras	2 hrs	Mon 14/08/17	Mon 14/08/17	Customer Engineer5
5.2.6	Filial 6	1,25 days	Fri 11/08/17	Mon 14/08/17	
5.2.6.1	Solicitar Cancelamento do Serviço de Aluguel	4 hrs	Fri 11/08/17	Fri 11/08/17	IT Manager
5.2.6.2	Desinstalação e Embalagem	4 hrs	Fri 11/08/17	Mon 14/08/17	Customer Engineer5
5.2.6.3	Coletar Impressoras	2 hrs	Mon 14/08/17	Mon 14/08/17	Customer Engineer5
5.2.7	Filial 7	1,25 days	Fri 11/08/17	Mon 14/08/17	
5.2.7.1	Solicitar Cancelamento do Serviço de Aluguel	4 hrs	Fri 11/08/17	Fri 11/08/17	IT Manager
5.2.7.2	Desinstalação e Embalagem	4 hrs	Fri 11/08/17	Mon 14/08/17	Customer Engineer5
5.2.7.3	Coletar Impressoras	2 hrs	Mon 14/08/17	Mon 14/08/17	Customer Engineer5
5.2.8	Filial 8	1,25 days	Fri 18/08/17	Mon 21/08/17	
5.2.8.1	Solicitar Cancelamento do Serviço de Aluguel	4 hrs	Fri 18/08/17	Fri 18/08/17	IT Manager
5.2.8.2	Desinstalação e Embalagem	4 hrs	Fri 18/08/17	Mon 21/08/17	Customer Engineer5
5.2.8.3	Coletar Impressoras	2 hrs	Mon 21/08/17	Mon 21/08/17	Customer Engineer5
5.2.9	Filial 9	1,25 days	Fri 18/08/17	Mon 21/08/17	
5.2.9.1	Solicitar Cancelamento do Serviço de Aluguel	4 hrs	Fri 18/08/17	Fri 18/08/17	IT Manager
5.2.9.2	Desinstalação e Embalagem	4 hrs	Fri 18/08/17	Mon 21/08/17	Customer Engineer5
5.2.9.3	Coletar Impressoras	2 hrs	Mon 21/08/17	Mon 21/08/17	Customer Engineer5
5.2.10	Filial 10	1,25 days	Fri 18/08/17	Mon 21/08/17	
5.2.10.1	Solicitar Cancelamento do Serviço de Aluguel	4 hrs	Fri 18/08/17	Fri 18/08/17	IT Manager
5.2.10.2	Desinstalação e Embalagem	4 hrs	Fri 18/08/17	Mon 21/08/17	Customer Engineer5

5.2.10.3	Coletar Impressoras	2 hrs	Mon 21/08/17	Mon 21/08/17	Customer Engineer5
5.3	Estações de Trabalho e Servidores	20 days	Fri 28/07/17	Fri 25/08/17	
5.3.1	Filial 1	5 days	Fri 28/07/17	Fri 04/08/17	
5.3.1.1	Desinstalação de Estações de Trabalho	2 days	Fri 28/07/17	Tue 01/08/17	Customer Engineer5
5.3.1.2	Embalar e preparar para transporte- Estações de Trabalho	1 day	Tue 01/08/17	Wed 02/08/17	Customer Engineer5
5.3.1.3	Desinstalar Servidores	1 day	Wed 02/08/17	Thu 03/08/17	Customer Engineer5
5.3.1.4	Embalar e preparar para transporte- Servidor de Filial	1 day	Thu 03/08/17	Fri 04/08/17	Customer Engineer5
5.3.2	Filial 2	5 days	Fri 04/08/17	Fri 11/08/17	
5.3.2.1	Desinstalação de Estações de Trabalho	2 days	Fri 04/08/17	Tue 08/08/17	Customer Engineer5
5.3.2.2	Embalar e preparar para transporte- Estações de Trabalho	1 day	Tue 08/08/17	Wed 09/08/17	Customer Engineer5
5.3.2.3	Desinstalar Servidores	1 day	Wed 09/08/17	Thu 10/08/17	Customer Engineer5
5.3.2.4	Embalar e preparar para transporte- Servidor de Filial	1 day	Thu 10/08/17	Fri 11/08/17	Customer Engineer5
5.3.3	Filial 3	5 days	Fri 04/08/17	Fri 11/08/17	
5.3.3.1	Desinstalação de Estações de Trabalho	2 days	Fri 04/08/17	Tue 08/08/17	Customer Engineer5
5.3.3.2	Embalar e preparar para transporte- Estações de Trabalho	1 day	Tue 08/08/17	Wed 09/08/17	Customer Engineer5
5.3.3.3	Desinstalar Servidores	1 day	Wed 09/08/17	Thu 10/08/17	Customer Engineer5
5.3.3.4	Embalar e preparar para transporte- Servidor de Filial	1 day	Thu 10/08/17	Fri 11/08/17	Customer Engineer5
5.3.4	Filial 4	5 days	Fri 04/08/17	Fri 11/08/17	
5.3.4.1	Desinstalação de Estações de Trabalho	2 days	Fri 04/08/17	Tue 08/08/17	Customer Engineer5
5.3.4.2	Embalar e preparar	1 day	Tue	Wed	Customer Engineer5

	para transporte- Estações de Trabalho		08/08/17	09/08/17	
5.3.4.3	Desinstalar Servidores	1 day	Wed 09/08/17	Thu 10/08/17	Customer Engineer5
5.3.4.4	Embalar e preparar para transporte- Servidor de Filial	1 day	Thu 10/08/17	Fri 11/08/17	Customer Engineer5
5.3.5	Filial 5	5 days	Fri 11/08/17	Fri 18/08/17	
5.3.5.1	Desinstalação de Estações de Trabalho	2 days	Fri 11/08/17	Tue 15/08/17	Customer Engineer5
5.3.5.2	Embalar e preparar para transporte- Estações de Trabalho	1 day	Tue 15/08/17	Wed 16/08/17	Customer Engineer5
5.3.5.3	Desinstalar Servidores	1 day	Wed 16/08/17	Thu 17/08/17	Customer Engineer5
5.3.5.4	Embalar e preparar para transporte- Servidor de Filial	1 day	Thu 17/08/17	Fri 18/08/17	Customer Engineer5
5.3.6	Filial 6	5 days	Fri 11/08/17	Fri 18/08/17	
5.3.6.1	Desinstalação de Estações de Trabalho	2 days	Fri 11/08/17	Tue 15/08/17	Customer Engineer5
5.3.6.2	Embalar e preparar para transporte- Estações de Trabalho	1 day	Tue 15/08/17	Wed 16/08/17	Customer Engineer5
5.3.6.3	Desinstalar Servidores	1 day	Wed 16/08/17	Thu 17/08/17	Customer Engineer5
5.3.6.4	Embalar e preparar para transporte- Servidor de Filial	1 day	Thu 17/08/17	Fri 18/08/17	Customer Engineer5
5.3.7	Filial 7	5 days	Fri 11/08/17	Fri 18/08/17	
5.3.7.1	Desinstalação de Estações de Trabalho	2 days	Fri 11/08/17	Tue 15/08/17	Customer Engineer5
5.3.7.2	Embalar e preparar para transporte- Estações de Trabalho	1 day	Tue 15/08/17	Wed 16/08/17	Customer Engineer5
5.3.7.3	Desinstalar Servidores	1 day	Wed 16/08/17	Thu 17/08/17	Customer Engineer5
5.3.7.4	Embalar e preparar para transporte- Servidor de Filial	1 day	Thu 17/08/17	Fri 18/08/17	Customer Engineer5
5.3.8	Filial 8	5 days	Fri 18/08/17	Fri 25/08/17	

5.3.8.1	Desinstalação de Estações de Trabalho	2 days	Fri 18/08/17	Tue 22/08/17	Customer Engineer5
5.3.8.2	Embalar e preparar para transporte- Estações de Trabalho	1 day	Tue 22/08/17	Wed 23/08/17	Customer Engineer5
5.3.8.3	Desinstalar Servidores	1 day	Wed 23/08/17	Thu 24/08/17	Customer Engineer5
5.3.8.4	Embalar e preparar para transporte- Servidor de Filial	1 day	Thu 24/08/17	Fri 25/08/17	Customer Engineer5
5.3.9	Filial 9	5 days	Fri 18/08/17	Fri 25/08/17	
5.3.9.1	Desinstalação de Estações de Trabalho	2 days	Fri 18/08/17	Tue 22/08/17	Customer Engineer5
5.3.9.2	Embalar e preparar para transporte- Estações de Trabalho	1 day	Tue 22/08/17	Wed 23/08/17	Customer Engineer5
5.3.9.3	Desinstalar Servidores	1 day	Wed 23/08/17	Thu 24/08/17	Customer Engineer5
5.3.9.4	Embalar e preparar para transporte- Servidor de Filial	1 day	Thu 24/08/17	Fri 25/08/17	Customer Engineer5
5.3.10	Filial 10	5 days	Fri 18/08/17	Fri 25/08/17	
5.3.10.1	Desinstalação de Estações de Trabalho	2 days	Fri 18/08/17	Tue 22/08/17	Customer Engineer5
5.3.10.2	Embalar e preparar para transporte- Estações de Trabalho	1 day	Tue 22/08/17	Wed 23/08/17	Customer Engineer5
5.3.10.3	Desinstalar Servidores	1 day	Wed 23/08/17	Thu 24/08/17	Customer Engineer5
5.3.10.4	Embalar e preparar para transporte- Servidor de Filial	1 day	Thu 24/08/17	Fri 25/08/17	Customer Engineer5
5.4	Mobiliário	14 days	Thu 20/04/17	Wed 10/05/17	
5.4.1	Realizar Inventário	2 days	Thu 20/04/17	Mon 24/04/17	Admin. Assistant
5.4.2	Avaliar Material a ser cedido para Funcionários Home Office	2 days	Mon 24/04/17	Wed 26/04/17	Facilities Manager;Service Delivery Manager
5.4.3	Vender Mobiliários que não serão aproveitados	5 days	Wed 26/04/17	Wed 03/05/17	Admin. Assistant
5.4.4	Doar Material Restante	5 days	Wed 03/05/17	Wed 10/05/17	Admin. Assistant

5.5	Facilities	86 days	Mon 29/05/17	Tue 26/09/17	
5.5.1	Paper Work	17 days	Fri 01/09/17	Tue 26/09/17	
5.5.1.1	Filial 1	2 days	Fri 01/09/17	Tue 05/09/17	
5.5.1.1.1	Encerrar Contrato de Locação Junto a Imobiliária	2 days	Fri 01/09/17	Tue 05/09/17	Admin. Assistant;Faciities Manager
5.5.1.2	Filial 2	2 days	Fri 08/09/17	Tue 12/09/17	
5.5.1.2.1	Encerrar Contrato de Locação Junto a Imobiliária	2 days	Fri 08/09/17	Tue 12/09/17	Admin. Assistant;Faciities Manager
5.5.1.3	Filial 3	2 days	Fri 08/09/17	Tue 12/09/17	
5.5.1.3.1	Encerrar Contrato de Locação Junto a Imobiliária	2 days	Fri 08/09/17	Tue 12/09/17	Admin. Assistant;Faciities Manager
5.5.1.4	Filial 4	2 days	Fri 08/09/17	Tue 12/09/17	
5.5.1.4.1	Encerrar Contrato de Locação Junto a Imobiliária	2 days	Fri 08/09/17	Tue 12/09/17	Admin. Assistant;Faciities Manager
5.5.1.5	Filial 5	2 days	Fri 15/09/17	Tue 19/09/17	
5.5.1.5.1	Encerrar Contrato de Locação Junto a Imobiliária	2 days	Fri 15/09/17	Tue 19/09/17	Admin. Assistant;Faciities Manager
5.5.1.6	Filial 6	2 days	Fri 15/09/17	Tue 19/09/17	
5.5.1.6.1	Encerrar Contrato de Locação Junto a Imobiliária	2 days	Fri 15/09/17	Tue 19/09/17	Admin. Assistant;Faciities Manager
5.5.1.7	Filial 7	2 days	Fri 15/09/17	Tue 19/09/17	
5.5.1.7.1	Encerrar Contrato de Locação Junto a Imobiliária	2 days	Fri 15/09/17	Tue 19/09/17	Admin. Assistant;Faciities Manager
5.5.1.8	Filial 8	2 days	Fri 22/09/17	Tue 26/09/17	
5.5.1.8.1	Encerrar Contrato de Locação Junto a Imobiliária	2 days	Fri 22/09/17	Tue 26/09/17	Admin. Assistant;Faciities Manager
5.5.1.9	Filial 9	2 days	Fri	Tue 26/09/17	

			22/09/17		
5.5.1.9.1	Encerrar Contrato de Locação Junto a Imobiliária	2 days	Fri 22/09/17	Tue 26/09/17	Admin. Assistant;Facilities Manager
5.5.1.10	Filial 10	2 days	Fri 22/09/17	Tue 26/09/17	
5.5.1.10.1	Encerrar Contrato de Locação Junto a Imobiliária	2 days	Fri 22/09/17	Tue 26/09/17	Admin. Assistant;Facilities Manager
5.5.2	Reforma	86 days	Mon 29/05/17	Tue 26/09/17	
5.5.2.1	Filial 1	71 days	Mon 29/05/17	Tue 05/09/17	
5.5.2.1.1	Definir necessidade de Reforma	1 day	Mon 29/05/17	Tue 30/05/17	Admin. Assistant;Facilities Manager
5.5.2.1.2	Contratar Empreiteira Local para Reforma	2 days	Tue 30/05/17	Thu 01/06/17	Procurement Manager
5.5.2.1.3	Realizar Reforma	20 days	Fri 04/08/17	Fri 01/09/17	Empreiteira[1]
5.5.2.1.4	Realizar Vistoria	1 day	Fri 01/09/17	Mon 04/09/17	Admin. Assistant
5.5.2.1.5	Realizar Entrega das Chaves	1 day	Mon 04/09/17	Tue 05/09/17	Admin. Assistant
5.5.2.2	Filial 2	74 days	Wed 31/05/17	Tue 12/09/17	
5.5.2.2.1	Definir necessidade de Reforma	1 day	Wed 31/05/17	Thu 01/06/17	Admin. Assistant;Facilities Manager
5.5.2.2.2	Contratar Empreiteira Local para Reforma	2 days	Thu 01/06/17	Mon 05/06/17	Procurement Manager
5.5.2.2.3	Realizar Reforma	20 days	Fri 11/08/17	Fri 08/09/17	Empreiteira[1]
5.5.2.2.4	Realizar Vistoria	1 day	Fri 08/09/17	Mon 11/09/17	Admin. Assistant
5.5.2.2.5	Realizar Entrega das Chaves	1 day	Mon 11/09/17	Tue 12/09/17	Admin. Assistant
5.5.2.3	Filial 3	74 days	Wed 31/05/17	Tue 12/09/17	
5.5.2.3.1	Definir necessidade de Reforma	1 day	Wed 31/05/17	Thu 01/06/17	Admin. Assistant;Facilities Manager
5.5.2.3.2	Contratar	2 days	Thu	Mon	Procurement Manager

	Empreiteira Local para Reforma		01/06/17	05/06/17	
5.5.2.3.3	Realizar Reforma	20 days	Fri 11/08/17	Fri 08/09/17	Empreiteira[1]
5.5.2.3.4	Realizar Vistoria	1 day	Fri 08/09/17	Mon 11/09/17	Admin. Assistant
5.5.2.3.5	Realizar Entrega das Chaves	1 day	Mon 11/09/17	Tue 12/09/17	Admin. Assistant
5.5.2.4	Filial 4	73 days	Thu 01/06/17	Tue 12/09/17	
5.5.2.4.1	Definir necessidade de Reforma	1 day	Thu 01/06/17	Fri 02/06/17	Admin. Assistant;Faciities Manager
5.5.2.4.2	Contratar Empreiteira Local para Reforma	2 days	Fri 02/06/17	Tue 06/06/17	Procurement Manager
5.5.2.4.3	Realizar Reforma	20 days	Fri 11/08/17	Fri 08/09/17	Empreiteira[1]
5.5.2.4.4	Realizar Vistoria	1 day	Fri 08/09/17	Mon 11/09/17	Admin. Assistant
5.5.2.4.5	Realizar Entrega das Chaves	1 day	Mon 11/09/17	Tue 12/09/17	Admin. Assistant
5.5.2.5	Filial 5	73 days	Thu 08/06/17	Tue 19/09/17	
5.5.2.5.1	Definir necessidade de Reforma	1 day	Thu 08/06/17	Fri 09/06/17	Admin. Assistant;Faciities Manager
5.5.2.5.2	Contratar Empreiteira Local para Reforma	2 days	Fri 09/06/17	Tue 13/06/17	Procurement Manager
5.5.2.5.3	Realizar Reforma	20 days	Fri 18/08/17	Fri 15/09/17	Empreiteira[1]
5.5.2.5.4	Realizar Vistoria	1 day	Fri 15/09/17	Mon 18/09/17	Admin. Assistant
5.5.2.5.5	Realizar Entrega das Chaves	1 day	Mon 18/09/17	Tue 19/09/17	Admin. Assistant
5.5.2.6	Filial 6	73 days	Thu 08/06/17	Tue 19/09/17	
5.5.2.6.1	Definir necessidade de Reforma	1 day	Thu 08/06/17	Fri 09/06/17	Admin. Assistant;Faciities Manager
5.5.2.6.2	Contratar Empreiteira Local para Reforma	2 days	Fri 09/06/17	Tue 13/06/17	Procurement Manager
5.5.2.6.3	Realizar Reforma	20 days	Fri	Fri 15/09/17	Empreiteira[1]

			18/08/17		
5.5.2.6.4	Realizar Vistoria	1 day	Fri 15/09/17	Mon 18/09/17	Admin. Assistant
5.5.2.6.5	Realizar Entrega das Chaves	1 day	Mon 18/09/17	Tue 19/09/17	Admin. Assistant
5.5.2.7	Filial 7	72 days	Fri 09/06/17	Tue 19/09/17	
5.5.2.7.1	Definir necessidade de Reforma	1 day	Fri 09/06/17	Mon 12/06/17	Admin. Assistant;Facilities Manager
5.5.2.7.2	Contratar Empreiteira Local para Reforma	2 days	Mon 12/06/17	Wed 14/06/17	Procurement Manager
5.5.2.7.3	Realizar Reforma	20 days	Fri 18/08/17	Fri 15/09/17	Empreiteira[1]
5.5.2.7.4	Realizar Vistoria	1 day	Fri 15/09/17	Mon 18/09/17	Admin. Assistant
5.5.2.7.5	Realizar Entrega das Chaves	1 day	Mon 18/09/17	Tue 19/09/17	Admin. Assistant
5.5.2.8	Filial 8	73 days	Thu 15/06/17	Tue 26/09/17	
5.5.2.8.1	Definir necessidade de Reforma	1 day	Thu 15/06/17	Fri 16/06/17	Admin. Assistant;Facilities Manager
5.5.2.8.2	Contratar Empreiteira Local para Reforma	2 days	Fri 16/06/17	Tue 20/06/17	Procurement Manager
5.5.2.8.3	Realizar Reforma	20 days	Fri 25/08/17	Fri 22/09/17	Empreiteira[1]
5.5.2.8.4	Realizar Vistoria	1 day	Fri 22/09/17	Mon 25/09/17	Admin. Assistant
5.5.2.8.5	Realizar Entrega das Chaves	1 day	Mon 25/09/17	Tue 26/09/17	Admin. Assistant
5.5.2.9	Filial 9	72 days	Fri 16/06/17	Tue 26/09/17	
5.5.2.9.1	Definir necessidade de Reforma	1 day	Fri 16/06/17	Mon 19/06/17	Admin. Assistant;Facilities Manager
5.5.2.9.2	Contratar Empreiteira Local para Reforma	2 days	Mon 19/06/17	Wed 21/06/17	Procurement Manager
5.5.2.9.3	Realizar Reforma	20 days	Fri 25/08/17	Fri 22/09/17	Empreiteira[1]
5.5.2.9.4	Realizar Vistoria	1 day	Fri 22/09/17	Mon 25/09/17	Admin. Assistant

5.5.2.9.5	Realizar Entrega das Chaves	1 day	Mon 25/09/17	Tue 26/09/17	Admin. Assistant
5.5.2.10	Filial 10	72 days	Fri 16/06/17	Tue 26/09/17	
5.5.2.10.1	Definir necessidade de Reforma	1 day	Fri 16/06/17	Mon 19/06/17	Admin. Assistant; Facilities Manager
5.5.2.10.2	Contratar Empreiteira Local para Reforma	2 days	Mon 19/06/17	Wed 21/06/17	Procurement Manager
5.5.2.10.3	Realizar Reforma	20 days	Fri 25/08/17	Fri 22/09/17	Empreiteira[1]
5.5.2.10.4	Realizar Vistoria	1 day	Fri 22/09/17	Mon 25/09/17	Admin. Assistant
5.5.2.10.5	Realizar Entrega das Chaves	1 day	Mon 25/09/17	Tue 26/09/17	Admin. Assistant
6	Operações de Campo	103 days?	Thu 20/04/17	Tue 12/09/17	
6.1	GFOC	55 days	Fri 28/04/17	Fri 14/07/17	
6.1.1	New Hires	23 days	Tue 16/05/17	Fri 16/06/17	
6.1.1.1	Aprovar Candidatos	3 days	Tue 16/05/17	Fri 19/05/17	GFOC Manager
6.1.1.2	Treinar nos Processos departamentais	5 days	Fri 09/06/17	Fri 16/06/17	GFOC Agent NewHire[900%];GFOC C Manager
6.1.2	Treinamento Projetos	20 days	Fri 16/06/17	Fri 14/07/17	
6.1.2.1	Realizar Treinamento nas especificidades dos Projetos	10 days	Fri 16/06/17	Fri 30/06/17	GFOC Agent NewHire[900%];GFOC C Agent2;GFOC Manager
6.1.2.2	Realizar atendimento Assistido/ Shadowing	10 days	Fri 30/06/17	Fri 14/07/17	GFOC Agent NewHire[900%];GFOC C Agent2[900%]
6.1.3	Inventário de Tarefas	4 days	Fri 28/04/17	Thu 04/05/17	
6.1.3.1	Definir lista de atividades no Escopo do GFOC	1 day	Fri 28/04/17	Mon 01/05/17	GFOC Manager;Service Delivery Manager
6.1.3.2	Repassar Atividades for a do Escopo para Projetos	1 day	Wed 03/05/17	Thu 04/05/17	GFOC Manager;Service Delivery Associate
6.2	Logística	86 days	Thu	Fri 18/08/17	

			20/04/17		
6.2.1	Fornecedor De Serviços	21 days	Thu 20/04/17	Fri 19/05/17	
6.2.1.1	Realizar RFQ	15 days	Thu 20/04/17	Thu 11/05/17	Procurement Manager;Logistic Manager
6.2.1.2	Definir Short List	3 days	Thu 11/05/17	Tue 16/05/17	Procurement Manager;Logistic Manager
6.2.1.3	Definir Provedor	2 days	Tue 16/05/17	Thu 18/05/17	Procurement Manager;Logistic Manager
6.2.1.4	Provedor Escolhido	0 days	Thu 18/05/17	Thu 18/05/17	
6.2.1.5	Autorizar Inicio	1 day	Thu 18/05/17	Fri 19/05/17	Procurement Manager
6.2.2	Site Survey	10 days	Fri 26/05/17	Fri 09/06/17	
6.2.2.1	Filial 1	1 day	Fri 26/05/17	Mon 29/05/17	Logistic Manager;Service Delivery Associate;Survey expense[1]
6.2.2.2	Filial 2	1 day	Fri 26/05/17	Mon 29/05/17	Logistic Manager;Service Delivery Associate;Survey expense[1]
6.2.2.3	Filial 3	1 day	Fri 26/05/17	Mon 29/05/17	Logistic Manager;Service Delivery Associate;Survey expense[1]
6.2.2.4	Filial 4	1 day	Fri 26/05/17	Mon 29/05/17	Logistic Manager;Service Delivery Associate;Survey expense[1]
6.2.2.5	Filial 5	1 day	Fri 02/06/17	Mon 05/06/17	Logistic Manager;Service Delivery Associate;Survey expense[1]
6.2.2.6	Filial 6	1 day	Fri 02/06/17	Mon 05/06/17	Logistic Manager;Service Delivery

					Associate;Survey expense[1]
6.2.2.7	Filial 7	1 day	Fri 02/06/17	Mon 05/06/17	Logistic Manager;Service Delivery Associate;Survey expense[1]
6.2.2.8	Filial 8	1 day	Thu 08/06/17	Fri 09/06/17	Logistic Manager;Service Delivery Associate;Survey expense[1]
6.2.2.9	Filial 9	1 day	Thu 08/06/17	Fri 09/06/17	Logistic Manager;Service Delivery Associate;Survey expense[1]
6.2.2.10	Filial 10	1 day	Thu 08/06/17	Fri 09/06/17	Logistic Manager;Service Delivery Associate;Survey expense[1]
6.2.3	Mudança	25 days	Fri 14/07/17	Fri 18/08/17	
6.2.3.1	Filial 1	10 days	Fri 14/07/17	Fri 28/07/17	
6.2.3.1.1	Embalar Inventário	3 days	Fri 14/07/17	Wed 19/07/17	Logistic Analyst;Travel Expense[1]
6.2.3.1.2	Transferir Inventário	2 days	Wed 19/07/17	Fri 21/07/17	Courier[1];Logistic Analyst
6.2.3.1.3	Acompanhar Operação Inicial	5 days	Fri 21/07/17	Fri 28/07/17	Logistic Analyst
6.2.3.1.4	Onda 1 Concluída	0 days	Fri 28/07/17	Fri 28/07/17	
6.2.3.2	Filial 2	10 days	Fri 21/07/17	Fri 04/08/17	
6.2.3.2.1	Embalar Inventário	3 days	Fri 21/07/17	Wed 26/07/17	Logistic Analyst;Travel Expense[1]
6.2.3.2.2	Transferir Inventário	2 days	Wed 26/07/17	Fri 28/07/17	Courier[1];Logistic Analyst
6.2.3.2.3	Acompanhar Operação Inicial	5 days	Fri 28/07/17	Fri 04/08/17	Logistic Analyst
6.2.3.3	Filial 3	10 days	Fri 21/07/17	Fri 04/08/17	
6.2.3.3.1	Embalar Inventário	3 days	Fri	Wed	Logistic Analyst;Travel

			21/07/17	26/07/17	Expense[1]
6.2.3.3.2	Transferir Inventário	2 days	Wed 26/07/17	Fri 28/07/17	Courier[1];Logistic Analyst
6.2.3.3.3	Acompanhar Operação Inicial	5 days	Fri 28/07/17	Fri 04/08/17	Logistic Analyst
6.2.3.4	Filial 4	10 days	Fri 21/07/17	Fri 04/08/17	
6.2.3.4.1	Embalar Inventário	3 days	Fri 21/07/17	Wed 26/07/17	Logistic Analyst;Travel Expense[1]
6.2.3.4.2	Transferir Inventário	2 days	Wed 26/07/17	Fri 28/07/17	Courier[1];Logistic Analyst
6.2.3.4.3	Acompanhar Operação Inicial	5 days	Fri 28/07/17	Fri 04/08/17	Logistic Analyst
6.2.3.4.4	Onda 2 Concluida	0 days	Fri 04/08/17	Fri 04/08/17	
6.2.3.5	Filial 5	10 days	Fri 28/07/17	Fri 11/08/17	
6.2.3.5.1	Embalar Inventário	3 days	Fri 28/07/17	Wed 02/08/17	Logistic Analyst;Travel Expense[1]
6.2.3.5.2	Transferir Inventário	2 days	Wed 02/08/17	Fri 04/08/17	Courier[1];Logistic Analyst
6.2.3.5.3	Acompanhar Operação Inicial	5 days	Fri 04/08/17	Fri 11/08/17	Logistic Analyst
6.2.3.6	Filial 6	10 days	Fri 28/07/17	Fri 11/08/17	
6.2.3.6.1	Embalar Inventário	3 days	Fri 28/07/17	Wed 02/08/17	Logistic Analyst;Travel Expense[1]
6.2.3.6.2	Transferir Inventário	2 days	Wed 02/08/17	Fri 04/08/17	Courier[1];Logistic Analyst
6.2.3.6.3	Acompanhar Operação Inicial	5 days	Fri 04/08/17	Fri 11/08/17	Logistic Analyst
6.2.3.7	Filial 7	10 days	Fri 28/07/17	Fri 11/08/17	
6.2.3.7.1	Embalar Inventário	3 days	Fri 28/07/17	Wed 02/08/17	Logistic Analyst;Travel Expense[1]
6.2.3.7.2	Transferir Inventário	2 days	Wed 02/08/17	Fri 04/08/17	Courier[1];Logistic Analyst
6.2.3.7.3	Acompanhar Operação Inicial	5 days	Fri 04/08/17	Fri 11/08/17	Logistic Analyst
6.2.3.7.4	Onda 3 Concluida	0 days	Fri 11/08/17	Fri 11/08/17	
6.2.3.8	Filial 8	10 days	Fri 04/08/17	Fri 18/08/17	
6.2.3.8.1	Embalar Inventário	3 days	Fri	Wed	Logistic Analyst;Travel

			04/08/17	09/08/17	Expense[1]
6.2.3.8.2	Transferir Inventário	2 days	Wed 09/08/17	Fri 11/08/17	Courier[1];Logistic Analyst
6.2.3.8.3	Acompanhar Operação Inicial	5 days	Fri 11/08/17	Fri 18/08/17	Logistic Analyst
6.2.3.9	Filial 9	10 days	Fri 04/08/17	Fri 18/08/17	
6.2.3.9.1	Embalar Inventário	3 days	Fri 04/08/17	Wed 09/08/17	Logistic Analyst;Travel Expense[1]
6.2.3.9.2	Transferir Inventário	2 days	Wed 09/08/17	Fri 11/08/17	Courier[1];Logistic Analyst
6.2.3.9.3	Acompanhar Operação Inicial	5 days	Fri 11/08/17	Fri 18/08/17	Logistic Analyst
6.2.3.10	Filial 10	10 days	Fri 04/08/17	Fri 18/08/17	
6.2.3.10.1	Embalar Inventário	3 days	Fri 04/08/17	Wed 09/08/17	Logistic Analyst;Travel Expense[1]
6.2.3.10.2	Transferir Inventário	2 days	Wed 09/08/17	Fri 11/08/17	Courier[1];Logistic Analyst
6.2.3.10.3	Acompanhar Operação Inicial	5 days	Fri 11/08/17	Fri 18/08/17	Logistic Analyst
6.2.3.10.4	Onda 4 Concluida	0 days	Fri 18/08/17	Fri 18/08/17	
6.2.4	Setup Sistemas	15 days	Tue 30/05/17	Tue 20/06/17	
6.2.4.1	Filial 1	4 days	Tue 30/05/17	Mon 05/06/17	
6.2.4.1.1	Cadastrar Ponto Logistico – GLS	1 day	Tue 30/05/17	Wed 31/05/17	Logistic Analyst
6.2.4.1.2	Cadastrar Ponto Logistico - Agua	1 day	Wed 31/05/17	Thu 01/06/17	Logistic Analyst
6.2.4.1.3	Realizar Teste Fiscal	1 day	Fri 02/06/17	Mon 05/06/17	Admin. Assistant
6.2.4.2	Filial 2	4 days	Tue 30/05/17	Mon 05/06/17	
6.2.4.2.1	Cadastrar Ponto Logistico – GLS	1 day	Tue 30/05/17	Wed 31/05/17	Logistic Analyst
6.2.4.2.2	Cadastrar Ponto Logistico - Agua	1 day	Wed 31/05/17	Thu 01/06/17	Logistic Analyst
6.2.4.2.3	Realizar Teste Fiscal	1 day	Fri 02/06/17	Mon 05/06/17	Admin. Assistant
6.2.4.3	Filial 3	4 days	Tue 30/05/17	Mon 05/06/17	
6.2.4.3.1	Cadastrar Ponto	1 day	Tue	Wed	Logistic Analyst

	Logistico – GLS		30/05/17	31/05/17	
6.2.4.3.2	Cadastrar Ponto Logistico - Agua	1 day	Wed 31/05/17	Thu 01/06/17	Logistic Analyst
6.2.4.3.3	Realizar Teste Fiscal	1 day	Fri 02/06/17	Mon 05/06/17	Admin. Assistant
6.2.4.4	Filial 4	4 days	Tue 30/05/17	Mon 05/06/17	
6.2.4.4.1	Cadastrar Ponto Logistico – GLS	1 day	Tue 30/05/17	Wed 31/05/17	Logistic Analyst
6.2.4.4.2	Cadastrar Ponto Logistico - Agua	1 day	Wed 31/05/17	Thu 01/06/17	Logistic Analyst
6.2.4.4.3	Realizar Teste Fiscal	1 day	Fri 02/06/17	Mon 05/06/17	Admin. Assistant
6.2.4.5	Filial 5	6 days	Tue 06/06/17	Wed 14/06/17	
6.2.4.5.1	Cadastrar Ponto Logistico – GLS	1 day	Tue 06/06/17	Wed 07/06/17	Logistic Analyst
6.2.4.5.2	Cadastrar Ponto Logistico - Agua	1 day	Wed 07/06/17	Thu 08/06/17	Logistic Analyst
6.2.4.5.3	Realizar Teste Fiscal	1 day	Tue 13/06/17	Wed 14/06/17	Admin. Assistant
6.2.4.6	Filial 6	6 days	Tue 06/06/17	Wed 14/06/17	
6.2.4.6.1	Cadastrar Ponto Logistico – GLS	1 day	Tue 06/06/17	Wed 07/06/17	Logistic Analyst
6.2.4.6.2	Cadastrar Ponto Logistico - Agua	1 day	Wed 07/06/17	Thu 08/06/17	Logistic Analyst
6.2.4.6.3	Realizar Teste Fiscal	1 day	Tue 13/06/17	Wed 14/06/17	Admin. Assistant
6.2.4.7	Filial 7	6 days	Tue 06/06/17	Wed 14/06/17	
6.2.4.7.1	Cadastrar Ponto Logistico – GLS	1 day	Tue 06/06/17	Wed 07/06/17	Logistic Analyst
6.2.4.7.2	Cadastrar Ponto Logistico - Agua	1 day	Wed 07/06/17	Thu 08/06/17	Logistic Analyst
6.2.4.7.3	Realizar Teste Fiscal	1 day	Tue 13/06/17	Wed 14/06/17	Admin. Assistant
6.2.4.8	Filial 8	6 days	Mon 12/06/17	Tue 20/06/17	
6.2.4.8.1	Cadastrar Ponto Logistico – GLS	1 day	Mon 12/06/17	Tue 13/06/17	Logistic Analyst
6.2.4.8.2	Cadastrar Ponto Logistico - Agua	1 day	Tue 13/06/17	Wed 14/06/17	Logistic Analyst
6.2.4.8.3	Realizar Teste Fiscal	1 day	Mon	Tue 20/06/17	Admin. Assistant

			19/06/17		
6.2.4.9	Filial 9	6 days	Mon 12/06/17	Tue 20/06/17	
6.2.4.9.1	Cadastrar Ponto Logistico – GLS	1 day	Mon 12/06/17	Tue 13/06/17	Logistic Analyst
6.2.4.9.2	Cadastrar Ponto Logistico - Agua	1 day	Tue 13/06/17	Wed 14/06/17	Logistic Analyst
6.2.4.9.3	Realizar Teste Fiscal	1 day	Mon 19/06/17	Tue 20/06/17	Admin. Assistant
6.2.4.10	Filial 10	6 days	Mon 12/06/17	Tue 20/06/17	
6.2.4.10.1	Cadastrar Ponto Logistico – GLS	1 day	Mon 12/06/17	Tue 13/06/17	Logistic Analyst
6.2.4.10.2	Cadastrar Ponto Logistico - Agua	1 day	Tue 13/06/17	Wed 14/06/17	Logistic Analyst
6.2.4.10.3	Realizar Teste Fiscal	1 day	Mon 19/06/17	Tue 20/06/17	Admin. Assistant
6.2.5	Treinamento Fornecedor	11 days	Tue 30/05/17	Wed 14/06/17	
6.2.5.1	Treinamento1	2 days	Tue 30/05/17	Thu 01/06/17	
6.2.5.1.1	Realizar Treinamento Fornecedor	2 days	Tue 30/05/17	Thu 01/06/17	Logistic Analyst
6.2.5.2	Treinamento2	2 days	Tue 30/05/17	Thu 01/06/17	
6.2.5.2.1	Realizar Treinamento Fornecedor	2 days	Tue 30/05/17	Thu 01/06/17	Logistic Analyst
6.2.5.3	Treinamento3	2 days	Tue 30/05/17	Thu 01/06/17	
6.2.5.3.1	Realizar Treinamento Fornecedor	2 days	Tue 30/05/17	Thu 01/06/17	Logistic Analyst
6.2.5.4	Treinamento4	2 days	Tue 30/05/17	Thu 01/06/17	
6.2.5.4.1	Realizar Treinamento Fornecedor	2 days	Tue 30/05/17	Thu 01/06/17	Logistic Analyst
6.2.5.5	Treinamento5	2 days	Tue 06/06/17	Thu 08/06/17	
6.2.5.5.1	Realizar Treinamento Fornecedor	2 days	Tue 06/06/17	Thu 08/06/17	Logistic Analyst
6.2.5.6	Treinamento6	2 days	Tue 06/06/17	Thu 08/06/17	
6.2.5.6.1	Realizar Treinamento Fornecedor	2 days	Tue 06/06/17	Thu 08/06/17	Logistic Analyst
6.2.5.7	Treinamento7	2 days	Tue	Thu 08/06/17	

			06/06/17		
6.2.5.7.1	Realizar Treinamento Fornecedor	2 days	Tue 06/06/17	Thu 08/06/17	Logistic Analyst
6.2.5.8	Treinamento8	2 days	Mon 12/06/17	Wed 14/06/17	
6.2.5.8.1	Realizar Treinamento Fornecedor	2 days	Mon 12/06/17	Wed 14/06/17	Logistic Analyst
6.2.5.9	Treinamento9	2 days	Mon 12/06/17	Wed 14/06/17	
6.2.5.9.1	Realizar Treinamento Fornecedor	2 days	Mon 12/06/17	Wed 14/06/17	Logistic Analyst
6.2.5.10	Treinamento10	2 days	Mon 12/06/17	Wed 14/06/17	
6.2.5.10.1	Realizar Treinamento Fornecedor	2 days	Mon 12/06/17	Wed 14/06/17	Logistic Analyst
6.3	Field Services	103 days?	Thu 20/04/17	Tue 12/09/17	
6.3.1	Comunicação Clientes	4 days	Thu 20/04/17	Wed 26/04/17	
6.3.1.1	Definir Comunicado	2 days	Thu 20/04/17	Mon 24/04/17	Marketing Manager
6.3.1.2	Comunicar Clientes	2 days	Mon 24/04/17	Wed 26/04/17	Sales Executive
6.3.2	Projeto Dell EMC	18 days	Mon 29/05/17	Thu 22/06/17	
6.3.2.1	Filial 1	7 days	Mon 29/05/17	Wed 07/06/17	
6.3.2.1.1	Validar Sintegra	1 day	Mon 29/05/17	Tue 30/05/17	Project Manager;Admin. Assistant
6.3.2.1.2	Configurar PUDO - Sistema Dell EMC	1 day	Tue 30/05/17	Wed 31/05/17	Project Member
6.3.2.1.3	Configurar PUDO UPS	2 days	Tue 30/05/17	Thu 01/06/17	Project Member
6.3.2.1.4	Configurar Cidade Teste	1 day	Wed 31/05/17	Thu 01/06/17	IT Agent
6.3.2.1.5	Realizar Teste de Despacho	1 day	Thu 01/06/17	Fri 02/06/17	IT Agent
6.3.2.1.6	Realizar Alteração das cidades Cobertas para novo PUDO	1 day	Mon 05/06/17	Tue 06/06/17	Project Manager
6.3.2.1.7	Avaliar Lista de Despacho em PNC	1 day	Tue 06/06/17	Wed 07/06/17	Project Member
6.3.2.1.8	Alterar Tabela de Cobertura -GFOC	1 day	Tue 06/06/17	Wed 07/06/17	GFOC Agent2

6.3.2.2	Filial 2	7 days	Mon 29/05/17	Wed 07/06/17	
6.3.2.2.1	Validar Sintegra	1 day	Mon 29/05/17	Tue 30/05/17	Project Manager;Admin. Assistant
6.3.2.2.2	Configurar PUDO - Sistema Dell EMC	1 day	Tue 30/05/17	Wed 31/05/17	Project Member
6.3.2.2.3	Configurar PUDO UPS	2 days	Tue 30/05/17	Thu 01/06/17	Project Member
6.3.2.2.4	Configurar Cidade Teste	1 day	Wed 31/05/17	Thu 01/06/17	IT Agent
6.3.2.2.5	Realizar Teste de Despacho	1 day	Thu 01/06/17	Fri 02/06/17	IT Agent
6.3.2.2.6	Realizar Alteração das cidades Cobertas para novo PUDO	1 day	Mon 05/06/17	Tue 06/06/17	Project Manager
6.3.2.2.7	Avaliar Lista de Despacho em PNC	1 day	Tue 06/06/17	Wed 07/06/17	Project Member
6.3.2.2.8	Alterar Tabela de Cobertura -GFOC	1 day	Tue 06/06/17	Wed 07/06/17	GFOC Agent2
6.3.2.3	Filial 3	7 days	Mon 29/05/17	Wed 07/06/17	
6.3.2.3.1	Validar Sintegra	1 day	Mon 29/05/17	Tue 30/05/17	Project Manager;Admin. Assistant
6.3.2.3.2	Configurar PUDO - Sistema Dell EMC	1 day	Tue 30/05/17	Wed 31/05/17	Project Member
6.3.2.3.3	Configurar PUDO UPS	2 days	Tue 30/05/17	Thu 01/06/17	Project Member
6.3.2.3.4	Configurar Cidade Teste	1 day	Wed 31/05/17	Thu 01/06/17	IT Agent
6.3.2.3.5	Realizar Teste de Despacho	1 day	Thu 01/06/17	Fri 02/06/17	IT Agent
6.3.2.3.6	Realizar Alteração das cidades Cobertas para novo PUDO	1 day	Mon 05/06/17	Tue 06/06/17	Project Manager
6.3.2.3.7	Avaliar Lista de Despacho em PNC	1 day	Tue 06/06/17	Wed 07/06/17	Project Member
6.3.2.3.8	Alterar Tabela de Cobertura -GFOC	1 day	Tue 06/06/17	Wed 07/06/17	GFOC Agent2
6.3.2.4	Filial 4	7 days	Mon 29/05/17	Wed 07/06/17	
6.3.2.4.1	Validar Sintegra	1 day	Mon 29/05/17	Tue 30/05/17	Project Manager;Admin. Assistant

6.3.2.4.2	Configurar PUDO - Sistema Dell EMC	1 day	Tue 30/05/17	Wed 31/05/17	Project Member
6.3.2.4.3	Configurar PUDO UPS	2 days	Tue 30/05/17	Thu 01/06/17	Project Member
6.3.2.4.4	Configurar Cidade Teste	1 day	Wed 31/05/17	Thu 01/06/17	IT Agent
6.3.2.4.5	Realizar Teste de Despacho	1 day	Thu 01/06/17	Fri 02/06/17	IT Agent
6.3.2.4.6	Realizar Alteração das cidades Cobertas para novo PUDO	1 day	Mon 05/06/17	Tue 06/06/17	Project Manager
6.3.2.4.7	Avaliar Lista de Despacho em PNC	1 day	Tue 06/06/17	Wed 07/06/17	Project Member
6.3.2.4.8	Alterar Tabela de Cobertura -GFOC	1 day	Tue 06/06/17	Wed 07/06/17	GFOC Agent2
6.3.2.5	Filial 5	9 days	Mon 05/06/17	Fri 16/06/17	
6.3.2.5.1	Validar Sintegra	1 day	Mon 05/06/17	Tue 06/06/17	Project Manager;Admin. Assistant
6.3.2.5.2	Configurar PUDO - Sistema Dell EMC	1 day	Tue 06/06/17	Wed 07/06/17	Project Member
6.3.2.5.3	Configurar PUDO UPS	2 days	Tue 06/06/17	Thu 08/06/17	Project Member
6.3.2.5.4	Configurar Cidade Teste	1 day	Thu 08/06/17	Fri 09/06/17	IT Agent
6.3.2.5.5	Realizar Teste de Despacho	2 days	Fri 09/06/17	Tue 13/06/17	IT Agent
6.3.2.5.6	Realizar Alteração das cidades Cobertas para novo PUDO	1 day	Wed 14/06/17	Thu 15/06/17	Project Manager
6.3.2.5.7	Avaliar Lista de Despacho em PNC	1 day	Thu 15/06/17	Fri 16/06/17	Project Member
6.3.2.5.8	Alterar Tabela de Cobertura -GFOC	1 day	Thu 15/06/17	Fri 16/06/17	GFOC Agent2
6.3.2.6	Filial 6	9 days	Mon 05/06/17	Fri 16/06/17	
6.3.2.6.1	Validar Sintegra	1 day	Mon 05/06/17	Tue 06/06/17	Project Manager;Admin. Assistant
6.3.2.6.2	Configurar PUDO - Sistema Dell EMC	1 day	Tue 06/06/17	Wed 07/06/17	Project Member
6.3.2.6.3	Configurar PUDO UPS	2 days	Tue 06/06/17	Thu 08/06/17	Project Member
6.3.2.6.4	Configurar Cidade	1 day	Thu	Fri 09/06/17	IT Agent

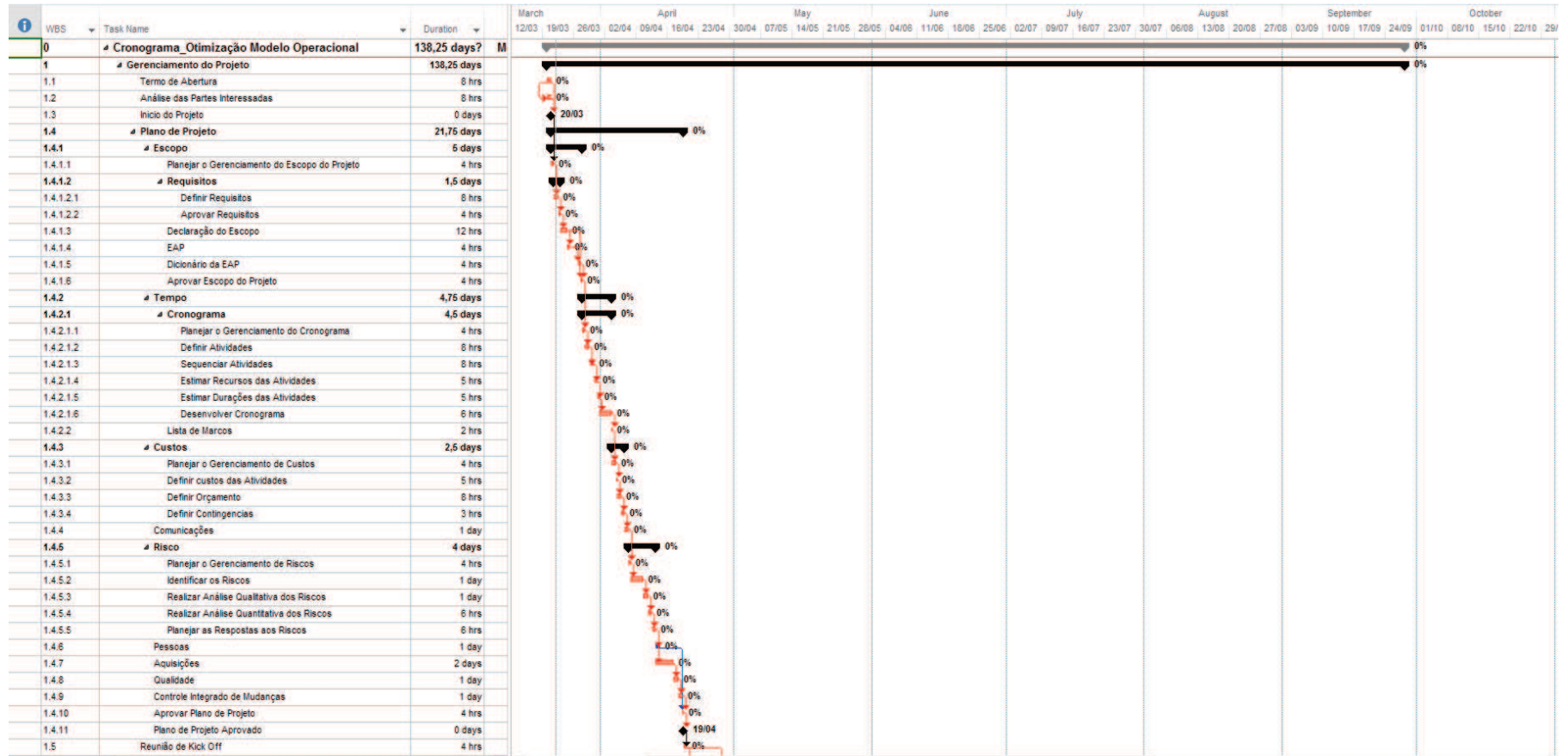
	Teste		08/06/17		
6.3.2.6.5	Realizar Teste de Despacho	2 days	Fri 09/06/17	Tue 13/06/17	IT Agent
6.3.2.6.6	Realizar Alteração das cidades Cobertas para novo PUDO	1 day	Wed 14/06/17	Thu 15/06/17	Project Manager
6.3.2.6.7	Avaliar Lista de Despacho em PNC	1 day	Thu 15/06/17	Fri 16/06/17	Project Member
6.3.2.6.8	Alterar Tabela de Cobertura -GFOC	1 day	Thu 15/06/17	Fri 16/06/17	GFOC Agent2
6.3.2.7	Filial 7	9 days	Mon 05/06/17	Fri 16/06/17	
6.3.2.7.1	Validar Sintegra	1 day	Mon 05/06/17	Tue 06/06/17	Project Manager;Admin. Assistant
6.3.2.7.2	Configurar PUDO - Sistema Dell EMC	1 day	Tue 06/06/17	Wed 07/06/17	Project Member
6.3.2.7.3	Configurar PUDO UPS	2 days	Tue 06/06/17	Thu 08/06/17	Project Member
6.3.2.7.4	Configurar Cidade Teste	1 day	Thu 08/06/17	Fri 09/06/17	IT Agent
6.3.2.7.5	Realizar Teste de Despacho	2 days	Fri 09/06/17	Tue 13/06/17	IT Agent
6.3.2.7.6	Realizar Alteração das cidades Cobertas para novo PUDO	1 day	Wed 14/06/17	Thu 15/06/17	Project Manager
6.3.2.7.7	Avaliar Lista de Despacho em PNC	1 day	Thu 15/06/17	Fri 16/06/17	Project Member
6.3.2.7.8	Alterar Tabela de Cobertura -GFOC	1 day	Thu 15/06/17	Fri 16/06/17	GFOC Agent2
6.3.2.8	Filial 8	9 days	Fri 09/06/17	Thu 22/06/17	
6.3.2.8.1	Validar Sintegra	1 day	Fri 09/06/17	Mon 12/06/17	Project Manager;Admin. Assistant
6.3.2.8.2	Configurar PUDO - Sistema Dell EMC	1 day	Mon 12/06/17	Tue 13/06/17	Project Member
6.3.2.8.3	Configurar PUDO UPS	2 days	Mon 12/06/17	Wed 14/06/17	Project Member
6.3.2.8.4	Configurar Cidade Teste	1 day	Wed 14/06/17	Thu 15/06/17	IT Agent
6.3.2.8.5	Realizar Teste de Despacho	2 days	Thu 15/06/17	Mon 19/06/17	IT Agent
6.3.2.8.6	Realizar Alteração das cidades Cobertas para	1 day	Tue 20/06/17	Wed 21/06/17	Project Manager

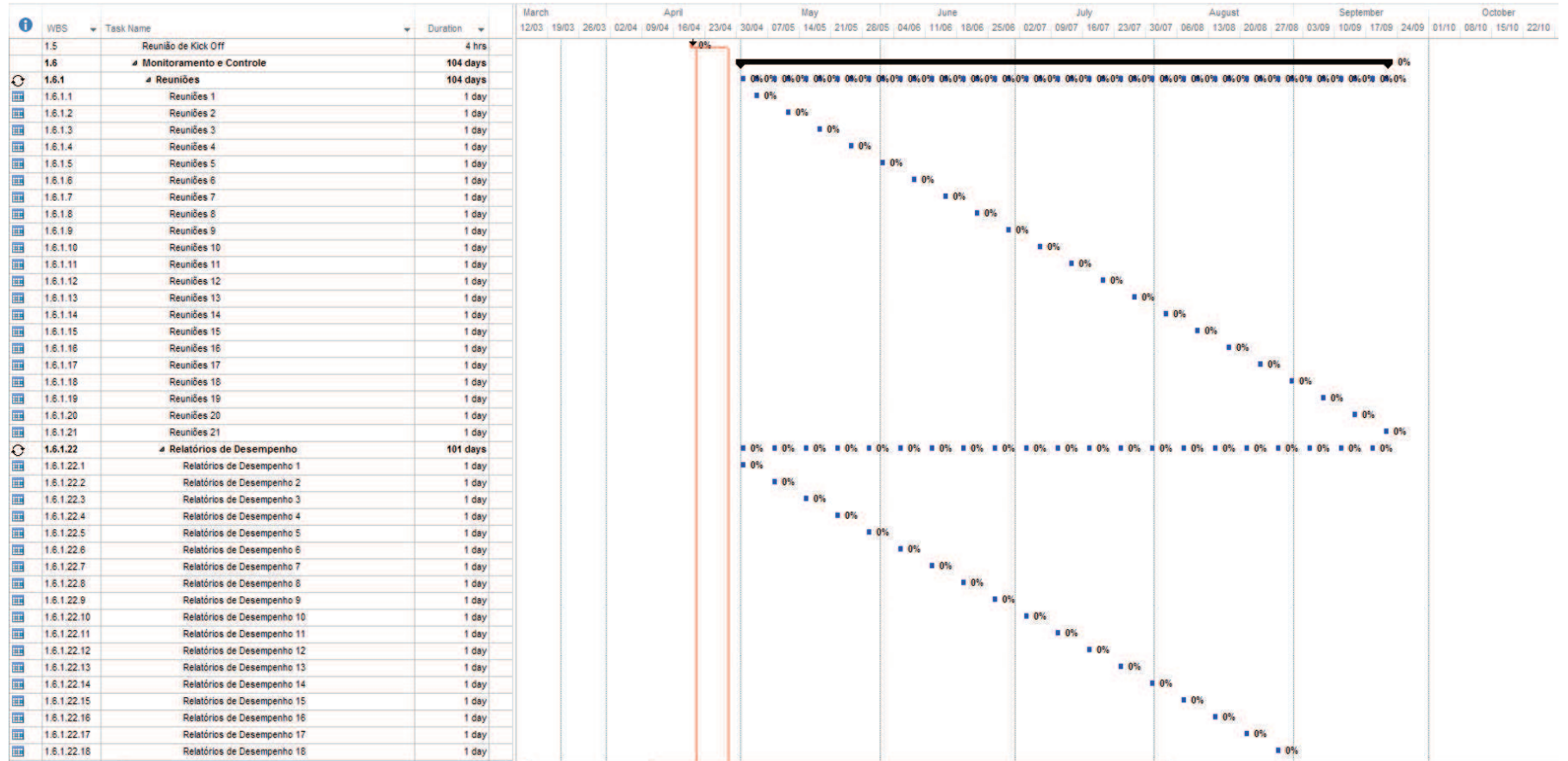
	novo PUDO				
6.3.2.8.7	Avaliar Lista de Despacho em PNC	1 day	Wed 21/06/17	Thu 22/06/17	Project Member
6.3.2.8.8	Alterar Tabela de Cobertura -GFOC	1 day	Wed 21/06/17	Thu 22/06/17	GFOC Agent2
6.3.2.9	Filial 9	9 days	Fri 09/06/17	Thu 22/06/17	
6.3.2.9.1	Validar Sintegra	1 day	Fri 09/06/17	Mon 12/06/17	Project Manager;Admin. Assistant
6.3.2.9.2	Configurar PUDO - Sistema Dell EMC	1 day	Mon 12/06/17	Tue 13/06/17	Project Member
6.3.2.9.3	Configurar PUDO UPS	2 days	Mon 12/06/17	Wed 14/06/17	Project Member
6.3.2.9.4	Configurar Cidade Teste	1 day	Wed 14/06/17	Thu 15/06/17	IT Agent
6.3.2.9.5	Realizar Teste de Despacho	2 days	Thu 15/06/17	Mon 19/06/17	IT Agent
6.3.2.9.6	Realizar Alteração das cidades Cobertas para novo PUDO	1 day	Tue 20/06/17	Wed 21/06/17	Project Manager
6.3.2.9.7	Avaliar Lista de Despacho em PNC	1 day	Wed 21/06/17	Thu 22/06/17	Project Member
6.3.2.9.8	Alterar Tabela de Cobertura -GFOC	1 day	Wed 21/06/17	Thu 22/06/17	GFOC Agent2
6.3.2.10	Filial 10	9 days	Fri 09/06/17	Thu 22/06/17	
6.3.2.10.1	Validar Sintegra	1 day	Fri 09/06/17	Mon 12/06/17	Project Manager;Admin. Assistant
6.3.2.10.2	Configurar PUDO - Sistema Dell EMC	1 day	Mon 12/06/17	Tue 13/06/17	Project Member
6.3.2.10.3	Configurar PUDO UPS	2 days	Mon 12/06/17	Wed 14/06/17	Project Member
6.3.2.10.4	Configurar Cidade Teste	1 day	Wed 14/06/17	Thu 15/06/17	IT Agent
6.3.2.10.5	Realizar Teste de Despacho	2 days	Thu 15/06/17	Mon 19/06/17	IT Agent
6.3.2.10.6	Realizar Alteração das cidades Cobertas para novo PUDO	1 day	Tue 20/06/17	Wed 21/06/17	Project Manager
6.3.2.10.7	Avaliar Lista de Despacho em PNC	1 day	Wed 21/06/17	Thu 22/06/17	Project Member
6.3.2.10.8	Alterar Tabela de Cobertura -GFOC	1 day	Wed 21/06/17	Thu 22/06/17	GFOC Agent2

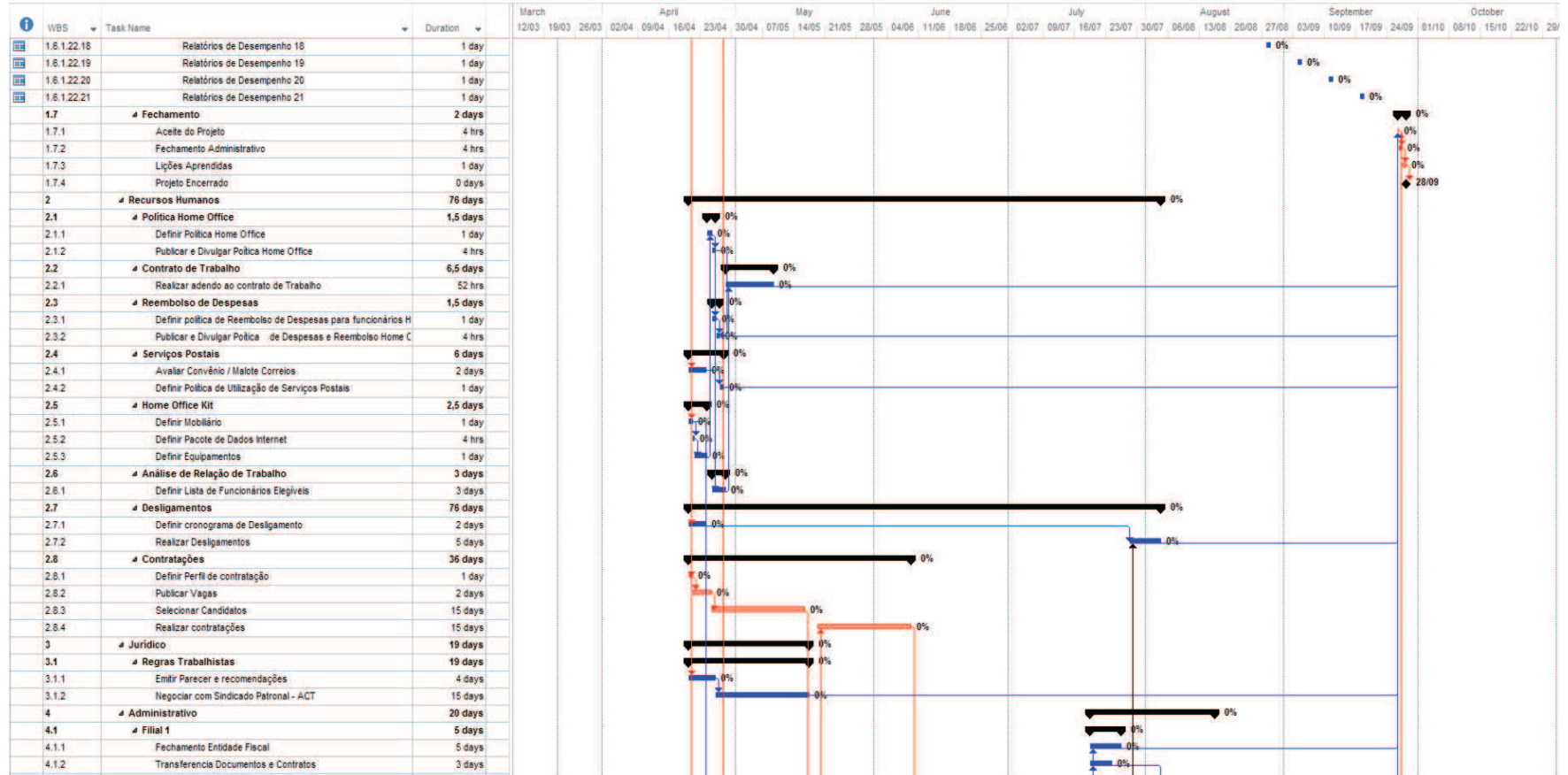
6.3.3	Suporte Operação	5 days	Thu 20/04/17	Thu 27/04/17	Service Delivery Associate;Service Delivery Manager
6.3.4	Transição GFOC	3 days	Thu 04/05/17	Tue 09/05/17	Service Delivery Associate
6.3.5	Armazenagem Documentos	4 days	Thu 20/04/17	Wed 26/04/17	Service Delivery Associate;Service Delivery Manager
6.3.6	Pagamento de Rede Credenciada	5 days	Thu 20/04/17	Thu 27/04/17	Procurment Manager;Service Delivery Manager

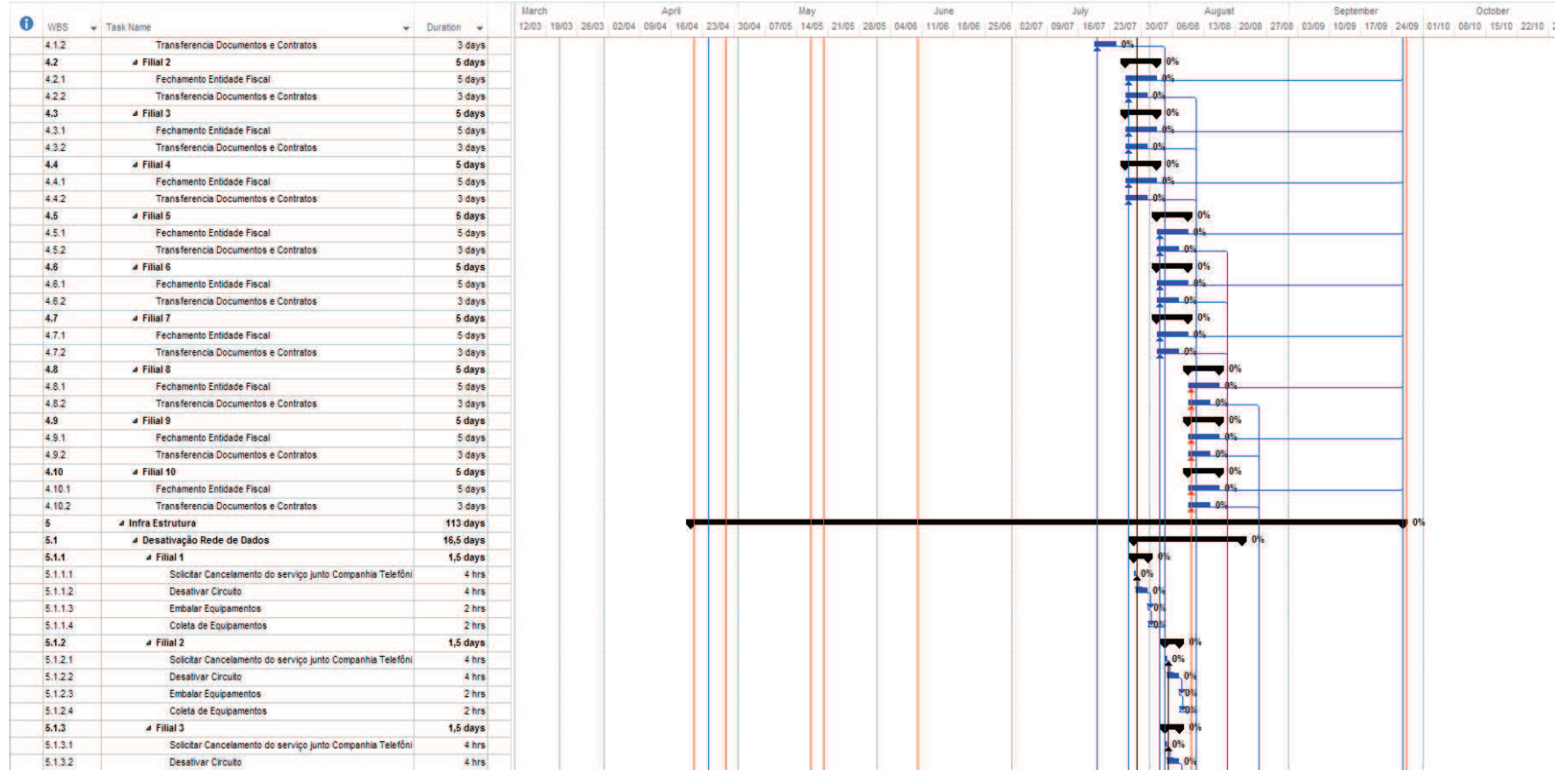
Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.3 Gráfico de Gantt do Projeto

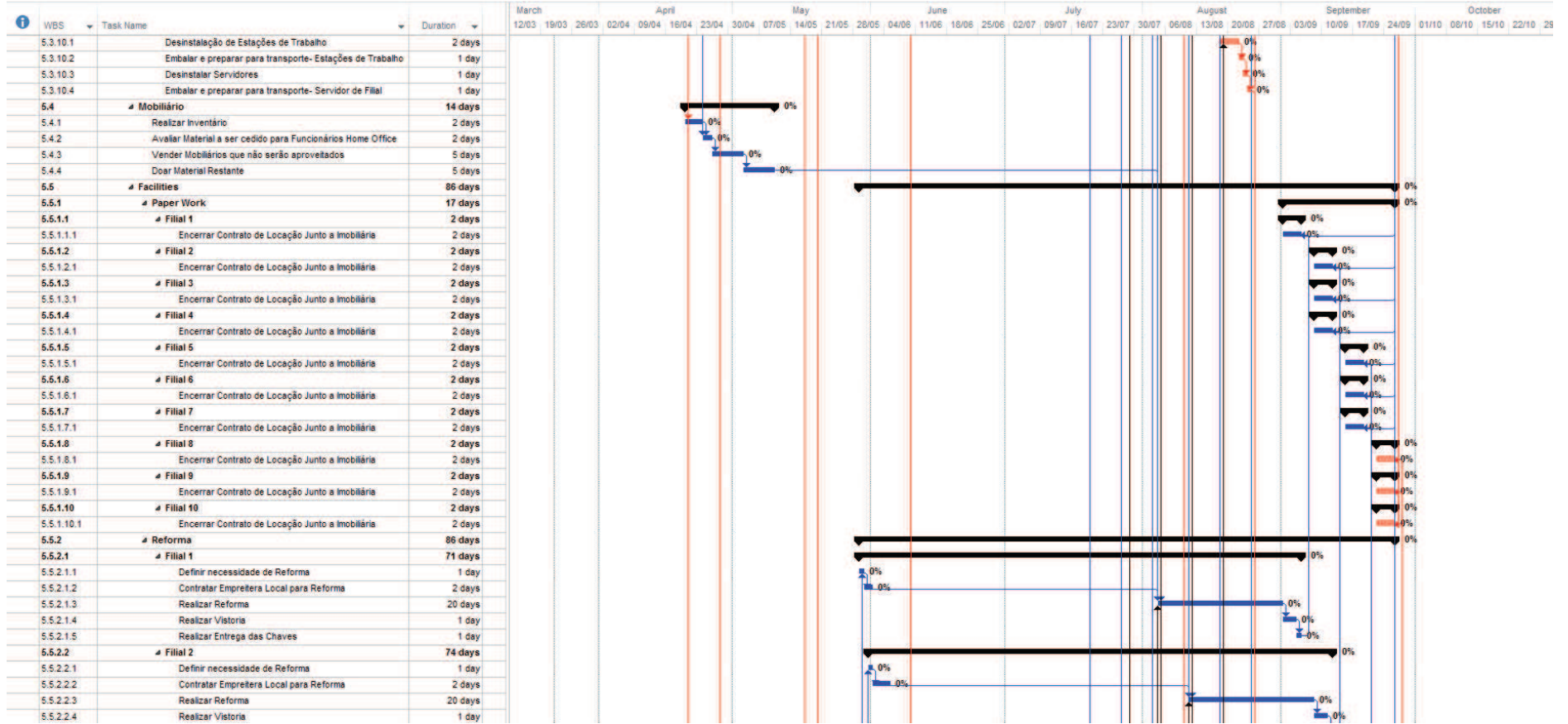


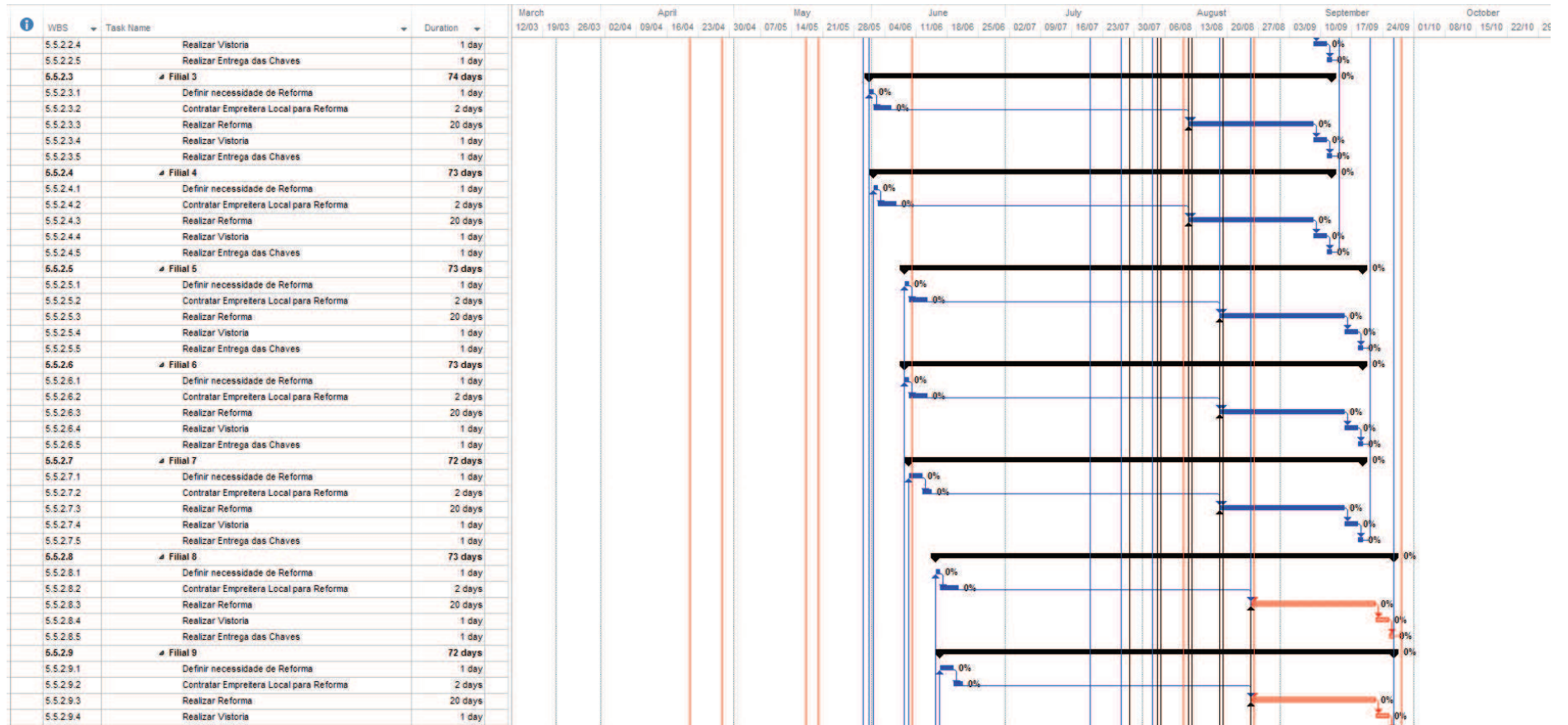


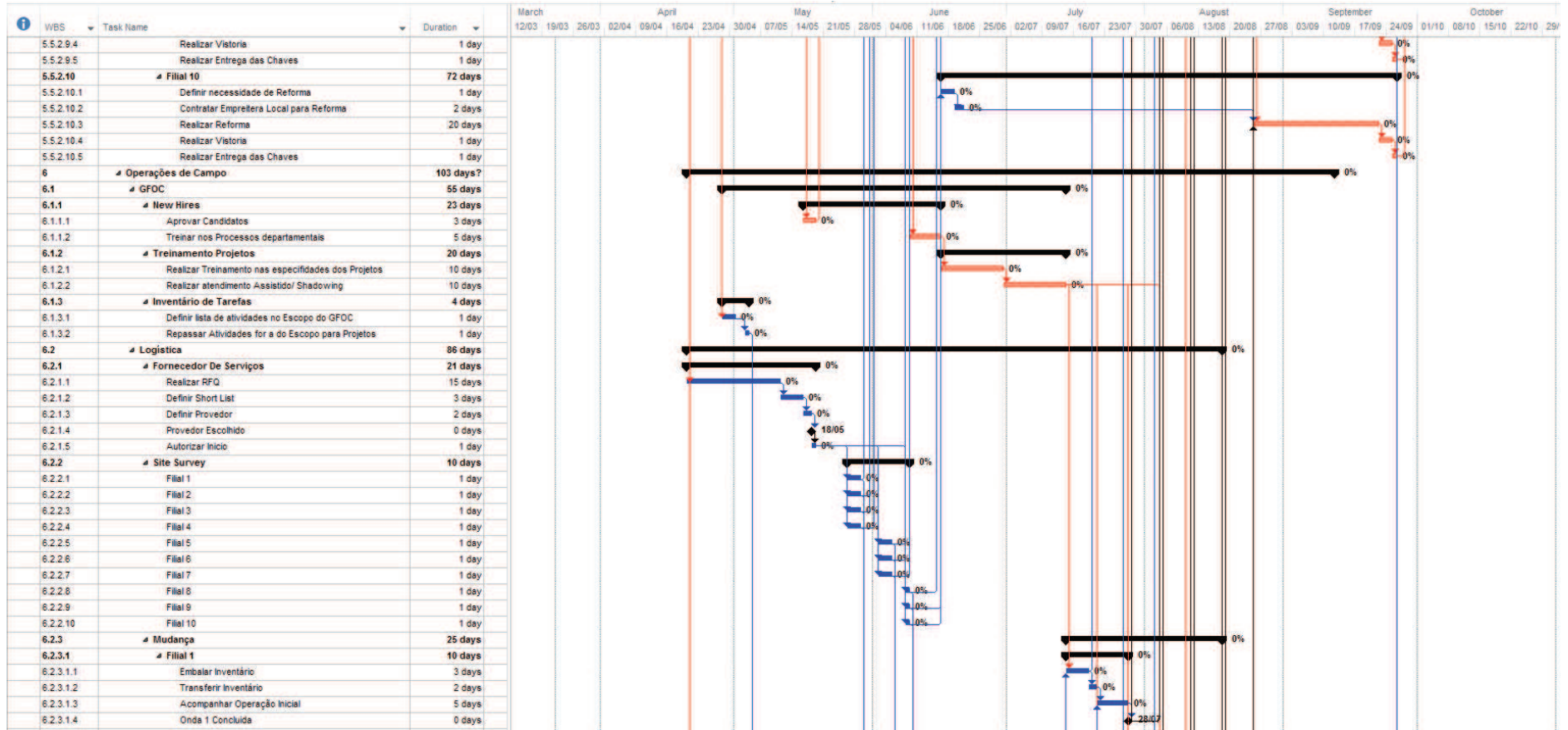


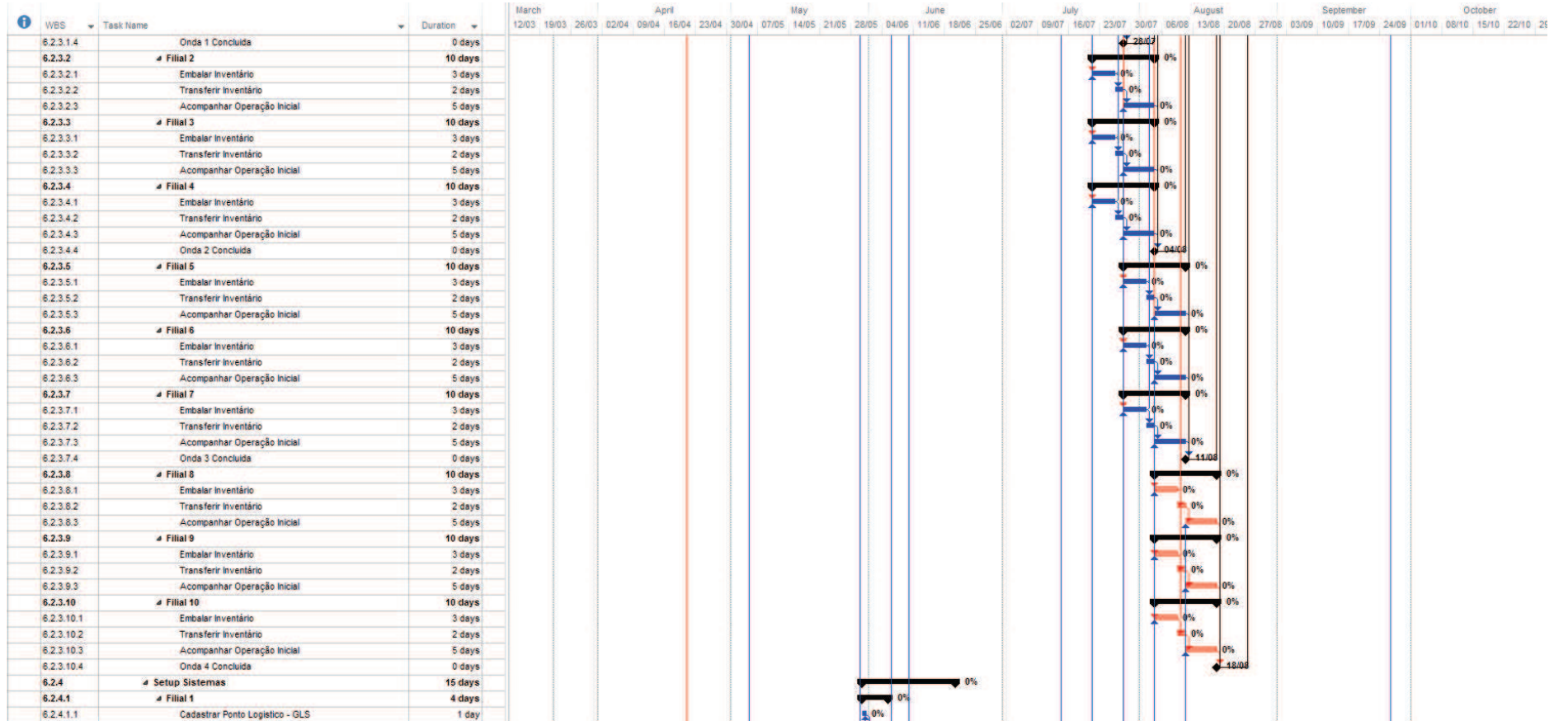


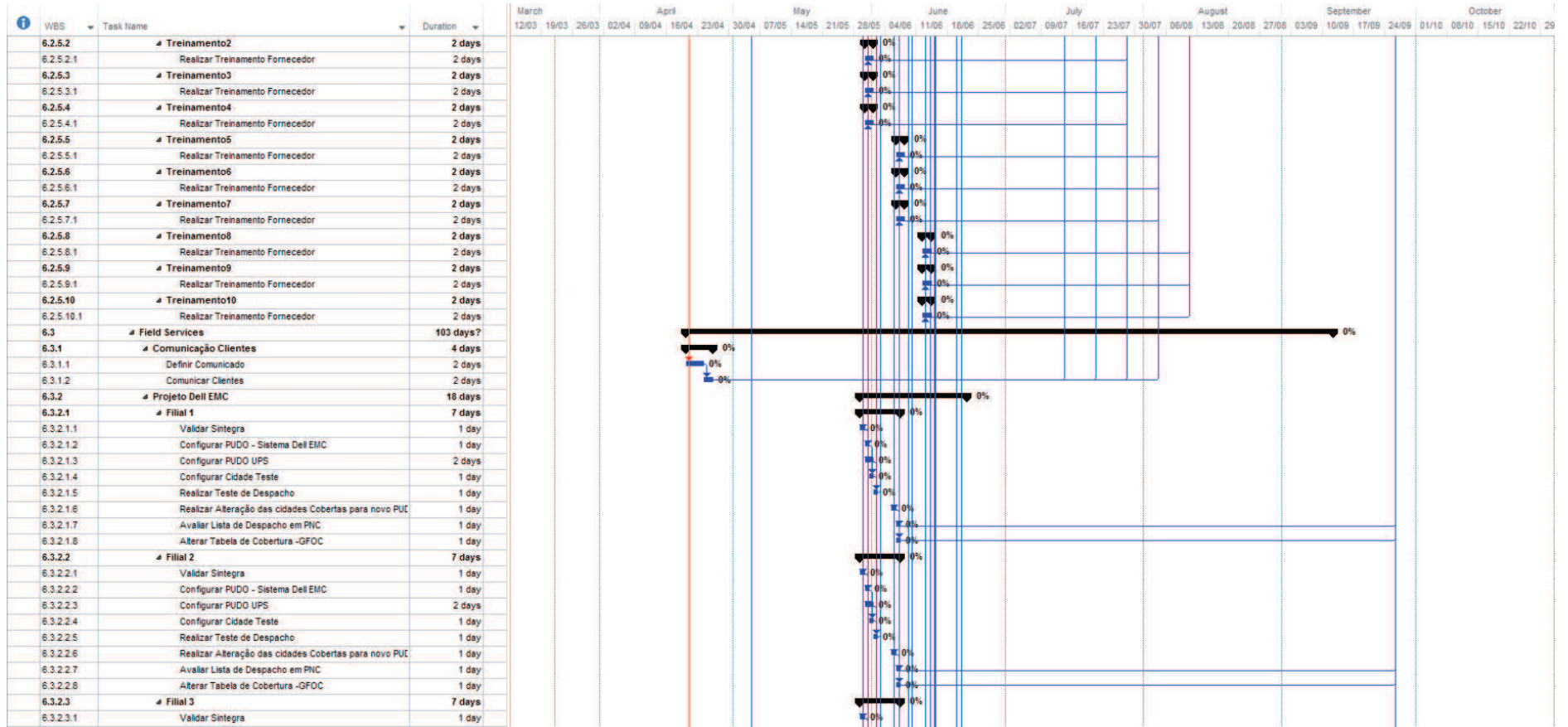


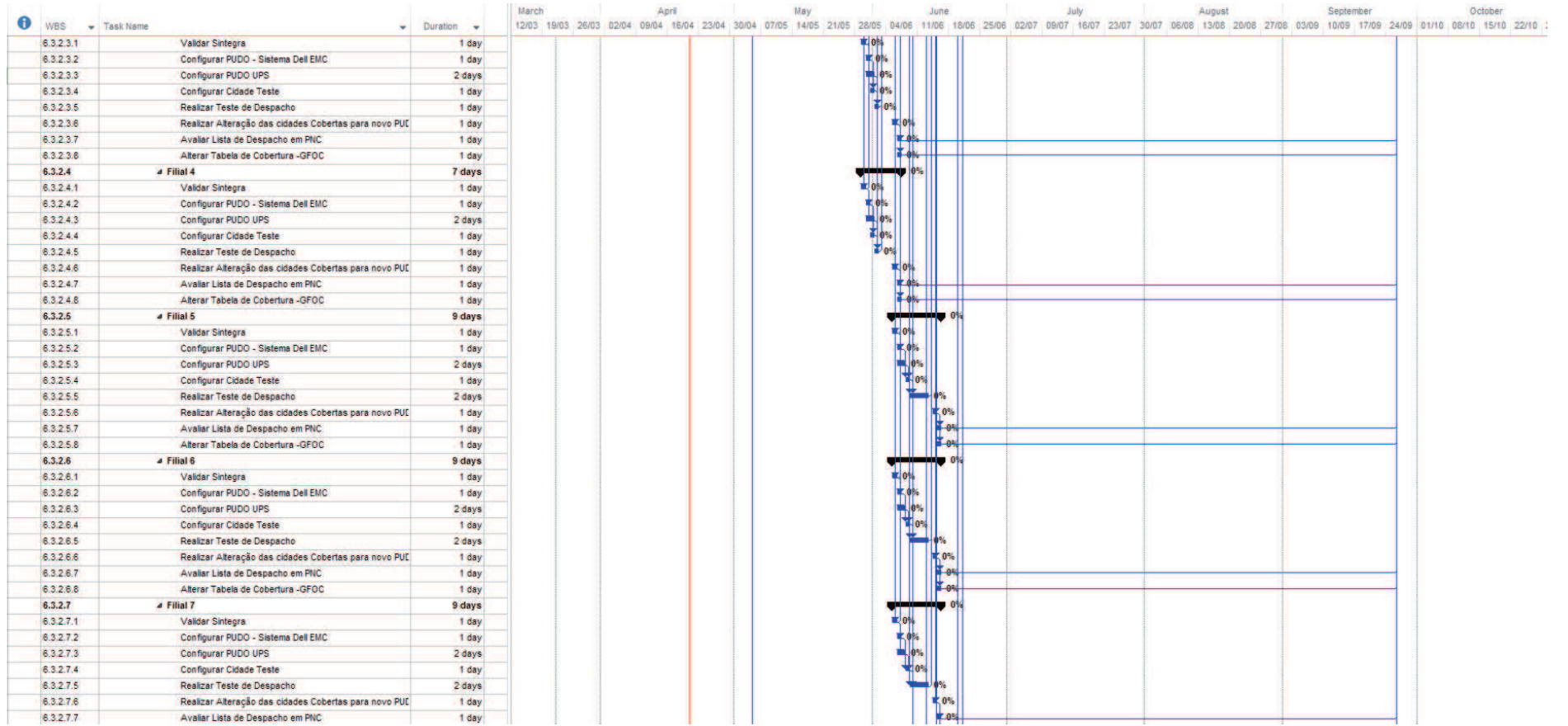












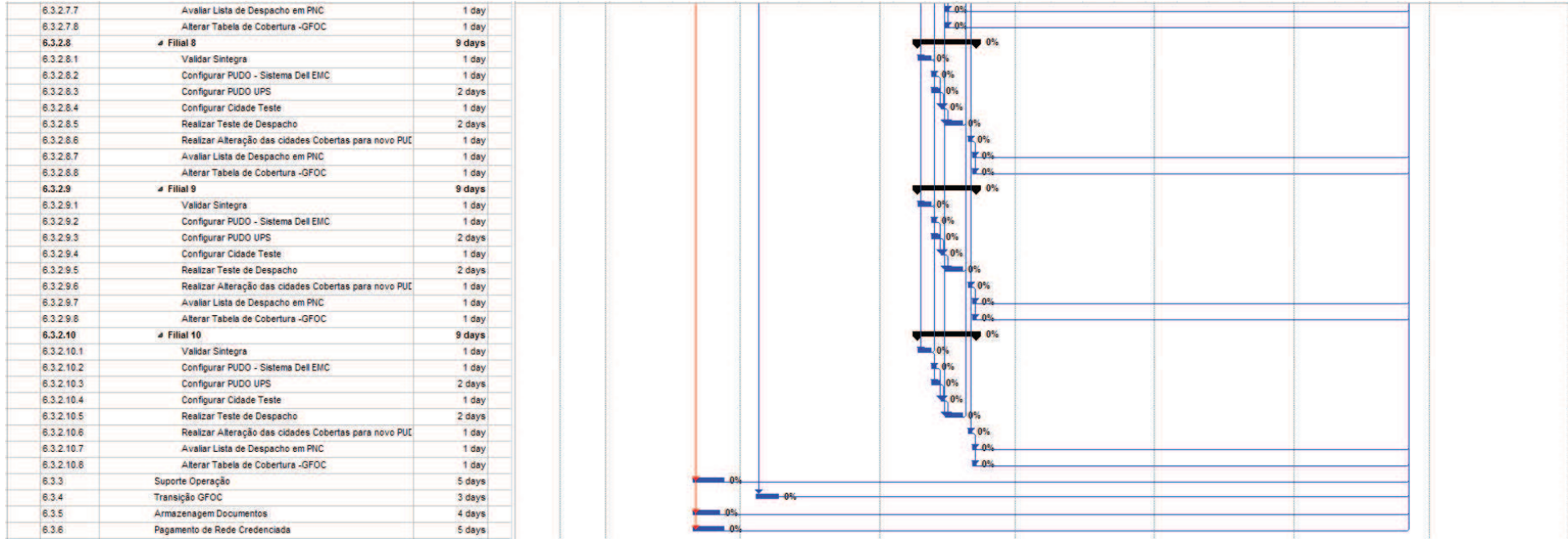


Figura 5 – Cronograma do Projeto

Fonte: Elaborado pelo Autor

6 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

6.1 Processos de gerenciamento de custos

6.1.1 Estimar os Custos

O processo será feito de forma integrada com as demais áreas de conhecimento, sendo que a equipe do projeto e o gerente do projeto irão trabalhar em conjunto com pelo menos um recurso envolvido na execução da atividade para uma melhor qualidade das estimativas.

Os custos totais serão obtidos através da soma das Estimativas de custos de cada atividade do cronograma do projeto e serão estipuladas em R\$(reais), em caso de necessidade de recursos com custos em outras moedas, será feita conversão para R\$(reais) pelo *exchange rate* oficial publicado pela companhia para o mês correspondente.

Os valores do custo hora/homem para os recursos internos serão os divulgados no *SharePoint* do Projeto, arquivo *WW Cost_Bill_Burden Rates.xls* publicado mensalmente pelo RH. Será utilizado o arquivo do mês em que forem realizados as estimativas e será anexado aos documentos do projeto e base das estimativas.

Valores de recursos externos serão estimados com a ajuda do departamento de Compras (*Procurement*).

Os valores do custo dos recursos serão incluídos no software Ms-Project 2013 e com base nas estimativas de tempo das atividades irá compor o orçamento do projeto.

Questões de caráter inflacionário e cambial serão desconsideradas dentro do período de tempo do projeto.

6.1.2 Determinar o Orçamento

O orçamento do projeto será definido através da soma dos custos de cada uma das atividades, formando o custo de cada pacote de trabalho e entregáveis definidos na EAP.

O orçamento será totalizado e apresentado com o somatório dos custos, no primeiro nível da EAP do projeto "Otimização do Modelo Operacional"

O orçamento será apresentado demonstrando os custos Semanais e mensais para o período de duração do projetos.

Após aprovação do orçamento será salvo a linha de base a qual será utilizada para a avaliação de desempenho do projeto, através da Análise de Valor Agregado, onde o custo e o prazo do projeto serão acompanhados em um único processo de controle.

Qualquer discrepância ou solicitação de mudanças orçamentárias deverão ser avaliadas e classificadas dentro do processo de controle de mudanças conforme definido no Plano de Gerenciamento do Projeto, o qual este documento é parte integrante.

Todas as solicitações de verbas deverá ser feitas por escrito ou através de e-mail, conforme descrito no plano de gerenciamento das comunicações do projeto.

WBS	Task Name	Total Cost	Work
0	Cronograma_Otimização Modelo Operacional	R\$ 658.385,00	8.269 hrs
1	Gerenciamento do Projeto	R\$ 52.795,00	623 hrs
2	Recursos Humanos	R\$ 67.344,00	730 hrs
3	Jurídico	R\$ 47.888,00	184 hrs
4	Administrativo	R\$ 17.920,00	524 hrs
5	Infra Estrutura	R\$ 150.463,00	1.265 hrs
6	Operações de Campo	R\$ 321.975,00	4.943 hrs

Quadro 1 – Orçamento do Projeto

Tabela 9 – Cronograma de Desembolso do Projeto

Task Name	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Total
Otimização Modelo Operacional								
Gerenciamento do Projeto	R\$ 12.056,00	R\$ 19.476,00	R\$ 3.954,00	R\$ 4.101,00	R\$ 3.954,00	R\$ 4.218,00	R\$ 5.036,00	R\$ 52.795,00
Termo de Abertura	R\$ 468,00							R\$ 468,00
Análise das Partes Interessadas	R\$ 468,00							R\$ 468,00
Início do Projeto								R\$ 0,00
Plano de Projeto	R\$ 11.120,00	R\$ 18.656,00						R\$ 29.776,00
Reunião de Kick Off		R\$ 820,00						R\$ 820,00
Monitoramento e Controle			R\$ 3.954,00	R\$ 4.101,00	R\$ 3.954,00	R\$ 4.218,00	R\$ 2.724,00	R\$ 18.951,00
Fechamento							R\$ 2.312,00	R\$ 2.312,00
Recursos Humanos		R\$ 35.202,00	R\$ 19.852,00	R\$ 7.650,00	R\$ 1.624,00	R\$ 3.016,00		R\$ 67.344,00
Política Home Office		R\$ 1.578,00						R\$ 1.578,00
Contrato de Trabalho		R\$ 430,00	R\$ 6.742,00					R\$ 7.172,00
Reembolso de Despesas		R\$ 1.912,00						R\$ 1.912,00
Serviços Postais		R\$ 2.488,00						R\$ 2.488,00
Home Office Kit		R\$ 3.564,00						R\$ 3.564,00
Análise de Relação de Trabalho		R\$ 14.416,00						R\$ 14.416,00
Desligamentos		R\$ 8.264,00			R\$ 1.624,00	R\$ 3.016,00		R\$ 12.904,00
Contratações		R\$ 2.550,00	R\$ 13.110,00	R\$ 7.650,00				R\$ 23.310,00
Jurídico		R\$ 20.644,00	R\$ 27.244,00					R\$ 47.888,00
Regras Trabalhistas		R\$ 20.644,00	R\$ 27.244,00					R\$ 47.888,00
Administrativo					R\$ 6.440,00	R\$ 11.480,00		R\$ 17.920,00
Filial 1					R\$ 2.120,00			R\$ 2.120,00

Filial 2					R\$ 1.520,00	R\$ 300,00		R\$ 1.820,00
Filial 3					R\$ 1.280,00	R\$ 180,00		R\$ 1.460,00
Filial 4					R\$ 1.520,00	R\$ 240,00		R\$ 1.760,00
Filial 5						R\$ 1.760,00		R\$ 1.760,00
Filial 6						R\$ 1.960,00		R\$ 1.960,00
Filial 7						R\$ 1.760,00		R\$ 1.760,00
Filial 8						R\$ 1.760,00		R\$ 1.760,00
Filial 9						R\$ 1.760,00		R\$ 1.760,00
Filial 10						R\$ 1.760,00		R\$ 1.760,00
Infra Estrutura		R\$ 6.276,00	R\$ 4.248,00	R\$ 18.903,00	R\$ 2.188,00	R\$ 63.638,00	R\$ 55.210,00	R\$ 150.463,00
Desativação Rede de Dados					R\$ 884,00	R\$ 3.879,00		R\$ 4.763,00
Impressoras					R\$ 814,00	R\$ 3.249,00		R\$ 4.063,00
Estações de Trabalho e Servidores					R\$ 490,00	R\$ 13.510,00		R\$ 14.000,00
Mobiliário		R\$ 6.276,00	R\$ 1.740,00					R\$ 8.016,00
Facilities			R\$ 2.508,00	R\$ 18.903,00		R\$ 43.000,00	R\$ 55.210,00	R\$ 119.621,00
Paper Work							R\$ 13.410,00	R\$ 13.410,00
Reforma			R\$ 2.508,00	R\$ 18.903,00		R\$ 43.000,00	R\$ 41.800,00	R\$ 106.211,00
Operações de Campo		R\$ 43.128,00	R\$ 56.406,00	R\$ 77.385,00	R\$ 87.696,50	R\$ 57.359,50	R\$ 0,00	R\$ 321.975,00
GFOC		R\$ 1.608,00	R\$ 4.510,00	R\$ 43.444,00	R\$ 43.956,00			R\$ 93.518,00
New Hires			R\$ 2.520,00	R\$ 12.120,00				R\$ 14.640,00
Treinamento				R\$ 31.324,00	R\$ 43.956,00			R\$ 75.280,00
Projetos								
Inventário de Tarefas		R\$ 1.608,00	R\$ 1.990,00					R\$ 3.598,00
Logística		R\$ 15.456,00	R\$ 46.004,00	R\$ 15.174,00	R\$ 43.740,50	R\$ 57.359,50		R\$ 177.734,00
Fornecedor De Serviços		R\$ 15.456,00	R\$ 38.220,00					R\$ 53.676,00
Site Survey			R\$ 4.928,00	R\$ 7.392,00				R\$ 12.320,00

Mudança					R\$ 43.740,50	R\$ 57.359,50		R\$ 101.100,00	
Setup Sistemas			R\$ 840,00	R\$ 3.918,00				R\$ 4.758,00	
Treinamento Fornecedor			R\$ 2.016,00	R\$ 3.864,00				R\$ 5.880,00	
Field Services		R\$ 26.064,00	R\$ 5.892,00	R\$ 18.767,00				R\$ 50.723,00	
Comunicação Clientes		R\$ 8.496,00						R\$ 8.496,00	
Projeto Dell EMC			R\$ 4.260,00	R\$ 18.767,00				R\$ 23.027,00	
Suporte Operação		R\$ 6.284,00						R\$ 6.284,00	
Transição GFOC			R\$ 1.632,00					R\$ 1.632,00	
Armazenagem Documentos		R\$ 5.146,00						R\$ 5.146,00	
Pagamento de Rede Credenciada		R\$ 6.138,00						R\$ 6.138,00	
Total	R\$	12.056,00	R\$ 124.726,00	R\$ 111.704,00	R\$ 108.039,00	R\$ 101.902,50	R\$ 139.711,50	R\$ 60.246,00	R\$ 658.385,00

Fonte: Elaborado pelo autor

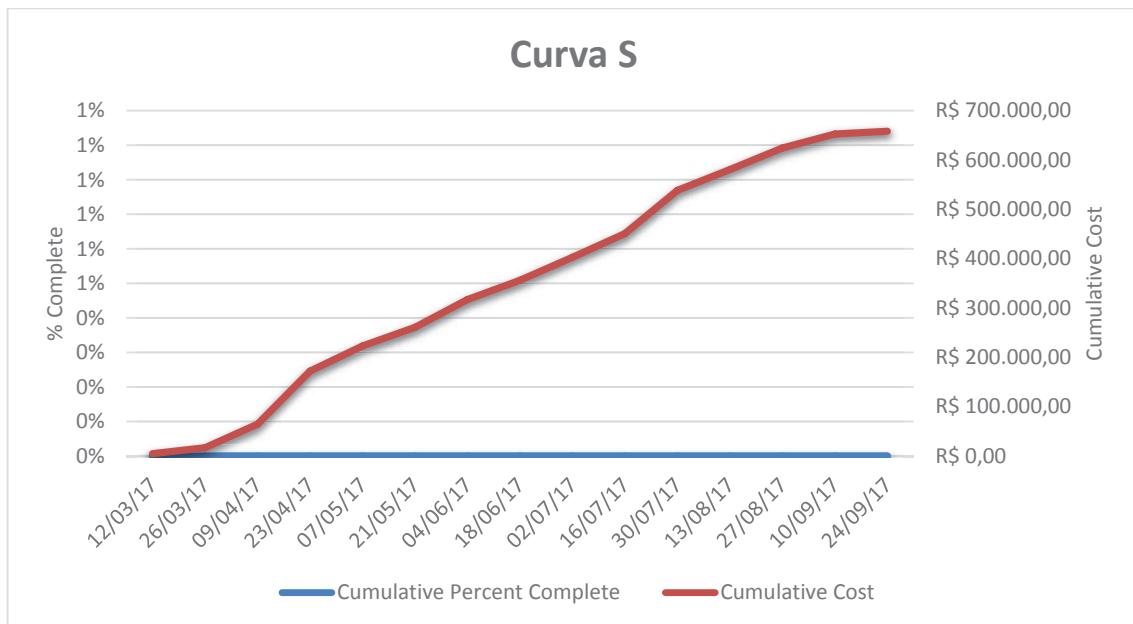


Figura 6 – Curva de Desembolso do Projeto (Curva S)

Fonte: Elaborado pelo autor

6.1.3 Controle dos custos

Os custos e o prazo serão monitorados através do Gerenciamento do valor agregado e de seus indicadores de prazo (SPI) e custo (CPI) .

Os semáforos abaixo serão utilizados conforme os valores dos indicadores e estarão presentes no relatório semanal de status do projeto. Todo indicador no limite vermelho deverá possuir ações corretivas e preventivas por parte do Gerente de Projetos

Indicadores			
Índice de Performance de Prazo (SPI)	 ≥ 1.0	 $\geq 0.9 < 1.0$	 < 0.9
Índice de Performance de Custo (CPI)	 ≥ 1.0	 $\geq 0.9 < 1.0$	 < 0.9

Figura 7 – Parâmetros para Indicadores de Prazo e Custo

Fonte: Adaptado de Carlos Borges e Fabiano Rollim (2015)

O acompanhamento e medições terá periodicidade semanal, devendo ser publicado os indicadores no *sharepoint* de trabalho do projeto.

A comunicação dos indicadores será feita através do *Status Report* Semanal no tópico Sumário Executivo.

Será criado um centro de custo específico para o projeto para capturar os custos de horas e despesas relacionados ao projeto.

Funcionários da empresa deverão fazer a alocação das horas e despesas através do sistema *Webtime* conforme a política da companhia

Para despesas relacionadas a terceiros, as faturas serão alocadas ao projeto via Oracle SSP5, lançadas pela equipe contábil.

O controle do valor agregado se dará através do uso do MS-Project 2013.

Para possibilitar a análise do valor agregado, cada recurso humano alocado às atividades do projeto fará o apontamento das horas trabalhadas e do uso de outros recursos, e também apontará o % físico concluído (% entregue do produto da atividade), fazendo o apontamento em múltiplos de 25%.

Estimativas de custo ao término serão realizadas com base no CPI atual

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

6.2 Reservas financeiras

As reservas de custos se subdividem em reservas de contingência e reservas gerenciais

6.2.1 Reserva gerencial

Será calculada com base na análise quantitativa de riscos do projeto e representa os valores necessários para suprir as ações de resposta definidas. Com base na análise de riscos realizada o valor da reserva gerencial para o projeto é de R\$ 9.655,04 (nove mil e seiscentos e cinquenta e cinco reais e quatro centavos).

6.2.2 Reserva de contingência

Para este projeto será definido uma reserva de 3% do orçamento para reagir a eventos não previstos no plano de gerenciamento de riscos. Conforme orçamento do projeto o valor da reserva de contingência é de R\$ R\$ 19.751,55 (dezenove mil e setecentos e cinquenta e um reais e cinquenta e cinco centavos).

6.2.3 Autonomias

A autonomia é por solicitação de mudança, podendo o gerente de projeto consumir as reservas respeitando os limites abaixo definidos. Com o fim das reservas somente o patrocinador poderá decidir sobre a criação de novas reservas

Tabela 10 – Autonomia para uso das Reservas

	RESERVAS DE CONTIGÊNCIA	OUTRAS RESERVAS
Gerente do Projeto	Até 10%	Até 5%
Patrocinador do Projeto	Acima de 10%	Acima de 5%

Fonte: Elaborado pelo Autor

6.2.4 Alocação Financeira das Mudanças do Orçamento

As mudanças de caráter corretivo podem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto desde que dentro da alçada do gerente de projeto.

Para mudanças corretivas prioritárias que estejam fora da alçada do gerente de projeto, ou quando não existir mais reserva gerencial disponível, deverá ser acionado o patrocinador.

6.3 Controle de Mudança nos Custos

As mudanças no orçamento previsto serão avaliadas e aprovadas através do sistema de controle de mudanças do projeto, sendo consideradas como mudanças orçamentárias apenas as ações corretivas que afetem os custos do projeto.

Alterações no escopo do projeto ou do produto que reflitam nos custos serão tratadas pelo sistema de controle de mudanças do projeto como mudanças de escopo e, uma

vez aprovadas, serão realizados os ajustes necessários no orçamento do projeto, incluindo mudanças aprovadas na linha de base de custos.

7 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O plano de Gerenciamento da Qualidade fornece uma abordagem padrão para garantir que as entregas do projeto atendam as expectativas e objetivos definidos para o projeto de Otimização do Modelo Operacional. Ele descreve atividades específicas voltadas a Qualidade que deverão ser conduzidas durante o ciclo de vida do projeto. O objetivo deste plano é documentar:

- Os padrões de qualidade relevantes
- Os subprodutos, atividades, prazos e responsáveis pela Garantia e Controle da Qualidade

7.1 Política da qualidade

“Entregar aos nossos clientes produto, processos, serviços e soluções que atendam suas necessidades e superem suas expectativas. Nós conseguimos isso estabelecendo metas, melhorando continuamente nossos sistemas de gestão de negócios e desenvolvendo e mantendo satisfeitos nossos funcionários.”

A política da qualidade corporativa acima descrita é a aplicada a este projeto conforme disciplinado no QMS (*Quality Management System*), sendo parte integrante deste Plano de Gestão da Qualidade.

O gerenciamento da garantia da qualidade se dará com base no “*Quality and Service Management Manual*”, seguindo as regras da ISO 9001:2008 a qual a empresa é certificada.

7.2 Fatores ambientais

Os procedimentos corporativos bem como o Manual da Qualidade estão disponíveis no QMS- Quality Management System acessado através da intranet corporativa em sua página inicial.

Todas não conformidades , reclamação de clientes ou ações de melhoria deverão ser registradas no QMS, na sessão IFMRS-*Issue and Feedback Management Repository System*, sendo classificadas como ações corretivas ou preventivas seguindo os critérios do Manual da Qualidade

7.3 Processos do Gerenciamento da Qualidade

As mudanças em requisitos de qualidade inicialmente previstos neste plano de gerenciamento da qualidade devem ser avaliadas, aprovadas e classificadas dentro do sistema de controle de mudanças conforme descrito no plano integrado de mudanças.

Este plano de gerenciamento da qualidade visa:

Realizar a garantia da qualidade(externo a equipe do projeto): através da auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições do controle da qualidade garantindo adesão ao padrão de qualidade definido neste plano e garantir a melhoria contínua

Controlar a qualidade(interno-equipe do projeto): através do monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades e comparativo de desempenho e recomendações de mudanças quando necessárias.

7.4 Ferramentas da Qualidade

As ferramentas e documentos abaixo serão utilizadas durante o projeto para realizar a garantia e controle da qualidade:

Tabela 11 – Ferramentas e documentos da Qualidade

Ferramenta	Descrição da aplicação	Quando aplicar	Responsável
CheckList	Aplicável as entregas 5.5.2 / 6.2.2 1.1 / 6.2.2 / 6.3.2.1.5	Ao término de cada etapa, conforme definido no cronograma do projeto.	Conforme Matriz Raci
Gráfico de Ishikawa	Identificação da causa raiz de um determinado problema (causas comuns e causas especiais)	Quando uma entrega não for aprovada na inspeção do controle de qualidade.	Gerente do Projeto
Gráfico de Pareto	Analisar os problemas e priorizar os mais críticos para tomada de decisões e melhoria de processos	Quando houver ocorrências de inconformidade na qualidade	Gerente do Projeto
Auditoria do Processo	Aplicável a todos os processos de execução do projeto.	Mensalmente	Auditor

Fonte: Elaborado pelo Autor

7.5 Requisitos e Métricas de qualidade

Tabela 12 – Requisitos e Métricas da Qualidade

WBS	Produto / Serviço	Requisitos de Qualidade	Método de Verificação	Métrica da Qualidade	Critério de Aceitação
1.4.2.1	Plano de Projeto / Cronograma	Concluir o projeto no tempo planejado	Gerenciamento do Valor Agregado	SPI	10% de variação
1.4.3	Plano de Projeto / Orçamento	Concluir o projeto no Custo planejado	Gerenciamento do Valor Agregado	CPI	10% de variação
5.5.2	Reforma dos Imóveis Alugados	Garantir 100% de adesão ao critério de vistoria da imobiliária	<i>Checklist</i>		Atingir 100% requisitos
6.1.2	Treinamento novos Agentes	Garantir aprendizado 90%	Teste / Prova	>90% acertos	Aprovação Prova
6.2.1.1	Seleção do Fornecedor Logístico	Estabilidade Financeira/Carta de Referência / <i>Procurements</i> Critérios	<i>Checklist</i> / RFQ		Conforme definido no plano de Aquisições
6.2.2	Vistoria Site	Requerimentos de espaço, localização , acessibilidade	<i>Checklist</i>	100%	Atingir 100% requisitos
6.2.4.1.3	Setup / Realizar Teste Fiscal	Emissão e autenticação de notas fiscais na SEFAZ	Emissão de nota fiscal	Emissão ok	Autenticação pelo site da SEFAZ/ Dados 100% corretos
6.2.5	Treinamento Provedor Logístico	Garantir aprendizado 90%	teste/prova	>90% acertos	Aprovação Prova

6.3.2.1. 5	Teste Funcionalidad e/ Despacho	Funcionalidade dos sistemas integrados	<i>Checklist</i> / Despacho Teste	100%	Alocação de peças e integração sistemas clientes e Unisys
---------------	---------------------------------------	--	-----------------------------------	------	---

Fonte: Elaborado pelo autor

7.6 Controle da qualidade

7.6.1 Entregas

Tabela 13 – Entregas para Controle da Qualidade

WBS	Produto / Serviço
1.4.2.1	Plano de Projeto / Cronograma
1.4.3	Plano de Projeto / Orçamento
5.5.2	Reforma dos Imóveis Alugados
6.1.2	Treinamento novos Agentes
6.2.1.1	Seleção do Fornecedor Logístico
6.2.2	Vistoria Site
6.2.4.1.3	Setup / Realizar Teste Fiscal
6.2.5	Treinamento Provedor Logístico
6.3.2.1.5	Teste Funcionalidade/ Despacho

Fonte: Elaborado pelo autor

7.6.2 Atividades do Controle de Qualidade

Estão previstas as seguintes atividades de Controle da Qualidade

- Inspeções na entregas utilizando-se *ckecklists* e indicadores, a fim de manter a qualidade do projeto e alimentar o processo de melhoria contínua.
- Medições de resultados para comparativo com os indicadores estipulados.

7.6.3 Responsabilidades

As atividades de Controle da Qualidade serão realizadas conforme matriz de responsabilidades abaixo:

Tabela 14 – Matriz de Responsabilidade Controle de Qualidade –RACI Qualidade

		Gerente de Projeto	Patrocinador/Diretor Operacoes	Equipe do Projeto	Gerente de Compras	Assistente Administrativo	Gerente Service Desk	Gerente de Logistica	Assistente Logistica	SDA	Facilities Manager	Help Desk Agent
Papel do Recurso												
Nome do Recurso		Roges Pureza	V.Feitosaa	G.Silva	C.Dolher	M.Miranda	A.Souza	M.Carneiro	M.Rodrigues	L.Silva	L.Fernando	N.Nakamura
WBS	Task Name											
1.4.2.1	Plano de Projeto / Cronograma	R	A									
1.4.3	Plano de Projeto / Orçamento	R	A									
5.5.2	Reforma dos Imóveis Alugados					R					A	
6.1.2	Treinamento novos Agentes	A					C					R
6.2.1.1	Seleção do Fornecedor Logístico				R			C,A				
6.2.2	Vistoria Site							A		R		
6.2.4.1.3	Setup / Realizar Teste Fiscal					R		A				
6.2.5	Treinamento Provedor Logístico							I, A	R			
6.3.2.1.5	Teste Funcionalidade/ Despacho	I,A		R								

Fonte: Elaborado pelo autor

7.6.4 Prazos e Responsabilidades

As atividades serão realizadas conforme Identificado no Cronograma do Projeto, parte integrante do Plano de Gerenciamento do Projeto.

7.7 Garantia da qualidade

A equipe envolvida no projeto será treinada pelo gerente do projeto, para conhecer e trabalhar com a metodologia do mesmo. Deverão ter consciência da importância de compartilhar informações, experiências, trabalhar em equipe, e principalmente, estarem engajados e preocupados com o projeto.

7.7.1 Subprodutos da Garantia da Qualidade

A garantia de qualidade do projeto será feita através de auditorias baseadas em adesão dos processos conforme Manual da Qualidade e emissão de relatório de auditoria.

7.7.2 Atividades da Garantia da Qualidade

Estão previstas as seguintes atividades de Garantia da Qualidade

- Auditoria de processos a ser realizada por Auditor Interno a ser designado pelo *Business System Representative* (BSR), Sr. Giancarlo Fioravante.

7.7.3 Responsabilidade

As atividades de Garantia da Qualidade serão realizadas pelo BSR, sendo este responsável pela designação de auditor interno responsável.

7.7.4 Prazos e periodicidade

Para este projeto a auditoria de Garantia da Qualidade será realizada mensalmente

8 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

8.1 Novos recursos, realocação e substituição dos membros do time

Os recursos considerados membros da equipe de projeto estão diretamente subordinados ao Gerente de Projeto, sendo ele o responsável por este plano de recursos humanos e responsável por se empenhar pela permanência dos recursos e substituição dos mesmos quando necessário.

Em caso de necessidade de substituição ou realoção de membros do time, caberá ao Gerente de projeto juntamente com o Diretor de Operações a identificação de eventual substituto. Em caso de eventual contratação o gerente de projetos irá trabalhar diretamente com o Gerente de Recursos Humanos no processo de seleção e apoio ao recrutamento dentro das necessidades e perfil requerido ao projeto

Novos recursos ou aumento da equipe deverão ser previamente aprovados pelo patrocinador do projeto.

As pessoas do time serão requisitadas de seus departamentos funcionais no momento adequado, conforme cronograma de atividades.

8.2 Organograma do projeto

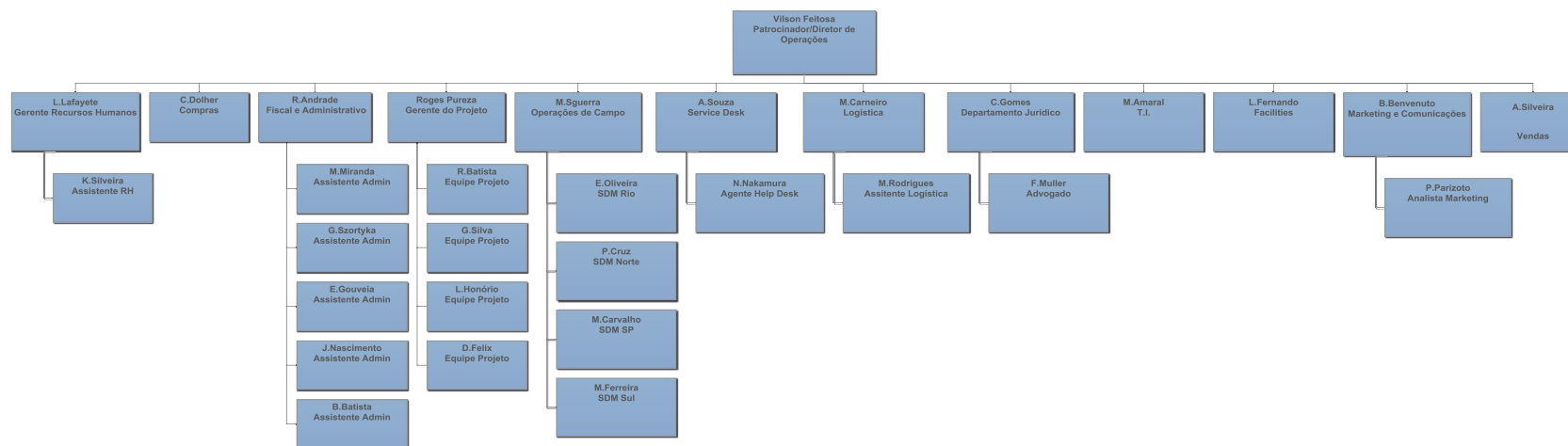


Figura 8 – Organograma do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

8.3 Diretório da Equipe de Projeto

Segue abaixo o contato dos membros da equipe do projeto:

Tabela 15 – Contatos da Equipe do Projeto

ID	Nome	Posição na Organização	e-mail	Fone
1	V.Feitosa	Diretor Field Operation	V.Feitosa@gmail.com	11-2222-1111
2	R.Batista	Service Associate	R.Batista@gmail.com	11-2222-1101
3	G.Silva	Service Associate	G.Silva@gmail.com	11-2222-1102
4	L.Honorio	Service Associate	L.Honorio@gmail.com	11-2222-1103
5	D.Felix	Service Associate	D.Felix@gmail.com	11-2222-1104
6	C.Dolher	Procurement Manager	C.Dolher@gmail.com	11-2222-1110
7	M.Miranda	Assistente Administrativo	M.Miranda@gmail.com	21-2222-5555
8	G.Szortyka	Assistente Administrativo	G.Szortyka@gmail.com	51-2401-1101
9	E.Gouveia	Assistente Administrativo	E.Gouveia@gmail.com	71-2222-1305
10	J.Nascimento	Assistente Administrativo	J.Nascimento@gmail.com	81-2222-1101
11	B.Batista	Assistente Administrativo	B.Batista@gmail.com	91-2222-5101
12	L.Lafayette	Gerente de RH	L.Lafayette@gmail.com	11-2222-2205
13	K.Silveira	Analista de RH	K.Silveira@gmail.com	11-2222-2206
14	E.Oliveira	Service Delivery Manager	E.Oliveira@gmail.com	21-2222-1105
15	M.Ferreira	Service Delivery Manager	M.Ferreira@gmail.com	41-2222-1141
16	P.Cruz	Service Delivery Manager	P.Cruz@gmail.com	91-2222-1191
17	M.Carvalho	Service Delivery Manager	M.Carvalho@gmail.com	11-2222-1111

18	R.Andrade	Gerente Fiscal e Administrativo	R.Andrade@gmail.com	21-2222-3333
19	A.Souza	Gerente Service Desk	A.Souza@gmail.com	11-2222-6543
20	M.Carneiro	Gerente de Logistica	M.Carneiro@gmail.com	11-2222-1333
21	M.Rodrigues	Assistente Logistica	M.Rodrigues@gmail.com	11-2222-1334
22	L.Silva	Service Delivery Associate	L.Silva@gmail.com	51-2252-1111
23	R.Ferreira	Service Delivery Associate	R.Ferreira@gmail.com	41-2622-1111
24	R.Dantas	Service Delivery Associate	cR.Dantas@gmail.com	81-2322-1011
25	F.Mulher	Advogado	F.Mulher@gmail.com	21-2555-1333
26	C.Gomes	Diretor Juridico	C.Gomes@gmail.com	21-2555-1334
27	M.Amaral	Gerente de TI	M.Amaral@gmail.com	21-2555-1144
28	A.Chupa	Técnico de Campo	A.Chupa@gmail.com	41-3423-1001
29	H.Ribeiro	Técnico de Campo	H.Ribeiro@gmail.com	21-2222-4444
30	M.Caldeira	Técnico de Campo	M.Caldeira@gmail.com	51-2233-1456
31	F.Adas	Técnico de Campo	F.Adas@gmail.com	48-2222-1111
32	W.Silveira	Técnico de Campo	W.Silveira@gmail.com	48-2222-1131
33	G.Correia	Técnico de Campo	G.Correia@gmail.com	71-2222-1145
34	J.Barreto	Técnico de Campo	J.Barreto@gmail.com	91-2222-1178
35	F.Silveira	Técnico de Campo	F.Silveira@gmail.com	79-2222-4245
36	G.Silverio	Técnico de Campo	G.Silverio@gmail.com	85-2222-1199
37	M.Barbosa	Técnico de Campo	M.Barbosa@gmail.com	91-2222-1789
38	L.Fernando	Facilities Manager	L.Fernando@gmail.com	21-2222-1191
39	N.Nakamura	Analista de Service Desk	N.Nakamura@gmail.com	11-2224-9981
40	B.Benvenuto	Gerente Marketing	B.Benvenuto@gmail.com	11-2234-1231
41	P.Parizoto	Analista de Marketing	P.Parizoto@gmail.com	11-2234-1232
42	A.Silveira	Executivo de Vendas	A.Silveira@gmail.com	21-2222-1176

Fonte: Elaborado pelo autor

	Desinstalação de Estações de Trabalho																								
5.3.3.2	Recife Embalar e preparar para transporte- Estações de Trabalho													I								R			
5.3.3.3	Recife Desinstalar Servidores																					R			
5.3.3.4	Recife Embalar e preparar para transporte- Servidor de Filial													I								R			
5.3.4.1	Belem Desinstalação de Estações de Trabalho																					R			
5.3.4.2	Belem Embalar e preparar para transporte- Estações de Trabalho													I								R			
5.3.4.3	Belem Desinstalar Servidores																					R			

	transporte- Estações de Trabalho																							
5.3.6.3	Aracaju Desinstalar Servidores																	R						
5.3.6.4	Aracaju Embalar e preparar para transporte- Servidor de Filial												I					R						
5.3.7.1	Florianopolis Desinstalação de Estações de Trabalho																	R						
5.3.7.2	Florianopolis Embalar e preparar para transporte- Estações de Trabalho												I					R						
5.3.7.3	Florianopolis Desinstalar Servidores																	R						
5.3.7.4	Florianopolis Embalar e preparar para transporte- Servidor de Filial												I					R						
5.3.8.1	Salvador																	R						

5.3.9.4	Curitiba Embalar e preparar para transporte-Servidor de Filial															I									R									
5.3.10.1	Fortaleza Desinstalação de Estações de Trabalho																									R								
5.3.10.2	Fortaleza Embalar e preparar para transporte-Estações de Trabalho															I										R								
5.3.10.3	Fortaleza Desinstalar Servidores																									R								
5.3.10.4	Fortaleza Embalar e preparar para transporte-Servidor de Filial															I										R								
5.4.1	Realizar Inventário							R																			A							
5.4.2	Avaliar Material a ser cedido para Funcionários Home Office									R	C	C	C														A							

	Inicial																																									
6.2.3.10 .1	Fortaleza Embar Inventário																															I	R									
6.2.3.10 .2	Fortaleza Transferir Inventário																																I	R								
6.2.3.10 .3	Fortaleza Acompanhar Operação Inicial																																I	R								
6.2.4.1. 1	Vitoria Cadastrar Ponto Logistico - GLS																																I	R								
6.2.4.1. 2	Vitoria Cadastrar Ponto Logistico - Agua																																I	R								
6.2.4.1. 3	Vitoria Realizar Teste Fiscal																	R																								
6.2.4.2. 1	Porto Alegre Cadastrar Ponto Logistico - GLS																																I	R								
6.2.4.2. 2	Porto Alegre Cadastrar Ponto Logistico - Agua																																I	R								

8.5 Treinamentos

Não está contemplado treinamento aos membros de equipe sendo o único treinamento contemplado no projeto um entregável para os novos funcionários que estarão sendo contratados para as funções centralizadas em São Paulo. Este treinamento encontra-se detalhado no Escopo de Serviço do projeto.

Qualquer necessidade extraordinária de treinamento deverá ser avaliada previamente pelo Gerente do Projeto e os custos alocados nas reservas gerenciais seguindo as regras do plano de gerenciamento de Custos.

8.6 Avaliação e reconhecimento

Os resultados do membro de equipe os quais são subordinados do gerente de projeto serão avaliados em reunião individual mensal e os objetivos e métricas do projeto deverão ser incluídos no Plano de Revisão de Performance conforme política corporativa.

A performance dos participantes não subordinados ao Gerente de Projetos se dará por *feedbacks* do Gerente de Projeto aos respectivos Gerentes Funcionais e com participação do recurso avaliado.

O gerente do Projeto será avaliado mensalmente pelo patrocinador.

Os resultados mensais deverão ser compilados e apresentados nas reuniões do executivas conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações

8.7 Bonificação

Será utilizado o programa corporativo de Indicações (Talent Reward) para bonificar os participantes do projeto conforme performance e resultados obtidos. As indicações serão realizadas ao final do projeto.

O Talent Reward não tem verba financiada pelo projeto e sim pela corporação, não sendo este incluído no plano de custos do projeto

8.8 Alocação financeira para gerenciamento de RH

Eventuais necessidades relacionadas ao gerenciamento dos recursos humanos do projeto que necessitem de verbas adicionais deverão ser alocadas dentro das reservas gerenciais de acordo com as regras estipuladas no plano de gerenciamento de custo e respeitando a devida alçada do gerente de projeto e patrocinador.

9 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O plano de gerenciamento das partes interessadas tem como objetivo principal definir as estratégias para aumentar o apoio, reduzir as resistências e minimizar os impactos negativos das partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto.

9.1 Identificação das Partes Interessadas

O gerente de projeto é o responsável por desenvolver a lista das partes interessadas do projeto. Expandir a análise inicial das partes interessadas realizadas durante o Processo de Integração, identificando novas partes interessadas, as necessidades de comunicação e engajamento.

Algumas partes interessadas que exercem mesma função poderão ser tratadas como grupos quando possuírem interesses e poder similares

Tabela 17 – Identificação das Partes Interessadas

ID	Tipo	Nome	Organização	Posição na Organização	Principal papel no Projeto	Principal Responsabilidade no Projeto	e-mail	Fone	Local de Trabalho
1	Interna	V.Feitosa	Unisys	Diretor Field Operation	Patrocinador	Patrocinador	V.Feitosa@gmail.com	11-2222-1111	São Paulo
2	Interna	R.Batista	Unisys	Service Associate	Equipe	Configurar PUDOS e configuracao de migração	R.Batista@gmail.com	11-2222-1101	São Paulo
3	Interna	G.Silva	Unisys	Service Associate	Equipe	Configurar PUDOS e configuracao de migração	G.Silva@gmail.com	11-2222-1102	São Paulo
4	Interna	L.Honorio	Unisys	Service Associate	Equipe	Configurar PUDOS e configuracao de migração	L.Honorio@gmail.com	11-2222-1103	São Paulo
5	Interna	D.Felix	Unisys	Service Associate	Equipe	Configurar PUDOS e configuracao de migração	D.Felix@gmail.com	11-2222-1104	São Paulo
6	Interna	C.Dolher	Unisys	Procurement Manager	Outros	Aquisição de Fornecedor Logistico	C.Dolher@gmail.aqm	11-2222-1110	São Paulo
7	Interna	M.Miranda	Unisys	Assistente Administrativo	Outros	Fechamento Filiais	M.Miranda@gmail.fem	21-2222-5555	Rio de Janeiro
8	Interna	G.Szortyka	Unisys	Assistente Administrativo	Outros	Fechamento Filiais	G.Szortyka@gmail.fem	51-2401-1101	Porto Alegre
9	Interna	E.Gouveia	Unisys	Assistente Administrativo	Outros	Fechamento Filiais	E.Gouveia@gmail.fem	71-2222-1305	Salvador
10	Interna	J.Nascimento	Unisys	Assistente Administrativo	Outros	Fechamento Filiais	J.Nascimento@gmail.fem	81-2222-1101	Recife
11	Interna	B.Batista	Unisys	Assistente Administrativo	Outros	Fechamento Filiais	B.Batista@gmail.fem	91-2222-5101	Belem

12	Interna	L.Lafayette	Unisys	Gerente de RH	Outros	Definição de Políticas, contratações e desligamentos	L.Lafayette@gmail.com	11-2222-2205	São Paulo
13	Interna	K.Silveira	Unisys	Analista de RH	Outros	Ajuda com contratações	K.Silveira@gmail.com	11-2222-2206	São Paulo
14	Interna	E.Oliveira	Unisys	Service Delivery Manager	Outros	Definir Necessidades e Requerimentos Técnicos de Campo	E.Oliveira@gmail.com	21-2222-1105	Rio de Janeiro
15	Interna	M.Ferreira	Unisys	Service Delivery Manager	Outros	Definir Necessidades e Requerimentos Técnicos de Campo	M.Ferreira@gmail.com	41-2222-1141	Curitiba
16	Interna	P.Cruz	Unisys	Service Delivery Manager	Outros	Definir Necessidades e Requerimentos Técnicos de Campo	P.Cruz@gmail.com	91-2222-1191	Belem
17	Interna	M.Carvalho	Unisys	Service Delivery Manager	Outros	Definir Necessidades e Requerimentos Técnicos de Campo	M.Carvalho@gmail.com	11-2222-1111	São Paulo
18	Interna	R.Andrade	Unisys	Gerente Fiscal e Administrativo	Outros	Suporte a Fechamento e encerramento Fiscal das entidades	R.Andrade@gmail.com	21-2222-3333	Rio de Janeiro
19	Interna	A.Souza	Unisys	Gerente Service Desk	Outros	Centralização da Estrutura de Incident Coordinators em SP	A.Souza@gmail.com	11-2222-6543	São Paulo
20	Interna	M.Carneiro	Unisys	Gerente de Logística	Outros	Transição da Logística interna para novo fornecedor	M.Carneiro@gmail.com	11-2222-1333	São Paulo
21	Interna	M.Rodrigues	Unisys	Assistente Logística	Outros	Transição da Logística interna para novo fornecedor	M.Rodrigues@gmail.com	11-2222-1334	São Paulo

22	Interna	L.Silva	Unisys	Service Delivery Associate	Outros	Suporte nos processos transitórios de Field Operation e Incident Coordinator	L.Silva@gmail.sum	51-2252-1111	Porto Alegre
23	Interna	R.Ferreira	Unisys	Service Delivery Associate	Outros	Suporte nos processos transitórios de Field Operation e Incident Coordinator	R.Ferreira@gmail.sum	41-2622-1111	Curitiba
24	Interna	R.Dantas	Unisys	Service Delivery Associate	Outros	Suporte nos processos transitórios de Field Operation e Incident Coordinator	R.Dantas@gmail.sum	81-2322-1011	Recife
25	Interna	F.Mulher	Unisys	Advogado	Outros	Negociação Sindical	F.Mulher@gmail.nem	21-2555-1333	Rio de Janeiro
26	Interna	C.Gomes	Unisys	Diretor Juridico	Outros	Análise Critica e Negociação Sindical	C.Gomes@gmail.anm	21-2555-1334	Rio de Janeiro
27	Interna	M.Amaral	Unisys	Gerente de TI	Outros	Realocação da Infra-Estrutura	M.Amaral@gmail.rem	21-2555-1144	Rio de Janeiro
28	Interna	A.Chupa	Unisys	Técnico de Campo	Outros	Desisntalação de equipamentos	A.Chupa@gmail.dem	41-3423-1001	Curitiba
29	Interna	H.Ribeiro	Unisys	Técnico de Campo	Outros	Desisntalação de equipamentos	H.Ribeiro@gmail.dem	21-2222-4444	Rio de Janeiro
30	Interna	M.Caldeira	Unisys	Técnico de Campo	Outros	Desisntalação de equipamentos	M.Caldeira@gmail.dem	51-2233-1456	Porto Alegre
31	Interna	F.Adas	Unisys	Técnico de Campo	Outros	Desisntalação de equipamentos	F.Adas@gmail.dem	48-2222-1111	Londrina
32	Interna	W.Silveira	Unisys	Técnico de Campo	Outros	Desisntalação de equipamentos	W.Silveira@gmail.dem	48-2222-	Florianopolis

								1131	
33	Interna	G.Correia	Unisys	Técnico de Campo	Outros	Desisntalação de equipamentos	G.Correia@gmail.dem	71-2222-1145	Salvador
34	Interna	J.Barreto	Unisys	Técnico de Campo	Outros	Desisntalação de equipamentos	J.Barreto@gmail.dem	91-2222-1178	Recife
35	Interna	F.Silveira	Unisys	Técnico de Campo	Outros	Desisntalação de equipamentos	F.Silveira@gmail.dem	79-2222-4245	Aracaju
36	Interna	G.Silverio	Unisys	Técnico de Campo	Outros	Desisntalação de equipamentos	G.Silverio@gmail.dem	85-2222-1199	Fortaleza
37	Interna	M.Barbosa	Unisys	Técnico de Campo	Outros	Desisntalação de equipamentos	M.Barbosa@gmail.dem	91-2222-1789	Belem
38	Interna	L.Fernando	Unisys	Facilities Manager	Outros	Desisntalação de equipamentos	L.Fernando@gmail.dem	21-2222-1191	Rio de Janeiro
39	Interna	N.Nakamura	Unisys	Analista de Service Desk	Outros	Treinamento novos agentes	N.Nakamura@gmail.trm	11-2224-9981	São Paulo
40	Interna	B.Benvenuto	Unisys	Gerente Marketing	Outros	Preparar comunicação Estratégica para Clientes	B.Benvenuto@gmail.prm	11-2234-1231	São Paulo
41	Interna	P.Parizoto	Unisys	Analista de Marketing	Outros	Preparar comunicação Estratégica para Clientes	P.Parizoto@gmail.prm	11-2234-1232	São Paulo
42	Interna	A.Silveira	Unisys	Executivo de Vendas	Outros	Atuar junto a força de vendas para engajar os clientes e compreender requerimentos especificos	A.Silveira@gmail.atm	21-2222-1176	Rio de Janeiro

43	Interna	R.Pureza	Unisys	Gerente de Projeto	Gerente do Projeto	Gerenciamento do Projeto	r.pureza@gmail.com	51-2222-1124	Porto Alegre
----	---------	----------	--------	--------------------	--------------------	--------------------------	--	--------------	--------------

Fonte: Elaborado pelo Autor

9.2 Priorização das Partes Interessadas

9.2.1 Critérios de Priorização

As partes interessadas serão classificadas seguindo os critérios de Poder e Interesse conforme descritos no mapa mental abaixo.

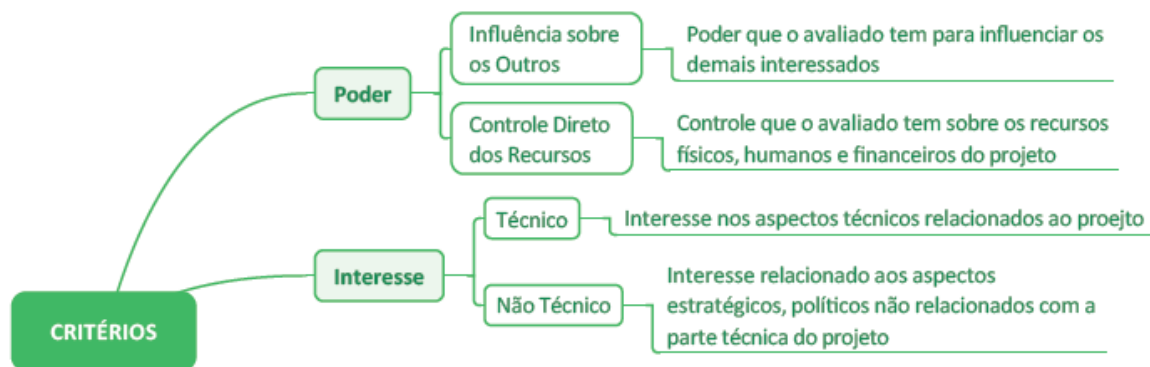


Figura 9 – Critérios de Priorização das Partes Interessadas

Fonte: Ricardo Vargas(2014)

9.2.2 Priorização das Partes Interessadas

Tabela 18 – Registro das Partes Interessadas

ID	Tipo	Nome	Organização	Posição na Organização	Principal papel no Projeto	Principal Responsabilidade no Projeto	Interesse	Poder	Classificação Poder vs Interesse
1	Interna	V.Feitosa	Unisys	Diretor Field Operation	Patrocinador	Patrocinador	90,00%	90,00%	Gerenciar Com Atenção
2	Interna	R.Batista	Unisys	Service Associate	Equipe	Configurar PUDOS e configuracao de migração	60,00%	20,00%	Manter Informado

3	Interna	G.Silva	Unisys	Service Associate	Equipe	Configurar PUDOS e configuracao de migração	50,00%	10,00%	Manter Informado
4	Interna	L.Honorio	Unisys	Service Associate	Equipe	Configurar PUDOS e configuracao de migração	60,00%	10,00%	Manter Informado
5	Interna	D.Felix	Unisys	Service Associate	Equipe	Configurar PUDOS e configuracao de migração	50,00%	30,00%	Manter Informado
6	Interna	C.Dolher	Unisys	Procurement Manager	Outros	Aquisição de Fornecedor Logistico	60,00%	70,00%	Gerenciar Com Atenção
7	Interna	M.Miranda	Unisys	Assistente Administrativo	Outros	Fechamento Filiais	30,00%	70,00%	Manter Satisfeito
8	Interna	G.Szortyka	Unisys	Assistente Administrativo	Outros	Fechamento Filiais	10,00%	30,00%	Monitorar
9	Interna	E.Gouveia	Unisys	Assistente Administrativo	Outros	Fechamento Filiais	10,00%	30,00%	Monitorar
10	Interna	J.Nascimento	Unisys	Assistente Administrativo	Outros	Fechamento Filiais	10,00%	30,00%	Monitorar
11	Interna	B.Batista	Unisys	Assistente Administrativo	Outros	Fechamento Filiais	10,00%	30,00%	Monitorar
12	Interna	L.Lafayette	Unisys	Gerente de RH	Outros	Definição de Políticas, contratações e desligamentos	70,00%	70,00%	Gerenciar Com Atenção
13	Interna	K.Silveira	Unisys	Analista de RH	Outros	Ajuda com contratações	30,00%	30,00%	Monitorar
14	Interna	E.Oliveira	Unisys	Service Delivery Manager	Outros	Definir Necessidades e Requerimentos Técnicos de Campo	70,00%	80,00%	Gerenciar Com Atenção
15	Interna	M.Ferreira	Unisys	Service Delivery Manager	Outros	Definir Necessidades e Requerimentos Técnicos de Campo	70,00%	60,00%	Gerenciar Com Atenção
16	Interna	P.Cruz	Unisys	Service Delivery Manager	Outros	Definir Necessidades e Requerimentos Técnicos de Campo	70,00%	70,00%	Gerenciar Com Atenção
17	Interna	M.Carvalho	Unisys	Service Delivery Manager	Outros	Definir Necessidades e Requerimentos Técnicos de Campo	70,00%	70,00%	Gerenciar Com Atenção

18	Interna	R.Andrade	Unisys	Gerente Fiscal e Administrativo	Outros	Suporte a Fechamento e encerramento Fiscal das entidades	50,00%	90,00%	Gerenciar Com Atenção
19	Interna	A.Souza	Unisys	Gerente Service Desk	Outros	Centralização da Estrutura de Incident Coordinators em SP	70,00%	50,00%	Gerenciar Com Atenção
20	Interna	M.Carneiro	Unisys	Gerente de Logistica	Outros	Transição da Logistica interna para novo fornecedor	90,00%	70,00%	Gerenciar Com Atenção
21	Interna	M.Rodrigues	Unisys	Assistente Logistica	Outros	Transição da Logistica interna para novo fornecedor	50,00%	30,00%	Manter Informado
22	Interna	L.Silva	Unisys	Service Delivery Associate	Outros	Suporte nos processos transitórios de Field Operation e Incident Coordinator	70,00%	30,00%	Manter Informado
23	Interna	R.Ferreira	Unisys	Service Delivery Associate	Outros	Suporte nos processos transitórios de Field Operation e Incident Coordinator	70,00%	30,00%	Manter Informado
24	Interna	R.Dantas	Unisys	Service Delivery Associate	Outros	Suporte nos processos transitórios de Field Operation e Incident Coordinator	70,00%	30,00%	Manter Informado
25	Interna	F.Mulher	Unisys	Advogado	Outros	Negociação Sindical	50,00%	50,00%	Gerenciar Com Atenção
26	Interna	C.Gomes	Unisys	Diretor Juridico	Outros	Análise Crítica e Negociação Sindical	80,00%	90,00%	Gerenciar Com Atenção
27	Interna	M.Amaral	Unisys	Gerente de TI	Outros	Realocação da Infra-Estrutura	60,00%	60,00%	Gerenciar Com Atenção
28	Interna	A.Chupa	Unisys	Técnico de Campo	Outros	Desinstalação de equipamentos	30,00%	10,00%	Monitorar
29	Interna	H.Ribeiro	Unisys	Técnico de Campo	Outros	Desinstalação de equipamentos	30,00%	10,00%	Monitorar
30	Interna	M.Caldeira	Unisys	Técnico de Campo	Outros	Desinstalação de equipamentos	30,00%	10,00%	Monitorar
31	Interna	F.Adas	Unisys	Técnico de	Outros	Desinstalação de	30,00%	10,00%	Monitorar

				Campo		equipamentos			
32	Interna	W.Silveira	Unisys	Técnico de Campo	Outros	Desinstalação de equipamentos	30,00%	10,00%	Monitorar
33	Interna	G.Correia	Unisys	Técnico de Campo	Outros	Desinstalação de equipamentos	30,00%	10,00%	Monitorar
34	Interna	J.Barreto	Unisys	Técnico de Campo	Outros	Desinstalação de equipamentos	30,00%	10,00%	Monitorar
35	Interna	F.Silveira	Unisys	Técnico de Campo	Outros	Desinstalação de equipamentos	30,00%	10,00%	Monitorar
36	Interna	G.Silverio	Unisys	Técnico de Campo	Outros	Desinstalação de equipamentos	30,00%	10,00%	Monitorar
37	Interna	M.Barbosa	Unisys	Técnico de Campo	Outros	Desinstalação de equipamentos	30,00%	10,00%	Monitorar
38	Interna	L.Fernando	Unisys	Facilities Manager	Outros	Desinstalação de equipamentos	60,00%	70,00%	Gerenciar Com Atenção
39	Interna	N.Nakamura	Unisys	Analista de Service Desk	Outros	Treinamento novos agentes	50,00%	30,00%	Manter Informado
40	Interna	B.Benvenuto	Unisys	Gerente Marketing	Outros	Preparar comunicação Estratégica para Clientes	50,00%	50,00%	Gerenciar Com Atenção
41	Interna	P.Parizoto	Unisys	Analista de Marketing	Outros	Preparar comunicação Estratégica para Clientes	30,00%	30,00%	Monitorar
42	Interna	A.Silveira	Unisys	Executivo de Vendas	Outros	Atuar junto a força de vendas para engajar os clientes e compreender requerimentos específicos	50,00%	70,00%	Gerenciar Com Atenção
43	Interna	R.Pureza	Unisys	Gerente de Projeto	Gerente do Projeto	Gerenciamento do Projeto	90,0%	70,0%	Gerenciar Com Atenção

Fonte: Elaborado pelo Autor

9.2.3 Gráfico de Priorização das Partes Interessadas

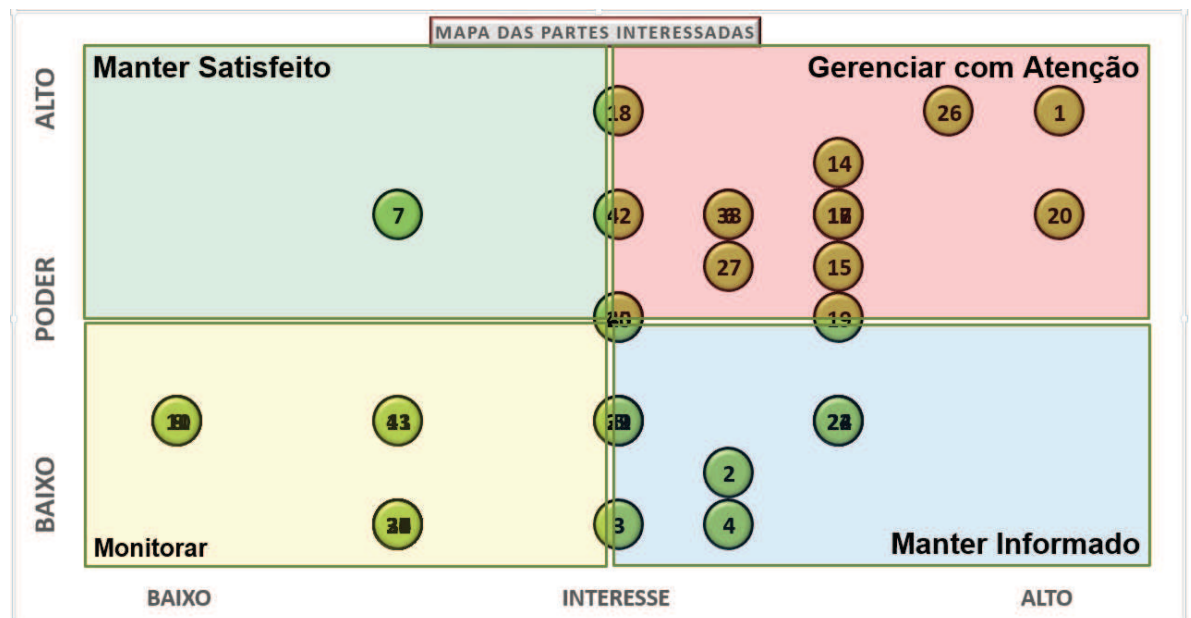


Figura 10 – Gráfico de Priorização das Partes Interessadas

Fonte: Adaptado de Ricardo Vargas(2014)

9.3 Comunicações com as Partes Interessadas

Todas a comunicações com as partes interessadas estão definidas no mapa de comunicações que estará disponibilizado no sharepoint do projeto e estão disciplinas no Plano de Gerenciamento de Comunicações do Projeto.

O registro de engajamento e questões será controlado pelo *Issue Log* seguindo o padrão abaixo. O documento completo contendo o registro de questões ficará armazenado no sharepoint do projeto.

Tabela 19 – Registro de Questões / Issue Log

ID	Item	Issue	Owner	Start Date	Complete Date	ETA	Status	Action
#1								
#2								
#3								

Fonte: Elaborado pelo Autor

10 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

10.1 Processos do Gerenciamento das Comunicações.

O processo de gerenciamento das comunicações será conduzido com base nos processos abaixo:

Planejar o gerenciamento das comunicações: Consiste na geração deste documento com o intuito de descrever de forma detalhada e clara como as comunicações do projeto serão planejadas, estruturadas, monitoradas e controladas com base nas necessidades de informação, requisitos das partes interessadas e os ativos organizacionais disponíveis.

Gerenciar as comunicações: Processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme descrito neste plano.

Controlar as comunicações: Processo de monitorar e controlar as comunicações para garantir que as necessidades de informação das partes interessadas sejam atendidas, conforme descrito neste plano.

10.2 Mapa de Comunicações e requisitos das Partes Interessadas.

O Mapa de Comunicações completo deverá estar disponível no sharepoint do projeto e deverá ser regularmente atualizado e mantido pelo Gerente do Projeto. Abaixo modelo reduzido do Mapa de Comunicações.

ID	Tipo	Descrição	Conteúdo	Motivo da Distribuição	Idioma	Canal	Formato	Método	Periodicidade	Recursos Alocados	ARMAZENAMENTO																
											Formato	Local	V. Fátima	R. Batista	G. Silva	L. Honorário	D. Friuk	C. Deiter	L. Lafayette	E. Oliveira	M. F. Ferreira	P. Cruz	M. Carvalho	M. Camargo	R. Pimenta		
1	Interna	Kick off Meeting	Reunião inicial apresentando os planos e expectativas do projeto a equipe	Garantir engajamento e alinhamento das informações com todas partes interessadas	Portugues	Reunião	Ata de Reunião	Ativa	Uma vez	Sala de reunião / audioconferência	Onenote/ata	Sharepoint Projeto	R	R	R	G	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	A
2	Interna	Reunias de Acompanhamento	Progresso do Projeto até a data	Informar o progresso atual do projeto	Portugues	Audíocôferência	Documento	Ativa	Semanal	Audíocôferência	Onenote/ata	Sharepoint Projeto	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	G
3	Interna	Reunias de Avaliação da Equipe	Reunião de avaliação de performance	Acompanhamento da performance individual e equipe	Portugues	Audíocôferência	Documento	Interativa	Mensal /Individual	Audíocôferência	Onenote/Formulário	Sharepoint pasta restrita		R	R	R	R										G
4	Interna	Reunião de Avaliação de Fornecedores	Análise dos fornecedores e ações	Garantir o engajamento e acompanhamento dos fornecedores	Portugues	Audíocôferência	Ata de Reunião	Ativa	Mensal	Audíocôferência	Onenote/ata	Sharepoint Projeto	R	R	R	R	R	R			R	R	R	R	R	R	G
5	Interna	Reunião de Avaliação dos Planos de Projeto	Revisão dos planos de projeto	Garantir a eficácia e validade dos planos	Portugues	Audíocôferência	Ata de Reunião	Ativa	Mensal	Audíocôferência	Onenote/ata	Sharepoint Projeto	R	R	R	R	R										G
6	Interna	Fechamento de Projeto	Encerramento e finalização do projeto	Formalizar o encerramento e aceite do projeto	Portugues	Videocôferência	Documento	Ativa	Uma vez	Video Conferência	WordTemplate	Sharepoint Projeto	R	R	R	R	R				R	R	R	R	R	R	G
7	Interna	Linha de Tempo do Projeto	Relatório de linha do tempo	acompanhar o progresso do projeto na linha do tempo	Portugues	e-mail	Documento	Ativa	Semanal		Onenote	Sharepoint Projeto	R	R	R	R	R				R	R	R	R	R	R	G
8	Interna	EAP - Progresso	Progresso do projeto na EAP	acompanhar o progresso do projeto na EAP	Portugues	e-mail	Documento	Ativa	Semanal		Onenote	Sharepoint Projeto	R	R	R	R	R				R	R	R	R	R	R	G
9	Interna	Gráfico de Gantt	Progresso do projeto - Gantt	acompanhamento do progresso - gantt	Portugues	e-mail	Documento	Ativa	Semanal		Onenote	Sharepoint Projeto	R	R	R	R	R				R	R	R	R	R	R	G
10	Interna	Diagrama de Rede	Progresso do projeto - Diagrama de Rede	acompanhar a evolução e interrelacionamento das próximas tarefas e impactos	Portugues	e-mail	Documento	Ativa	Semanal		Onenote	Sharepoint Projeto	R	R	R	R	R				R	R	R	R	R	R	G
11	Interna	Acompanhamento orçamento do projeto	Evolução do Orçamento do Projeto	Acompanhamento do EVM	Portugues	e-mail	Documento	Ativa	Semanal		Onenote	Sharepoint Projeto	R	R	R	R	R				R	R	R	R	R	R	G
12	Interna	Registro de Riscos	Acompanhamento dos riscos	Garantir a monitoração e acompanhamento dos riscos planejados	Portugues	e-mail	Documento	Ativa	Semanal		Onenote	Sharepoint Projeto	R	R	R	R	R				R	R	R	R	R	R	G
13	Interna	Registro de Lições Aprendidas	Lições Aprendidas nos processos exec	Garantir a melhoria contínua e aprendizagem para etapas futuras	Portugues	e-mail	Documento	Ativa	Semanal		Onenote	Sharepoint Projeto	R	R	R	R	R				R	R	R	R	R	R	G
14	Interna	Relatório de Status do Projeto	Consolida o status atual do projeto	manter os principais stakeholders informados e engajados	Portugues	e-mail	Documento	Ativa	Semanal		Onenote	Sharepoint Projeto	R	R	R	R	R				R	R	R	R	R	R	G

Figura 11 – Mapa de Comunicações e requerimentos das Partes Interessadas

Fonte: Adaptado de Andre Ricardi(2014)

10.3 Eventos de comunicação

Os principais eventos de comunicação planejados para o projeto estão listados a seguir, com intuito de acompanhar e gerenciar os trabalhos, definir possíveis mudanças no mesmo por solicitação do cliente ou por eventuais riscos, bem como mostrar os resultados do empreendimento para a equipe do projeto e patrocinador.

1. Reunião de Kick Off Meeting

- Objetivo: dar partida no projeto, apresentando as informações quanto ao seu objetivo e a sua importância para a empresa, aos prazos, custos, etc. Devem ser apresentadas as principais entregas do projeto e os elementos de alto nível da EAP.
- Responsável: Gerente de projeto;
- Partes interessadas: todos colaboradores envolvidos no projeto;
- Duração: 4 horas;
- Frequência: evento único.

2. Reunião de Acompanhamento do Projeto

- Objetivo: Avaliar junto à equipe, todos os indicadores do projeto, incluindo os resultados parciais obtidos e a avaliação do cronograma, orçamento, reservas gerenciais e de contingência, dos riscos identificados, da qualidade e do escopo, objetivando garantir o cumprimento do plano de projeto, sendo o processo principal de aprovação das solicitações de mudança.
- Responsável: Gerente de projeto;
- Partes interessadas: gerente do projeto, gerentes e patrocinador;
- Duração: 3 horas;
- Frequência: Semanal.

3. Reunião de Encerramento do Projeto

- Objetivo: Apresentar os resultados obtidos, fazer uma análise do projeto, citando brevemente todas as suas fases, desde a iniciação, avaliando os resultados deste e se todos os objetivos foram atingidos, bem como discutir as falhas e os problemas ocorridos, de modo a fornecer base para o acúmulo de experiências sobre o projeto.
- Responsável: Gerente de projeto;
- Partes interessadas: todos colaboradores envolvidos no projeto;
- Duração: 3 horas;
- Frequência: evento único.

10.4 Reuniões

Todos os eventos do projeto deverão apresentar ata de reunião, estas serão enviadas por e-mail, pelo gerente de projeto, para as respectivas partes interessadas do projeto. Neste documento deverá conter o nome dos participantes, assuntos abordados, decisões tomadas e pendências que devem ser ajustadas até a próxima reunião e aprovações.

10.5 Relatórios do projeto

Serão publicados e atualizados no diretório do projeto todos os relatórios listados abaixo, pelo gerente de projeto, sendo que para a criação destes serão utilizados os software MsProject e o MsExcel:

- Gráfico de Gantt: relatório que demonstra através de barras de tempo, todas as atividades do projeto ao longo de sua execução;
- Fluxo de Caixa: planilha ou ferramenta que controla a movimentação financeira do projeto em um período determinado;
- Acompanhamento do orçamento do Projeto (orçado x realizado): ferramenta utilizada para comparar os custos previstos com os reais.

11 GERENCIAMENTO DE RISCOS

11.1 Processos do gerenciamento de riscos

O processo de gerenciamento de riscos será conduzido através das etapas abaixo, as quais serão melhor detalhadas, junto com as técnicas a serem utilizadas, ao longo deste plano.

Identificação de riscos: visa determinar os riscos (ameaças ou oportunidades) a que o projeto estará sujeito

Análise Qualitativa de riscos: irá determinar as probabilidades e impactos dos riscos identificados permitindo priorização dos mesmos

Análise Quantitativa de riscos: visa analisar o efeito dos riscos e o efeito do mesmo no projeto, atribuindo uma classificação numérica e valor monetário aos mesmos

Planejar resposta aos riscos: estabelecerá as estratégias e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças bem como definir o curso de ação caso os riscos ocorram.

Controlar os Riscos: acompanhamento dos riscos identificados e monitoração dos gatilhos para implementação dos planos de respostas quando necessário. Este processo também monitora a identificação de novos riscos e inclusão dos mesmos no plano de gerenciamentos dos riscos, aplicando os processos anteriores aos novos riscos identificados.

11.2 Funções e responsabilidades do gerenciamento de riscos

Tabela 20 – Responsabilidades da equipe no gerenciamento de riscos

RISK RACI MATRIX (Responsible, Accountable, Consulted, Informed)																							
Stakeholders	Gerente de Projeto		Equipe do Projeto				Gerente de Compras		Gerente RH			SDM			Gerente Admin		Gerente Service Desk		Gerente de Logística		Gerente Jurídico		Facilities Manager
	Pureza	V. Feitosaa	R. Batista	G. Silva	L. Honorio	D. Felix	C. Dolher	L. Lafayette	E. Oliveira	M. Ferreira	P. Cruz	M. Carvalho	R. Andrade	A. Souza	M. Carneiro	C. Gomes	L. Fernando						
Planejamento do Gerenciamento dos Riscos	R	A																					
Identificação de Riscos	R		C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Análise Qualitativa dos Riscos	R		C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Análise Quantatitativa dos Riscos	R		C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Planejamento de Resposta aos Riscos	R		C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Monitoramento e Controle dos Riscos	C		R																				

Fonte: Elaborado pelo autor

11.3 Diretrizes para Identificação dos riscos

Os riscos serão inicialmente identificados em reunião com equipe de gerenciamento do projeto e com líderes dos departamentos envolvidos conforme matriz de responsabilidades.

Serão utilizados as técnicas de Brainstorming e Crawford Slip.

A reunião utilizará a seguinte técnica:

1-Primeiros 20 minutos, cada membro irá refletir com base na EAP e a EAR, sobre potenciais fontes de risco e anotando as ideias em post-its. Técnica Crawford Slip

2- Após os 20 minutos iniciais, o gerente de projeto irá solicitar para que cada um leia e explique o primeiro item da sua lista de riscos

3-O Gerente do projeto deverá incentivar a discussão sobre o entendimento do evento do risco identificado. Nesta etapa não se deve fazer a análise do risco, impacto ou probabilidade.

4-O gerente do projeto irá incluir o risco levantado no planilha de Registro de Riscos.

5-O processo se repetirá até que todos os riscos sejam discutidos e registrados.



Figura 12 – EAR do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

11.4 Diretrizes para Qualificação dos riscos

Os riscos identificados serão qualificados na sua probabilidade de ocorrência e de seu impacto sobre o objetivos do projeto, conforme definido nas tabelas a seguir:

Tabela 21 – Classificação de Probabilidade

Descrição da Probabilidade		Valor
Grande Chance de Ocorrer	Muito Alto	0,9
Provavelmente ocorrerá	Alto	0,7
Igual Chance de Ocorrer ou não	Medio	0,5
Baixa Chance de Ocorrer	Baixa	0,3
Pouca chance de Ocorrer	Muito Baixo	0,1

Fonte: Elaborado pelo Autor

Tabela 22 – Classificação de Impacto

Impacto Prazo	Impacto Custo	Impacto	Valor
Até 5 dias	Até 1%	Muito Baixo	0,05
Entre 5 e 10 dias	Entre 1% e 5%	Baixo	0,1
Entre 10 e 20 dias	Entre 5% e 10%	Medio	0,2
Entre 20 e 30 dias	Entre 10% e 20%	Alto	0,4
Maior que 30 dias	Maior que 20%	Muito Alto	0,8

Fonte: Elaborado pelo Autor

Tabela 23 – Matriz de Probabilidade x Impacto

Matriz de Probabilidade e Impacto						
Probabilidade		Valores de Impacto				
		Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
		0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
Muito Alto	0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
Alto	0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
Medio	0,5	0,03	0,05	0,1	0,2	0,4
Baixo	0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
Muito Baixo	0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08

Fonte: Elaborado pelo Autor

11.5 Diretrizes para Quantificação dos riscos

A análise quantitativa dos riscos somente irão ocorrer para riscos que forem qualificados na faixa de riscos em vermelho na matriz de probabilidade e impacto.

Para estes riscos serão utilizados a técnica de Análise do Valor Monetário Esperado (VME) através do somatório dos produtos das probabilidades e impactos nos resultados classificados em 3 cenários (Melhor Caso, Caso Esperado e Pior Caso).

11.6 Diretrizes para Plano de Resposta aos riscos

Os riscos classificados qualitativamente como vermelhos e amarelos deverão obrigatoriamente possuir um plano de resposta estando sujeito a uma ou mais estratégias conforme tabela abaixo.

Para cada um dos planos de resposta deverá se observar a possível ocorrência de riscos residuais em decorrência do plano de resposta. Estes riscos residuais deverão ser incluídos no registro de riscos e passar também pelo processo de avaliação qualitativa.

Tabela 24 – Estratégias de resposta aos riscos

Estratégias para riscos negativos ou ameaças		Estratégias para riscos positivos ou oportunidades	
Eliminar	consiste em alterar o plano do projeto para eliminar a ameaça ou proteger os objetivos do projeto	Explorar	busca eliminar a incerteza e garantir a ocorrência do risco
Transferir	transferir para terceiros as consequências de um impacto negativo	Compartilhar	busca endereçar alianças com terceiros de modo a maximizar a ocorrência do risco
Mitigar	busca reduzir o impacto e/ou probabilidade dos eventos de risco	Melhorar	busca aumentar o impacto positivo do risco
Aceitar	o plano de projeto não será alterado. Em caso de aceitação ativa, um plano de contingência deverá ser definido para lidar com a situação. Em caso de aceitação passiva o risco será tratado quando ocorrer	Aceitar	o plano de projeto não será alterado, nenhum plano de resposta será definido

Fonte: Elaborado pelo Autor

11.7 Diretrizes para Controle de riscos

Semanalmente, durante a reunião de acompanhamento do projeto, será avaliado o andamento dos riscos identificados e registrados. Os aspectos abaixo deverão ser observados:

- Verificar se ocorreu mudança nas características de algum risco. Ação esperada: refletir as alterações na planilha de registro de riscos, reavaliando e reclassificando o risco, encerrando aqueles que não irão mais ocorrer ou já ocorreram.

- Verificar alterações nos planos de resposta ao risco. Ação esperada: avaliação da documentação de registro de riscos, garantindo que as ações planejadas estão adequadas ao momento do projeto.
- Verificar se novos riscos foram identificados. Ação: documentar novos riscos e seguir o processo de gestão de riscos.

11.8 Documentos de Gerenciamento dos Riscos

11.8.1 Registro de Riscos e Análise Quantitativa

Serão registrados em uma tabela excel armazenada no sharepoint do projeto.
Abaixo modelo e versão atual postada no sharepoint.

Identificação de Riscos					Análise Qualitativa		
ID	WBS /Risk	Descrição	Tipo de Risco(RBS)	Data de Inclusão	Probalidade	Impacto	Grau de Risco
Risc #01	6.3.2.1 Vitoria readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	70%	10%	🚩 0,07
Risc #02	6.3.2.2 Belem readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	90%	10%	🚩 0,09
Risc #03	6.3.2.3 Florianopolis Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	10%	10%	🌿 0,01
Risc #04	6.3.2.4 Curitiba Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	10%	10%	🌿 0,01
Risc #05	6.3.2.5 Salvador Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	50%	10%	🌿 0,05
Risc #06	6.3.2.6 Porto Alegre Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	30%	10%	🌿 0,03
Risc #07	6.3.2.7 Fortaleza Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	90%	40%	🚩 0,36
Risc #08	6.3.2.8 Londrina Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	30%	40%	🚩 0,12
Risc #09	6.3.2.9 Aracaju Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	90%	40%	🚩 0,36
Risc #10	6.3.2.10 Recife Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	30%	40%	🚩 0,12
Risc #11	Vitoria Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#01	Schedule	07/04/2017	30%	10%	🌿 0,03
Risc #12	Belem Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#02	Schedule	07/04/2017	50%	40%	🚩 0,20
Risc #13	Florianopolis Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#03	Schedule	07/04/2017	10%	40%	🌿 0,04
Risc #14	Curitiba Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#04	Schedule	07/04/2017	10%	10%	🌿 0,01
Risc #15	Salvador Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#05	Schedule	07/04/2017	50%	10%	🌿 0,05
Risc #16	Porto Alegre Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#06	Schedule	07/04/2017	30%	10%	🌿 0,03
Risc #17	Fortaleza Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#07	Schedule	07/04/2017	90%	80%	🚩 0,72
Risc #18	Londrina Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#08	Schedule	07/04/2017	30%	80%	🚩 0,24
Risc #19	Aracaju Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#09	Schedule	07/04/2017	90%	80%	🚩 0,72
Risc #20	Recife Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#10	Schedule	07/04/2017	30%	80%	🚩 0,24
Risc #21	Contingência Fiscal	Operação parar por falta de contingência fiscal em caso do sistema Sefaz estiver fora do ar	Technical	07/04/2017	10%	80%	🚩 0,08
Risco Soma							3,58
Risco Geral							17,05%

Figura 13 – Registro de Riscos e Analise Quantitativa

Fonte: Elaborado pelo autor

11.8.2 Análise Qualitativa

Identificação de Riscos					Análise Qualitativa			Análise Quantitativa							
ID	WBS /Risk	Descrição	Tipo de Risco(RBS)	Data de Inclusão	Probalidade	Impacto	Grau de Risco	Impacto Financeiro			Probabilidde x Impacto				
								Melhor Caso	Caso Esperado	Pior Caso	Melhor Caso	Caso Esperado	Pior Caso	VME	
Risc #01	6.3.2.1 Vitoria readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	70%	10%	0,07	R\$ 591,00	R\$ 1.200,00	R\$ 2.177,00	R\$ 41,37	R\$ 84,00	R\$ 217,70	R\$ 99,18	
Risc #02	6.3.2.2 Belem readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	90%	10%	0,09	R\$ 591,00	R\$ 1.200,00	R\$ 2.177,00	R\$ 53,19	R\$ 108,00	R\$ 217,70	R\$ 117,15	
Risc #03	6.3.2.3 Florianopolis Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	10%	10%	0,01	R\$ 591,00	R\$ 1.200,00	R\$ 2.177,00	R\$ 5,91	R\$ 12,00	R\$ 217,70	R\$ 45,27	
Risc #04	6.3.2.4 Curitiba Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	10%	10%	0,01	R\$ 591,00	R\$ 1.200,00	R\$ 2.177,00	R\$ 5,91	R\$ 12,00	R\$ 217,70	R\$ 45,27	
Risc #05	6.3.2.5 Salvador Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	50%	10%	0,05	R\$ 591,00	R\$ 1.200,00	R\$ 2.177,00	R\$ 29,55	R\$ 60,00	R\$ 217,70	R\$ 81,21	
Risc #06	6.3.2.6 Porto Alegre Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	30%	10%	0,03	R\$ 591,00	R\$ 1.200,00	R\$ 2.177,00	R\$ 17,73	R\$ 36,00	R\$ 217,70	R\$ 63,24	
Risc #07	6.3.2.7 Fortaleza Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	90%	40%	0,36	R\$ 591,00	R\$ 1.200,00	R\$ 2.177,00	R\$ 212,76	R\$ 432,00	R\$ 870,80	R\$ 468,59	
Risc #08	6.3.2.8 Londrina Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	30%	40%	0,12	R\$ 591,00	R\$ 1.200,00	R\$ 2.177,00	R\$ 70,92	R\$ 144,00	R\$ 870,80	R\$ 252,95	
Risc #09	6.3.2.9 Aracaju Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	90%	40%	0,36	R\$ 591,00	R\$ 1.200,00	R\$ 2.177,00	R\$ 212,76	R\$ 432,00	R\$ 870,80	R\$ 468,59	
Risc #10	6.3.2.10 Recife Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	30%	40%	0,12	R\$ 591,00	R\$ 1.200,00	R\$ 2.177,00	R\$ 70,92	R\$ 144,00	R\$ 870,80	R\$ 252,95	
Risc #11	Vitoria Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#01	Schedule	07/04/2017	30%	10%	0,03	R\$ 1.008,00	R\$ 1.680,00	R\$ 3.360,00	R\$ 30,24	R\$ 50,40	R\$ 336,00	R\$ 94,64	
Risc #12	Belem Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#02	Schedule	07/04/2017	50%	40%	0,20	R\$ 1.008,00	R\$ 1.680,00	R\$ 3.360,00	R\$ 201,60	R\$ 336,00	R\$ 1.344,00	R\$ 481,60	
Risc #13	Florianopolis Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#03	Schedule	07/04/2017	10%	40%	0,04	R\$ 1.008,00	R\$ 1.680,00	R\$ 3.360,00	R\$ 40,32	R\$ 67,20	R\$ 1.344,00	R\$ 275,52	
Risc #14	Curitiba Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#04	Schedule	07/04/2017	10%	10%	0,01	R\$ 1.008,00	R\$ 1.680,00	R\$ 3.360,00	R\$ 10,08	R\$ 16,80	R\$ 336,00	R\$ 68,88	
Risc #15	Salvador Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#05	Schedule	07/04/2017	50%	10%	0,05	R\$ 1.008,00	R\$ 1.680,00	R\$ 3.360,00	R\$ 50,40	R\$ 84,00	R\$ 336,00	R\$ 120,40	
Risc #16	Porto Alegre Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#06	Schedule	07/04/2017	30%	10%	0,03	R\$ 1.008,00	R\$ 1.680,00	R\$ 3.360,00	R\$ 30,24	R\$ 50,40	R\$ 336,00	R\$ 94,64	
Risc #17	Fortaleza Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#07	Schedule	07/04/2017	90%	80%	0,72	R\$ 1.008,00	R\$ 1.680,00	R\$ 3.360,00	R\$ 725,76	R\$ 1.209,60	R\$ 2.688,00	R\$ 1.375,36	
Risc #18	Londrina Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#08	Schedule	07/04/2017	30%	80%	0,24	R\$ 1.008,00	R\$ 1.680,00	R\$ 3.360,00	R\$ 241,92	R\$ 403,20	R\$ 2.688,00	R\$ 757,12	
Risc #19	Aracaju Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#09	Schedule	07/04/2017	90%	80%	0,72	R\$ 1.008,00	R\$ 1.680,00	R\$ 3.360,00	R\$ 725,76	R\$ 1.209,60	R\$ 2.688,00	R\$ 1.375,36	
Risc #20	Recife Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#10	Schedule	07/04/2017	30%	80%	0,24	R\$ 1.008,00	R\$ 1.680,00	R\$ 3.360,00	R\$ 241,92	R\$ 403,20	R\$ 2.688,00	R\$ 757,12	
Risc #21	Contingência Fiscal	Operação parar por falta de contingência fiscal em caso do sistema Sefaz estiver fora do ar	Technical	07/04/2017	10%	80%	0,08	R\$ 3.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 240,00	R\$ 480,00	R\$ 12.000,00	R\$ 2.360,00	
							Risco Soma	3,58			VME TOTAL				R\$ 9.655,04
							Risco Geral	17,05%							

Figura 14 –Análise Qualitativa

Fonte: Elaborado pelo autor

O Valor Monetário Esperado calculado para ser incluso nas Reservas de Contingência é de R\$ 9.655,04.(Nove mil e seissentos e cinquenta e cinco reais e quatro centavos)

11.8.3 Plano de Resposta aos Riscos

Identificação de Riscos					Plano de Resposta aos Riscos							
ID	WBS /Risk	Descrição	Tipo de Risco(RBS)	Data de Inclusão	Abordagem	Responsável	Status	Observações	Data de encerramento	Gatilho	Risk Response	Data da Última atualização
Risc #01	6.3.2.1 Vitoria readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	Ameaça - Aceitação Ativa	Roges Pureza/ Paulo Cruz	Risco Primário	ETA 26/07 fornecido pela Sefaz. New ETA 29/07. Sintegra ok29/07	04/08/2016	Sefaz não atualizado	Plano Contingência =>Alterar change de 04/08 para 11/08 - 17.00	28/07/2016
Risc #02	6.3.2.2 Belem readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	Ameaça - Aceitação Ativa	Roges Pureza/ Paulo Cruz	Ocorrido	ETA 29/07 fornecido pela Sefaz	18/08/2016	Sefaz não atualizado	Plano Contingência =>Alterar change de 04/08 para 10/08 - 17.00	28/07/2016
Risc #03	6.3.2.3 Florianopolis Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	Ameaça - Aceitação Ativa	Roges Pureza/ Paulo Cruz	Deixou de existir	Sintegra ok. Setup Dell e UPS em andamento	04/08/2016	Sefaz não atualizado	Plano Contingência =>Alterar change de 04/08 para 11/08 - 17.00	25/07/2016
Risc #04	6.3.2.4 Curitiba Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	Ameaça - Aceitação Ativa	Roges Pureza/ Paulo Cruz	Deixou de existir	Sintegra ok. Setup Dell e UPS em andamento	12/08/2016	Sefaz não atualizado	Plano Contingência =>Alterar change para 18/08 - 17.00	25/07/2016
Risc #05	6.3.2.5 Salvador Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	Ameaça - Aceitação Ativa	Roges Pureza/ Paulo Cruz	Ocorrido	pendente terminação local/auditoria. 12/08/2016 I.E. Suspensão de atividades		Sefaz não atualizado	Plano Contingência =>Alterar change para 01/09 - 17.00	25/07/2016
Risc #06	6.3.2.6 Porto Alegre Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	Ameaça - Aceitação Ativa	Roges Pureza/ Paulo Cruz	Deixou de existir	ETA 4/08 Sintegra	12/08/2016	Sefaz não atualizado	Plano Contingência =>Alterar change para 18/08 - 17.00	25/07/2016
Risc #07	6.3.2.7 Fortaleza Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	Ameaça - Aceitação Ativa	Roges Pureza/ Paulo Cruz	Deixou de existir	ETA 5/08 Sintegra		Sefaz não atualizado	Plano Contingência =>Alterar change para 26/08 - 17.00	25/07/2016
Risc #08	6.3.2.8 Londrina Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	Ameaça - Aceitação Ativa	Roges Pureza/ Paulo Cruz	Deixou de existir	ETA 5/08		Sefaz não atualizado	Plano Contingência =>Alterar change para 26/08 - 17.00	25/07/2016
Risc #09	6.3.2.9 Aracaju Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	Ameaça - Aceitação Ativa	Roges Pureza/ Paulo Cruz	Ocorrido	Será utilizado o mesmo local onde hoje está a Unisys. Sintegra pendente		Sefaz não atualizado	Plano Contingência =>Alterar change para 25/08 - 17.00	25/07/2016
Risc #10	6.3.2.10 Recife Readiness	Setup na Sefaz e nos sistemas Dell e Unisys não ficarem pronto	Regulations	07/04/2017	Ameaça - Aceitação Ativa	Roges Pureza/ Paulo Cruz	Ocorrido	Rollback due IE suspended.		Sefaz não atualizado	Plano Contingência =>Alterar change para 25/08 - 17.00	25/07/2016
Risc #11	Vitoria Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#01	Schedule	07/04/2017	Ameaça - Aceitação Ativa	Roges Pureza/ Paulo Cruz	Deixou de existir		04/08/2016		Manter Impressora fiscal /estrutura até 19/08	25/07/2016
Risc #12	Belem Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#02	Schedule	07/04/2017	Ameaça - Aceitação Ativa	Roges Pureza/ Paulo Cruz	Ocorrido		18/08/2016		Manter Impressora fiscal /estrutura até 19/08 / negociar com facilities devido reforma	25/07/2016
Risc #13	Florianopolis Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#03	Schedule	07/04/2017	Ameaça - Aceitação Ativa	Roges Pureza/ Paulo Cruz	Deixou de existir		04/08/2016		Manter Impressora fiscal /estrutura até 19/08 / negociar com facilities devido reforma	25/07/2016
Risc #14	Curitiba Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#04	Schedule	07/04/2017	Ameaça - Aceitação Ativa	Roges Pureza/ Paulo Cruz	Deixou de existir		12/08/2016		Manter impressora fiscal /estrutura em paralelo a reforma até 26/08 Negociar Facilities	25/07/2016
Risc #15	Salvador Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#05	Schedule	07/04/2017	Ameaça - Aceitação Ativa	Roges Pureza/ Paulo Cruz	Ocorrido				Manter Impressora fiscal /estrutura em paralelo a reforma até 08/09	25/07/2016
Risc #16	Porto Alegre Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#06	Schedule	07/04/2017	Ameaça - Aceitação Ativa	Roges Pureza/ Paulo Cruz	Deixou de existir		12/08/2016		Manter impressora fiscal /estrutura em paralelo a reforma até 26/08 Negociar Facilities	25/07/2016
Risc #17	Fortaleza Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#07	Schedule	07/04/2017	Ameaça - Aceitação Ativa	Roges Pureza/ Paulo Cruz	Deixou de existir	Extrapolou limite 31/08			Manter impressora fiscal /estrutura em paralelo a reforma até 02/09 Negociar Facilities	25/07/2016
Risc #18	Londrina Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#08	Schedule	07/04/2017	Ameaça - Aceitação Ativa	Roges Pureza/ Paulo Cruz	Deixou de existir	Extrapolou limite 31/08			Manter impressora fiscal /estrutura em paralelo a reforma até 02/09 Negociar Facilities	25/07/2016
Risc #19	Aracaju Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#09	Schedule	07/04/2017	Ameaça - Aceitação Ativa	Roges Pureza/ Paulo Cruz	Ocorrido	Extrapolou limite 31/08			Manter impressora fiscal /estrutura em paralelo a reforma até 02/09 Negociar Facilities	25/07/2016
Risc #20	Recife Reverse Logistic	Tempo adicional para logistica reversa em caso plano de contingência RISC#10	Schedule	07/04/2017	Ameaça - Aceitação Ativa	Roges Pureza/ Paulo Cruz	Ocorrido	Extrapolou limite 31/08			Manter impressora fiscal /estrutura em paralelo a reforma até 02/09 Negociar Facilities	25/07/2016
Risc #21	Contingência Fiscal	Operação parar por falta de contingência fiscal em caso do sistema Sefaz estiver fora do ar	Technical	07/04/2017	Ameaça - Eliminação	Paulo Cruz	Risco Primário	Plano de contingência sistema Fiscal a ser apresentado pela MATEC.			em Homologação. ETA 09/09	25/07/2016

Figura 15 –Plano de Resposta aos Riscos

Fonte: Elaborado pelo autor

11.9 Reservas de Contingência

Conforme descrito no plano de gerenciamento dos custos, as reservas de contingência são destinadas exclusivamente ao processo de gerenciamento dos riscos inicialmente identificados, qualificados, quantificados e um plano de ação definido. Para novos riscos não inicialmente contemplados deverá ser utilizado as reservas gerenciais seguindo as autonomias e processos definidos no plano de gerenciamento de custos.

Reservas de Contingência – Será calculada com base na análise quantitativa de riscos do projeto e representa os valores necessários para suprir as ações de resposta definidas.

Reservas Gerenciais – Para este projeto será definido uma reserva de 3% do orçamento para reagir a eventos não previstos no plano de gerenciamento de riscos

12 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS

12.1 Processos do Gerenciamento de Aquisições

O gerenciamento de aquisições será conduzido pelo Departamento de Compras da Unisys de maneira centralizada com o apoio dos gestores das áreas envolvidas no projeto e serão responsáveis pela condução dos seguintes processos:

Conduzir as aquisições: Após definição do escopo e decisão de comprar pelo gerente de Projeto, o Departamento de Compras conduzirá a obtenção das respostas dos fornecedores, seleção dos fornecedores e adjudicação dos contratos.

Controlar as aquisições: O gerente de projeto irá gerenciar as relações de aquisição, monitorar o desempenho do contrato e fazer mudanças e correções conforme necessário.

Encerrar as aquisições: o gerente do projeto em conjunto com departamento de compras conduzirão o processo de finalização de cada aquisição do projeto. Validação se todo o trabalho e as entregas foram satisfatórias e concluídas.

12.2 Análise Fazer ou Comprar

A análise referida deverá ser realizada utilizando-se a EAP do projeto, identificando a necessidade de recursos, capacidade técnica e disponibilidade dos recursos necessários ao cumprimento da entrega.

Com base na análise de cada pacote de trabalho, será montado o Mapa de Aquisições para os pacotes onde a decisão de comprar é a mais apropriada.

12.3 Gerenciamento e Tipos de Contratos

Todos os contratos relacionados ao projeto devem ser avaliados pelo departamento jurídico que presta assessoria a empresa.

A elaboração e gestão de contratos serão feita pelo departamento jurídico de acordo com instruções do Gerente do Projeto.

Será utilizado o contrato de Preço Fixo e Custo Reembonsável, no qual se realizará um pedido de compra com item e prazo e preço especificados.

O fornecedor que deverá se preocupar em garantir o escopo acordado. Caso venha a ocorrer à alteração do contrato, este será submetido à aprovação do Gerente do Projeto e então será feito um aditivo ao contrato.

12.4 Mapa de Aquisições

Tabela 25 – Aquisições do Projeto

Item a ser adquirido	Cód. EAP	TIPO DE CONTRATO	Critério de Seleção	Orçamento	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados	Motivos para a compra
Empreiteira para realizar reforma Escritórios	5.5.2	Custo Reembolsável	Menor preço e Disponibilidade dentre os fornecedores preferenciais	R\$ 11.500,00 por localidade	3 semanas	Galvão Engenharia Revest Reforma Predial Atua Engenharia	Não possuímos expertise
Provedor Logístico Inbound e Outbound	6.2.1	Fixed Price	Possuir operação estabelecida nas 10 localidades e capacidade de expansão Situação Financeira - análise Estabilidade Financeira Preço Adesão ao Padrão e requerimentos técnicos	R\$ 5.500,00 por localidade/mês	36 meses	Matec Tecnologia Império It Via Nova	Fator motivador do projeto- utilizar estrutura tercerizada e não própria
Serviço de transporte Mudanças	6.2.3	Fixed Price	Menor preço e adesão aos critérios técnicos	R\$ 1.500,00 por localidade	2 dias	Granero Metar Fedex Flecha de Prata	Não possuímos equipamento/ expertise

Fonte: Elaborado pelo autor

12.5 Detalhamento dos critérios de seleção

Os fornecedores deverão atingir os pré-requisitos abaixo:

Capa: a proposta deverá conter uma folha de capa com o nome do projeto, data, nomes, assinatura e telefones / e-mails dos contatos

Referências: a proposta deverá conter referências de trabalhos similares que foram executados anteriormente pela proponente, incluindo um sumário das informações deste trabalho e o nome do cliente e dados de contato deste cliente

Capacidade financeira: o fornecedor deverá apresentar evidências da sua capacidade financeira para cumprir contratos do porte a ser contratado bem como apresentar a certidão Negativa de Débitos FGTS, certidão Negativa de Débitos do INSS, a certidão Negativa de Débitos da Receita Federal e certidão Negativa de Débitos SERASA

As propostas dos fornecedores que cumprir com os pré-requisitos serão pontuadas seguindo os critérios e pesos identificados abaixo:

Entendimento: verificação quanto ao entendimento dos serviços solicitados (Peso 10%)

Apresentação da proposta: verificação do grau de discernimento e a capacidade da proponente em definir claramente as ações a serem empreendidas para realizar o objeto das contratações, incluindo um Plano de projeto para entrega de cada tarefa e prazo (Peso 20%)

Qualificação dos colaboradores: verificação da qualificação dos profissionais a serem alocados nos serviços a serem contratados através de uma avaliação de seus currículos. (Peso 10%)

Custo: verificação dos custos ofertados. (Peso 60%)

12.6 Administração do Plano de Gerenciamento das Aquisições

O Gerente do Projeto será responsável pelo plano de Gerenciamento de Aquisições.

O plano de gerenciamento de aquisições será avaliado no início e encerramento do projeto e será atualizado em reuniões de acompanhamento, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de projetos e a aplicação das melhores práticas, segundo Kerzner (2017), são atualmente uma necessidade e não mais uma opção nas empresas e no mercado competitivo e globalizado em que estamos inseridos. A percepção dos executivos sobre a importância e utilidade da Gestão de Projetos também mudou a ponto de perceberem como diferencial importante no planejamento estratégico e na execução do mesmo.

Podemos afirmar que a gestão de projetos é hoje uma questão de sobrevivência. As empresas com maior grau de maturidade em gestão de projetos demonstram uma maior capacidade de alcançar sucesso em seus projetos, permitindo menor desperdício de recursos e transmitindo confiança e competência aos clientes.

Este trabalho propiciou a consolidação do conhecimento teórico adquirido ao longo deste programa de MBA em Gestão de Projetos, através da aplicação prática dos conceitos em um mundo real de gerenciamento de projetos. Foi possível vivenciar os desafios e os benefícios da aplicação das melhores práticas preconizadas pelo PMI.

Através da elaboração do plano de projeto alvo deste trabalho, foi possível notar a maior ênfase no planejamento prévio, o pensar antes de agir, antever as ações a serem tomadas na ocorrência dos possíveis riscos, a exploração de alternativas de modo a

encontrar o melhor plano de ação. Todo este planejamento fizeram com que a entrega, condução e execução do projeto ocorresse de maneira tranquila, previsível e organizada, maximizando as chances de sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANCHES, José. **Gerenciamento das Comunicações em Projeto**. Rio de Janeiro: Elsevier,2014. 200 p.

ALENCAR, Antonio Juarez; SCHMITZ, Eber Assis. **Análise de Risco em Gerência de Projetos**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Brasport,2012. 244 p.

ALMEIDA, Norberto. **Gerenciamento do Tempo em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier,2014. 173 p.

BARCAUI, André. **PMO: Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport,2012. 673 p.

BARCAUI, André B. et al. **Gerenciamento do Tempo em Projetos**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV,2010. 168 p.

BORGES, Carlos; ROLLIM, Fabiano. **Gerenciamento de Projetos Aplicado: Conceitos e Guia Prático**. Rio de Janeiro: Brasport,2015. 189 p.

CLEMENTS, James P. ; GIDO, Jack. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Centage Learning,2013. 511 p.

DAYCHOM, Mehi. **40+16 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport,2016. 411 p.

DIAS, Fernando. **Gerenciamento dos Riscos em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier,2015. 411 p.

GONÇALVES, Fabio. **Excel Avançado 2003/2007 Forecast: Análise e Previsão de Demanda**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda,2007. 367 p.

HURTADO, Maristela. **Gerenciamento das Partes Interessadas em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier,2014. 176 p.

IMPERATORE, Jorge Luis Ribeiro; IMPERATORE, Simone Loureiro Brum. **Gestão de Projetos I**. Canoas: ULBRA, 2010. 132 p.

IMPERATORE, Jorge Luis Ribeiro; IMPERATORE, Simone Loureiro Brum. **Gestão de Projetos II**. Canoas: ULBRA, 2010. 152 p.

LARSON, Erik W. ; GRAY, Clifford F. **Gerenciamento de Projetos: O processo Gerencial**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. 592 p.

LOCOSELLI, Carlos J.; ZENKER, Márcio. **Gerenciamento dos Recursos Humanos em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 194 p.

MASSARI, Vitor L. **AGILE Scrum Master no Gerenciamento Avançado de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2016. 289 p.

MEI, Paulo. **Gerenciamento da Integração em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 124 p.

MEI, Paulo. **PM Mind Map®**. Rio de Janeiro: Brasport, 2015. 128 p

MELO, Jefferson Lisboa; OLIVEIRA, Alexandre Vieira; ALMEIDA, Bruno Leonardo. **Guia Preparatório para CERTIFICAÇÃO ITIL Foundation**. Rio de Janeiro: Novaterra Editora e Distribuidora Ltda, 2015. 219 p.

PRADO, Darci. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2010. 214 p.

PRADO, Darci; MARQUES, Marcus. **Usando o MS Project 2013 em Gerenciamento de Projetos**. Nova Lima: Editora Falconi, 2014. 387 p.

RICARDI, André. **Easybok: Um guia de sobrevivência para o gerente de projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 352 p.

SILVEIRA, Gutenberg ; RABECHINI JR, Roque. **Gerenciamento do Escopo em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 174 p.

SPINOLA, Mauro de Mesquita ; BERSSANETI, Fernando Tobal ; LOPES, Felipe Bussinger. **Gerenciamento da Qualidade em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 128 p.

TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de Projeto em 7 Passos: uma abordagem prática**. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2011. 286 p.

TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento dos Custos em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 160 p.

TERRIBILI FILHO, Armando ; GODZIKOWSKI, Anderson Roberto. **Lessons Learned em Gerenciamento de Projeto: 40 Lições Aprendidas**. São Paulo: M.Books do Brasil Ltda, 2015. 236 p.

TORRES, Luis Fernando. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 216 p.

VALERIANO, Dalton. **Gerenciamento Estratégico de Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 209 p.

VIANA, Ricardo Vargas. **Manual Prático do Plano de Projeto: Utilizando o PMBOK® Guide**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Brassport, 2014. 266 p.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. **Gerenciamento de Projetos: Como definir e controlar o escopo do projeto**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 259 p.

XAVIER, Carlos Magno da Silva et al. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos Methodware: Abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014. 355 p.

YEOMANS, Daniel C. **Passing the Risk Management Professional Certification Exam The First Time!** Indianapolis: Dog Ear Publishing, 2011. 173 p.

KEELING, Ralph; BRANCO, Renato Henrique Ferreira. **Gestão de Projetos: Uma abordagem global**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 304 p.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017. 778 p.

ZENKER, Marcio. **Desenvolvimento de Competências para Gerentes de Projetos: Uma abordagem transevolutiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 221 p.

ZUCCATO, Francisco. **Gerenciamento das Aquisições em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 180 p.