



PLANO PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

Versão 2.0

Este projeto é um exemplo para fins didáticos.

Não é seu objetivo discutir estratégias utilizadas na construção do plano, e sim, exemplificar um plano de projeto do início ao fim, visando principalmente mostrar a integração dos documentos.

Os planos descritos apresentam apenas um exemplo, não podendo ser consideradas como completas para projetos reais.

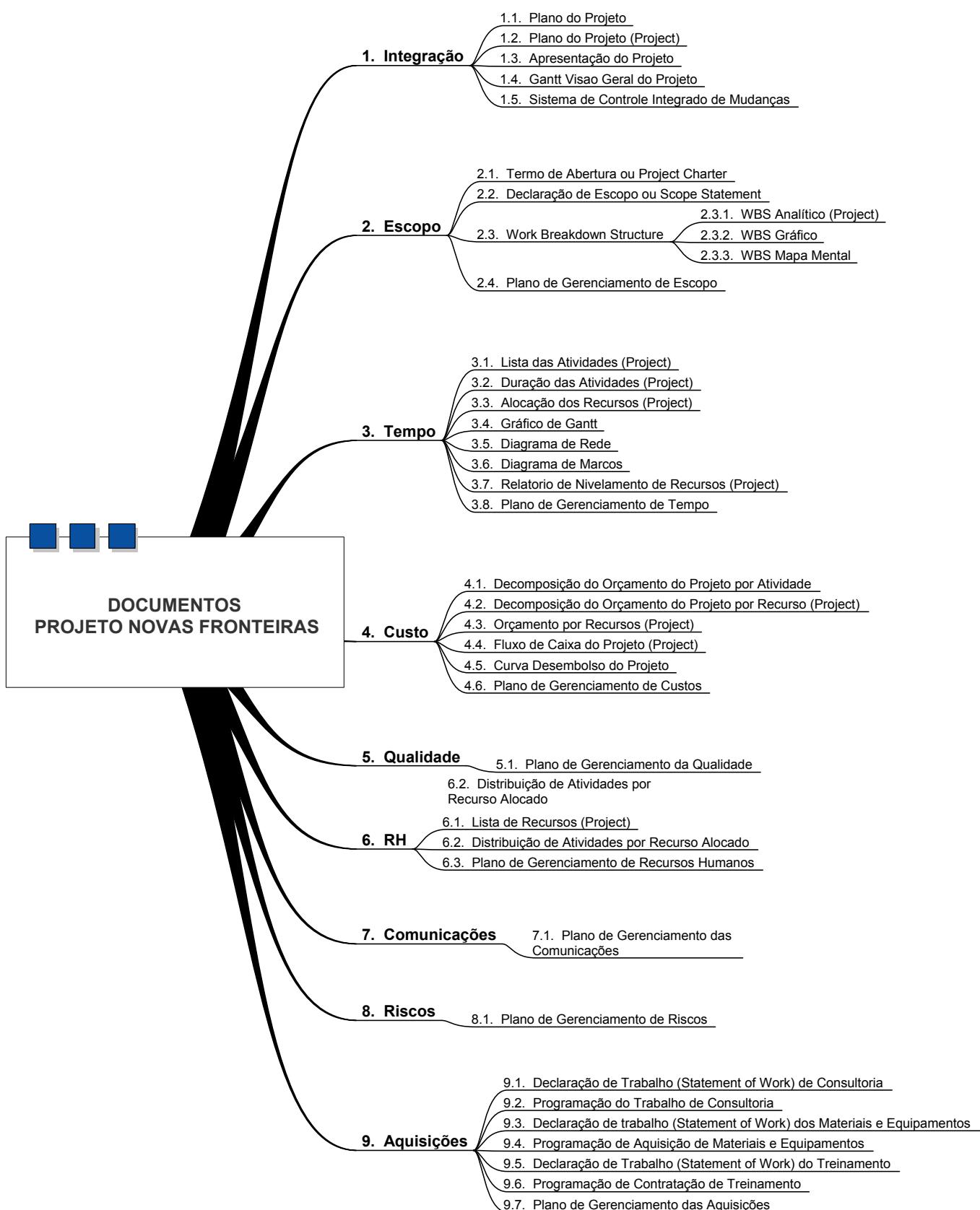
Também não é seu objetivo ensinar as técnicas implementadas neste plano, bem como fazer algum tipo de juízo de valor sobre as melhores técnicas a serem utilizadas em um plano de projeto.

Os dados apresentados não representam necessariamente uma posição oficial do PMI ou uma correlação exata com o PMBOK® Guide.

Todos os relatórios, gráficos e textos apresentados são uma sugestão metodológica, e não uma proposta rígida de modelo. Todas as alterações e personalizações nos elementos apresentados são permitidas e bem-vindas.

Qualquer semelhança entre o tipo de projeto, o tipo de relatórios, os nomes dos recursos e outros dados com projetos reais terá sido mera coincidência.

© 2003, Ricardo Viana Vargas. Todos os direitos reservados.



R I C A R D O
—
V A R G A S

GERENCIAMENTO DE ESCOPO

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

APRESENTAÇÃO DO PROJETO

Preparado por	Ricardo Viana Vargas – Patrocinador	Versão 1
Aprovado por	Ricardo Viana Vargas – Patrocinador	01/09/2003

Uma divisão (150 empregados) de uma grande empresa percebeu a necessidade de se tornar mais direcionada para projetos (*project driven*). Como resultado desse processo, um comitê foi formado para redefinir os rumos da divisão e implementar efetivamente o gerenciamento de projetos na organização. A divisão já havia tentado utilizar o gerenciamento de projetos, tendo tido pouco sucesso. Obstáculos culturais precisavam ser superados. O comitê identificou que três maiores obstáculos deveriam ser considerados para evitar erros no novo processo.

1. Na primeira tentativa de implantação, somente os gerentes funcionais poderiam atuar como gerentes de projeto, uma vez que eram eles que instruíam sua equipe funcional para a conclusão do projeto.
2. Empregados das áreas funcionais eram resistentes ao uso de softwares para acompanhamento de projetos por temerem que o programa pudesse identificar a “realidade” dos resultados.
3. Os executivos estavam sempre muito ocupados para se reunirem com os consultores responsáveis pela implementação da metodologia.

Uma auditoria organizacional foi realizada pelo comitê. Ela foi constituída para identificar os problemas que existem atualmente dentro da divisão. Os resultados estão listados a seguir.

1. Processo de mudança tecnológica contínuo	17. A frase “Isso não é problema meu” utilizada com freqüência pelas pessoas do projeto
2. Pouco tempo alocado para o trabalho	18. Inexistência de um processo formal de controle
3. Muita interferência externa ao projeto (reuniões, atrasos, etc.)	19. Pouco ou nenhum foco no cliente
4. Cronogramas desenvolvidos com base em suposições	20. Inexistência de um processo de gerenciamento de riscos
5. Falta de balanceamento da força de trabalho	21. Mudança constante nas responsabilidades (nunca se sabe quem está dirigindo o ônibus)
6. Diferentes objetivos de cada grupo	22. Aumento constante do escopo do projeto
7. Falta de habilidade nas discussões abertas	23. Atribuições sobrepostas para os recursos do projeto (fazer muitas coisas ao mesmo tempo)
8. Falta de um planejamento com qualidade	24. Irritabilidade alta das pessoas quando questionadas sobre sua performance
9. Inexistência de mecanismos de acompanhamento de recursos	25. Pouco suporte de outras áreas
10. Inexistência de documentação	26. Desejo de envolvimento de todos, mas poucos hábeis para resolverem o problema
11. Problemas ao lidar com contratados e terceirizados	27. Pouco direcionamento proveniente de executivos
12. Mudanças constantes nas expectativas de resultados do projeto	28. Pouco senso de cooperação
13. Mudanças freqüentes de última hora	29. Muito trabalho agendado do fim para o início (ALAP)
14. Membros da equipe com agendas paralelas	30. Mecanismo de comunicação entre o time pobre e lento
15. Escopo do projeto indefinido e impreciso	
16. Dependência de recursos sob os quais não se tem controle	

O patrocinador do projeto decidiu então desenvolver um projeto para criar um escritório de projetos (PMO) de modo a preparar a divisão para um aumento significativo na demanda por serviços decorrentes de um aumento nas linhas de produtos oferecidos pela companhia e de movimentos de concorrentes.

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS**TERMO DE ABERTURA****PROJECT CHARTER**

Preparado por	Ricardo Viana Vargas – Patrocinador	Versão 1
Aprovado por	Ricardo Viana Vargas – Patrocinador	20/09/2003

I - Resumo das condições do projeto

Uma pequena divisão (150 empregados) de uma organização percebeu a necessidade de se tornar mais direcionada para projetos (*project driven*) e, portanto, decidiu implementar um escritório de projetos (PMO) na divisão.

O movimento no direcionamento para projetos é proveniente da grande necessidade de preparar a divisão para um aumento significativo na demanda por serviços decorrentes de um aumento nas linhas de produtos oferecidos pela organização e de movimentos de concorrentes.

A divisão já havia tentado utilizar o gerenciamento de projetos, tendo tido pouco sucesso. Obstáculos culturais precisavam ser superados.

II - Nome do gerente do projeto, suas responsabilidades e sua autoridade

Rodrigo Mendes Lemos é o gerente do projeto. Sua autoridade é total na esfera da divisão, podendo contratar, realizar compras e gerenciar o pessoal de acordo com seus próprios critérios.

No aspecto financeiro, a autoridade do gerente de projeto estará limitada a determinadas autonomias, a serem definidas no plano de gerenciamento de custos.

No caso de necessidade de relacionamento externo à divisão, sua autoridade é a autoridade funcional inerente ao seu posto dentro da organização.

III - Necessidades básicas do trabalho a ser realizado

Serão realizadas as compras de *software* e *hardware*, a criação de metodologia, projeto piloto e padronização de projetos, bem como o treinamento do pessoal da divisão.

IV - Descrição do projeto**1. Produto do projeto**

Metodologia implementada e documentada com aprovação do patrocinador, bem como um projeto-piloto implementado na divisão para avaliar a efetividade da metodologia.

2. Cronograma básico do projeto

A execução dos trabalhos terá início em janeiro de 2004 e deve durar aproximadamente 6 meses.

3. Estimativas iniciais de custo

O orçamento para este projeto é de \$1.000.000 de gastos adicionais da divisão (custos internos não serão considerados).

V - Administração

1. Necessidade inicial de recursos

O gerente terá uma equipe de 6 profissionais, podendo, ainda, contratar externos para o projeto. Máquinas e equipamentos precisarão ser adquiridos.

2. Necessidade de suporte pela organização

A organização irá suportar toda a necessidade externa à divisão, uma vez que existe um interesse de longo prazo em implementar o gerenciamento de projetos em outras áreas.

3. Controle e gerenciamento das informações do projeto

O gerente de projeto é o responsável pelas informações. Todas as informações devem ser armazenadas em banco de dados e acessadas em www.ricardovargas.com.br/fronteiras.

APROVAÇÕES

Ricardo Viana Vargas Patrocinador		Data 20/09/2003
--------------------------------------	--	--------------------

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projeto no site www.ricardovargas.com.br/fronteiras para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS**DECLARAÇÃO DE ESCOPO
SCOPE STATEMENT**

Preparado por	Rodrigo Mendes Lemos – Gerente do Projeto	Versão 3
Aprovado por	Ricardo Viana Vargas – Patrocinador	01/11/2003

I - Patrocinador

Ricardo Viana Vargas – Gerente da Divisão

II - Nome do gerente do projeto, suas responsabilidades e sua autoridade

Rodrigo Mendes Lemos é o gerente do projeto. Sua autoridade é total na esfera da divisão, podendo contratar terceiros, realizar compras e gerenciar o pessoal de acordo com seus próprios critérios. No caso de necessidade de relacionamento externo à divisão, sua autoridade é a autoridade funcional inerente ao seu posto dentro da organização.

III - Time do Projeto

Nelson Azevedo <i>Membro</i>	Tarcísio Viana Tavares <i>Membro</i>	Ana Sílvia Bragança <i>Membro</i>	Juliano Palácios Medeiros <i>Membro</i>
Ronaldo Gomes Severo <i>Membro</i>	Maria Sônia Silveira <i>Membro</i>	João Rosa da Motta <i>TI</i>	Márcia Maria Silva <i>TI</i>
Mara Lúcia Menezes <i>Membro</i>	Márcio Silva Valente Pereira <i>Compras</i>	Ana Carolina L Magalhães <i>TI</i>	Luiz Carlos Paula Pena <i>TI</i>
Magali Pedrosa <i>TI</i>	Gian Franco Sabino <i>Consultor Externo</i>	Alan Carlos Poderino <i>Consultor Externo</i>	

IV - Descrição do Projeto

O projeto envolverá o diagnóstico do ambiente, as compras de *software* e *hardware*, a criação de metodologia, o projeto piloto, a padronização de projetos e o treinamento do pessoal da divisão.

V - Objetivo do projeto

Implementar o gerenciamento de projetos na divisão através de um escritório de projetos (PMO), dentro das metodologias estabelecidas pela divisão de projetos corporativos da matriz (USA), dentro de um prazo máximo de 180 dias corridos a partir de janeiro de 2004 e com um custo total estimado de \$1.000.000 (custo adicional).

VI - Justificativa do projeto

Preparar a divisão para um aumento significativo na demanda por serviços decorrentes de um aumento nas linhas de produtos oferecidos pela companhia e de movimentos de concorrentes.

VII - Produto do projeto

Metodologia implementada e documentada com aprovação do patrocinador, bem como um projeto-piloto implementado na divisão para avaliar sua efetividade.

VIII - Expectativa do cliente

- Projeto em conformidade com o Termo de Abertura ou *Project Charter*
- Projeto dentro do prazo e do orçamento previsto

IX - Fatores de sucesso do projeto

- Comunicação efetiva dentro do time
- Apoio integral da área de TI
- Suporte permanente do patrocinador

X - Restrições

- O orçamento é limitado.
- O prazo-limite é o final do ano fiscal da empresa, sob risco de re-alocação orçamentária.
- O projeto deve ser mantido dentro da esfera departamental, tendo apenas o contato externo com as áreas de TI e compras.

XI - Premissas

- As pessoas podem mudar seu comportamento se adequadamente estimuladas e preparadas.
- A comunicação dentro do time será feita através do site www.ricardovargas.com.br/fronteiras, com utilização da *Enterprise Project Management* da Microsoft.
- É necessário o apoio irrestrito de todos os envolvidos dentro da divisão.
- Os membros do time terão dedicação integral ao projeto.
- O time do projeto deverá ter conhecimento de gerenciamento de projetos e de informática.

XII - Exclusões específicas

- O projeto não tem como objetivo administrar os projetos após sua implementação.
- O projeto não tem como objetivo criar políticas e processos para projetos inter-divisionais.
- A equipe de consultoria atuará apenas como apoio, e não como mão-de-obra.

XIII - Principais atividades e estratégias do projeto

1. Geral

- O custo de pessoal interno não está incluído no valor anterior e não será considerado por já fazer parte do custo indireto da empresa.
- Serão consideradas críticas as atividades com folga menor ou igual a 3 dias.

2. Diagnóstico

- Será realizado pela divisão de gerenciamento de projetos da matriz (USA), com custos arcados pela divisão, tais como deslocamentos, traslados, hospedagem, etc.
- A metodologia será a do PMI através do Guia PMBOK Guide 2000 (já utilizado pela matriz).
- É acompanhado por consultor especializado externo.

3. Treinamento

- Prevê treinamento de software e metodologia de gerenciamento de projetos, inclusive para os usuários finais.
- Os treinamentos serão realizados no Centro de Treinamento da empresa (fora do ambiente de trabalho) em período integral, salvo se citado o contrário.

- Serão realizadas 5 turmas de gerenciamento de projetos básicos (150 participantes) e 1 turma de gerenciamento de projetos avançados (30 participantes).
- Os cursos básico e avançado de gerenciamento de projetos terão a duração de 24 horas ou 3 dias.
- Serão realizadas 5 turmas do treinamento no software (150 participantes), turma avançada do software e 1 turma para a equipe de suporte no software.
- O curso básico do software terá carga horária de 16 horas por turma.
- O curso avançado do software terá carga horária de 24 horas por turma.
- O curso da equipe de suporte terá a carga horária de 40 horas em 2 semanas em meio período fora da empresa.
- Uma avaliação de conhecimento dos alunos com o objetivo de conduzir o nivelamento da turma deve ser realizada anteriormente ao início das turmas.
- Inclui palestra para a alta administração e para os membros do time.
- As máquinas utilizadas no treinamento já serão as definitivas dos usuários.
- O treinamento será em horário integral e com todas as turmas seqüenciadas.
- O treinamento terá preço fechado por turma (30 alunos cada) e não deve ter dependência com o local do treinamento.

4. Software

- 150 licenças do Microsoft Project 2002 Professional com Microsoft Project Web Access para todas as máquinas
- 1 licença do Microsoft Project 2002 Server como servidor de projetos
- Software de Gestão Eletrônica de Documentos no servidor
- SQL Server 2000 como plataforma de banco de dados no servidor
- Windows.net (server) e Windows XP Professional para servidores e usuários, respectivamente
- Instalação realizada pelo departamento de informática
- Todos os programas serão adquiridos, com exceção do servidor de projetos, que será fornecido gratuitamente pelo fabricante
- Programa para GED também precisa ser avaliado e adquirido

5. Hardware

- 2 Servidores Dell Dual Pentium IV 2GHz com 1GB de Memória RAM, 2 HD's espelhados com 100 GB (incluindo *Backup*)
- 165 Microcomputadores Dell Pentium IV 2GHz com 512MB de Memória RAM, HD de 40 GB e rede (15 computadores de *Backup*)
- Instalação realizada pelo departamento de informática da companhia
- Inexistência de outros equipamentos disponíveis devido ao deslocamento dos atuais para outros setores

6. Piloto

- Lançamento de campanha publicitária a ser definida pela divisão
- Duração máxima de 15 dias de execução
- Realização por empresa especializada (GP Projetos) em parceria com a divisão
- Avaliação de resultados incluindo o patrocinador

7. Padronização

- Inclusão de padronização de projetos, relatórios, modos de exibição, estrutura de GED através do site www.ricardovargas.com.br/fronteiras
- Realização externa (GP Projetos) com apoio da divisão
- Confecção dos padrões realizada internamente pela empresa
- Padrão aprovado pelo gerente de projeto

XIV - Entregas do projeto

- Diagnóstico concluído
- Treinamento concluído
- Software instalado
- *Hardware* instalado
- Piloto realizado e avaliado
- Padrões estabelecidos

XV - Orçamento do projeto

- O projeto prevê um gasto adicional de até \$1.000.000, incluindo as reservas gerenciais.
- As reservas gerenciais e de contingência somadas não podem ultrapassar \$100.000 (10% do orçamento).
- O pagamento dos valores orçados se efetuará segundo o fluxo de caixa a ser desenvolvido para o projeto e aprovado pela área financeira da empresa.
- As despesas com pessoal e recursos internos não serão consideradas dentro do orçamento do projeto.
- Antecipações ou atrasos não deslocam o fluxo de caixa do projeto.

XVI - Plano de entregas e marcos do projeto

A execução dos trabalhos terá início em janeiro de 2004 e deve durar aproximadamente 6 meses. O planejamento do projeto, bem como sua finalização deverão ser realizadas fora do período descrito.

Entrega	Descrição	Término
Fase de Iniciação	Gerente do Projeto Definido	15/09/2003
	<i>Project Charter</i> Aprovado	20/09/2003
Fase de Planejamento	<i>Scope Statement</i> Aprovado	01/11/2003
	Cronograma definido	15/11/2003
	Orçamento definido	30/11/2003
	Plano do Projeto Concluído	15/12/2003
	Aprovação do Plano do Projeto	20/12/2003
Fase de Execução	Diagnóstico concluído	16/01/2004
	Treinamento realizado	22/04/2004
	Software instalado	30/03/2004
	<i>Hardware</i> instalado	04/02/2004
	Padrões estabelecidos	13/05/2004
	Piloto realizado e avaliado	25/06/2004
Fase de Finalização	Projeto concluído	30/06/2004
	Lições aprendidas registradas	15/07/2004

REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Modificado por	Descrição da mudança
20/10/2003	Ricardo Viana Vargas	Detalhamento das restrições
01/11/2003	Rodrigo Mendes Lemos	Especificação do software a ser utilizado

APROVAÇÕES

Ricardo Viana Vargas Patrocinador		Data 01/11/2003
--------------------------------------	--	--------------------

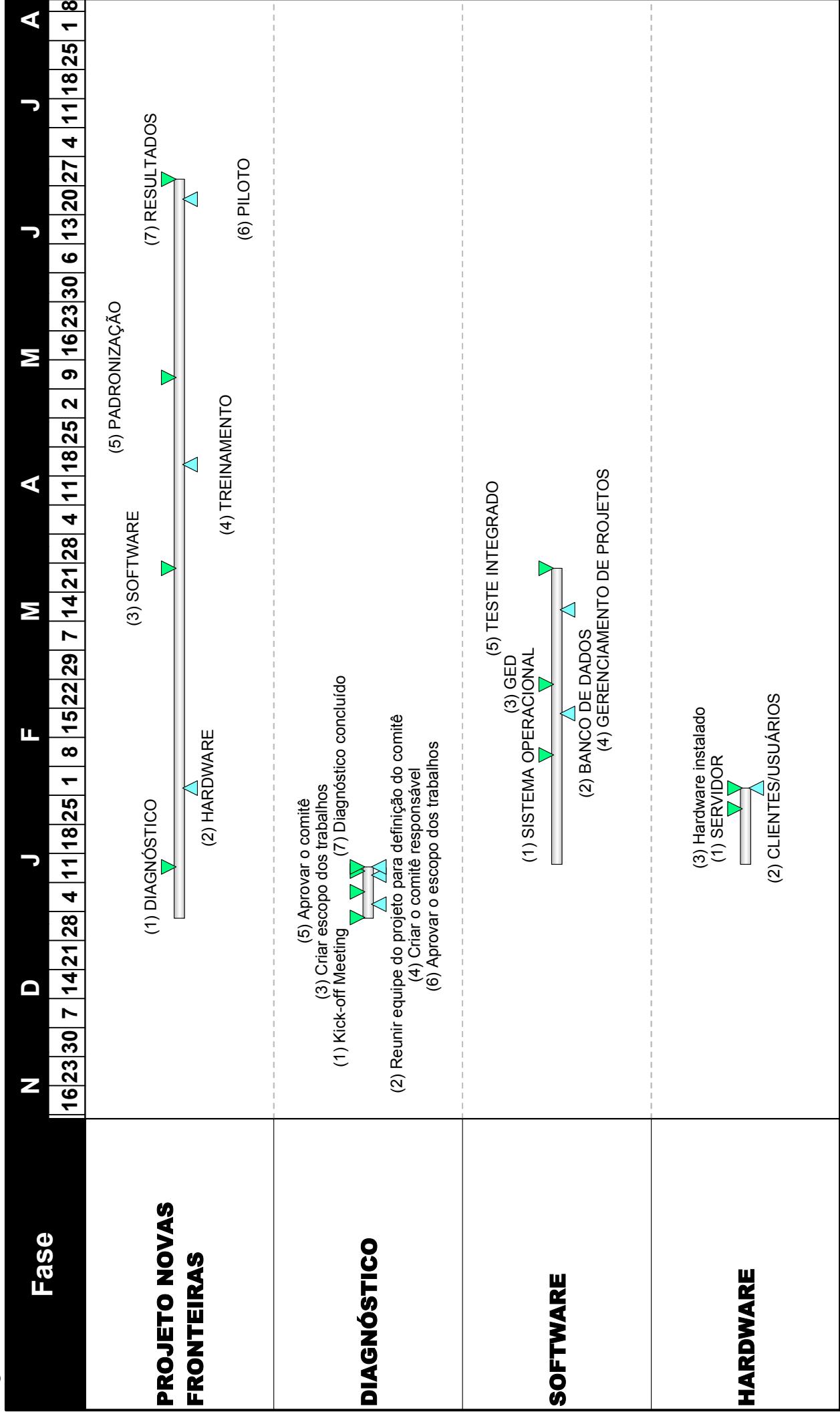
Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projeto no site www.ricardovargas.com.br/fronteiras para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

VISÃO GERAL DO PROJETO

Página 1 de 2

R I C A R D O ~~G~~
V A R G A S ~~G~~

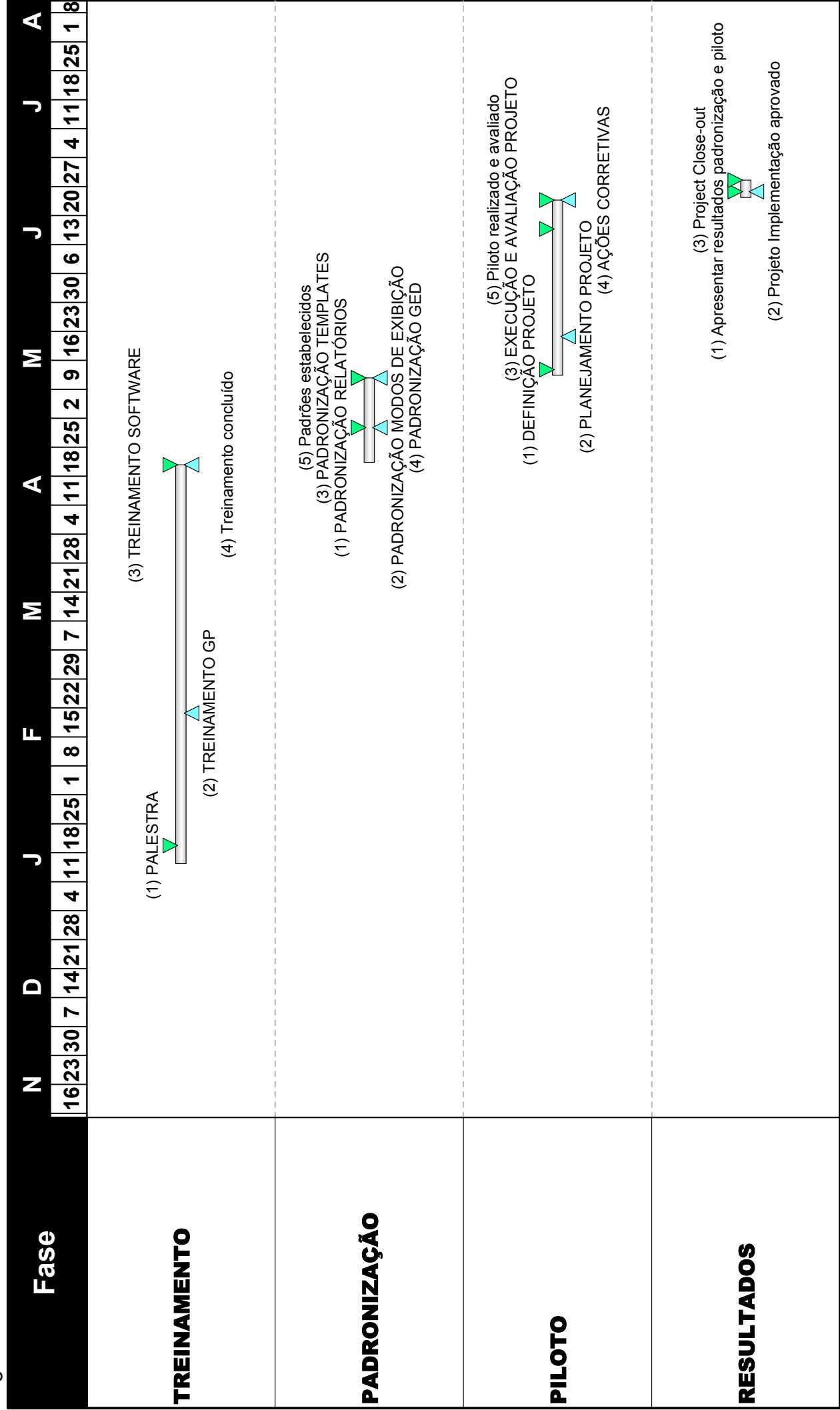


PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

VISÃO GERAL DO PROJETO

Página 2 de 2

R I C A R D O
V A R G A S



Nome da Tarefa

Projeto Novas Fronteiras

1 DIAGNÓSTICO

2 SOFTWARE

2.1 SISTEMA OPERACIONAL

2.2 BANCO DE DADOS

2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.4 GED

2.5 TESTE INTEGRADO

3 HARDWARE

3.1 SERVIDOR

3.2 CLIENTES/USUÁRIOS

4 TREINAMENTO

4.1 PALESTRA

4.2 TREINAMENTO GP

4.2.1 TREINAMENTO BÁSICO GP

4.2.2 TREINAMENTO AVANÇADO GP

4.3 TREINAMENTO SOFTWARE

4.3.1 TREINAMENTO BÁSICO SOFTWARE

4.3.2 TREINAMENTO AVANÇADO SOFTWARE

4.3.3 TREINAMENTO EQUIPE DE SUPORTE SOFTWARE

5 PADRONIZAÇÃO

5.1 PADRONIZAÇÃO TEMPLATES (MODELOS)

5.2 PADRONIZAÇÃO GED

5.3 PADRONIZAÇÃO RELATÓRIOS

5.4 PADRONIZAÇÃO MODOS DE EXIBIÇÃO

6 PILOTO

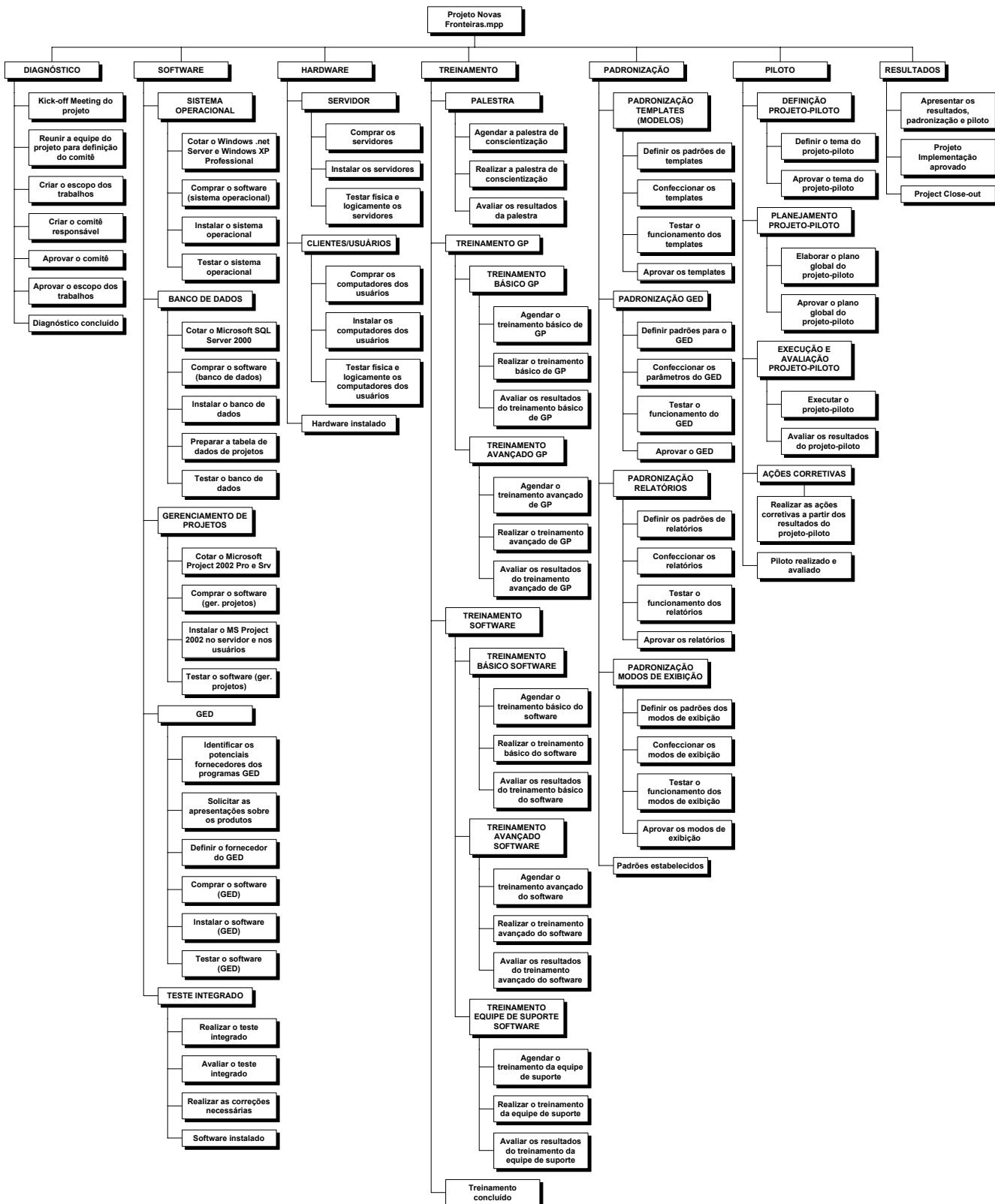
6.1 DEFINIÇÃO PROJETO-PILOTO

6.2 PLANEJAMENTO PROJETO-PILOTO

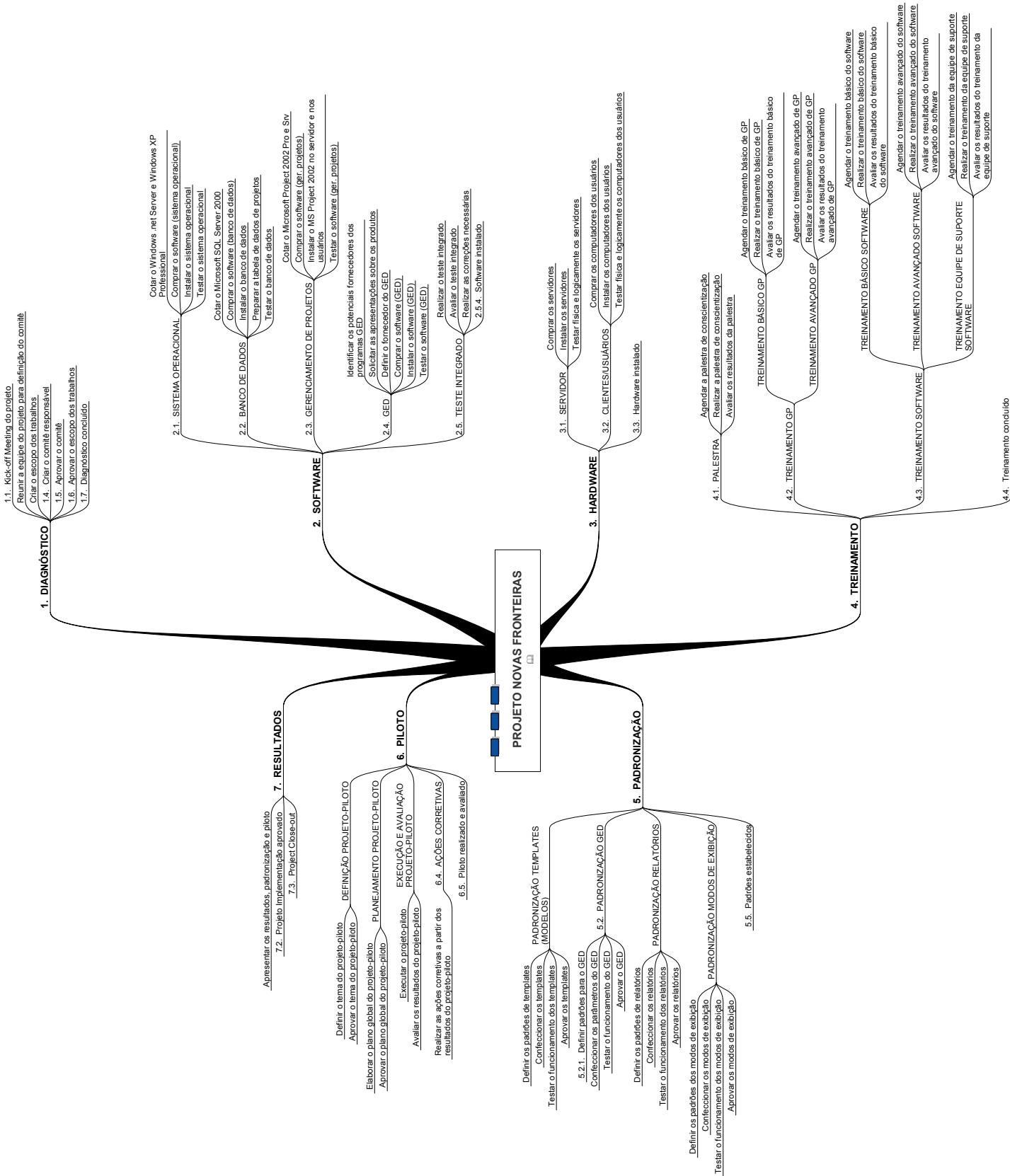
6.3 EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO PROJETO-PILOTO

6.4 AÇÕES CORRETIVAS

7 RESULTADOS



- 1.1 Kick-off Meeting do projeto.
- Reuni a equipe do projeto para definição do comitê
- 1.4 Criar o escopo dos trabalhos
- 1.5 Aprovar o comitê
- 1.6 Aprovar o escopo dos trabalhos
- 1.7 Diagnóstico concluído.



PROJETO NOVAS FRONTEIRAS**PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO****SCOPE MANAGEMENT PLAN**

Preparado por	Juliano Palácios Medeiros – Membro do Time	Versão 3
Aprovado por	Rodrigo Mendes Lemos – Gerente do Projeto	05/11/2003

I - Descrição dos processos de gerenciamento de escopo

- O gerenciamento do escopo do projeto será realizado com base em dois documentos específicos: *Declaração de escopo* para o escopo funcional do projeto e *WBS* para o escopo das atividades a serem realizadas pelo projeto, com suas devidas entregas.
- Todas as mudanças no escopo inicialmente previsto para o projeto devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle de mudanças de escopo (*Scope Change Control System*).
- Serão consideradas mudanças de escopo apenas as medidas corretivas. Inovações e novas características do produto/projeto não serão consideradas pelo gerenciamento de escopo.
- Todas as solicitações de mudança no escopo devem ser feitas por escrito ou através de e-mail, conforme descrito no plano de comunicações do projeto.

II - Priorização das mudanças de escopo e respostas

As mudanças de escopo são classificadas em quatro níveis de prioridades

Prioridade 0 (zero) – Mudanças de prioridade zero requerem uma ação imediata por parte do gerente do projeto, que deve acionar imediatamente o patrocinador, uma vez que se trata de mudança urgente, de alto impacto no projeto e em outras áreas sobre as quais o gerente de projeto não tem autonomia.

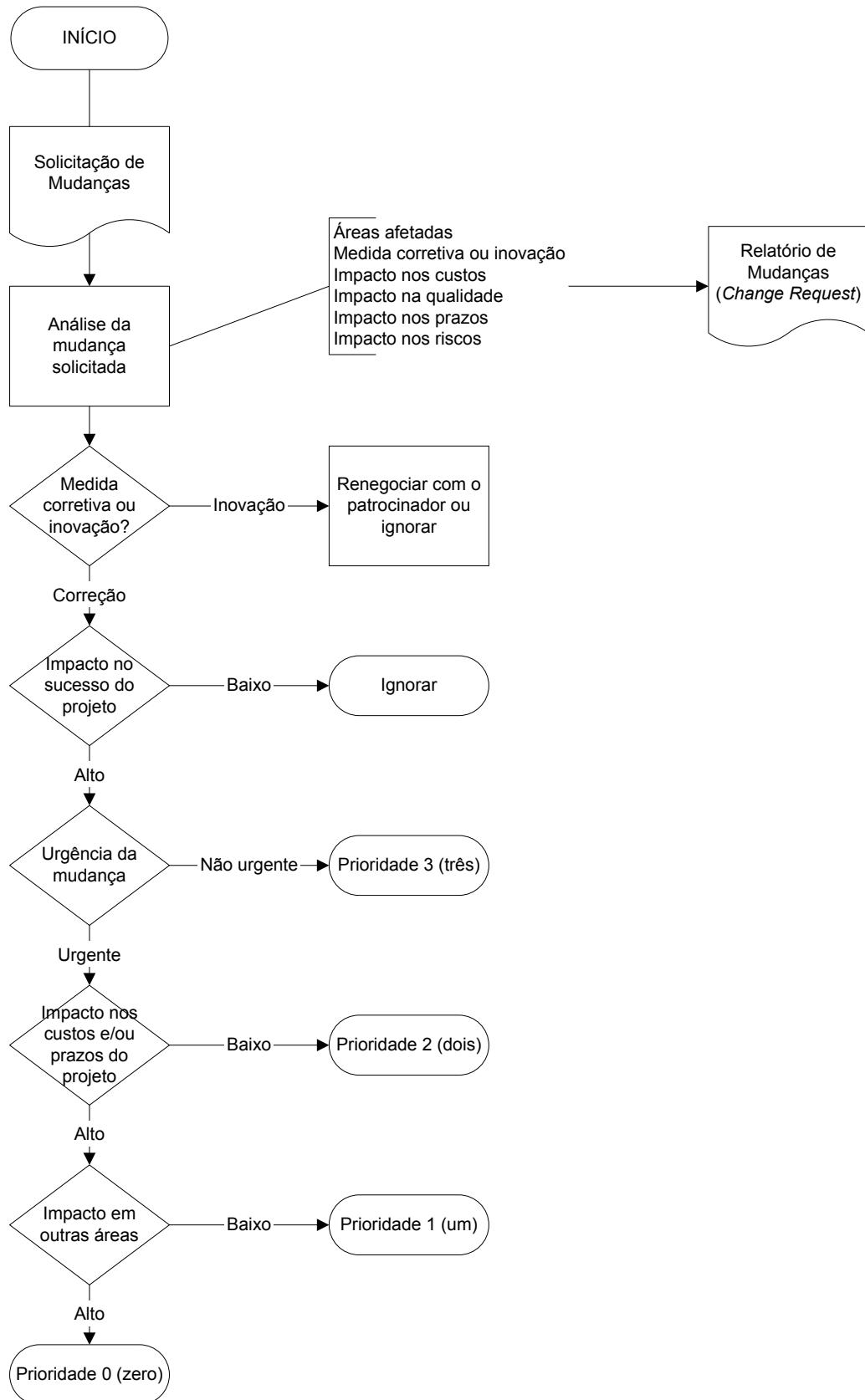
Prioridade 1 (um) - Mudanças de prioridade um requerem uma ação imediata por parte do gerente do projeto, independente das reuniões de controle previstas devido à urgência, acionando imediatamente o patrocinador no caso de necessidade de autorizações financeiras fora da alcada do gerente de projetos.

Prioridade 2 (dois) – Mudanças de prioridade dois requerem um planejamento da ação através de terceiros ou de equipes que, a princípio, tenham disponibilidade, uma vez que agregam valor ao sucesso do projeto e são urgentes, porém não têm impacto significativo nos custos e nos prazos do projeto.

Prioridade 3 (três) – Mudanças de prioridade três podem ser implementadas por terem influência no sucesso do projeto, porém não requerem uma ação imediata por não serem impactantes ou urgentes.

III - Gerenciamento das configurações (Configuration management)

O sistema de controle de mudanças de escopo (*Scope Change Control System*) deve proporcionar com que todas as mudanças no escopo do projeto sejam tratadas segundo o fluxo apresentado a seguir com seus resultados apresentados na reunião semanal de CCB com suas conclusões, prioridades e ações relacionadas.



IV - Freqüência de avaliação do escopo do projeto

O escopo do projeto deve ser avaliado *semanalmente* dentro da reunião de CCB (*Change Control Board*), prevista no plano de gerenciamento das comunicações.

V - Alocação financeira das mudanças de escopo

As mudanças de escopo corretivas podem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, na categoria *Outras reservas*, desde que dentro da alçada do gerente de projeto.

Para mudanças de escopo corretivas prioritárias que estejam fora da alçada do gerente de projeto, ou quando não existe mais reserva gerencial disponível, deverá ser acionado o patrocinador, já que o gerente de projeto não tem autonomia necessária para decidir utilizar a reserva de contingência de riscos para mudanças de escopo ou solicitar à diretoria da empresa um aumento nas reservas gerenciais.

VI - Administração do plano de gerenciamento de escopo

1. Responsável pelo plano

- **Juliano Palácios Medeiros**, membro do time do projeto, será o responsável direto pelo plano de gerenciamento de escopo.
- **Maria Sônia Silveira**, membro do time do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de escopo.

2. Freqüência de atualização do plano de gerenciamento de escopo

O plano de gerenciamento de escopo será reavaliado *mensalmente* na primeira reunião mensal do CCB, juntamente com os outros planos de gerenciamento do projeto.

As necessidades de atualização do plano antes da primeira reunião de CCB do projeto deverão ser tratadas segundo os procedimentos descritos no item *Outros assuntos não previstos neste plano*.

VII - Outros assuntos relacionados ao gerenciamento do escopo do projeto não previstos neste plano

Todas as solicitações não previstas neste plano deverão ser submetidas a reunião do CCB (Comitê de controle de mudanças) para aprovação. Imediatamente após sua aprovação, deverão ser atualizados o plano de gerenciamento de escopo com o devido registro das alterações efetivadas.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
01/11/2003	Rodrigo Mendes Lemos	Detalhamento das prioridades
05/11/2003	Rodrigo Mendes Lemos	Inserção do item formalização da solicitação de mudanças no escopo

APROVAÇÕES		
Rodrigo Mendes Lemos Gerente do Projeto		Data 05/11/2003

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projeto no site www.ricardovargas.com.br/fronteiras para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

R I C A R D O
—
V A R G A S

GERENCIAMENTO DE TEMPO

ID	Nome da Tarefa
0	Projeto Novas Fronteiras
1	1 DIAGNÓSTICO
2	1.1 Kick-off Meeting do projeto
3	1.2 Reunir a equipe do projeto para definição do comitê
4	1.3 Criar o escopo dos trabalhos
5	1.4 Criar o comitê responsável
6	1.5 Aprovar o comitê
7	1.6 Aprovar o escopo dos trabalhos
8	1.7 Diagnóstico concluído
9	2 SOFTWARE
10	2.1 SISTEMA OPERACIONAL
11	2.1.1 Cotar o Windows .net Server e Windows XP Professional
12	2.1.2 Comprar o software (sistema operacional)
13	2.1.3 Instalar o sistema operacional
14	2.1.4 Testar o sistema operacional
15	2.2 BANCO DE DADOS
16	2.2.1 Cotar o Microsoft SQL Server 2000
17	2.2.2 Comprar o software (banco de dados)
18	2.2.3 Instalar o banco de dados
19	2.2.4 Preparar a tabela de dados de projetos
20	2.2.5 Testar o banco de dados
21	2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS
22	2.3.1 Cotar o Microsoft Project 2002 Pro e Srv
23	2.3.2 Comprar o software (ger. projetos)
24	2.3.3 Instalar o MS Project 2002 no servidor e nos usuários
25	2.3.4 Testar o software (ger. projetos)
26	2.4 GED
27	2.4.1 Identificar os potenciais fornecedores dos programas GED
28	2.4.2 Solicitar as apresentações sobre os produtos
29	2.4.3 Definir o fornecedor do GED
30	2.4.4 Comprar o software (GED)
31	2.4.5 Instalar o software (GED)
32	2.4.6 Testar o software (GED)
33	2.5 TESTE INTEGRADO
34	2.5.1 Realizar o teste integrado
35	2.5.2 Avaliar o teste integrado
36	2.5.3 Realizar as correções necessárias
37	2.5.4 Software instalado
38	3 HARDWARE
39	3.1 SERVIDOR
40	3.1.1 Comprar os servidores
41	3.1.2 Instalar os servidores
42	3.1.3 Testar física e logicamente os servidores
43	3.2 CLIENTES/USUÁRIOS
44	3.2.1 Comprar os computadores dos usuários
45	3.2.2 Instalar os computadores dos usuários
46	3.2.3 Testar física e logicamente os computadores dos usuários
47	3.3 Hardware instalado
48	4 TREINAMENTO
49	4.1 PALESTRA
50	4.1.1 Agendar a palestra de conscientização
51	4.1.2 Realizar a palestra de conscientização
52	4.1.3 Avaliar os resultados da palestra
53	4.2 TREINAMENTO GP
54	4.2.1 TREINAMENTO BÁSICO GP
55	4.2.1.1 Agendar o treinamento básico de GP
56	4.2.1.2 Realizar o treinamento básico de GP
57	4.2.1.3 Avaliar os resultados do treinamento básico de GP
58	4.2.2 TREINAMENTO AVANÇADO GP
59	4.2.2.1 Agendar o treinamento avançado de GP
60	4.2.2.2 Realizar o treinamento avançado de GP
61	4.2.2.3 Avaliar os resultados do treinamento avançado de GP
62	4.3 TREINAMENTO SOFTWARE
63	4.3.1 TREINAMENTO BÁSICO SOFTWARE
64	4.3.1.1 Agendar o treinamento básico do software
65	4.3.1.2 Realizar o treinamento básico do software
66	4.3.1.3 Avaliar os resultados do treinamento básico do software
67	4.3.2 TREINAMENTO AVANÇADO SOFTWARE
68	4.3.2.1 Agendar o treinamento avançado do software
69	4.3.2.2 Realizar o treinamento avançado do software
70	4.3.2.3 Avaliar os resultados do treinamento avançado do software
71	4.3.3 TREINAMENTO EQUIPE DE SUPORTE SOFTWARE
72	4.3.3.1 Agendar o treinamento da equipe de suporte
73	4.3.3.2 Realizar o treinamento da equipe de suporte
74	4.3.3.3 Avaliar os resultados do treinamento da equipe de suporte
75	4.4 Treinamento concluído

ID	Nome da Tarefa
76	5 PADRONIZAÇÃO
77	5.1 PADRONIZAÇÃO TEMPLATES (MODELOS)
78	5.1.1 Definir os padrões de templates
79	5.1.2 Confeccionar os templates
80	5.1.3 Testar o funcionamento dos templates
81	5.1.4 Aprovar os templates
82	5.2 PADRONIZAÇÃO GED
83	5.2.1 Definir padrões para o GED
84	5.2.2 Confeccionar os parâmetros do GED
85	5.2.3 Testar o funcionamento do GED
86	5.2.4 Aprovar o GED
87	5.3 PADRONIZAÇÃO RELATÓRIOS
88	5.3.1 Definir os padrões de relatórios
89	5.3.2 Confeccionar os relatórios
90	5.3.3 Testar o funcionamento dos relatórios
91	5.3.4 Aprovar os relatórios
92	5.4 PADRONIZAÇÃO MODOS DE EXIBIÇÃO
93	5.4.1 Definir os padrões dos modos de exibição
94	5.4.2 Confeccionar os modos de exibição
95	5.4.3 Testar o funcionamento dos modos de exibição
96	5.4.4 Aprovar os modos de exibição
97	5.5 Padrões estabelecidos
98	6 PILOTO
99	6.1 DEFINIÇÃO PROJETO-PILOTO
100	6.1.1 Definir o tema do projeto-piloto
101	6.1.2 Aprovar o tema do projeto-piloto
102	6.2 PLANEJAMENTO PROJETO-PILOTO
103	6.2.1 Elaborar o plano global do projeto-piloto
104	6.2.2 Aprovar o plano global do projeto-piloto
105	6.3 EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO PROJETO-PILOTO
106	6.3.1 Executar o projeto-piloto
107	6.3.2 Avaliar os resultados do projeto-piloto
108	6.4 AÇÕES CORRETIVAS
109	6.4.1 Realizar as ações corretivas a partir dos resultados do projeto-piloto
110	6.5 Piloto realizado e avaliado
111	7 RESULTADOS
112	7.1 Apresentar os resultados, padronização e piloto
113	7.2 Projeto Implementação aprovado
114	7.3 Project Close-out

ID	Nome da Tarefa	Duração
0	Projeto Novas Fronteiras	
1	1 DIAGNÓSTICO	
2	1.1 Kick-off Meeting do projeto	4 hrs
3	1.2 Reunir a equipe do projeto para definição do comitê	1,5 days
4	1.3 Criar o escopo dos trabalhos	3 days
5	1.4 Criar o comitê responsável	16 hrs
6	1.5 Aprovar o comitê	8 hrs
7	1.6 Aprovar o escopo dos trabalhos	8 hrs
8	1.7 Diagnóstico concluído	0 hrs
9	2 SOFTWARE	
10	2.1 SISTEMA OPERACIONAL	
11	2.1.1 Cotar o Windows .net Server e Windows XP Professional	2 days
12	2.1.2 Comprar o software (sistema operacional)	2 days
13	2.1.3 Instalar o sistema operacional	4 days
14	2.1.4 Testar o sistema operacional	2 days
15	2.2 BANCO DE DADOS	
16	2.2.1 Cotar o Microsoft SQL Server 2000	2 days
17	2.2.2 Comprar o software (banco de dados)	2 days
18	2.2.3 Instalar o banco de dados	4 days
19	2.2.4 Preparar a tabela de dados de projetos	2 days
20	2.2.5 Testar o banco de dados	2 days
21	2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	
22	2.3.1 Cotar o Microsoft Project 2002 Pro e Srv	2 days
23	2.3.2 Comprar o software (ger. projetos)	2 days
24	2.3.3 Instalar o MS Project 2002 no servidor e nos usuários	4 days
25	2.3.4 Testar o software (ger. projetos)	1 day
26	2.4 GED	
27	2.4.1 Identificar os potenciais fornecedores dos programas GED	5 days
28	2.4.2 Solicitar as apresentações sobre os produtos	2 days
29	2.4.3 Definir o fornecedor do GED	5 days
30	2.4.4 Comprar o software (GED)	2 days
31	2.4.5 Instalar o software (GED)	2 days
32	2.4.6 Testar o software (GED)	3 days
33	2.5 TESTE INTEGRADO	
34	2.5.1 Realizar o teste integrado	2 days
35	2.5.2 Avaliar o teste integrado	2 days
36	2.5.3 Realizar as correções necessárias	4 days
37	2.5.4 Software instalado	0 hrs
38	3 HARDWARE	
39	3.1 SERVIDOR	
40	3.1.1 Comprar os servidores	2 days
41	3.1.2 Instalar os servidores	2 days
42	3.1.3 Testar física e logicamente os servidores	1 day
43	3.2 CLIENTES/USUARIOS	
44	3.2.1 Comprar os computadores dos usuários	2 days
45	3.2.2 Instalar os computadores dos usuários	5 days
46	3.2.3 Testar física e logicamente os computadores dos usuários	1 day
47	3.3 Hardware instalado	0 hrs
48	4 TREINAMENTO	
49	4.1 PALESTRA	
50	4.1.1 Agendar a palestra de conscientização	1 day
51	4.1.2 Realizar a palestra de conscientização	2 hrs
52	4.1.3 Avaliar os resultados da palestra	14 hrs
53	4.2 TREINAMENTO GP	
54	4.2.1 TREINAMENTO BÁSICO GP	
55	4.2.1.1 Agendar o treinamento básico de GP	1 day
56	4.2.1.2 Realizar o treinamento básico de GP	15 days
57	4.2.1.3 Avaliar os resultados do treinamento básico de GP	3 days
58	4.2.2 TREINAMENTO AVANÇADO GP	
59	4.2.2.1 Agendar o treinamento avançado de GP	1 day
60	4.2.2.2 Realizar o treinamento avançado de GP	3 days
61	4.2.2.3 Avaliar os resultados do treinamento avançado de GP	1 day
62	4.3 TREINAMENTO SOFTWARE	
63	4.3.1 TREINAMENTO BÁSICO SOFTWARE	
64	4.3.1.1 Agendar o treinamento básico do software	1 day
65	4.3.1.2 Realizar o treinamento básico do software	10 days
66	4.3.1.3 Avaliar os resultados do treinamento básico do software	2 days
67	4.3.2 TREINAMENTO AVANÇADO SOFTWARE	
68	4.3.2.1 Agendar o treinamento avançado do software	1 day
69	4.3.2.2 Realizar o treinamento avançado do software	2 days
70	4.3.2.3 Avaliar os resultados do treinamento avançado do software	1 day
71	4.3.3 TREINAMENTO EQUIPE DE SUPORTE SOFTWARE	
72	4.3.3.1 Agendar o treinamento da equipe de suporte	1 day
73	4.3.3.2 Realizar o treinamento da equipe de suporte	10 days
74	4.3.3.3 Avaliar os resultados do treinamento da equipe de suporte	1 day
75	4.4 Treinamento concluído	0 hrs

ID	Nome da Tarefa	Duração
76	5 PADRONIZAÇÃO	
77	5.1 PADRONIZAÇÃO TEMPLATES (MODELOS)	
78	5.1.1 Definir os padrões de templates	2 days
79	5.1.2 Confeccionar os templates	10 days
80	5.1.3 Testar o funcionamento dos templates	2 days
81	5.1.4 Aprovar os templates	1 day
82	5.2 PADRONIZAÇÃO GED	
83	5.2.1 Definir padrões para o GED	16 hrs
84	5.2.2 Confeccionar os parâmetros do GED	10 days
85	5.2.3 Testar o funcionamento do GED	2 days
86	5.2.4 Aprovar o GED	1 day
87	5.3 PADRONIZAÇÃO RELATÓRIOS	
88	5.3.1 Definir os padrões de relatórios	1 day
89	5.3.2 Confeccionar os relatórios	4 days
90	5.3.3 Testar o funcionamento dos relatórios	1 day
91	5.3.4 Aprovar os relatórios	1 day
92	5.4 PADRONIZAÇÃO MODOS DE EXIBIÇÃO	
93	5.4.1 Definir os padrões dos modos de exibição	1 day
94	5.4.2 Confeccionar os modos de exibição	4 days
95	5.4.3 Testar o funcionamento dos modos de exibição	1 day
96	5.4.4 Aprovar os modos de exibição	1 day
97	5.5 Padrões estabelecidos	0 hrs
98	6 PILOTO	
99	6.1 DEFINIÇÃO PROJETO-PILOTO	
100	6.1.1 Definir o tema do projeto-piloto	1 day
101	6.1.2 Aprovar o tema do projeto-piloto	1 day
102	6.2 PLANEJAMENTO PROJETO-PILOTO	
103	6.2.1 Elaborar o plano global do projeto-piloto	5 days
104	6.2.2 Aprovar o plano global do projeto-piloto	1 day
105	6.3 EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO PROJETO-PILOTO	
106	6.3.1 Executar o projeto-piloto	15 days
107	6.3.2 Avaliar os resultados do projeto-piloto	3 days
108	6.4 AÇÕES CORRETIVAS	
109	6.4.1 Realizar as ações corretivas a partir dos resultados do projeto-piloto	5 days
110	6.5 Piloto realizado e avaliado	0 hrs
111	7 RESULTADOS	
112	7.1 Apresentar os resultados, padronização e piloto	2 days
113	7.2 Projeto Implementação aprovado	0 hrs
114	7.3 Project Close-out	4 hrs

ID		Nome da tarefa	Unidades	Duração
0		Projeto Novas Fronteiras		
1		1 DIAGNÓSTICO		
2		1.1 Kick-off Meeting do projeto		4 hrs
3		1.2 Reunir a equipe do projeto para definição do comitê		1,5 days
		João Rosa da Motta - TI	50%	
		Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%	
		Ricardo Viana Vargas - Patrocinador	20%	
		Alan Carlos Poderino - Consultor	100%	
		Viagem Divisão GP	1 Unidade (s)	
4		1.3 Criar o escopo dos trabalhos		3 days
		João Rosa da Motta - TI	50%	
		Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%	
		Alan Carlos Poderino - Consultor	100%	
5		1.4 Criar o comitê responsável		16 hrs
		João Rosa da Motta - TI	50%	
		Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%	
6		1.5 Aprovar o comitê		8 hrs
		Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%	
		Ricardo Viana Vargas - Patrocinador	20%	
7		1.6 Aprovar o escopo dos trabalhos		8 hrs
		Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%	
		Ricardo Viana Vargas - Patrocinador	20%	
8		1.7 Diagnóstico concluído		0 hrs
		Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%	
9		2 SOFTWARE		
10		2.1 SISTEMA OPERACIONAL		
11		2.1.1 Cotar o Windows .net Server e Windows XP Professional		2 days
		Márcio Silva Valente Pereira - Compras	20%	
12		2.1.2 Comprar o software (sistema operacional)		2 days
		Márcio Silva Valente Pereira - Compras	20%	
		Windows .net Server	1 Unidade (s)	
		Windows XP Professional	150 Unidade (s)	
13		2.1.3 Instalar o sistema operacional		4 days
		Ana Carolina Lopes Magalhães - TI	100%	
		Luiz Carlos Paula Pena - TI	100%	
14		2.1.4 Testar o sistema operacional		2 days
		Márcia Maria Silva - TI	100%	
		Juliano Palácios Medeiros - Membro	100%	
15		2.2 BANCO DE DADOS		
16		2.2.1 Cotar o Microsoft SQL Server 2000		2 days
		Márcio Silva Valente Pereira - Compras	20%	
17		2.2.2 Comprar o software (banco de dados)		2 days
		Márcio Silva Valente Pereira - Compras	20%	
		SQL Server 2000	1 Unidade (s)	
18		2.2.3 Instalar o banco de dados		4 days
		Luiz Carlos Paula Pena - TI	100%	
		Márcia Maria Silva - TI	100%	
19		2.2.4 Preparar a tabela de dados de projetos		2 days
		Márcia Maria Silva - TI	100%	
20		2.2.5 Testar o banco de dados		2 days
		Ana Carolina Lopes Magalhães - TI	100%	
21		2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS		
22		2.3.1 Cotar o Microsoft Project 2002 Pro e Srv		2 days
		Márcio Silva Valente Pereira - Compras	20%	
23		2.3.2 Comprar o software (ger. projetos)		2 days
		Márcio Silva Valente Pereira - Compras	20%	
		MS Project 2002 Pro	150 Unidade (s)	
		MS Project 2002 Srv	1 Unidade (s)	
24		2.3.3 Instalar o MS Project 2002 no servidor e nos usuários		4 days
		Ana Carolina Lopes Magalhães - TI	100%	
25		2.3.4 Testar o software (ger. projetos)		1 day
		Ana Carolina Lopes Magalhães - TI	100%	
26		2.4 GED		
27		2.4.1 Identificar os potenciais fornecedores dos programas GED		5 days
		Márcia Maria Silva - TI	100%	
		João Rosa da Motta - TI	50%	
		Gian Franco Sabino - Consultor	100%	
28		2.4.2 Solicitar as apresentações sobre os produtos		2 days
		Márcia Maria Silva - TI	100%	
		João Rosa da Motta - TI	50%	
		Alan Carlos Poderino - Consultor	100%	
29		2.4.3 Definir o fornecedor do GED		5 days
		Márcio Silva Valente Pereira - Compras	20%	
		João Rosa da Motta - TI	50%	
30		2.4.4 Comprar o software (GED)		2 days

ID		Nome da tarefa	Unidades	Duração
		Márcio Silva Valente Pereira - Compras	20%	
		Ged	1 Unidade (s)	
31		2.4.5 Instalar o software (GED)		2 days
		Ana Carolina Lopes Magalhães - TI	100%	
		Luiz Carlos Paula Pena - TI	100%	
32		2.4.6 Testar o software (GED)		3 days
		Magali Pedrosa - TI	100%	
		Márcia Maria Silva - TI	100%	
33		2.5 TESTE INTEGRADO		
34		2.5.1 Realizar o teste integrado		2 days
		Ana Carolina Lopes Magalhães - TI	100%	
		Magali Pedrosa - TI	100%	
		João Rosa da Motta - TI	100%	
		Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%	
35		2.5.2 Avaliar o teste integrado		2 days
		Ana Carolina Lopes Magalhães - TI	100%	
		Luiz Carlos Paula Pena - TI	100%	
		Magali Pedrosa - TI	100%	
		Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%	
		Ana Sílvia Bragança - Membro	100%	
36		2.5.3 Realizar as correções necessárias		4 days
		Nelson Azevedo - Membro	100%	
37		2.5.4 Software instalado		0 hrs
		Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%	
38		3 HARDWARE		
39		3.1 SERVIDOR		
40		3.1.1 Comprar os servidores		2 days
		Márcio Silva Valente Pereira - Compras	20%	
		Servidor	2 Unidade (s)	
41		3.1.2 Instalar os servidores		2 days
		Ana Carolina Lopes Magalhães - TI	100%	
		Márcia Maria Silva - TI	100%	
42		3.1.3 Testar física e logicamente os servidores		1 day
		Ana Carolina Lopes Magalhães - TI	100%	
43		3.2 CLIENTES/USUÁRIOS		
44		3.2.1 Comprar os computadores dos usuários		2 days
		Márcio Silva Valente Pereira - Compras	20%	
		Computador	165 Unidade (s)	
45		3.2.2 Instalar os computadores dos usuários		5 days
		Luiz Carlos Paula Pena - TI	100%	
		Magali Pedrosa - TI	100%	
46		3.2.3 Testar física e logicamente os computadores dos usuários		1 day
		Magali Pedrosa - TI	100%	
		Márcia Maria Silva - TI	100%	
47		3.3 Hardware instalado		0 hrs
		Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%	
48		4 TREINAMENTO		
49		4.1 PALESTRA		
50		4.1.1 Agendar a palestra de conscientização		1 day
		Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%	
		Ana Sílvia Bragança - Membro	100%	
51		4.1.2 Realizar a palestra de conscientização		2 hrs
		Palestra Conscientização	1 Unidade (s)	
52		4.1.3 Avaliar os resultados da palestra		14 hrs
		Ana Sílvia Bragança - Membro	100%	
		Ricardo Viana Vargas - Patrocinador	20%	
		Alan Carlos Poderino - Consultor	100%	
53		4.2 TREINAMENTO GP		
54		4.2.1 TREINAMENTO BÁSICO GP		
55		4.2.1.1 Agendar o treinamento básico de GP		1 day
		Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%	
56		4.2.1.2 Realizar o treinamento básico de GP		15 days
		Curso GP Básico	5 Turma (s)	
57		4.2.1.3 Avaliar os resultados do treinamento básico de GP		3 days
		Ana Sílvia Bragança - Membro	100%	
		Mara Lúcia Menezes - Membro	100%	
		Alan Carlos Poderino - Consultor	100%	
58		4.2.2 TREINAMENTO AVANÇADO GP		
59		4.2.2.1 Agendar o treinamento avançado de GP		1 day
		Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%	
60		4.2.2.2 Realizar o treinamento avançado de GP		3 days
		Curso GP Avançado	1 Turma (s)	
61		4.2.2.3 Avaliar os resultados do treinamento avançado de GP		1 day
		Ana Sílvia Bragança - Membro	100%	
		Mara Lúcia Menezes - Membro	100%	
		Alan Carlos Poderino - Consultor	100%	

ID		Nome da tarefa	Unidades	Duração
62		4.3 TREINAMENTO SOFTWARE		
63		4.3.1 TREINAMENTO BÁSICO SOFTWARE		
64		4.3.1.1 Agendar o treinamento básico do software <i>Rodrigo Mendes Lemos - GP</i>	100%	1 day
65		4.3.1.2 Realizar o treinamento básico do software <i>Curso MSP2002 Básico</i>	5 Turma (s)	10 days
66		4.3.1.3 Avaliar os resultados do treinamento básico do software <i>Ana Sílvia Bragança - Membro</i> <i>Mara Lúcia Menezes - Membro</i> <i>Alan Carlos Poderino - Consultor</i>	100% 100% 100%	2 days
67		4.3.2 TREINAMENTO AVANÇADO SOFTWARE		
68		4.3.2.1 Agendar o treinamento avançado do software <i>Rodrigo Mendes Lemos - GP</i>	100%	1 day
69		4.3.2.2 Realizar o treinamento avançado do software <i>Curso MSP2002 Avc</i>	1 Turma (s)	2 days
70		4.3.2.3 Avaliar os resultados do treinamento avançado do software <i>Ana Sílvia Bragança - Membro</i> <i>Mara Lúcia Menezes - Membro</i> <i>Alan Carlos Poderino - Consultor</i>	100% 100% 100%	1 day
71		4.3.3 TREINAMENTO EQUIPE DE SUPORTE SOFTWARE		
72		4.3.3.1 Agendar o treinamento da equipe de suporte <i>Rodrigo Mendes Lemos - GP</i>	100%	1 day
73		4.3.3.2 Realizar o treinamento da equipe de suporte <i>Curso Suporte</i>	1 Turma (s)	10 days
74		4.3.3.3 Avaliar os resultados do treinamento da equipe de suporte <i>João Rosa da Motta - TI</i> <i>Ana Sílvia Bragança - Membro</i> <i>Alan Carlos Poderino - Consultor</i>	50% 100% 100%	1 day
75		4.4 Treinamento concluído <i>Rodrigo Mendes Lemos - GP</i>	100%	0 hrs
76		5 PADRONIZAÇÃO		
77		5.1 PADRONIZAÇÃO TEMPLATES (MODELOS)		
78		5.1.1 Definir os padrões de templates <i>João Rosa da Motta - TI</i> <i>Gian Franco Sabino - Consultor</i>	100%	2 days
79		5.1.2 Confeccionar os templates <i>Luiz Carlos Paula Pena - TI</i> <i>Mara Lúcia Menezes - Membro</i>	100%	10 days
80		5.1.3 Testar o funcionamento dos templates <i>João Rosa da Motta - TI</i> <i>Rodrigo Mendes Lemos - GP</i>	100% 100%	2 days
81		5.1.4 Aprovar os templates <i>João Rosa da Motta - TI</i>	50%	1 day
82		5.2 PADRONIZAÇÃO GED		
83		5.2.1 Definir padrões para o GED <i>João Rosa da Motta - TI</i> <i>Rodrigo Mendes Lemos - GP</i> <i>Alan Carlos Poderino - Consultor</i>	100% 100% 100%	16 hrs
84		5.2.2 Confeccionar os parâmetros do GED <i>Magali Pedrosa - TI</i> <i>Maria Sônia Silveira - Membro</i>	100% 100%	10 days
85		5.2.3 Testar o funcionamento do GED <i>Magali Pedrosa - TI</i> <i>Maria Sônia Silveira - Membro</i>	100% 100%	2 days
86		5.2.4 Aprovar o GED <i>João Rosa da Motta - TI</i>	50%	1 day
87		5.3 PADRONIZAÇÃO RELATÓRIOS		
88		5.3.1 Definir os padrões de relatórios <i>João Rosa da Motta - TI</i> <i>Gian Franco Sabino - Consultor</i>	100%	1 day
89		5.3.2 Confeccionar os relatórios <i>Ronaldo Gomes Severo - Membro</i> <i>Tarcísio Viana Tavares - Membro</i>	100% 100%	4 days
90		5.3.3 Testar o funcionamento dos relatórios <i>João Rosa da Motta - TI</i>	100%	1 day
91		5.3.4 Aprovar os relatórios <i>João Rosa da Motta - TI</i>	50%	1 day
92		5.4 PADRONIZAÇÃO MODOS DE EXIBIÇÃO		
93		5.4.1 Definir os padrões dos modos de exibição <i>João Rosa da Motta - TI</i> <i>Alan Carlos Poderino - Consultor</i>	100%	1 day
94		5.4.2 Confeccionar os modos de exibição <i>Márcia Maria Silva - TI</i> <i>Juliano Palácios Medeiros - Membro</i> <i>Ana Sílvia Bragança - Membro</i> <i>Nelson Azevedo - Membro</i>	100% 100% 100% 100%	4 days

ID		Nome da tarefa	Unidades	Duração
95		5.4.3 Testar o funcionamento dos modos de exibição Márcia Maria Silva - TI Rodrigo Mendes Lemos - GP		1 day
96		5.4.4 Aprovar os modos de exibição João Rosa da Motta - TI		1 day
97		5.5 Padrões estabelecidos Rodrigo Mendes Lemos - GP		0 hrs
98		6 PILOTO		
99		6.1 DEFINIÇÃO PROJETO-PILOTO		
100		6.1.1 Definir o tema do projeto-piloto João Rosa da Motta - TI Rodrigo Mendes Lemos - GP Ricardo Viana Vargas - Patrocinador Alan Carlos Poderino - Consultor		1 day
101		6.1.2 Aprovar o tema do projeto-piloto Ricardo Viana Vargas - Patrocinador		1 day
102		6.2 PLANEJAMENTO PROJETO-PILOTO		
103		6.2.1 Elaborar o plano global do projeto-piloto Rodrigo Mendes Lemos - GP Ronaldo Gomes Severo - Membro Mara Lúcia Menezes - Membro Alan Carlos Poderino - Consultor		5 days
104		6.2.2 Aprovar o plano global do projeto-piloto Ricardo Viana Vargas - Patrocinador		1 day
105		6.3 EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO PROJETO-PILOTO		
106		6.3.1 Executar o projeto-piloto Rodrigo Mendes Lemos - GP Mara Lúcia Menezes - Membro		15 days
107		6.3.2 Avaliar os resultados do projeto-piloto João Rosa da Motta - TI Ricardo Viana Vargas - Patrocinador Alan Carlos Poderino - Consultor		3 days
108		6.4 AÇÕES CORRETIVAS		
109		6.4.1 Realizar as ações corretivas a partir dos resultados do projeto-pilot Rodrigo Mendes Lemos - GP Juliano Palácios Medeiros - Membro Ana Sílvia Bragança - Membro Alan Carlos Poderino - Consultor		5 days
110		6.5 Piloto realizado e avaliado Rodrigo Mendes Lemos - GP		0 hrs
111		7 RESULTADOS		
112		7.1 Apresentar os resultados, padronização e piloto João Rosa da Motta - TI Rodrigo Mendes Lemos - GP Ronaldo Gomes Severo - Membro Ricardo Viana Vargas - Patrocinador Alan Carlos Poderino - Consultor Gian Franco Sabino - Consultor		2 days
113		7.2 Projeto Implementação aprovado Ricardo Viana Vargas - Patrocinador		0 hrs
114		7.3 Project Close-out		4 hrs

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS GRÁFICO DE GANTT

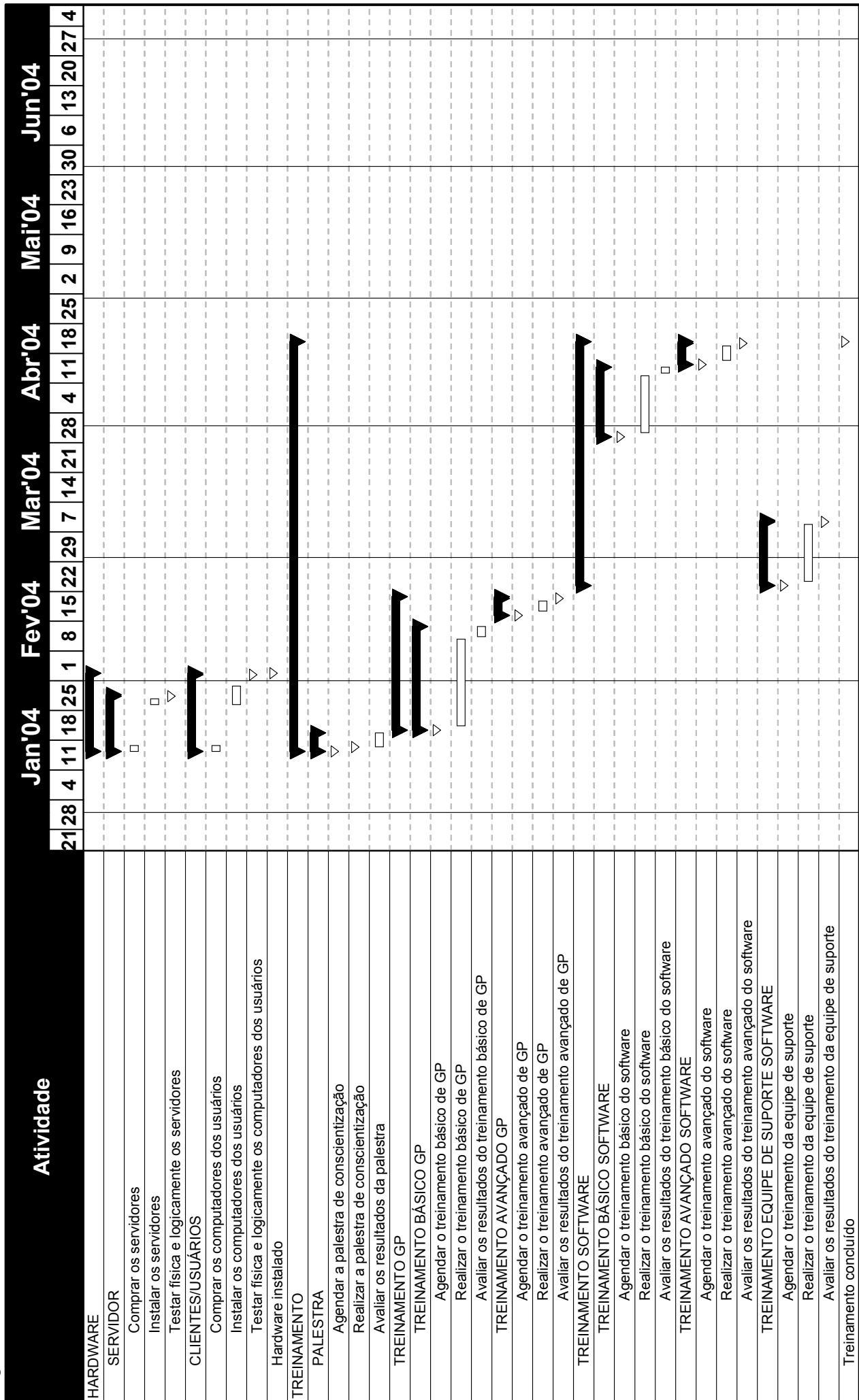
Página 1 de 3

**R I C A R D O
V A R G A S**

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS GRÁFICO DE GANTT

Página 2 de 3

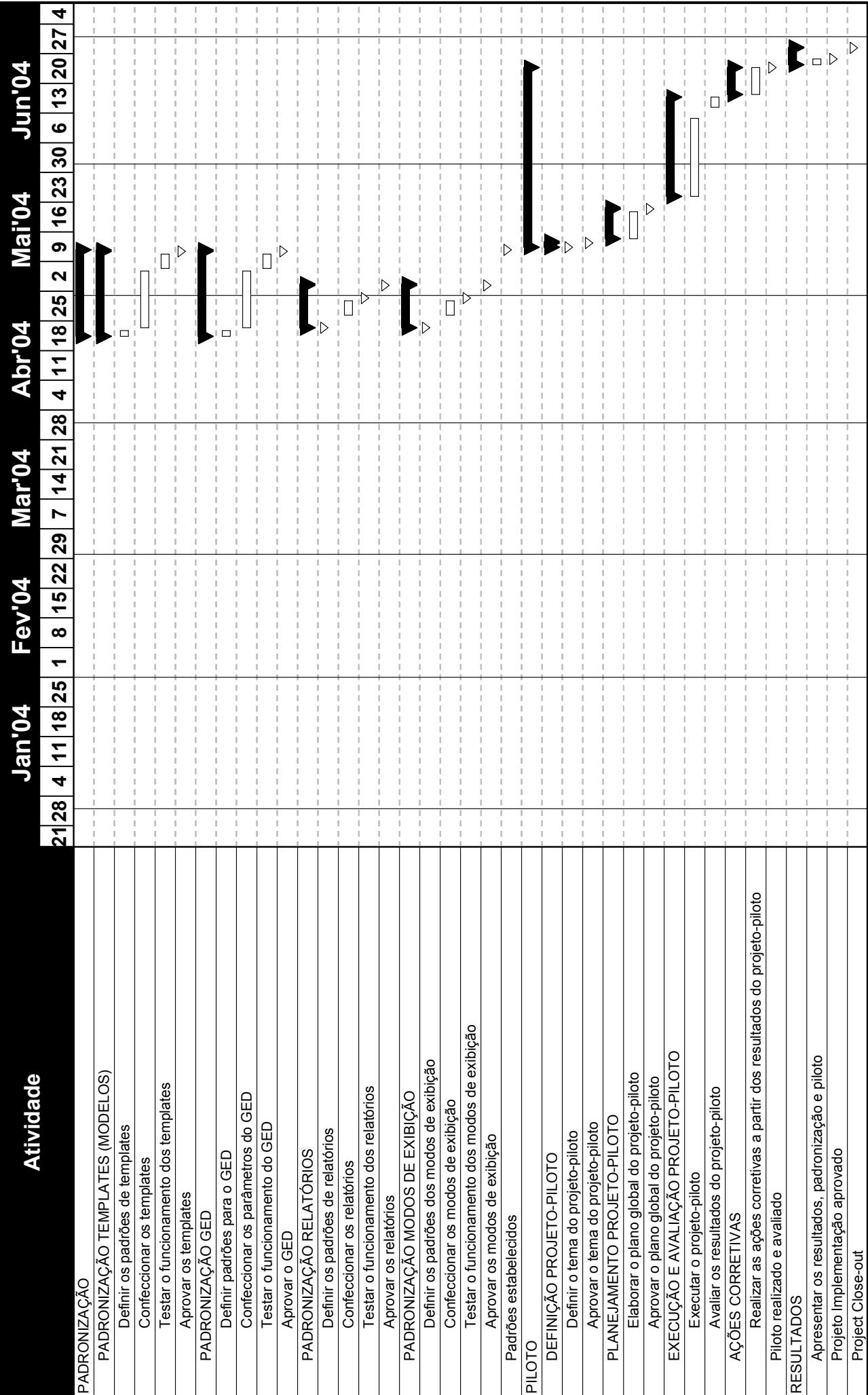
RICARDO VARGAS



PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

GRÁFICO DE GANTT

Página 3 de 3



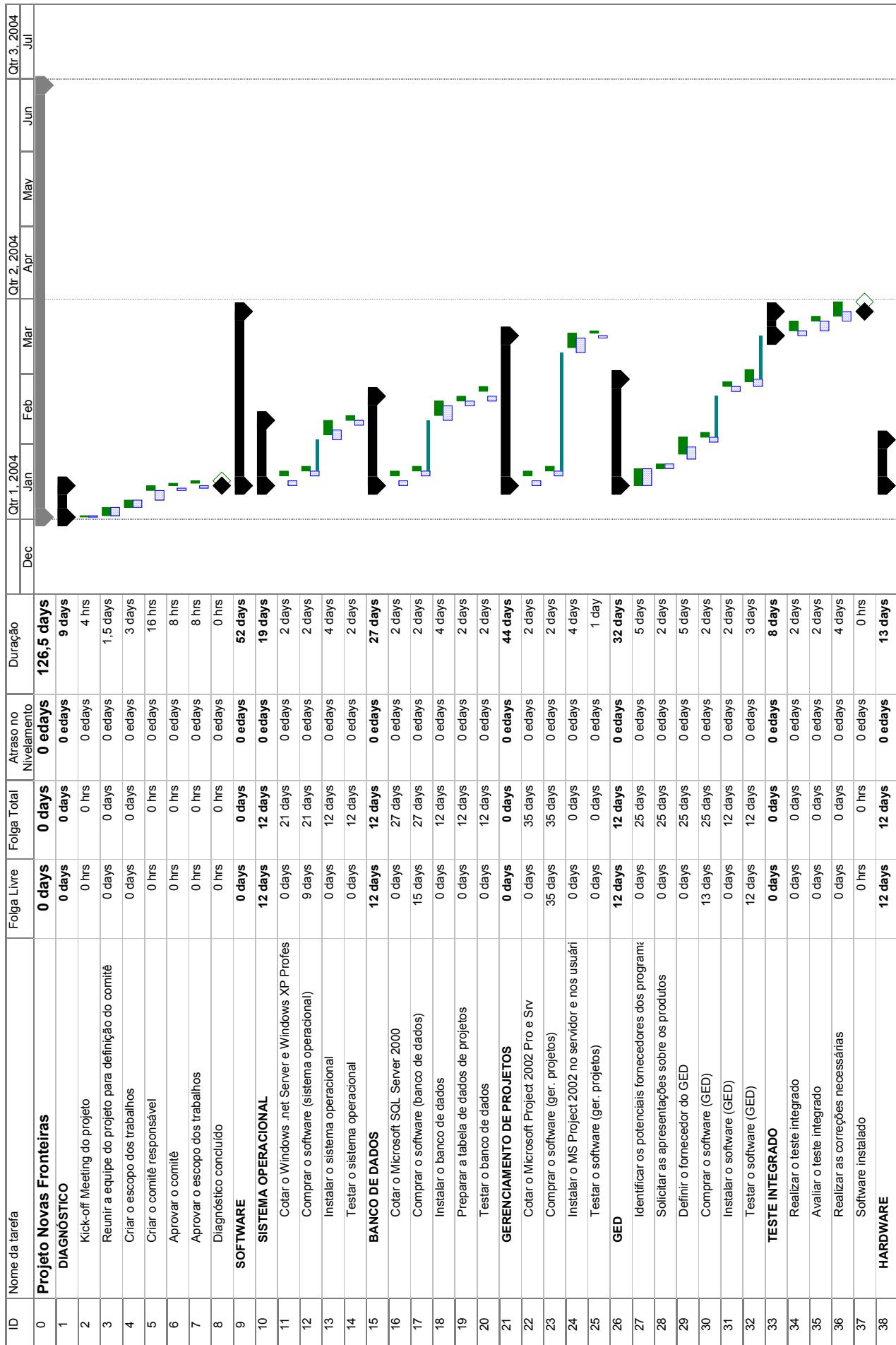
PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

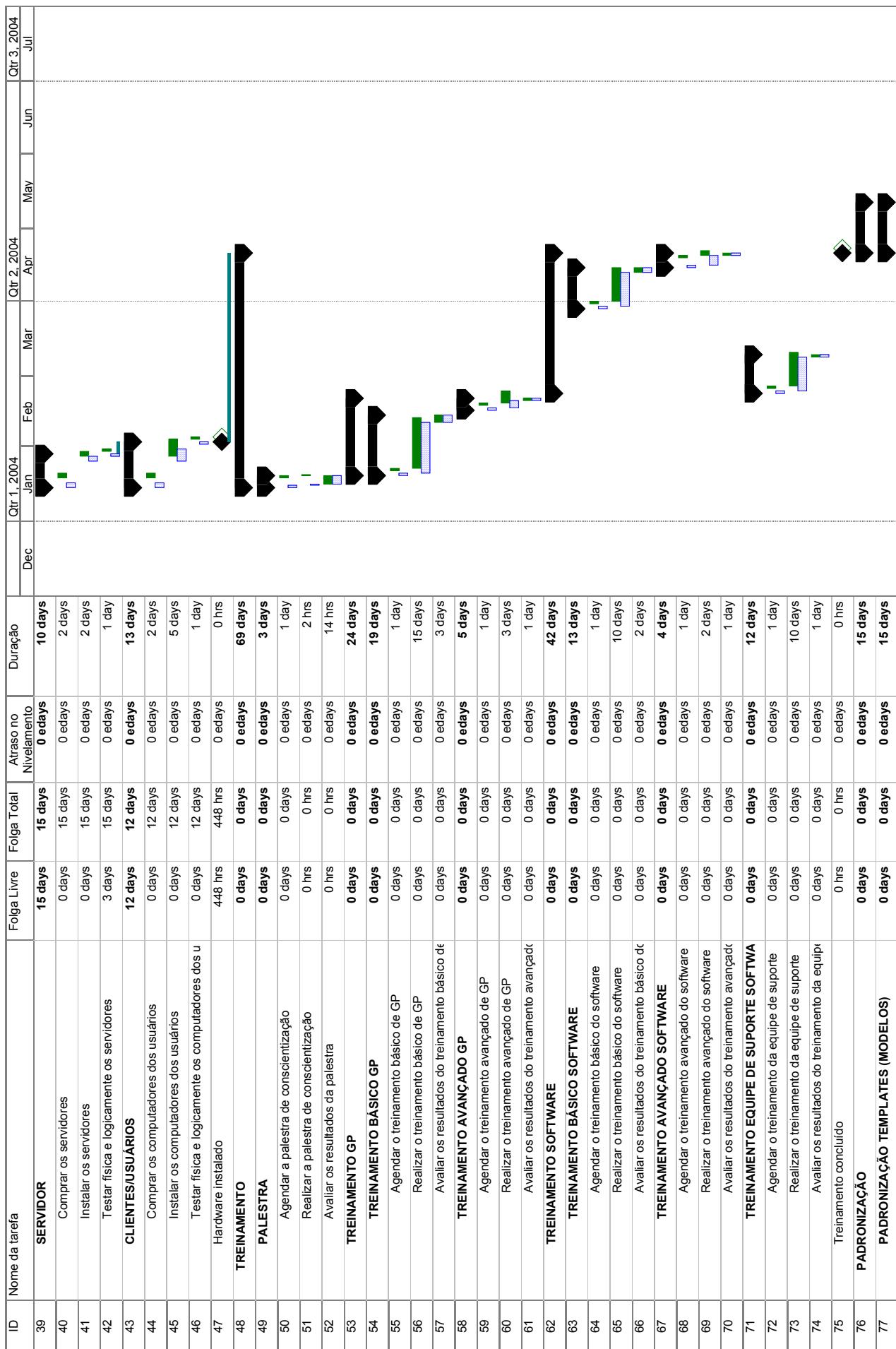
GRÁFICO DE MARCOS

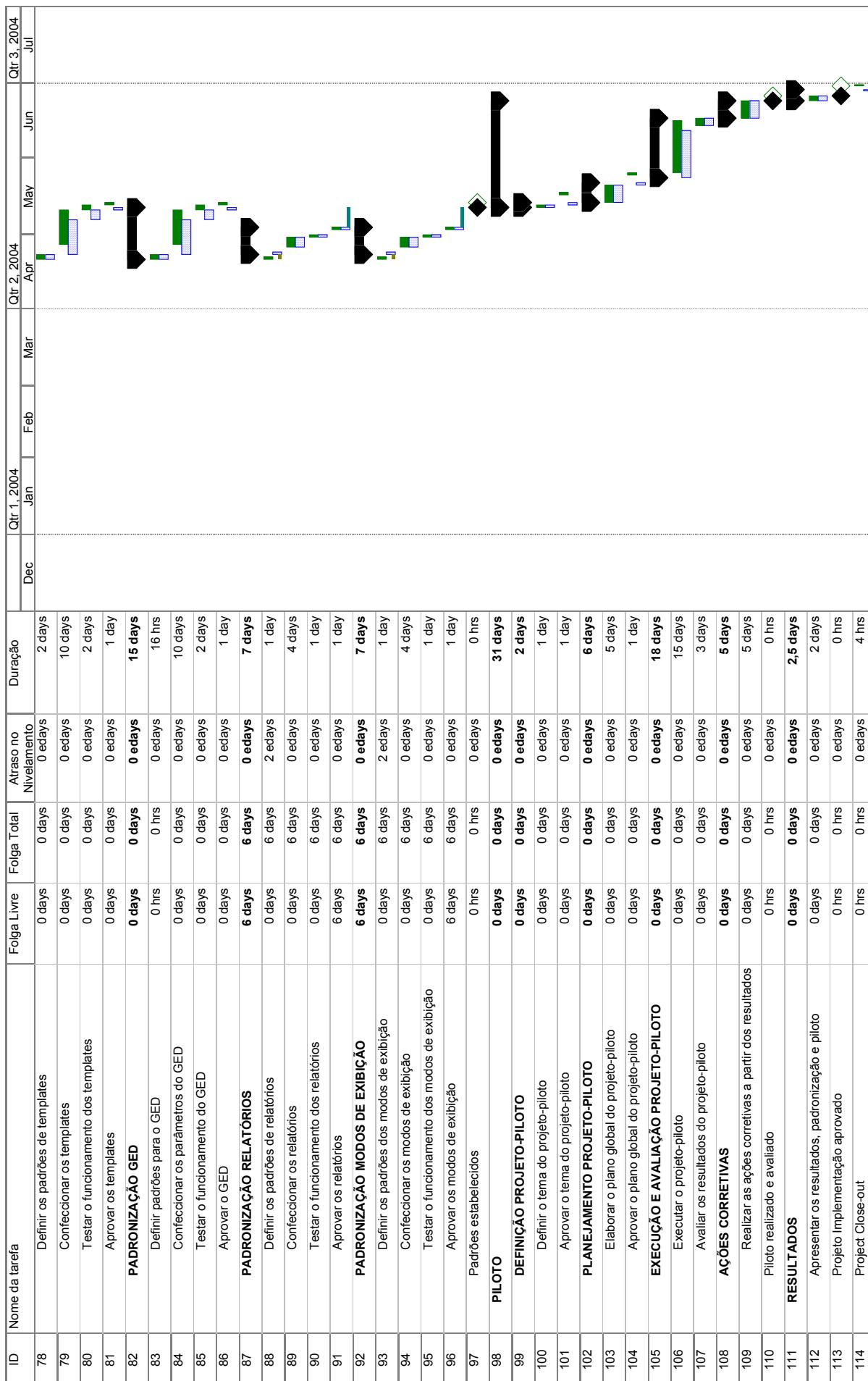
**R I C A R D O
V A R G A S**

Page 1 of 1

WBS	Marco	Data	Jan'04	Fev'04	Mar'04	Abr'04	Mai'04	Jun'04
1.6	Diagnóstico concluído	14/01/04	◆ 14/01					
2.5.4	Software instalado	26/03/04		◆ 26/03				
3.3	Hardware instalado	02/02/04		◆ 02/02				
4.4	Treinamento concluído	20/04/04			◆ 20/04			
5.5	Padrões estabelecidos	11/05/04				◆ 11/05		
6.5	Piloto realizado e avaliado	23/06/04					◆ 23/06	
7.2	Projeto Implementação aprovado	25/06/04						◆ 25/06







PROJETO NOVAS FRONTEIRAS**PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO****SCHEDULE MANAGEMENT PLAN**

Preparado por	Tarcísio Viana Tavares – Membro do Time	Versão 2
Aprovado por	Rodrigo Mendes Lemos – Gerente do Projeto	15/11/2003

I - Descrição dos processos de gerenciamento de tempo

- O gerenciamento de tempo será realizado a partir da alocação de percentual completo nas atividades do projeto através da utilização do Microsoft Project 2002.
- A atualização dos prazos do projeto será realizada no Microsoft Project através da publicação no site do projeto dos seguintes relatórios:
 - Gráfico de Gantt;
 - Percentual completo;
 - Diagrama de rede;
 - Diagrama de marcos.
- A avaliação de desempenho do projeto será realizada através da Análise de Valor Agregado (*Earned Value*), onde o custo e o prazo do projeto são acompanhados em um único processo de controle (relatório Analise de Valor Agregado).
- Serão consideradas críticas todas as atividades com folga menor ou igual a 3 dias. Uma folga de 3 dias ou menos não será considerada como disponibilidade, devido a remanejamento de horas de trabalho no projeto.
- Todas as mudanças no prazo inicialmente previsto para o projeto devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle de mudanças de tempo.
- Serão considerados atrasos os decorrentes de medidas corretivas, que, se influenciadoras do sucesso do projeto, deverão ser integradas ao plano. Inovações e novos recursos não serão abordados pelo gerenciamento de tempo e serão passíveis de negociação de prazos ou serão ignorados.
- A atualização da linha de base do projeto somente será permitida com autorização expressa do gerente de projeto e do patrocinador, sendo a linha de base anterior arquivada, documentada e publicada para fins de lições aprendidas.
- Todas as solicitações de mudança nos prazos previamente definidos deverão ser feitas por escrito ou através de e-mail, conforme descrito no plano de comunicações do projeto.

II - Priorização das mudanças nos prazos

As mudanças nos prazos são classificadas em quatro níveis de prioridade:

Prioridade 0 (zero) – Atrasos de prioridade zero requerem uma ação imediata por parte do gerente do projeto, que deve acionar imediatamente o patrocinador para discussão e análise, uma vez que é um problema urgente, de alto impacto no projeto e com soluções inicialmente não identificadas.

Prioridade 1 (um) - Atrasos de prioridade um requerem uma ação imediata por parte do gerente do projeto, independente das reuniões de controle previstas devido à urgência, acionando as medidas de recuperação de prazos disponíveis, tais como o *Fast Tracking*,

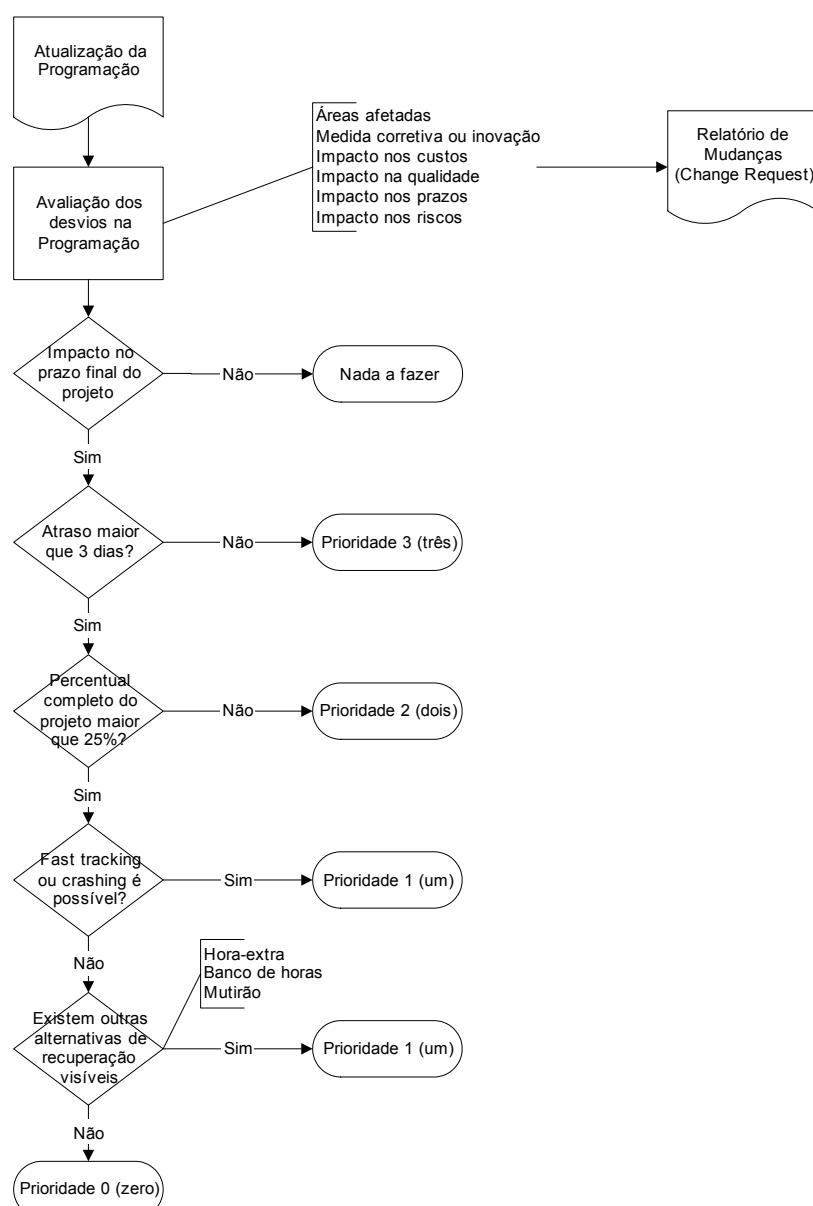
o *Crashing*, o trabalho em horas-extras, banco de horas e mutirão. Os custos que por ventura decorrerem dessas ações deverão ser alocados nas reservas gerenciais, conforme descrito a seguir.

Prioridade 2 (dois) – Atrasos de prioridade dois requerem um replanejamento das atividades futuras, uma vez que o projeto ainda não completou 25% de conclusão.

Prioridade 3 (três) – Atrasos de prioridade três são atrasos pequenos se comparados com a duração do projeto e podem ser remanejados sem necessariamente ser preciso replanejar ou acionar algum tipo de mecanismo de recuperação.

III - Sistema de controle de mudanças de prazos (Schedule Change Control System)

Todas as mudanças nos prazos e atrasos/adiantamentos do projeto devem ser tratados segundo o fluxo a seguir, com suas conclusões, prioridades e ações relacionadas apresentadas na reunião semanal de CCB.

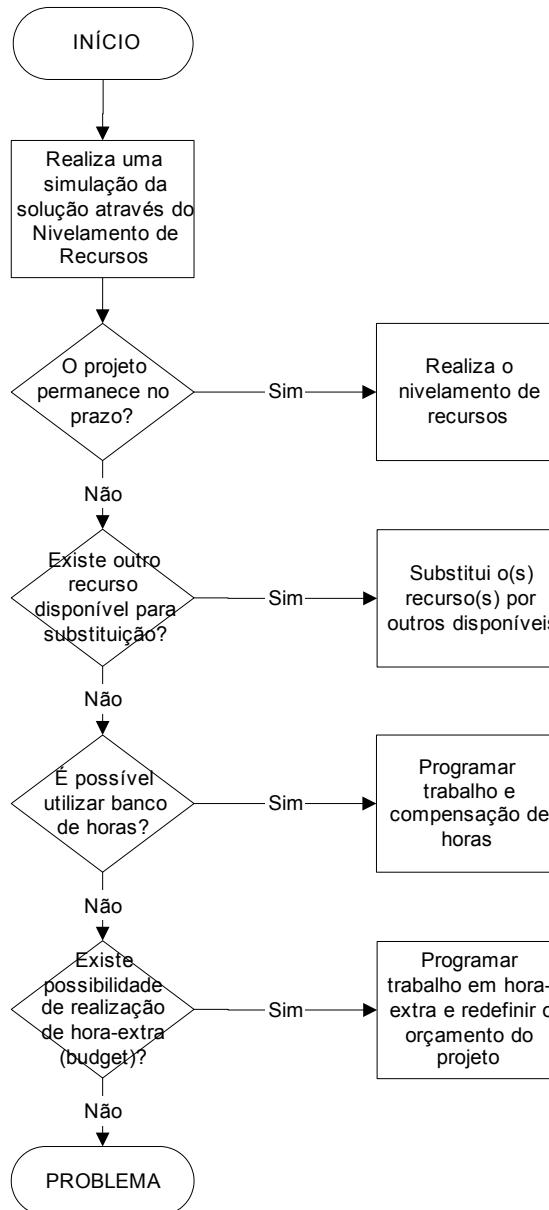


IV - Mecanismo adotado para o conciliamento de recursos

A verificação da utilização do recurso será realizada após terem sido concluídos o cálculo da duração das atividades, a alocação de recursos e os inter-relacionamentos entre as atividades. O processo irá verificar se nenhum recurso está alocado em quantidade superior ao limite máximo disponível para aquele período.

A verificação será realizada através do Microsoft Project no modo de exibição Gantt de Redistribuição diariamente como parte do gerenciamento dos prazos do projeto.

No caso de conflitos de recurso o fluxo a seguir evidenciará o processo de escolha da técnica de conciliamento a ser utilizada.



V - Buffer de tempo do projeto

O projeto não prevê a criação ou a determinação de uma folga ou margem de atraso no término do projeto baseado nos conceitos de corrente crítica, uma vez que a metodologia adotada na construção de cronogramas foi baseada no conceito de caminho crítico, e não no conceito de corrente crítica (Teoria das Restrições).

VI - Freqüência de avaliação dos prazos do projeto

Os prazos do projeto deverão ser atualizados e avaliados *diariamente*, sendo os resultados publicados no site do projeto e apresentados na reunião semanal de CCB (*Change Control Board*), prevista no plano de gerenciamento das comunicações.

VII - Alocação financeira para o gerenciamento de tempo

Todas as medidas de recuperação de atrasos no projeto que requererem gasto adicional deverão ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, na categoria *Outras reservas*, desde que dentro da alçada do gerente de projeto.

Para medidas prioritárias para a recuperação de prazos que estejam fora da alçada do gerente de projeto, ou quando não existir mais reserva gerencial disponível, deverá ser acionado o patrocinador, uma vez que o gerente de projeto não tem autonomia para decidir utilizar a reserva de contingência de riscos para a recuperação de atrasos, ou deverá ser solicitado à diretoria da empresa um aumento das reservas gerenciais.

VIII - Administração do plano de gerenciamento de tempo

1. Responsável pelo plano

- **Tarcísio Viana Tavares**, membro do time do projeto, será o responsável direto pelo plano de gerenciamento de tempo, suas atualizações e relatórios.
- **Nelson Azevedo**, membro do time do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de tempo.

2. Freqüência de atualização do plano de gerenciamento de tempo

O plano de gerenciamento de tempo será reavaliado *mensalmente* na primeira reunião mensal do CCB, juntamente com os outros planos do projeto.

As necessidades de atualização do plano antes da primeira reunião de CCB do projeto deverão ser tratadas segundo os procedimentos descritos no item *Outros assuntos não previstos neste plano*.

IX - Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de tempo do projeto não previstos neste plano

Todas as solicitações não previstas neste plano deverão ser submetidas a reunião do CCB (Comitê de controle de mudanças) para aprovação. Imediatamente após sua aprovação, deverão ser atualizados o plano de gerenciamento de tempo com o devido registro das alterações efetivadas.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Modificado por	Descrição da mudança
15/11/2003	Rodrigo Mendes Lemos	Detalhamento da periodicidade das atualizações

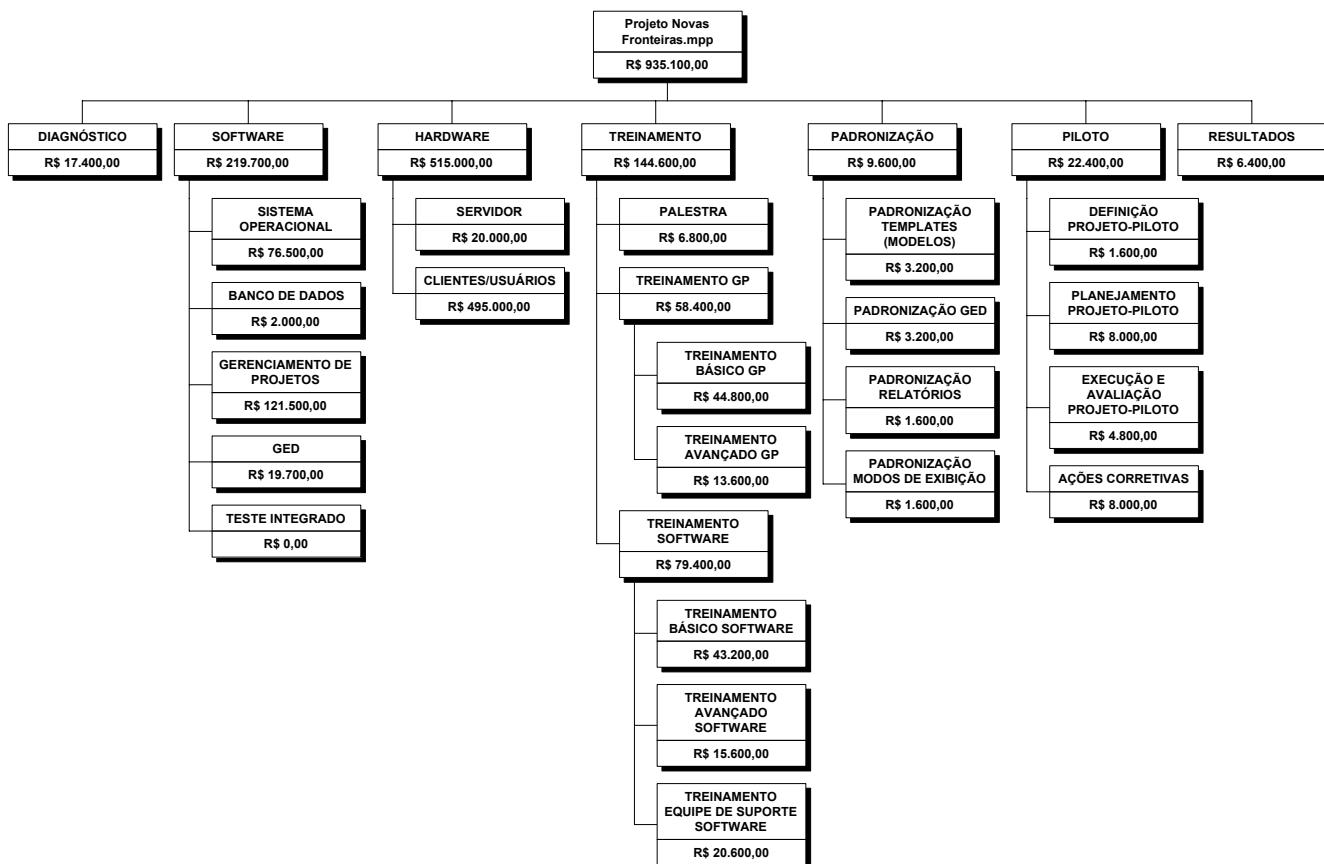
APROVAÇÕES

Rodrigo Mendes Lemos Gerente do Projeto		Data 15/11/2003
--	---	--------------------

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projeto no site www.ricardovargas.com.br/fronterias para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

R I C A R D O
—
V A R G A S

GERENCIAMENTO DE CUSTOS



ID	Nome do Recurso	Custo
	Type: Work	R\$ 72.600,00
	Group: Compras	R\$ 0,00
1	Márcio Silva Valente Pereira - Compras	R\$ 0,00
	Group: Consultoria	R\$ 72.600,00
16	Alan Carlos Poderino - Consultor	R\$ 56.600,00
17	Gian Franco Sabino - Consultor	R\$ 16.000,00
	Group: Gerência Divisão	R\$ 0,00
15	Ricardo Viana Vargas - Patrocinador	R\$ 0,00
	Group: Gerência Projeto	R\$ 0,00
7	Rodrigo Mendes Lemos - GP	R\$ 0,00
	Group: Membro Time	R\$ 0,00
8	Ronaldo Gomes Severo - Membro	R\$ 0,00
9	Juliano Palácios Medeiros - Membro	R\$ 0,00
10	Ana Sílvia Bragança - Membro	R\$ 0,00
11	Tarcísio Viana Tavares - Membro	R\$ 0,00
12	Nelson Azevedo - Membro	R\$ 0,00
13	Maria Sônia Silveira - Membro	R\$ 0,00
14	Mara Lúcia Menezes - Membro	R\$ 0,00
	Group: TI	R\$ 0,00
2	Ana Carolina Lopes Magalhães - TI	R\$ 0,00
3	Luiz Carlos Paula Pena - TI	R\$ 0,00
4	Magali Pedrosa - TI	R\$ 0,00
5	Márcia Maria Silva - TI	R\$ 0,00
6	João Rosa da Motta - TI	R\$ 0,00
	Type: Material	R\$ 862.500,00
	Group: Equipamento Informática	R\$ 515.000,00
18	Servidor	R\$ 20.000,00
19	Computador	R\$ 495.000,00
	Group: Externo	R\$ 10.000,00
20	Viagem Divisão GP	R\$ 10.000,00
	Group: Software	R\$ 208.500,00
21	Windows .net Server	R\$ 1.500,00
22	Windows XP Professional	R\$ 75.000,00
23	SQL Server 2000	R\$ 2.000,00
24	MS Project 2002 Pro	R\$ 120.000,00
25	MS Project 2002 Srv	R\$ 1.500,00
26	Ged	R\$ 8.500,00
	Group: Treinamento Externo	R\$ 129.000,00
27	Palestra Conscientização	R\$ 4.000,00
28	Curso GP Básico	R\$ 40.000,00
29	Curso GP Avançado	R\$ 12.000,00
30	Curso MSP2002 Básico	R\$ 40.000,00
31	Curso MSP2002 Avc	R\$ 14.000,00
32	Curso Suporte	R\$ 19.000,00

ID	Nome da tarefa	Unidades	Duração	Custo
0	Projeto Novas Fronteiras		126,5 days	R\$ 935.100,00
1	1 DIAGNÓSTICO		9 days	R\$ 17.400,00
2	1.1 Kick-off Meeting do projeto		4 hrs	R\$ 0,00
3	1.2 Reunir a equipe do projeto para definição do comitê		1,5 days	R\$ 12.600,00
	João Rosa da Motta - TI	50%		R\$ 0,00
	Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%		R\$ 0,00
	Ricardo Viana Vargas - Patrocinador	20%		R\$ 0,00
	Alan Carlos Poderino - Consultor	100%		R\$ 2.600,00
	Viagem Divisão GP	1 Unidade (s)		R\$ 10.000,00
4	1.3 Criar o escopo dos trabalhos		3 days	R\$ 4.800,00
	João Rosa da Motta - TI	50%		R\$ 0,00
	Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%		R\$ 0,00
	Alan Carlos Poderino - Consultor	100%		R\$ 4.800,00
5	1.4 Criar o comitê responsável		16 hrs	R\$ 0,00
	João Rosa da Motta - TI	50%		R\$ 0,00
	Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%		R\$ 0,00
6	1.5 Aprovar o comitê		8 hrs	R\$ 0,00
	Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%		R\$ 0,00
	Ricardo Viana Vargas - Patrocinador	20%		R\$ 0,00
7	1.6 Aprovar o escopo dos trabalhos		8 hrs	R\$ 0,00
	Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%		R\$ 0,00
	Ricardo Viana Vargas - Patrocinador	20%		R\$ 0,00
8	1.7 Diagnóstico concluído		0 hrs	R\$ 0,00
	Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%		R\$ 0,00
9	2 SOFTWARE		52 days	R\$ 219.700,00
10	2.1 SISTEMA OPERACIONAL		19 days	R\$ 76.500,00
11	2.1.1 Cotar o Windows .net Server e Windows XP Professional		2 days	R\$ 0,00
	Márcio Silva Valente Pereira - Compras	20%		R\$ 0,00
12	2.1.2 Comprar o software (sistema operacional)		2 days	R\$ 76.500,00
	Márcio Silva Valente Pereira - Compras	20%		R\$ 0,00
	Windows .net Server	1 Unidade (s)		R\$ 1.500,00
	Windows XP Professional	150 Unidade (s)		R\$ 75.000,00
13	2.1.3 Instalar o sistema operacional		4 days	R\$ 0,00
	Ana Carolina Lopes Magalhães - TI	100%		R\$ 0,00
	Luiz Carlos Paula Pena - TI	100%		R\$ 0,00
14	2.1.4 Testar o sistema operacional		2 days	R\$ 0,00
	Márcia Maria Silva - TI	100%		R\$ 0,00
	Juliano Palácios Medeiros - Membro	100%		R\$ 0,00
15	2.2 BANCO DE DADOS		27 days	R\$ 2.000,00
16	2.2.1 Cotar o Microsoft SQL Server 2000		2 days	R\$ 0,00
	Márcio Silva Valente Pereira - Compras	20%		R\$ 0,00
17	2.2.2 Comprar o software (banco de dados)		2 days	R\$ 2.000,00
	Márcio Silva Valente Pereira - Compras	20%		R\$ 0,00
	SQL Server 2000	1 Unidade (s)		R\$ 2.000,00
18	2.2.3 Instalar o banco de dados		4 days	R\$ 0,00
	Luiz Carlos Paula Pena - TI	100%		R\$ 0,00
	Márcia Maria Silva - TI	100%		R\$ 0,00
19	2.2.4 Preparar a tabela de dados de projetos		2 days	R\$ 0,00
	Márcia Maria Silva - TI	100%		R\$ 0,00
20	2.2.5 Testar o banco de dados		2 days	R\$ 0,00
	Ana Carolina Lopes Magalhães - TI	100%		R\$ 0,00
21	2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS		44 days	R\$ 121.500,00
22	2.3.1 Cotar o Microsoft Project 2002 Pro e Srv		2 days	R\$ 0,00
	Márcio Silva Valente Pereira - Compras	20%		R\$ 0,00
23	2.3.2 Comprar o software (ger. projetos)		2 days	R\$ 121.500,00
	Márcio Silva Valente Pereira - Compras	20%		R\$ 0,00
	MS Project 2002 Pro	150 Unidade (s)		R\$ 120.000,00
	MS Project 2002 Srv	1 Unidade (s)		R\$ 1.500,00
24	2.3.3 Instalar o MS Project 2002 no servidor e nos usuários		4 days	R\$ 0,00
	Ana Carolina Lopes Magalhães - TI	100%		R\$ 0,00
25	2.3.4 Testar o software (ger. projetos)		1 day	R\$ 0,00
	Ana Carolina Lopes Magalhães - TI	100%		R\$ 0,00
26	2.4 GED		32 days	R\$ 19.700,00
27	2.4.1 Identificar os potenciais fornecedores dos programas GED		5 days	R\$ 8.000,00
	Márcia Maria Silva - TI	100%		R\$ 0,00
	João Rosa da Motta - TI	50%		R\$ 0,00
	Gian Franco Sabino - Consultor	100%		R\$ 8.000,00
28	2.4.2 Solicitar as apresentações sobre os produtos		2 days	R\$ 3.200,00
	Márcia Maria Silva - TI	100%		R\$ 0,00
	João Rosa da Motta - TI	50%		R\$ 0,00
	Alan Carlos Poderino - Consultor	100%		R\$ 3.200,00
29	2.4.3 Definir o fornecedor do GED		5 days	R\$ 0,00
	Márcio Silva Valente Pereira - Compras	20%		R\$ 0,00
	João Rosa da Motta - TI	50%		R\$ 0,00
30	2.4.4 Comprar o software (GED)		2 days	R\$ 8.500,00
	Márcio Silva Valente Pereira - Compras	20%		R\$ 0,00
	Ged	1 Unidade (s)		R\$ 8.500,00
31	2.4.5 Instalar o software (GED)		2 days	R\$ 0,00
	Ana Carolina Lopes Magalhães - TI	100%		R\$ 0,00
	Luiz Carlos Paula Pena - TI	100%		R\$ 0,00
32	2.4.6 Testar o software (GED)		3 days	R\$ 0,00
	Magali Pedrosa - TI	100%		R\$ 0,00
	Márcia Maria Silva - TI	100%		R\$ 0,00
33	2.5 TESTE INTEGRADO		8 days	R\$ 0,00
34	2.5.1 Realizar o teste integrado		2 days	R\$ 0,00

ID	Nome da tarefa	Unidades	Duração	Custo
	Ana Carolina Lopes Magalhães - TI	100%		R\$ 0,00
	Magali Pedrosa - TI	100%		R\$ 0,00
	João Rosa da Motta - TI	100%		R\$ 0,00
	Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%		R\$ 0,00
35	2.5.2 Avaliar o teste integrado		2 days	R\$ 0,00
	Ana Carolina Lopes Magalhães - TI	100%		R\$ 0,00
	Luiz Carlos Paula Pena - TI	100%		R\$ 0,00
	Magali Pedrosa - TI	100%		R\$ 0,00
	Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%		R\$ 0,00
	Ana Sílvia Bragança - Membro	100%		R\$ 0,00
36	2.5.3 Realizar as correções necessárias		4 days	R\$ 0,00
	Nelson Azevedo - Membro	100%		R\$ 0,00
37	2.5.4 Software instalado		0 hrs	R\$ 0,00
	Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%		R\$ 0,00
38	3 HARDWARE		13 days	R\$ 515.000,00
39	3.1 SERVIDOR		10 days	R\$ 20.000,00
40	3.1.1 Comprar os servidores		2 days	R\$ 20.000,00
	Márcio Silva Valente Pereira - Compras	20%		R\$ 0,00
	Servidor	2 Unidade (s)		R\$ 20.000,00
41	3.1.2 Instalar os servidores		2 days	R\$ 0,00
	Ana Carolina Lopes Magalhães - TI	100%		R\$ 0,00
	Márcia Maria Silva - TI	100%		R\$ 0,00
42	3.1.3 Testar física e logicamente os servidores		1 day	R\$ 0,00
	Ana Carolina Lopes Magalhães - TI	100%		R\$ 0,00
43	3.2 CLIENTES/USUÁRIOS		13 days	R\$ 495.000,00
44	3.2.1 Comprar os computadores dos usuários		2 days	R\$ 495.000,00
	Márcio Silva Valente Pereira - Compras	20%		R\$ 0,00
	Computador	165 Unidade (s)		R\$ 495.000,00
45	3.2.2 Instalar os computadores dos usuários		5 days	R\$ 0,00
	Luiz Carlos Paula Pena - TI	100%		R\$ 0,00
	Magali Pedrosa - TI	100%		R\$ 0,00
46	3.2.3 Testar física e logicamente os computadores dos usuários		1 day	R\$ 0,00
	Magali Pedrosa - TI	100%		R\$ 0,00
	Márcia Maria Silva - TI	100%		R\$ 0,00
47	3.3 Hardware instalado		0 hrs	R\$ 0,00
	Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%		R\$ 0,00
48	4 TREINAMENTO		69 days	R\$ 144.600,00
49	4.1 PALESTRA		3 days	R\$ 6.800,00
50	4.1.1 Agendar a palestra de conscientização		1 day	R\$ 0,00
	Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%		R\$ 0,00
	Ana Sílvia Bragança - Membro	100%		R\$ 0,00
51	4.1.2 Realizar a palestra de conscientização		2 hrs	R\$ 4.000,00
	Palestra Conscientização	1 Unidade (s)		R\$ 4.000,00
52	4.1.3 Avaliar os resultados da palestra		14 hrs	R\$ 2.800,00
	Ana Sílvia Bragança - Membro	100%		R\$ 0,00
	Ricardo Viana Vargas - Patrocinador	20%		R\$ 0,00
	Alan Carlos Poderino - Consultor	100%		R\$ 2.800,00
53	4.2 TREINAMENTO GP		24 days	R\$ 58.400,00
54	4.2.1 TREINAMENTO BÁSICO GP		19 days	R\$ 44.800,00
55	4.2.1.1 Agendar o treinamento básico de GP		1 day	R\$ 0,00
	Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%		R\$ 0,00
56	4.2.1.2 Realizar o treinamento básico de GP		15 days	R\$ 40.000,00
	Curso GP Básico	5 Turma (s)		R\$ 40.000,00
57	4.2.1.3 Avaliar os resultados do treinamento básico de GP		3 days	R\$ 4.800,00
	Ana Sílvia Bragança - Membro	100%		R\$ 0,00
	Mara Lúcia Menezes - Membro	100%		R\$ 0,00
	Alan Carlos Poderino - Consultor	100%		R\$ 4.800,00
58	4.2.2 TREINAMENTO AVANÇADO GP		5 days	R\$ 13.600,00
59	4.2.2.1 Agendar o treinamento avançado de GP		1 day	R\$ 0,00
	Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%		R\$ 0,00
60	4.2.2.2 Realizar o treinamento avançado de GP		3 days	R\$ 12.000,00
	Curso GP Avançado	1 Turma (s)		R\$ 12.000,00
61	4.2.2.3 Avaliar os resultados do treinamento avançado de GP		1 day	R\$ 1.600,00
	Ana Sílvia Bragança - Membro	100%		R\$ 0,00
	Mara Lúcia Menezes - Membro	100%		R\$ 0,00
	Alan Carlos Poderino - Consultor	100%		R\$ 1.600,00
62	4.3 TREINAMENTO SOFTWARE		42 days	R\$ 79.400,00
63	4.3.1 TREINAMENTO BÁSICO SOFTWARE		13 days	R\$ 43.200,00
64	4.3.1.1 Agendar o treinamento básico do software		1 day	R\$ 0,00
	Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%		R\$ 0,00
65	4.3.1.2 Realizar o treinamento básico do software		10 days	R\$ 40.000,00
	Curso MSP2002 Básico	5 Turma (s)		R\$ 40.000,00
66	4.3.1.3 Avaliar os resultados do treinamento básico do software		2 days	R\$ 3.200,00
	Ana Sílvia Bragança - Membro	100%		R\$ 0,00
	Mara Lúcia Menezes - Membro	100%		R\$ 0,00
	Alan Carlos Poderino - Consultor	100%		R\$ 3.200,00
67	4.3.2 TREINAMENTO AVANÇADO SOFTWARE		4 days	R\$ 15.600,00
68	4.3.2.1 Agendar o treinamento avançado do software		1 day	R\$ 0,00
	Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%		R\$ 0,00
69	4.3.2.2 Realizar o treinamento avançado do software		2 days	R\$ 14.000,00
	Curso MSP2002 Avc	1 Turma (s)		R\$ 14.000,00
70	4.3.2.3 Avaliar os resultados do treinamento avançado do software		1 day	R\$ 1.600,00
	Ana Sílvia Bragança - Membro	100%		R\$ 0,00
	Mara Lúcia Menezes - Membro	100%		R\$ 0,00
	Alan Carlos Poderino - Consultor	100%		R\$ 1.600,00
71	4.3.3 TREINAMENTO EQUIPE DE SUPORTE SOFTWARE		12 days	R\$ 20.600,00

ID	Nome da tarefa	Unidades	Duração	Custo
72	4.3.3.1 Agendar o treinamento da equipe de suporte Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%	1 day	R\$ 0,00 R\$ 0,00
73	4.3.3.2 Realizar o treinamento da equipe de suporte Curso Suporte	1 Turma (s)	10 days	R\$ 19.000,00 R\$ 19.000,00
74	4.3.3.3 Avaliar os resultados do treinamento da equipe de suporte João Rosa da Motta - TI Ana Sílvia Bragança - Membro Alan Carlos Poderino - Consultor	50% 100% 100%	1 day	R\$ 1.600,00 R\$ 0,00 R\$ 0,00 R\$ 1.600,00
75	4.4 Treinamento concluído Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%	0 hrs	R\$ 0,00 R\$ 0,00
76	5 PADRONIZAÇÃO		15 days	R\$ 9.600,00
77	5.1 PADRONIZAÇÃO TEMPLATES (MODELOS)		15 days	R\$ 3.200,00
78	5.1.1 Definir os padrões de templates João Rosa da Motta - TI Gian Franco Sabino - Consultor	50% 100%	2 days	R\$ 0,00 R\$ 3.200,00
79	5.1.2 Confeccionar os templates Luiz Carlos Paula Pena - TI Mara Lúcia Menezes - Membro	100% 100%	10 days	R\$ 0,00 R\$ 0,00 R\$ 0,00
80	5.1.3 Testar o funcionamento dos templates João Rosa da Motta - TI Rodrigo Mendes Lemos - GP	100% 100%	2 days	R\$ 0,00 R\$ 0,00 R\$ 0,00
81	5.1.4 Aprovar os templates João Rosa da Motta - TI	50%	1 day	R\$ 0,00 R\$ 0,00
82	5.2 PADRONIZAÇÃO GED		15 days	R\$ 3.200,00
83	5.2.1 Definir padrões para o GED João Rosa da Motta - TI Rodrigo Mendes Lemos - GP Alan Carlos Poderino - Consultor	50% 100% 100%	16 hrs	R\$ 3.200,00
84	5.2.2 Confeccionar os parâmetros do GED Magali Pedrosa - TI Maria Sônia Silveira - Membro	100% 100%	10 days	R\$ 0,00 R\$ 0,00 R\$ 0,00
85	5.2.3 Testar o funcionamento do GED Magali Pedrosa - TI Maria Sônia Silveira - Membro	100% 100%	2 days	R\$ 0,00 R\$ 0,00 R\$ 0,00
86	5.2.4 Aprovar o GED João Rosa da Motta - TI	50%	1 day	R\$ 0,00 R\$ 0,00
87	5.3 PADRONIZAÇÃO RELATÓRIOS		7 days	R\$ 1.600,00
88	5.3.1 Definir os padrões de relatórios João Rosa da Motta - TI Gian Franco Sabino - Consultor	50% 100%	1 day	R\$ 1.600,00 R\$ 0,00 R\$ 1.600,00
89	5.3.2 Confeccionar os relatórios Ronaldo Gomes Severo - Membro Tarcísio Viana Tavares - Membro	100% 100%	4 days	R\$ 0,00 R\$ 0,00 R\$ 0,00
90	5.3.3 Testar o funcionamento dos relatórios João Rosa da Motta - TI	100%	1 day	R\$ 0,00 R\$ 0,00
91	5.3.4 Aprovar os relatórios João Rosa da Motta - TI	50%	1 day	R\$ 0,00 R\$ 0,00
92	5.4 PADRONIZAÇÃO MODOS DE EXIBIÇÃO		7 days	R\$ 1.600,00
93	5.4.1 Definir os padrões dos modos de exibição João Rosa da Motta - TI Alan Carlos Poderino - Consultor	50% 100%	1 day	R\$ 1.600,00 R\$ 0,00 R\$ 1.600,00
94	5.4.2 Confeccionar os modos de exibição Márcia Maria Silva - TI Juliano Palácios Medeiros - Membro Ana Sílvia Bragança - Membro Nelson Azevedo - Membro	100% 100% 100% 100%	4 days	R\$ 0,00 R\$ 0,00 R\$ 0,00 R\$ 0,00
95	5.4.3 Testar o funcionamento dos modos de exibição Márcia Maria Silva - TI Rodrigo Mendes Lemos - GP	100% 100%	1 day	R\$ 0,00 R\$ 0,00 R\$ 0,00
96	5.4.4 Aprovar os modos de exibição João Rosa da Motta - TI	50%	1 day	R\$ 0,00 R\$ 0,00
97	5.5 Padrões estabelecidos Rodrigo Mendes Lemos - GP	100%	0 hrs	R\$ 0,00 R\$ 0,00
98	6 PILOTO		31 days	R\$ 22.400,00
99	6.1 DEFINIÇÃO PROJETO-PILOTO		2 days	R\$ 1.600,00
100	6.1.1 Definir o tema do projeto-piloto João Rosa da Motta - TI Rodrigo Mendes Lemos - GP Ricardo Viana Vargas - Patrocinador Alan Carlos Poderino - Consultor	50% 100% 100% 100%	1 day	R\$ 1.600,00 R\$ 0,00 R\$ 0,00 R\$ 0,00 R\$ 1.600,00
101	6.1.2 Aprovar o tema do projeto-piloto Ricardo Viana Vargas - Patrocinador	20%	1 day	R\$ 0,00 R\$ 0,00
102	6.2 PLANEJAMENTO PROJETO-PILOTO		6 days	R\$ 8.000,00
103	6.2.1 Elaborar o plano global do projeto-piloto Rodrigo Mendes Lemos - GP Ronaldo Gomes Severo - Membro Mara Lúcia Menezes - Membro Alan Carlos Poderino - Consultor	100% 100% 100% 100%	5 days	R\$ 8.000,00 R\$ 0,00 R\$ 0,00 R\$ 0,00 R\$ 8.000,00
104	6.2.2 Aprovar o plano global do projeto-piloto Ricardo Viana Vargas - Patrocinador	20%	1 day	R\$ 0,00 R\$ 0,00
105	6.3 EXECUÇÃO E AValiação PROJETO-PILOTO		18 days	R\$ 4.800,00
106	6.3.1 Executar o projeto-piloto Rodrigo Mendes Lemos - GP Mara Lúcia Menezes - Membro	100% 100%	15 days	R\$ 0,00 R\$ 0,00
107	6.3.2 Avaliar os resultados do projeto-piloto João Rosa da Motta - TI	50%	3 days	R\$ 4.800,00 R\$ 0,00

ID	Nome da tarefa	Unidades	Duração	Custo
	<i>Ricardo Viana Vargas - Patrocinador</i>	20%		R\$ 0,00
	<i>Alan Carlos Poderino - Consultor</i>	100%		R\$ 4.800,00
108	6.4 AÇÕES CORRETIVAS			R\$ 8.000,00
109	6.4.1 Realizar as ações corretivas a partir dos resultados do projeto-piloto		5 days	R\$ 8.000,00
	<i>Rodrigo Mendes Lemos - GP</i>	100%		R\$ 0,00
	<i>Juliano Palácios Medeiros - Membro</i>	100%		R\$ 0,00
	<i>Ana Sílvia Bragança - Membro</i>	100%		R\$ 0,00
	<i>Alan Carlos Poderino - Consultor</i>	100%		R\$ 8.000,00
110	6.5 Piloto realizado e avaliado		0 hrs	R\$ 0,00
	<i>Rodrigo Mendes Lemos - GP</i>	100%		R\$ 0,00
111	7 RESULTADOS		2,5 days	R\$ 6.400,00
112	7.1 Apresentar os resultados, padronização e piloto		2 days	R\$ 6.400,00
	<i>João Rosa da Motta - TI</i>	50%		R\$ 0,00
	<i>Rodrigo Mendes Lemos - GP</i>	100%		R\$ 0,00
	<i>Ronaldo Gomes Severo - Membro</i>	100%		R\$ 0,00
	<i>Ricardo Viana Vargas - Patrocinador</i>	20%		R\$ 0,00
	<i>Alan Carlos Poderino - Consultor</i>	100%		R\$ 3.200,00
	<i>Gian Franco Sabino - Consultor</i>	100%		R\$ 3.200,00
113	7.2 Projeto Implementação aprovado		0 hrs	R\$ 0,00
	<i>Ricardo Viana Vargas - Patrocinador</i>	100%		R\$ 0,00
114	7.3 Project Close-out		4 hrs	R\$ 0,00

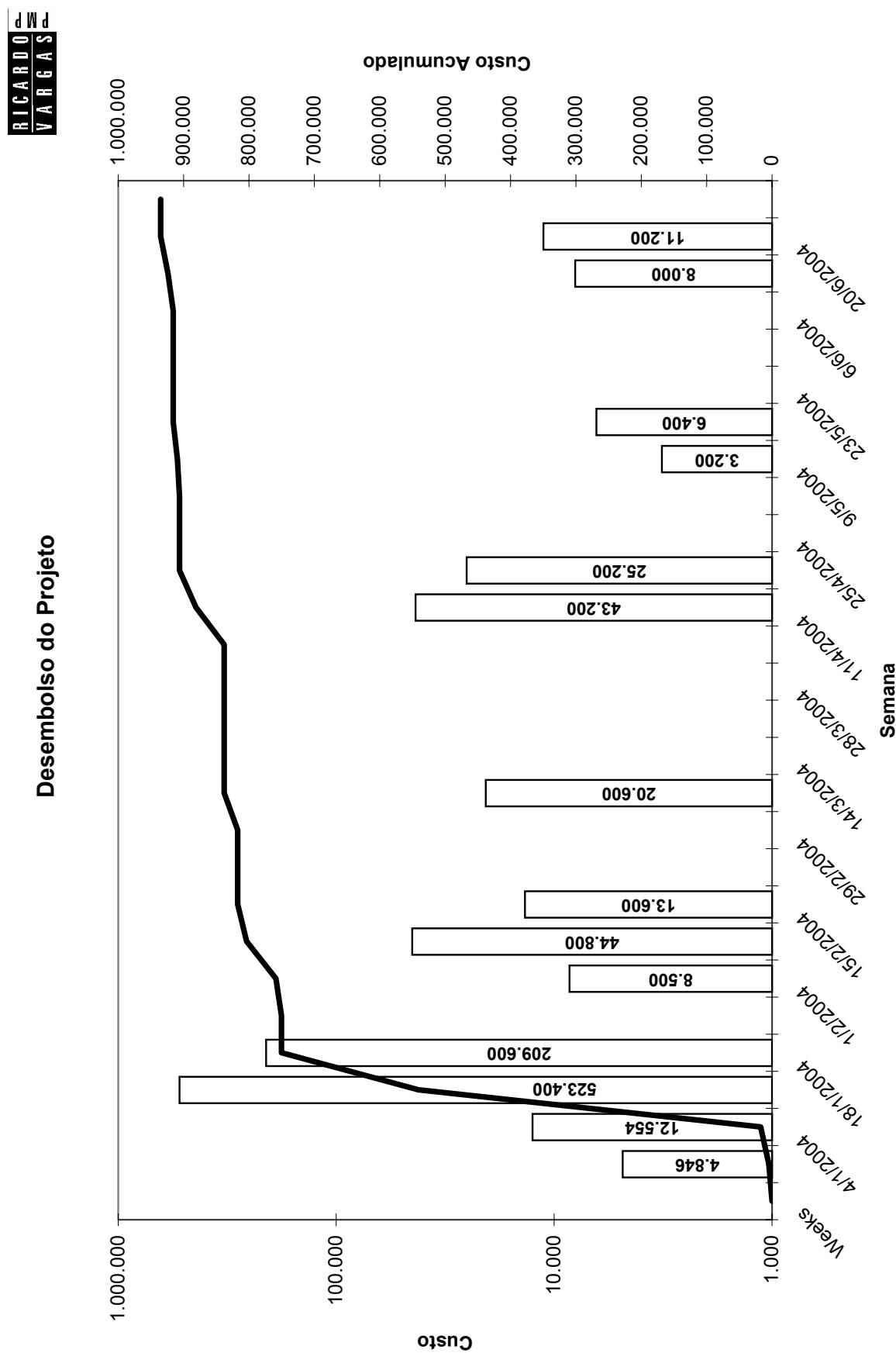
	January	February	March	April	May	June	Total
Projeto Novas Fronteiras							
DIAGNÓSTICO							
Kick-off Meeting do projeto							
Reunir a equipe do projeto para definição do comitê							R\$ 12.600,00
Criar o escopo dos trabalhos							R\$ 4.800,00
Criar o comitê responsável							
Aprovar o comitê							
Aprovar o escopo dos trabalhos							
Diagnóstico concluído							
SOFTWARE							
SISTEMA OPERACIONAL							
Cotar o Windows .net Server e Windows XP Professional							R\$ 76.500,00
Comprar o software (sistema operacional)							
Instalar o sistema operacional							
Testar o sistema operacional							
BANCO DE DADOS							
Cotar o Microsoft SQL Server 2000							R\$ 2.000,00
Comprar o software (banco de dados)							
Instalar o banco de dados							
Preparar a tabela de dados de projetos							
Testar o banco de dados							
GERENCIAMENTO DE PROJETOS							
Cotar o Microsoft Project 2002 Pro e SIV							R\$ 121.500,00
Comprar o software (ger. projetos)							
Instalar o MS Project 2002 no servidor e nos usuários							
Testar o software (ger. projetos)							
GED							
Identificar os potenciais fornecedores dos programas GED							R\$ 8.000,00
Solicitar as apresentações sobre os produtos							
Definir o fornecedor do GED							R\$ 3.200,00
Comprar o software (GED)							
Instalar o software (GED)							
Testar o software (GED)							
TESTE INTEGRADO							
Realizar o teste integrado							R\$ 8.500,00
Avaliar o teste integrado							
Realizar as correções necessárias							
Software instalado							
HARDWARE							
SERVIDOR							
Comprar os servidores							R\$ 20.000,00
Instalar os servidores							
Testar física e logicamente os servidores							
CLIENTES/USUÁRIOS							

R I C A R D O
V A R G A S

	January	February	March	April	May	June	Total
Comprar os computadores dos usuários	R\$ 495.000,00						R\$ 495.000,00
Instalar os computadores dos usuários							
Testar física e logicamente os computadores dos usuários							
Hardware instalado							
TREINAMENTO							
PALESTRA							
Agendar a palestra de conscientização	R\$ 4.000,00	R\$ 2.800,00					R\$ 4.000,00
Realizar a palestra de conscientização							R\$ 2.800,00
Avaliar os resultados da palestra							
TREINAMENTO GP							
TREINAMENTO BÁSICO GP							
Agendar o treinamento básico de GP	R\$ 40.000,00	R\$ 4.800,00					R\$ 40.000,00
Realizar o treinamento básico de GP							R\$ 4.800,00
Avaliar os resultados do treinamento básico de GP							
TREINAMENTO AVANÇADO GP							
Agendar o treinamento avançado de GP	R\$ 12.000,00	R\$ 1.600,00					R\$ 12.000,00
Realizar o treinamento avançado de GP							R\$ 1.600,00
Avaliar os resultados do treinamento avançado de GP							
TREINAMENTO SOFTWARE							
TREINAMENTO BÁSICO SOFTWARE							
Agendar o treinamento básico do software	R\$ 40.000,00	R\$ 3.200,00					R\$ 40.000,00
Realizar o treinamento básico do software							R\$ 3.200,00
Avaliar os resultados do treinamento básico do software							
TREINAMENTO AVANÇADO SOFTWARE							
Agendar o treinamento avançado do software	R\$ 14.000,00	R\$ 1.600,00					R\$ 14.000,00
Realizar o treinamento avançado do software							R\$ 1.600,00
Avaliar os resultados do treinamento avançado do software							
TREINAMENTO EQUIPE DE SUPORTE SOFTWARE							
Agendar o treinamento da equipe de suporte	R\$ 19.000,00	R\$ 1.600,00					R\$ 19.000,00
Realizar o treinamento da equipe de suporte							R\$ 1.600,00
Avaliar os resultados do treinamento da equipe de suporte							
Treinamento concluído							
PADRONIZAÇÃO							
PADRONIZAÇÃO TEMPLATES (MÓDULOS)							
Aprovar os templates	R\$ 3.200,00						R\$ 3.200,00
Definir padrões para o GED							R\$ 3.200,00
Confeccionar os templates							
Testar o funcionamento dos templates							
Aprovar os templates							
PADRONIZAÇÃO GED							
Definir padrões para o GED	R\$ 3.200,00						R\$ 3.200,00
Confeccionar os parâmetros do GED							
Testar o funcionamento do GED							
Aprovar o GED							
PADRONIZAÇÃO RELATÓRIOS							

**R I C A R D O
V A R G A S**

	January	February	March	April	May	June	Total
Definir os padrões de relatórios				R\$ 1.600,00			R\$ 1.600,00
Confeccionar os relatórios							
Testar o funcionamento dos relatórios							
Aprovar os relatórios							
PADRONIZAÇÃO MODOS DE EXIBIÇÃO							
Definir os padrões dos modos de exibição				R\$ 1.600,00			R\$ 1.600,00
Confeccionar os modos de exibição							
Testar o funcionamento dos modos de exibição							
Aprovar os modos de exibição							
Padrões estabelecidos							
PILOTO							
DEFINIÇÃO PROJETO-PILOTO							
Definir o tema do projeto-piloto				R\$ 1.600,00			R\$ 1.600,00
Aprovar o tema do projeto-piloto							
PLANEJAMENTO PROJETO-PILOTO							
Elaborar o plano global do projeto-piloto				R\$ 8.000,00			R\$ 8.000,00
Aprovar o plano global do projeto-piloto							
EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO PROJETO-PILOTO							
Executar o projeto-piloto							
Avaliar os resultados do projeto-piloto				R\$ 4.800,00			R\$ 4.800,00
AÇÕES CORRETIVAS							
Realizar as ações corretivas a partir dos resultados do projeto-piloto				R\$ 8.000,00			R\$ 8.000,00
Piloto realizado e avaliado							
RESULTADOS							
A apresentar os resultados, padronização e piloto				R\$ 6.400,00			R\$ 6.400,00
Projeto Implementação aprovado							
Project Close-out							
Total	R\$ 750.400,00	R\$ 66.900,00	R\$ 20.600,00	R\$ 68.400,00	R\$ 9.600,00	R\$ 19.200,00	R\$ 935.100,00



PROJETO NOVAS FRONTEIRAS**PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS****COST MANAGEMENT PLAN**

Preparado por	Nelson Azevedo – Membro do Time	Versão 2
Aprovado por	Rodrigo Mendes Lemos – Gerente do Projeto	30/11/2003

I - Descrição dos processos de gerenciamento de custos

- A atualização do orçamento do projeto será realizada no Microsoft Project através da publicação no site do projeto do relatório de Acompanhamento do orçamento.
- A avaliação de desempenho do projeto será realizada através da Análise de Valor Agregado (*Earned Value*), onde o custo e o prazo do projeto são acompanhados em um único processo de controle (relatório Analise de Valor Agregado).
- O gerenciamento de custos do projeto será realizado com base no orçamento previsto para o projeto (subdividido por tarefas e por recursos), bem como através do fluxo de caixa do projeto.
- Somente serão contempladas pelo plano de gerenciamento de custos as despesas adicionais provenientes de compras e contratações externas. Os custos relativos ao pessoal e aos recursos internos não serão contabilizados no projeto.
- Questões de caráter inflacionário e cambial serão desconsideradas dentro do período de tempo do projeto.
- Todas as mudanças no orçamento inicialmente previstas para o projeto devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle de mudanças de orçamento (*Cost Change Control System*).
- Serão consideradas mudanças orçamentárias apenas as medidas corretivas. Inovações e novas características do produto/projeto não serão abordadas pelo gerenciamento de custos e serão ignoradas.
- Todas as solicitações de verbas devem ser feitas por escrito ou através de e-mail, conforme descrito no plano de comunicações do projeto.

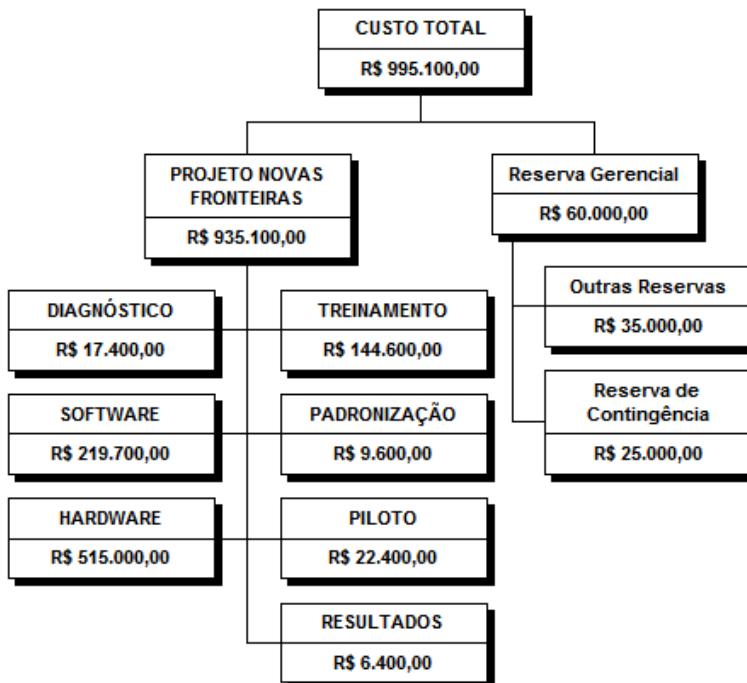
II - Freqüência de avaliação do orçamento do projeto e das reservas gerenciais

O orçamento do projeto deve ser atualizado e avaliado *diariamente*, sendo os resultados publicados no site do projeto e apresentados na reunião semanal de CCB (*Change Control Board*), prevista no plano de gerenciamento das comunicações.

As reservas devem ser avaliadas *semanalmente*, e os resultados e saldo, apresentados na reunião semanal de CCB (*Change Control Board*), prevista no plano de gerenciamento das comunicações.

III - Reservas gerenciais

Foi aprovada pelo patrocinador uma reserva gerencial total de \$60.000 (sessenta mil unidades financeiras). As reservas gerenciais se subdividem em Reservas de Contingência e Outras reservas, que, juntamente com o orçamento do projeto, compõem o custo final do empreendimento.



Reservas de Contingência – São reservas destinadas exclusivamente ao processo de gerenciamento de riscos, conforme descrito no plano de gerenciamento de riscos.

Outras Reservas – São todas as reservas destinadas a outros eventos que não são contemplados como riscos do projeto.

As reservas serão consumidas com base nas solicitações de mudanças provenientes dos outros planos e dentro da autonomia do gerente do projeto e do patrocinador.

IV - Autonomias

O gerente de projeto tem as seguintes autonomias quanto à utilização das reservas:

	Reservas de Contingência	Outras Reservas
Gerente de projeto isoladamente	Até \$3.500	Até \$5.000
Gerente de projeto com aval do patrocinador	Até \$7.000	Até \$10.000
Somente o patrocinador	Acima de \$7.000 e até o limite das reservas	Acima de \$10.000 e até o limite das reservas

Essa autonomia é por cada solicitação de mudanças proveniente dos outros planos, podendo o gerente de projeto consumir a reserva, desde que em diferentes solicitações.

Com o fim das reservas, somente o patrocinador poderá solicitar e decidir sobre a criação de novas reservas conforme será apresentado a seguir neste plano.

Conforme descrito no plano de gerenciamento de recursos humanos, serão destinados, no final do projeto, 20% do saldo contido na reserva gerencial para serem distribuídos para todos os integrantes do time, incluindo o gerente de projeto, em parcelas iguais de valores, independentemente do cargo.

V - Alocação financeira das mudanças no orçamento

As mudanças de caráter corretivo podem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, na categoria *Outras reservas*, 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 existe mais reserva gerencial disponível, deverá ser acionado o patrocinador, uma vez que o gerente de projeto não tem autonomia necessária para solicitar à diretoria da empresa um aumento nas reservas gerenciais.

VI - Administração do plano de gerenciamento de custos

1. Responsável pelo plano

- **Nelson Azevedo**, membro do time do projeto, será o responsável direto pelo plano de gerenciamento de custos.
- **Juliano Palácios Medeiros**, membro do time do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de custos.

2. Freqüência de atualização do plano de gerenciamento de custos

O plano de gerenciamento de custos será reavaliado *mensalmente* na primeira reunião mensal do CCB, juntamente com os outros planos de gerenciamento do projeto.

As necessidades de atualização do plano antes da primeira reunião de CCB do projeto deverão ser tratadas através dos procedimentos descritos no item *Outros assuntos não previstos neste plano*.

VII - Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de custos do projeto não previstos neste plano

Todas as solicitações não previstas neste plano deverão ser submetidas a reunião do CCB (Comitê de controle de mudanças) para aprovação. Imediatamente após sua aprovação, deverão ser atualizados o plano de gerenciamento de custos com o devido registro das alterações efetivadas.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Modificado por	Descrição da mudança
30/11/2003	Rodrigo Mendes Lemos	Inserção das bonificações.

APROVAÇÕES

Rodrigo Mendes Lemos Gerente do Projeto		Data 30/11/2003
--	---	--------------------

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projeto no site www.ricardovargas.com.br/fronteiras para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

R I C A R D O
—
V A R G A S

GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS**PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE****QUALITY MANAGEMENT PLAN**

Preparado por	Mara Lúcia Menezes – Membro do Time	Versão 2
Aprovado por	Rodrigo Mendes Lemos – Gerente do Projeto	15/11/2003

I - Descrição dos processos de gerenciamento da qualidade

- O gerenciamento da qualidade será realizado com base na norma ISO 9000/2000, no qual a empresa foi certificada, pois age em conformidade com ela em todos os seus processos.
- Os procedimentos preconizados pela ISO para os projetos da empresa não estão descritos neste plano por fazerem parte dos Procedimentos de qualidade da empresa.
- Todas as reclamações provenientes de clientes, bem como produtos e/ou entregas não conformes com a declaração de escopo deverão ser tratados como medidas corretivas no plano de gerenciamento da qualidade.
- Todas as mudanças nos requisitos de qualidade inicialmente previstas para o projeto devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle de mudanças de qualidade (*Quality Change Control System*).
- Serão consideradas mudanças nos padrões de qualidade apenas as medidas corretivas, que, se influenciadoras no sucesso do projeto, devem ser integradas ao plano. Inovações e novos níveis de qualidade não serão considerados pelo gerenciamento da qualidade.
- Todas as solicitações de mudança na qualidade devem ser feitas por escrito ou através de e-mail, conforme descrito no plano de comunicações do projeto.

II - Priorização das mudanças nos quesitos de qualidade e respostas

As mudanças dos requisitos de qualidade são classificadas em quatro níveis de prioridade:

Prioridade 0 (zero) – Mudanças de prioridade zero requerem uma ação imediata por parte do gerente do projeto, que deve acionar imediatamente o patrocinador, uma vez que se trata de mudança urgente, de alto impacto no projeto e em outras áreas sobre as quais o gerente de projeto não tem autonomia.

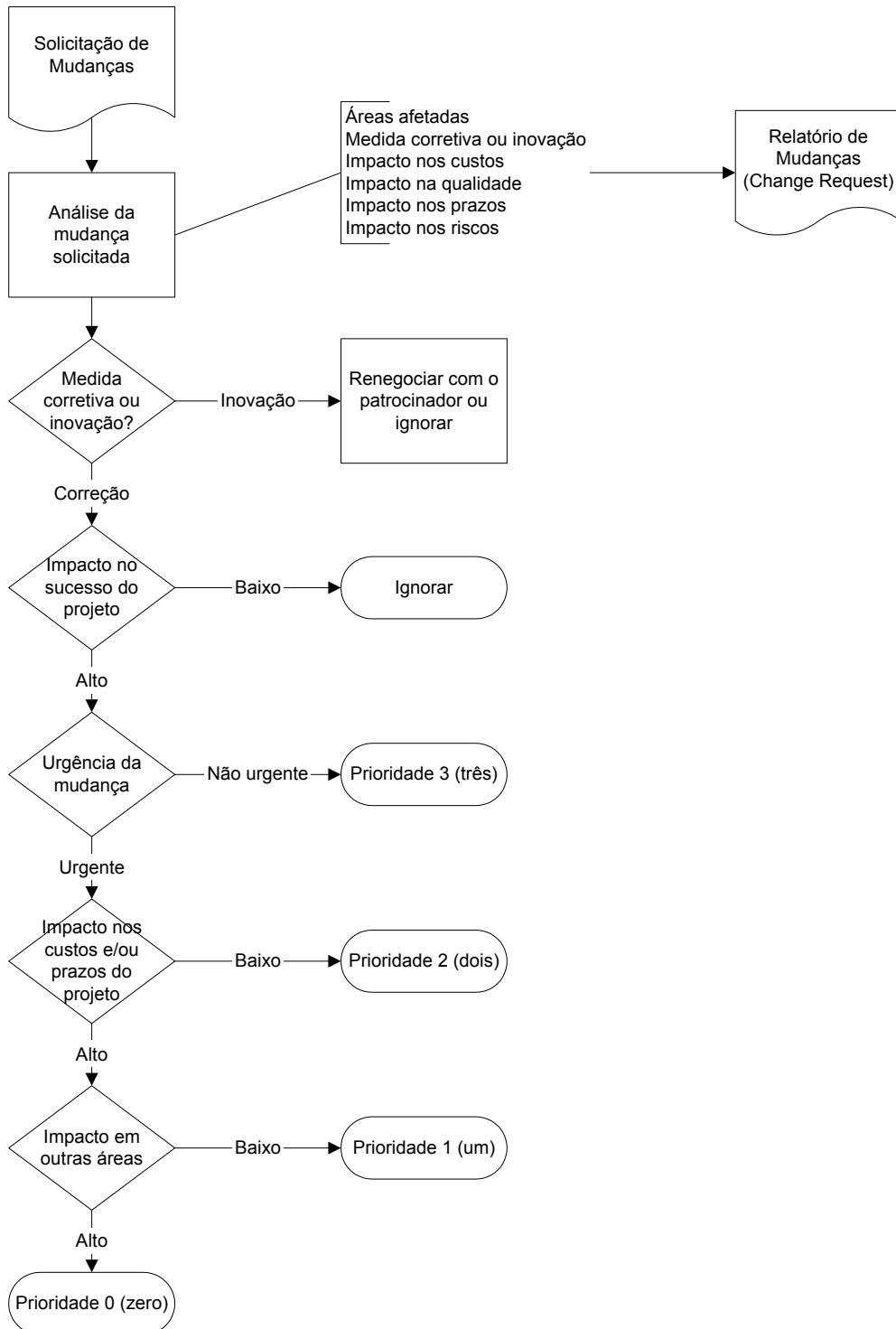
Prioridade 1 (um) - Mudanças de prioridade um requerem uma ação imediata por parte do gerente do projeto, independente das reuniões de controle previstas devido à urgência, acionando imediatamente o patrocinador no caso de necessidade de autorizações financeiras fora da alçada do gerente de projetos.

Prioridade 2 (dois) – Mudanças de prioridade dois requerem um planejamento da ação através de terceiros ou de equipes que, a princípio, tenham disponibilidade, uma vez que agregam valor ao sucesso do projeto e são urgentes, porém não têm impacto significativo nos custos e nos prazos do projeto.

Prioridade 3 (três) – Mudanças de prioridade três podem ser implementadas por terem influência no sucesso do projeto, porém não requerem uma ação imediata por não serem impactantes ou urgentes.

III - Sistema de controle de mudanças da qualidade (Quality change control system)

Todas as mudanças na qualidade do projeto devem ser tratadas segundo o fluxo apresentado a seguir com suas conclusões apresentadas na reunião semanal de CCB com suas conclusões, prioridades e ações relacionadas.



IV - Freqüência de avaliação dos requisitos de qualidade do projeto

Os requisitos da qualidade do projeto devem ser avaliados *semanalmente* dentro da reunião de CCB (*Change Control Board*), prevista no plano de gerenciamento das comunicações.

V - Alocação financeira das mudanças nos requisitos de qualidade

As mudanças na qualidade podem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, na categoria *Outras reservas*, desde que dentro da alcada do gerente de projeto.

Para mudanças prioritárias na qualidade que estejam fora da alcada do gerente de projeto, ou quando não existe mais reserva gerencial disponível, deverá ser acionado o patrocinador, já que o gerente de projeto não tem autonomia necessária para decidir utilizar a reserva de contingência de riscos para mudanças na qualidade, ou deverá ser solicitado à diretoria da empresa um aumento das reservas gerenciais.

VI - Administração do plano de gerenciamento da qualidade

1. Responsável pelo plano

- **Mara Lúcia Menezes**, membro do time do projeto, será a responsável direta pelo plano de gerenciamento da qualidade.
- **Ana Sílvia Bragança**, membro do time do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento da qualidade.

2. Freqüência de atualização do plano de gerenciamento da qualidade

O plano de gerenciamento da qualidade será reavaliado *mensalmente* na primeira reunião mensal do CCB, juntamente com os outros planos de gerenciamento do projeto.

As necessidades de atualização do plano antes da primeira reunião de CCB do projeto deverão ser tratadas segundo os procedimentos descritos no item *Outros assuntos não previstos neste plano*.

VII - Outros assuntos relacionados ao gerenciamento da qualidade do projeto não previstos neste plano

Todas as solicitações não previstas neste plano deverão ser submetidas a reunião do CCB (Comitê de controle de mudanças) para aprovação. Imediatamente após sua aprovação, deverão ser atualizados o plano de gerenciamento da qualidade com o devido registro das alterações efetivadas.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Modificado por	Descrição da mudança
15/11/2003	Rodrigo Mendes Lemos	Detalhamento das prioridades

APROVAÇÕES

Rodrigo Mendes Lemos Gerente do Projeto		Data 15/11/2003
--	---	--------------------

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projeto no site www.ricardovargas.com.br/fronterias para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

R I C A R D O
—
V A R G A S

**GERENCIAMENTO
DE RECURSOS
HUMANOS**

Nome do recurso	Nome Resumido	Rótulo	Unid. máximas	Taxa padrão	Pagamento	Calendário
Type: Work			1.700%			
Group: Compras			100%		Prorated	
Márcio Silva Valente Pereira - Compras	Márcio		100%	R\$ 0,00/hr	Prorated	Standard
Group: Consultoria			200%			
Alan Carlos Poderino - Consultor	Alan Carlos		100%	R\$ 200,00/hr	Prorated	Standard
Gian Franco Sabino - Consultor	Gian Franco		100%	R\$ 200,00/hr	Prorated	Standard
Group: Gerência Divisão			100%		Prorated	
Ricardo Viana Vargas - Patrocinador	Ricardo		100%	R\$ 0,00/hr	Prorated	Standard
Group: Gerência Projeto			100%		Prorated	
Rodrigo Mendes Lemos - GP	Rodrigo		100%	R\$ 0,00/hr	Prorated	Standard
Group: Membro Time			700%			
Ana Sílvia Bragança - Membro	Ana Sílvia		100%	R\$ 0,00/hr	Prorated	Standard
Juliano Palácios Medeiros - Membro	Juliano		100%	R\$ 0,00/hr	Prorated	Standard
Mara Lúcia Menezes - Membro	Mara Lúcia		100%	R\$ 0,00/hr	Prorated	Standard
Maria Sônia Silveira - Membro	Maria Sônia		100%	R\$ 0,00/hr	Prorated	Standard
Nelson Azevedo - Membro	Nelson		100%	R\$ 0,00/hr	Prorated	Standard
Ronaldo Gomes Severo - Membro	Ronaldo		100%	R\$ 0,00/hr	Prorated	Standard
Tarcísio Viana Tavares - Membro	Tarcísio		100%	R\$ 0,00/hr	Prorated	Standard
Group: TI			500%			
Ana Carolina Lopes Magalhães - TI	Ana Carolina		100%	R\$ 0,00/hr	Prorated	Standard
João Rosa da Motta - TI	João Rosa		100%	R\$ 0,00/hr	Prorated	Standard
Luiz Carlos Paula Pena - TI	Luiz Cláudio		100%	R\$ 0,00/hr	Prorated	Standard
Magali Pedrosa - TI	Magali		100%	R\$ 0,00/hr	Prorated	Standard
Márcia Maria Silva - TI	Márcia		100%	R\$ 0,00/hr	Prorated	Standard

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

ATIVIDADES POR RECURSO ALOCADO (Who does what when)

Página 1 de 17

RICARDO VARGAS

WBS	Tarefas por Recurso	J F M A M J												Início	Término														
		4	11	18	25	1	8	15	22	29	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27		
	Alan Carlos Poderino - Consultor																										02/01/0	25/06/04	
1.2	Reunir a equipe do projeto para definição do comitê																										02/01/0	05/01/04	
1.3	Criar o escopo dos trabalhos																										06/01/0	08/01/04	
2.4.2	Solicitar as apresentações sobre os produtos																										22/01/0	23/01/04	
4.1.3	Avaliar os resultados da palestra																										16/01/0	19/01/04	
4.2.1.3	Avaliar os resultados do treinamento básico de GP																										11/02/0	13/02/04	
4.2.2.3	Avaliar os resultados do treinamento avançado de GP																										20/02/0	20/02/04	
4.3.1.3	Avaliar os resultados do treinamento básico do software																										13/04/0	14/04/04	
4.3.2.3	Avaliar os resultados do treinamento avançado do software																										20/04/0	20/04/04	
4.3.3.3	Avaliar os resultados do treinamento da equipe de suporte																										09/03/0	09/03/04	
5.2.1	5.2.1. Definir padrões para o GED																										21/04/0	22/04/04	
5.4.1	5.4.1. Definir os padrões dos modos de exibição																										23/04/0	23/04/04	
6.1.1	6.1.1. Definir o tema do projeto-piloto																										12/05/0	12/05/04	
6.2.1	6.2.1. Elaborar o plano global do projeto-piloto																										14/05/0	20/05/04	
6.3.2	6.3.2. Avaliar os resultados do projeto-piloto																										14/06/0	16/06/04	
6.4.1	6.4.1. Realizar as ações corretivas a partir dos resultados do projeto-piloto																										17/06/0	23/06/04	
7.1	7.1. Apresentar os resultados, padronização e piloto																										0	24/06/0	25/06/04

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS ATIVIDADES POR RECURSO ALOCADO (%)

(Who does what when)

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS ATIVIDADES POR RECURSO ALOCADO (%)

Página 3 de 17

Who does what when)

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

ATIVIDADES POR RECURSO ALOCADO (Who does what when)

Página 4 de 17

R I C A R D O 0 2
V A R G A S 2

WBS	Tarefas por Recurso	J F M A M J												Início	Término													
		4	11	18	25	1	8	15	22	29	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	
Gian Franco Sabino - Consultor																											02/01/0	25/06/04
2.4.1 Identificar os potenciais fornecedores dos programas GED	<input type="checkbox"/>																										15/01/0	21/01/04
5.1.1 Definir os padrões de templates																											21/04/0	22/04/04
5.3.1 Definir os padrões de relatórios																											23/04/0	23/04/04
7.1 Apresentar os resultados, padronização e piloto																											24/06/0	25/06/04
1.2 Reunir a equipe do projeto para definição do comitê	<input type="checkbox"/>																										02/01/0	05/01/04
1.3 Criar o escopo dos trabalhos	<input type="checkbox"/>																										06/01/0	08/01/04
1.4 1.4. Criar o comitê responsável	<input type="checkbox"/>																										09/01/0	12/01/04

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS ATIVIDADES POR RECURSO ALOCADO (%)

Página 5 de 17

Who does what when)

RICARDO VARGAS

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

ATIVIDADES POR RECURSO ALOCADO (Who does what when)

Página 6 de 17

RICARDO
VARGA
SILVA

WBS	Tarefas por Recurso	Mês												Início	Término
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			
	Juliano Palácios Medeiros - Membro													09/02/0	23/06/04
2.1.4	Testar o sistema operacional													09/02/0	10/02/04
5.4.2	Confeccionar os modos de exibição													26/04/0	29/04/04
6.4.1	Realizar as ações corretivas a partir dos resultados do projeto-piloto													17/06/0	23/06/04

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

ATIVIDADES POR RECURSO ALOCADO (Who does what when)

Página 7 de 17

R I C A R D O 0 2
V A R G A S 2

WBS	Tarefas por Recurso	J F M A M J												Início	Término										
		4	11	18	25	1	8	15	22	29	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13
2.1.3	Luiz Carlos Paula Pena - TI																			26/01/0	06/05/04				
2.2.3	Instalar o sistema operacional																			03/02/0	06/02/04				
2.4.5	Instalar o banco de dados																			11/02/0	16/02/04				
2.5.2	Instalar o software (GED)																			23/02/0	24/02/04				
2.5.2	Avaliar o teste integrado																			19/03/0	22/03/04				
3.2.2	Instalar os computadores dos usuários																			26/01/0	30/01/04				
5.1.2	Confeccionar os templates																			23/04/0	06/05/04				

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

ATIVIDADES POR RECURSO ALOCADO (Who does what when)

Página 8 de 17

RICARDO
VARGAS

WBS	Tarefas por Recurso	J F M A M J												Início	Término													
		4	11	18	25	1	8	15	22	29	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	
2.4.6	Magali Pedrosa - TI																										26/01/0	10/05/04
2.5.1	Testar o software (GED)																										25/02/0	27/02/04
2.5.2	Realizar o teste integrado																										17/03/0	18/03/04
2.5.2	Avaliar o teste integrado																										19/03/0	22/03/04
3.2.2	Instalar os computadores dos usuários																										26/01/0	30/01/04
3.2.3	Instalar os computadores dos usuários																										02/02/0	02/02/04
5.2.2	Testar física e logicamente os computadores dos usuários																										23/04/0	06/05/04
5.2.3	Confecionar os parâmetros do GED																										07/05/0	10/05/04
5.2.3	Testar o funcionamento do GED																										07/05/0	10/05/04

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

ATIVIDADES POR RECURSO ALOCADO (Who does what when)

Página 9 de 17

R I C A R D O 0 2
V A R G A S 2

WBS	Tarefas por Recurso	J F M A M J												Início	Término												
		4	11	18	25	1	8	15	22	29	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27
4.2.1.3	Mara Lúcia Menezes - Membro																									11/02/0	11/06/04
4.2.2.3	Avaliar os resultados do treinamento básico de GP																									11/02/0	13/02/04
4.2.2.3	Avaliar os resultados do treinamento avançado de GP																									20/02/0	20/02/04
4.3.1.3	Avaliar os resultados do treinamento básico do software																									13/04/0	14/04/04
4.3.2.3	Avaliar os resultados do treinamento avançado do software																									20/04/0	20/04/04
5.1.2	Confecionar os templates																									23/04/0	06/05/04
6.2.1	Elaborar o plano global do projeto-piloto																									14/05/0	20/05/04
6.3.1	Executar o projeto-piloto																									24/05/0	11/06/04

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS ATIVIDADES POR RECURSO ALOCADO (%)

Who does what when

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS ATIVIDADES POR RECURSO ALOCADO (%)

Página 11 de 17

o does what when)

R I C A R D O
V A R G A S

RICARDO VARGAS

WBS	Tarefas por Recurso												Início	Término												
	J	F	M	A	M	J																				
	4	11	18	25	1	8	15	22	29	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27
5.2.2	Maria Sônia Silveira - Membro												→			23/04/0	10/05/04									
5.2.3	Confeccionar os parâmetros do GED												→			23/04/0	06/05/04									
	Testar o funcionamento do GED												→			07/05/0	10/05/04									

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

ATIVIDADES POR RECURSO ALOCADO (Who does what when)

Página 13 de 17

R I C A R D O
V A R G A S

WBS	Tarefas por Recurso	Mês												Início	Término
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2027	29/04/04
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2027	26/03/04
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2027	26/04/04
2.5.3	Nelson Azevedo - Membro													23/03/0	29/04/04
5.4.2	Realizar as correções necessárias													23/03/0	26/03/04
	Confeccionar os modos de exibição													26/04/0	29/04/04

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

ATIVIDADES POR RECURSO ALOCADO (Who does what when)

Página 14 de 17

RICARDO VARGAS

WBS	Tarefas por Recurso													Início	Término												
		J	F	M	A	M	J	S	Agosto	S	Setembro	S	O														
		4	11	18	25	1	8	15	22	29	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27
	Ricardo Vargas - Patrocinador															02/01/0	25/06/04										
1.2	Reunir a equipe do projeto para definição do comitê															02/01/0	05/01/04										
1.5	1.5. Aprovar o comitê															13/01/0	13/01/04										
1.6	1.6. Aprovar o escopo dos trabalhos															14/01/0	14/01/04										
4.1.3	Avaliar os resultados da palestra															16/01/0	19/01/04										
6.1.1	Definir o tema do projeto-piloto															12/05/0	12/05/04										
6.1.2	Aprovar o tema do projeto-piloto															13/05/0	13/05/04										
6.2.2	Aprovar o plano global do projeto-piloto															21/05/0	21/05/04										
6.3.2	Avaliar os resultados do projeto-piloto															14/06/0	16/06/04										
7.1	Apresentar os resultados, padronização e piloto															24/06/0	25/06/04										
7.2	7.2. Projeto Implementação aprovado															25/06/0	25/06/04										

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

ATIVIDADES POR RECURSO ALOCADO (Who does what when)

Página 15 de 17

RICARDO VARGAS

WBS	Tarefas por Recurso	J F M A M J												Início	Término												
		4	11	18	25	1	8	15	22	29	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27
1.2	Rodrigo Mendes Lemos - GP																									02/01/0	25/06/04
1.3	Reunir a equipe do projeto para definição do comitê																									02/01/0	05/01/04
1.4	Criar o escopo dos trabalhos																									06/01/0	08/01/04
1.4	1.4. Criar o comitê responsável																									09/01/0	12/01/04
1.5	1.5. Aprovar o comitê																									13/01/0	13/01/04
1.6	1.6. Aprovar o escopo dos trabalhos																									14/01/0	14/01/04
1.7	1.7. Diagnóstico concluído																									14/01/0	14/01/04
2.5.1	Realizar o teste integrado																									17/03/0	18/03/04
2.5.2	2.5.2. Avaliar o teste integrado																									19/03/0	22/03/04
2.5.4	2.5.4. Software instalado																									26/03/0	26/03/04
3.3	3.3. Hardware instalado																									02/02/0	02/02/04
4.1.1	4.1.1 Agendar a palestra de conscientização																									15/01/0	15/01/04
4.2.1.1	4.2.1.1 Agendar o treinamento básico de GP																									20/01/0	20/01/04
4.2.2.1	4.2.2.1 Agendar o treinamento avançado de GP																									16/02/0	16/02/04
4.3.1.1	4.3.1.1 Agendar o treinamento básico do software																									29/03/0	29/03/04
4.3.2.1	4.3.2.1 Agendar o treinamento avançado do software																									15/04/0	15/04/04
4.3.3.1	4.3.3.1 Agendar o treinamento da equipe de suporte																									23/02/0	23/02/04
4.4	4.4. Trenamento concluído																									20/04/0	20/04/04
5.1.3	5.1.3 Testar o funcionamento dos templates																									07/05/0	10/05/04
5.2.1	5.2.1 Definir padrões para o GED																									21/04/0	22/04/04
5.4.3	5.4.3 Testar o funcionamento dos modos de exibição																									30/04/0	30/04/04
5.5	5.5. Padrões estabelecidos																									11/05/0	11/05/04
6.1.1	6.1.1 Definir o tema do projeto-piloto																									12/05/0	12/05/04
6.2.1	6.2.1 Elaborar o plano global do projeto-piloto																									14/05/0	20/05/04
6.3.1	6.3.1 Executar o projeto-piloto																									24/05/0	11/06/04
6.4.1	6.4.1 Realizar as ações corretivas a partir dos resultados do projeto-piloto																									17/06/0	23/06/04
6.5	6.5. Piloto realizado e avaliado																									23/06/0	23/06/04
7.1	7.1 Apresentar os resultados, padronização e piloto																									24/06/0	25/06/04

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

ATIVIDADES POR RECURSO ALOCADO (Who does what when)

Página 16 de 17

RICARDO
VARGA
SILVA

WBS	Tarefas por Recurso	Mês												Início	Término
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			
	Ronaldo Gomes Severo - Membro												26/04/0	25/06/04	
5.3.2	Confeccionar os relatórios												26/04/0	29/04/04	
6.2.1	Elaborar o plano global do projeto-piloto												14/05/0	20/05/04	
7.1	Apresentar os resultados, padronização e piloto												24/06/0	25/06/04	

WBS	Tarefas por Recurso	J F M A M J												Início	Término										
		4	11	18	25	1	8	15	22	29	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13
5.3.2	Tarcísio Viana Tavares - Membro																		▼		26/04/0	29/04/04			
	Confeccionar os relatórios																		□		26/04/0	29/04/04			

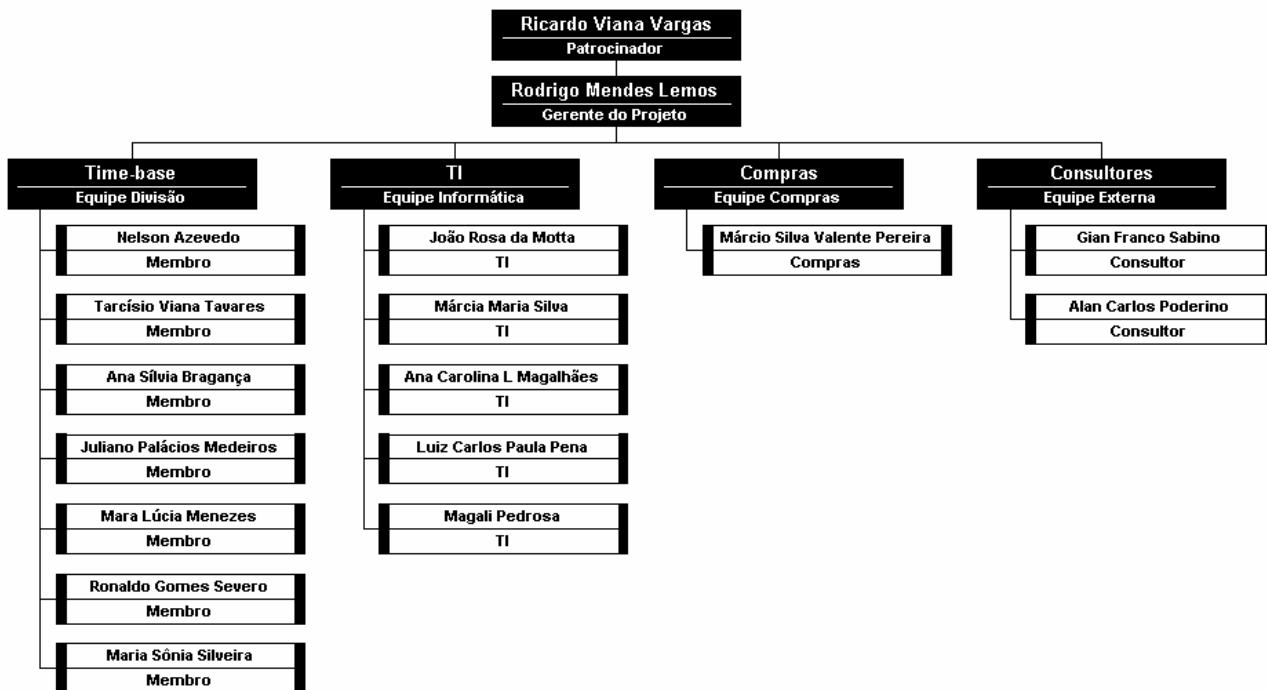
PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

STAFF MANAGEMENT PLAN

Preparado por	Rodrigo Mendes Lemos – Gerente do Projeto	Versão 3
Aprovado por	Rodrigo Mendes Lemos – Gerente do Projeto	20/11/2003

I - Organograma do projeto



II - Diretório do time do projeto (Team directory)

No	Nome	Área	e-mail	Telefone
1	Alan Carlos Poderino	Consultoria	alancarlos@ricardovargas.com.br	11-222-1111
2	Ana Carolina L Magalhães	TI	anacarolina@ricardovargas.com.br	11-222-1222
3	Ana Sílvia Bragança	Membro Time	anasilvia@ricardovargas.com.br	11-222-1333
4	Gian Franco Sabino	Consultoria	gianfranco@ricardovargas.com.br	11-222-1444
5	João Rosa da Motta	TI	joaorosa@ricardovargas.com.br	11-222-1555
6	Juliano Palácios Medeiros	Membro Time	juliano@ricardovargas.com.br	11-222-1666
7	Luiz Carlos Paula Pena	TI	luizcarlos@ricardovargas.com.br	11-222-1777
8	Magali Pedrosa	TI	magali@ricardovargas.com.br	11-222-1888
9	Mara Lúcia Menezes	Membro Time	maralucia@ricardovargas.com.br	11-222-1999
10	Márcia Maria Silva	TI	marcia@ricardovargas.com.br	11-222-2110
11	Márcio Silva Valente Pereira	Compras	marcio@ricardovargas.com.br	11-222-2221
12	Maria Sônia Silveira	Membro Time	mariasonia@ricardovargas.com.br	11-222-2332
13	Nelson Azevedo	Membro Time	nelson@ricardovargas.com.br	11-222-2443
14	Ricardo Viana Vargas	Gerência Divisão	rvargas@ricardovargas.com.br	11-222-2554
15	Rodrigo Mendes Lemos	Gerência Projeto	rodrigo@ricardovargas.com.br	11-222-2665
16	Ronaldo Gomes Severo	Membro Time	ronaldo@ricardovargas.com.br	11-222-2776
17	Tarcísio Viana Tavares	Membro Time	tarcisio@ricardovargas.com.br	11-222-2887

No	Nome	Área	Planos		
			Escopo	Tempo	Custo
1	Alan Carlos Poderino	Consultoria	R	A	A
2	Ana Carolina L. Magalhães	TI	R	A	A
3	Ana Sílvia Bragança	Membro Time	R	A	S
4	Gian Franco Sabino	Consultoria	A	A	A
5	João Rosa da Motta	TI	A	A	S
6	Juliano Palácios Medeiros	Membro Time	A	A	R
7	Luiz Carlos Paula Pena	TI	S	A	S
8	Magali Pedrosa	TI	A	S	R
9	Mara Lúcia Menezes	Membro Time	S	S	A
10	Márcia Maria Silva	TI	A	R	
11	Márcio Silveira Valente Pereira	Compras	A	A	
12	Maria Sônia Silveira	Membro Time	R		S
13	Nelson Azevedo	Membro Time	A		S
14	Ricardo Viana Vargas	Gerência Divisão	A	A	R
15	Rodrigo Mendes Lemos	Gerência Projeto	S	A	R
16	Ronaldo Gomes Severo	Membro Time		R	S
17	Tarcísio Viana Tavares	Membro Time		A	R

R - Responsável A - Apoio S - Suplente

III - Matriz de responsabilidades

IV - Novos recursos, re-alocação e substituição de membros do time

O gerente de projeto deve se empenhar pessoalmente na permanência de todos os integrantes da equipe durante o projeto e por isso será o coordenador deste plano de recursos humanos.

No caso de re-alocação do profissional integrante do projeto, caberá ao gerente de projeto, juntamente com o departamento de recursos humanos, a identificação do substituto em comum acordo com as diretrizes do projeto e as funções a serem exercidas, cabendo a palavra final ao gerente do projeto.

Novos recursos solicitados para o time devem ser previamente autorizados pelo patrocinador e serão arcados integralmente pelas reservas gerenciais do projeto, mesmo sendo eles recursos internos da empresa.

V - Treinamento

Não estão previstos treinamentos para a equipe de projeto além dos treinamentos descritos no seu escopo. Qualquer necessidade extraordinária de treinamento deve ser aprovada previamente pelo gerente de projeto, tendo seus custos alocados nas reservas gerenciais.

VI - Avaliação de resultados

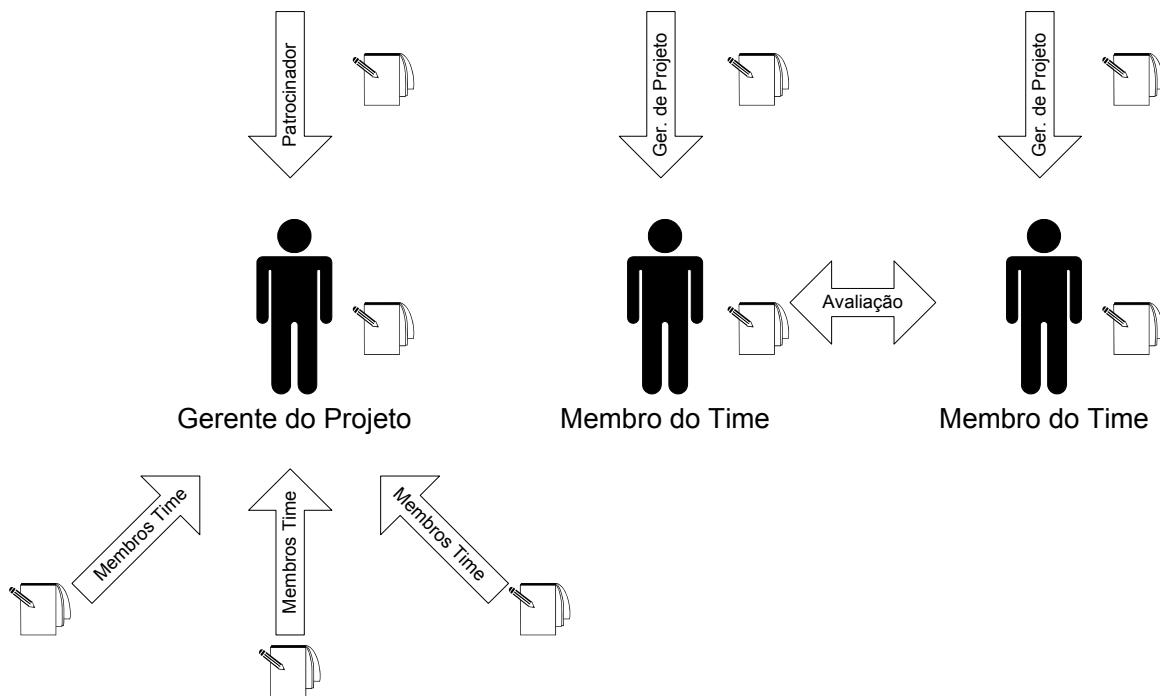
O resultado do trabalho da equipe será avaliado mensalmente pelo gerente de projeto em reunião individual com cada membro do time do projeto e em reuniões conjuntas com os gerentes dos respectivos integrantes do projeto, quando esses se reportarem a outras áreas da empresa, tais como os profissionais de TI e de Compras.

O gerente de projeto será avaliado também mensalmente pelo patrocinador do projeto da mesma forma como os membros do time são avaliados.

Ao fim do projeto será realizada uma reunião de avaliação de cada um dos integrantes do projeto, quando a avaliação final compilada do profissional será tabulada e encaminhada para o Departamento de Recursos Humanos para a avaliação anual de performance profissional.

Essa avaliação final compilada será feita através de um modelo circular sob o qual todos serão avaliados tanto pelas chefias quanto pelos pares e subordinados.

- O gerente de projeto se auto-avaliará, será avaliado pelo patrocinador e será avaliado, também, por todos os membros do time.
- Cada membro do time se auto-avaliará, será avaliado pelo gerente de projeto e será avaliado por, pelo menos, outros três membros do time, escolhidos por sorteio.
- Todos os resultados serão compilados em uma ficha única que mostrará a percepção de cada um dos envolvidos no processo de avaliação.
- Recursos contratados externamente através de suprimentos não serão avaliados através desse processo (consultores, instrutores, etc.).



VII - Bonificação

Serão destinados, no final do projeto, 20% do saldo contido na reserva gerencial para serem distribuídos para todos os integrantes do time, incluindo o gerente de projeto, em parcelas iguais de valores, independentemente do cargo.

A bonificação somente será paga após o término do projeto e para os membros do time que participaram integralmente dele (ver diretório do projeto), realizando suas atividades previstas quando foram inicialmente alocados no projeto.

Membros do time re-alocados ou substituídos não terão direito à bonificação.

O patrocinador e os recursos contratados externamente (consultores, instrutores, etc.) não participarão da bonificação.

VIII - Freqüência de avaliação consolidada dos resultados do time

Os resultados nas avaliações mensais do time devem ser compilados e apresentados na última reunião mensal de CCB (*Change Control Board*), prevista no plano de gerenciamento das comunicações.

IX - Alocação financeira para o gerenciamento de RH

Todas as medidas de gerenciamento de recursos humanos do projeto que requererem gasto adicional deverão ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, na categoria *Outras reservas*, desde que dentro da alçada do gerente de projeto.

Para medidas prioritárias ou urgentes que dizem respeito ao gerenciamento do time que estejam fora da alçada do gerente de projeto, ou quando não existir mais reserva gerencial disponível, deverá ser acionado o patrocinador, uma vez que o gerente de projeto não tem autonomia para decidir utilizar a reserva de contingência de riscos no gerenciamento do time, ou deverá ser solicitado à diretoria da empresa um aumento das reservas gerenciais.

X - Administração do plano de gerenciamento de recursos humanos**1. Responsável pelo plano**

- **Rodrigo Mendes Lemos**, gerente do projeto, será o responsável direto pelo plano de gerenciamento de RH.
- **Ronaldo Gomes Severo**, membro do time do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de RH.

2. Freqüência de atualização do plano de gerenciamento de RH

O plano de gerenciamento de RH será reavaliado *mensalmente* na primeira reunião mensal do CCB, juntamente com os outros planos de gerenciamento do projeto.

As necessidades de atualização do plano antes da primeira reunião de CCB do projeto deverão ser tratadas segundo os procedimentos descritos no item *Outros assuntos não previstos neste plano*.

XI - Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de RH do projeto não previstos neste plano

Todas as solicitações não previstas neste plano deverão ser submetidas a reunião do CCB (Comitê de controle de mudanças) para aprovação. Imediatamente após sua aprovação, deverão ser atualizados o plano de gerenciamento de RH com o devido registro das alterações efetivadas.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Modificado por	Descrição da mudança
01/11/2003	Rodrigo Mendes Lemos	Publicação do organograma
20/11/2003	Rodrigo Mendes Lemos	Publicação da matriz de responsabilidades

APROVAÇÕES

Rodrigo Mendes Lemos Gerente do Projeto		Data 20/11/2003
--	---	--------------------

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projeto no site www.ricardovargas.com.br/fronteiras para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

R I C A R D O
—
V A R G A S

GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS**PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES****COMMUNICATIONS MANAGEMENT PLAN**

Preparado por	Tarcísio Viana Tavares – Membro do time	Versão 2
Aprovado por	Rodrigo Mendes Lemos – Gerente do Projeto	01/11/2003

I - Descrição dos processos de gerenciamento das comunicações

- O gerenciamento das comunicações do projeto será realizado através dos processos de comunicação formal, estando incluído nessa categoria
 - e-mails,
 - publicações web,
 - memorandos,
 - documentos impressos,
 - reuniões com ata lavrada.
- Todas as reuniões formais serão realizadas às segundas-feiras para disponibilizar tempo livre para os trabalhos do projeto nos dias subsequentes.
- Todas as informações do projeto devem ser atualizadas de modo constante no site do projeto, incluindo as atualizações diárias nos custos e nos prazos.
- Todas as solicitações de mudança no processo de comunicação devem ser feitas por escrito ou através de e-mail e aprovadas pelo gerente do projeto.

II - Eventos de comunicação

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação:

1. Kick Off Meeting
 - a. Objetivo – Dar a partida no projeto, apresentando as informações quanto ao seu objetivo e à sua importância para a empresa, aos seus prazos, aos seus custos, etc. Devem também ser apresentadas as principais entregas do projeto e os elementos de alto nível no WBS. Outro objetivo do evento é motivar e dar suporte gerencial ao gerente de projeto e ao seu time, de modo a construir um ambiente colaborativo e integrado.
 - b. Metodologia – Apresentação em auditório com utilização de projetor, computadores e sistemas de som.
 - c. Responsável - Rodrigo Mendes Lemos, gerente do projeto.
 - d. Envolvidos – Todos os envolvidos no time do projeto, patrocinador e convidados (executivos da empresa).
 - e. Data e Horário – Dia 02/01/2004 às 09:00.
 - f. Duração – 4 horas.

- g. Local – Auditório do Departamento de Comunicação Social.
- h. Outros – Lista de presença requerida.

2. Reunião de CCB (*Change Control Board*)

- a. Objetivo – Avaliar todos os indicadores do projeto, incluindo os resultados parciais obtidos e a avaliação do cronograma, do orçamento, das reservas gerenciais e de contingência, dos riscos identificados, da qualidade obtida, do escopo funcional agregado e dos fornecimentos externos ao projeto. Tem como base garantir o cumprimento do plano do projeto, sendo o processo principal de aprovação das solicitações de mudança apresentadas no *Sistema de controle integrado de mudanças*.
- b. Metodologia – Reunião com a utilização de projetor e computadores conectados ao sistema de informações do projeto.
- c. Responsável - Rodrigo Mendes Lemos, gerente do projeto.
- d. Envolvidos – Rodrigo Mendes Lemos, gerente do projeto, Tarcísio Viana Tavares, responsável pelo plano de gerenciamento de tempo e de comunicações, Nelson Azevedo, responsável pelo plano de gerenciamento de custos e pela administração das reservas do projeto, e Ricardo Viana Vargas, patrocinador (participação opcional).
- e. Freqüência – Semanal, às segundas-feiras com início dia 05/01/2004 e término em 28/06/2004.
- f. Reuniões extraordinárias – Podem ser solicitadas reuniões extraordinárias de CCB através de um pedido formal do gerente de projeto a partir do fluxo do sistema integrado de controle de mudanças do projeto.
- g. Duração – 2 horas, com início às 09:00.
- h. Local – Sala de reuniões I – Bloco C.
- i. Outros – Ata de reunião (com lista de presença) requerida.

3. Reunião de Avaliação da equipe

- a. Objetivo – Avaliar o desempenho do time do projeto, conforme previsto no plano de gerenciamento de RH, na categoria Avaliação de resultados. A pauta da reunião do dia 28/6/04 conterá a avaliação final da equipe, quando todos os resultados do desempenho individual de cada membro do time, incluindo o gerente de projetos, serão encaminhados para o departamento de recursos humanos.
- b. Metodologia – Reuniões individuais entre os integrantes do time do projeto e os profissionais do departamento de Recursos Humanos para o preenchimento da avaliação de desempenho dos profissionais, conforme descrito no plano de RH.
- c. Responsável - Rodrigo Mendes Lemos, gerente do projeto.

- d. Envolvidos – Profissional(is) do departamento de Recursos Humanos e os integrantes do time do projeto.
- e. Freqüência – Mensal, toda última segunda-feira de cada mês, com início dia 26/01/2004 e término em 28/06/04.
- f. Duração – 2 horas, com início às 11:00 (imediatamente após a reunião de CCB).
- g. Local – Sala de entrevista profissional – Bloco B (Departamento de RH).
- h. Outros – Ata de reunião (com lista de presença) requerida.

4. Reunião de Avaliação de fornecedores

- a. Objetivo – Avaliar e antecipar potenciais problemas relativos a fornecedores e entregas de suprimentos para o projeto, conforme apresentado no plano de gerenciamento de suprimentos.
- b. Metodologia – Reuniões individuais com os fornecedores mostrando os indicadores de cumprimento de prazos e qualidade estabelecidos nos contratos, bem como obtendo retorno sob possíveis dificuldades enfrentadas pelo fornecedor no exercício de seu trabalho. Nenhuma informação específica do projeto deve ser informada, a não ser que seja relacionada diretamente com o objeto fornecido.
- c. Responsável - Nelson Azevedo, responsável pelo plano de gerenciamento de suprimentos.
- d. Envolvidos – Tarcísio Viana Tavares, responsável pelo plano de gerenciamento de tempo e de comunicações, Nelson Azevedo, responsável pelo plano de gerenciamento de custos e pela administração das reservas do projeto e fornecedores convidados para esclarecimentos.
- e. Freqüência – Mensal, toda segunda-feira de cada mês com início dia 12/01/2004 e término em 14/06/2004.
- f. Duração – 2 horas, com início às 11:00 (imediatamente após a reunião de CCB).
- g. Local – Sala de reuniões II – Bloco A (Departamento de Compras).
- h. Outros – Ata de reunião (com lista de presença) requerida.

5. Reunião de Avaliação dos planos de projeto

- a. Objetivo – Avaliar a efetividade dos planos de gerenciamento do projeto, verificando se o que está estabelecido como regra no plano está sendo cumprido e se o plano precisa de atualização.
- b. Metodologia – Reunião convencional, onde cada um dos responsáveis pelos planos apresenta os potenciais desvios e necessidades de atualização para os demais integrantes do time, que realizam comentários e sugestões até que o plano seja atualizado e aprovado pelo gerente do projeto.

- c. Responsável - Tarcísio Viana Tavares, responsável pelo plano de gerenciamento das comunicações.
- d. Envolvidos – Todos os integrantes do time do projeto
- e. Freqüência – Mensal, toda primeira segunda-feira de cada mês com início dia 02/02/2004 e término em 07/06/2004.
- f. Duração – 2 horas, com início as 11:00 (imediatamente após a reunião de CCB).
- g. Local – Sala de reuniões I – Bloco C.
- h. Outros – Ata de reunião (com lista de presença) requerida.

6. Project Close out

- a. Objetivo – Apresentar os resultados obtidos no projeto, bem como discutir as falhas e os problemas ocorridos de modo a fornecer base para o acúmulo de experiências sobre o projeto.
- b. Metodologia – Apresentação dos resultados pelo gerente do projeto, bem como discussão direta através de mapas mentais sobre todos as questões e melhorias possíveis para futuros projetos.
- c. Responsável - Rodrigo Mendes Lemos, gerente do projeto.
- d. Envolvidos – Todos os envolvidos no time do projeto, patrocinador e convidados (executivos da empresa).
- e. Data e Horário – Dia 30/06/2004 às 9:00.
- f. Duração – 4 horas.
- g. Local – Auditório do Departamento de Comunicação Social.
- h. Outros – Lista de presença requerida.

III - Cronograma dos eventos de comunicação

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS PLANO DE COMUNICAÇÃO

**R I C A R D O
V A R G A S** PMP

Página 1 de 2

Evento de Comunicação	J	F	M	A	M	J	J
PLANO DE COMUNICAÇÕES				PLANO DE COMUNICAÇÕES			
Kick-off Meeting do Projeto	28	4	11	18	25	1	8
Reunião de CCB	02/01						
Reunião de CCB 1	05/01						
Reunião de CCB 2		12/01					
Reunião de CCB 3		19/01					
Reunião de CCB 4		26/01					
Reunião de CCB 5		02/02					
Reunião de CCB 6		09/02					
Reunião de CCB 7		16/02					
Reunião de CCB 8		23/02					
Reunião de CCB 9		01/03					
Reunião de CCB 10		08/03					
Reunião de CCB 11		15/03					
Reunião de CCB 12		22/03					
Reunião de CCB 13		29/03					
Reunião de CCB 14		05/04					
Reunião de CCB 15		12/04					
Reunião de CCB 16		19/04					
Reunião de CCB 17		26/04					
Reunião de CCB 18		03/05					
Reunião de CCB 19		10/05					
Reunião de CCB 20		17/05					
Reunião de CCB 21		24/05					
Reunião de CCB 22		31/05					
Reunião de CCB 23		07/06					
Reunião de CCB 24		14/06					
Reunião de CCB 25		21/06					
Reunião de CCB 26		28/06					

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS PLANO DE COMUNICAÇÃO

**R I C A R D O
V A R G A S** PMP

Página 2 de 2

Evento de Comunicação	J	F	M	A	M	J	J
Reunião Mensal de Avaliação dos Planos de Projeto			Reunião Mensal de Avaliação dos Planos de Projeto				
Reunião Mensal de Avaliação dos Planos de	28	4	11	18	25	1	8
Reunião Mensal de Avaliação dos Planos de	02/02						
Reunião Mensal de Avaliação dos Planos de			01/03				
Reunião Mensal de Avaliação dos Planos de				05/04			
Reunião Mensal de Avaliação dos Planos de					03/05		
Reunião Mensal de Avaliação dos Planos de						07/06	
Reunião Mensal de Avaliação da Equipe			Reunião Mensal de Avaliação da Equipe				
Reunião Mensal de Avaliação da Equipe de	26/01						
Reunião Mensal de Avaliação da Equipe de		23/02					
Reunião Mensal de Avaliação da Equipe de			29/03				
Reunião Mensal de Avaliação da Equipe de				26/04			
Reunião Mensal de Avaliação da Equipe de					31/05		
Reunião Mensal de Avaliação da Equipe de						28/06	
Reunião Mensal de Avaliação de Fornecedores			Reunião Mensal de Avaliação de Fornecedores				
Reunião Mensal de Avaliação de Fornecedores	12/01						
Reunião Mensal de Avaliação de Fornecedores		09/02					
Reunião Mensal de Avaliação de Fornecedores			08/03				
Reunião Mensal de Avaliação de Fornecedores				12/04			
Reunião Mensal de Avaliação de Fornecedores					10/05		
Reunião Mensal de Avaliação de Fornecedores						14/06	
Project Close-out							30/06

IV - Atas de reunião

Todos os eventos do projeto, com exceção do *Kick-off meeting* e do *Project Close-out*, deverão apresentar ata de reunião com, no mínimo, os seguintes dados:

- Lista de presença
- Pendências não solucionadas
- Pauta
- Aprovações
- Decisões tomadas

V - Relatórios do projeto

Os principais relatórios a serem publicados no sistema de informações do projeto são apresentados a seguir.

Todos esses relatórios serão gerados diariamente pelos responsáveis e publicados no site do projeto.

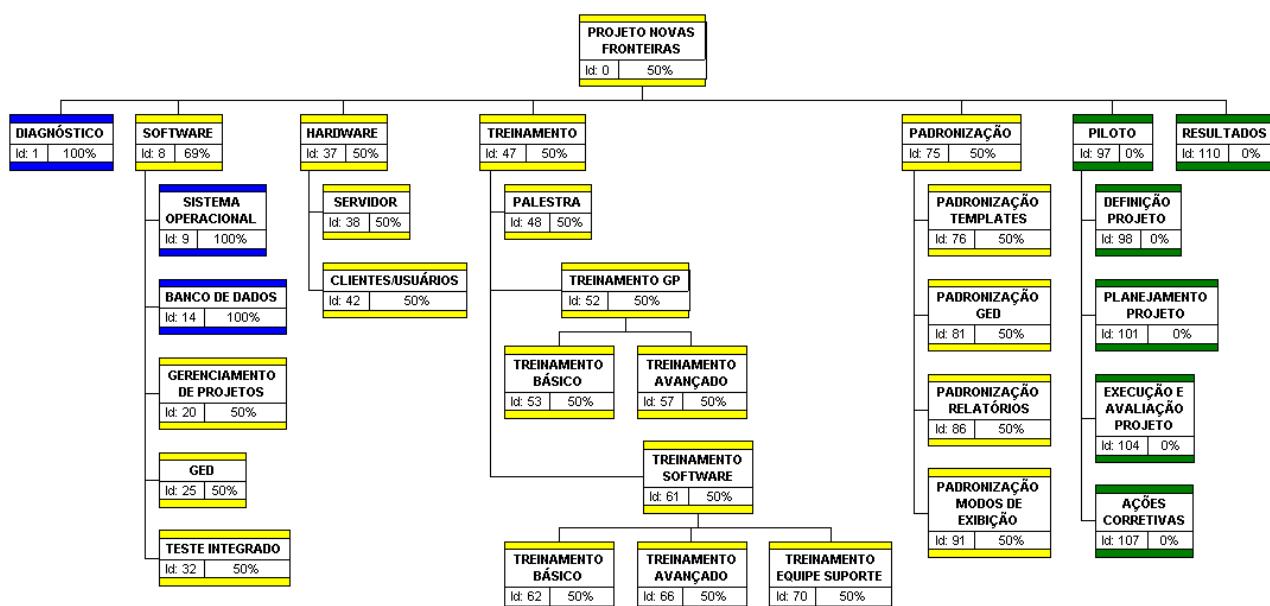
Qualquer outra necessidade de relatórios de progresso para as reuniões de CCB previstas deverá ser solicitada com antecedência de 48 horas e por escrito com autorização do gerente de projetos.

1. WBS ou EAP (Estrutura Analítica do Projeto)

A representação a seguir é o padrão para a visualização do WBS durante o progresso do projeto, onde as atividades concluídas são apresentadas em azul (preto), as atividades em execução em amarelo (cinza claro) e as não iniciadas em verde (cinza escuro), incluindo também o percentual completo da atividade dentro da caixa da atividade.

Responsável: Juliano Palácios Medeiros

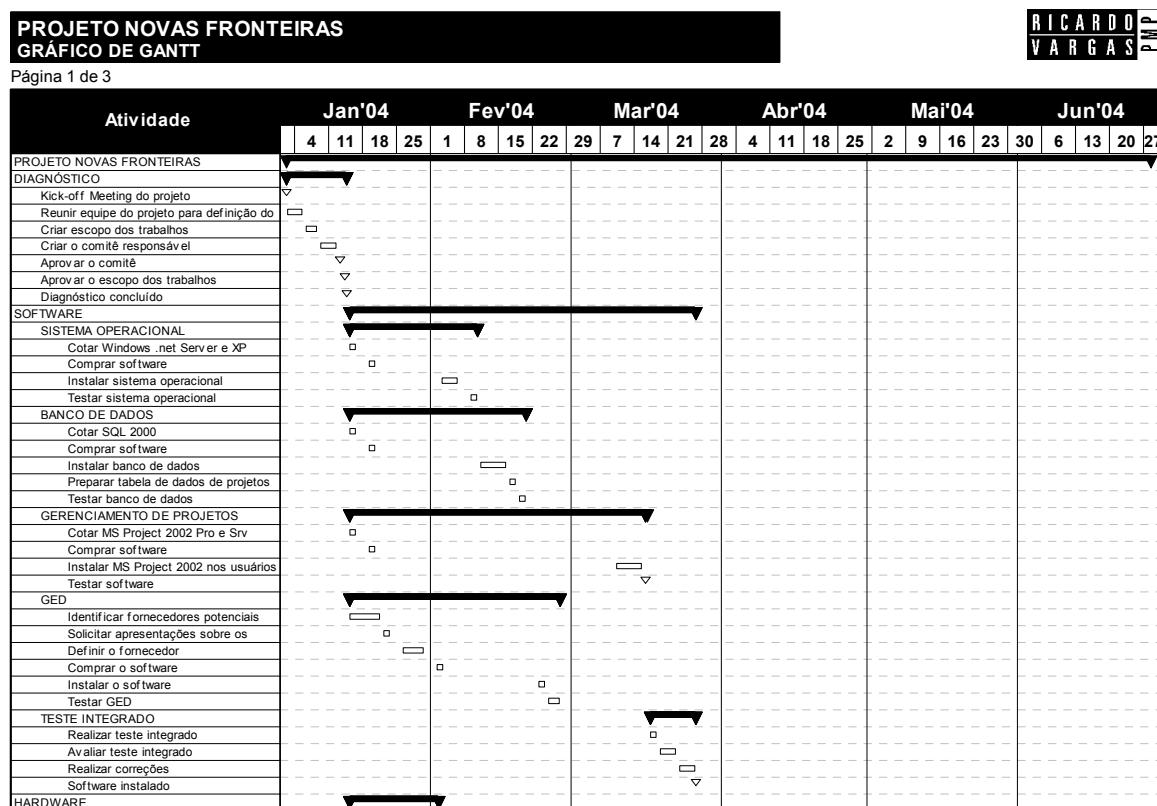
Área: Gerenciamento de escopo



2. Gráfico de Gantt

O gráfico de Gantt do projeto será evidenciado através de barras no tempo para todas as atividades do projeto ao longo de sua execução.

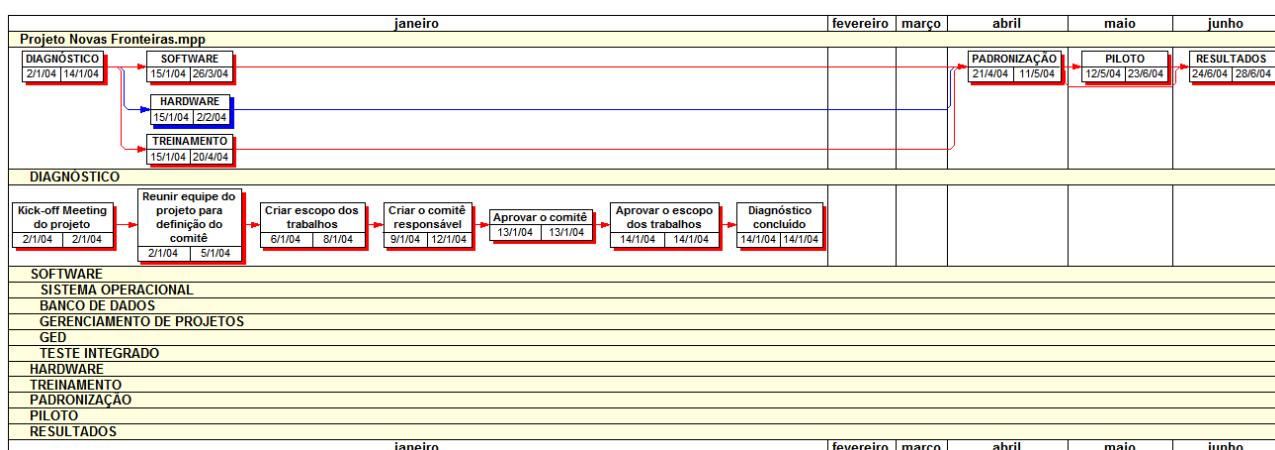
Responsável: Tarcísio Viana Tavares
Área: Gerenciamento de tempo



3. Diagrama de Rede

O diagrama de rede será apresentado por elemento do WBS ou da EAP do projeto dentro de uma escala mensal de trabalho, evidenciando também as atividades críticas em vermelho (cinza) e as não críticas em azul (preto). Cada caixa representa uma atividade com seu nome, data de início e término.

Responsável: Tarcísio Viana Tavares
Área: Gerenciamento de tempo

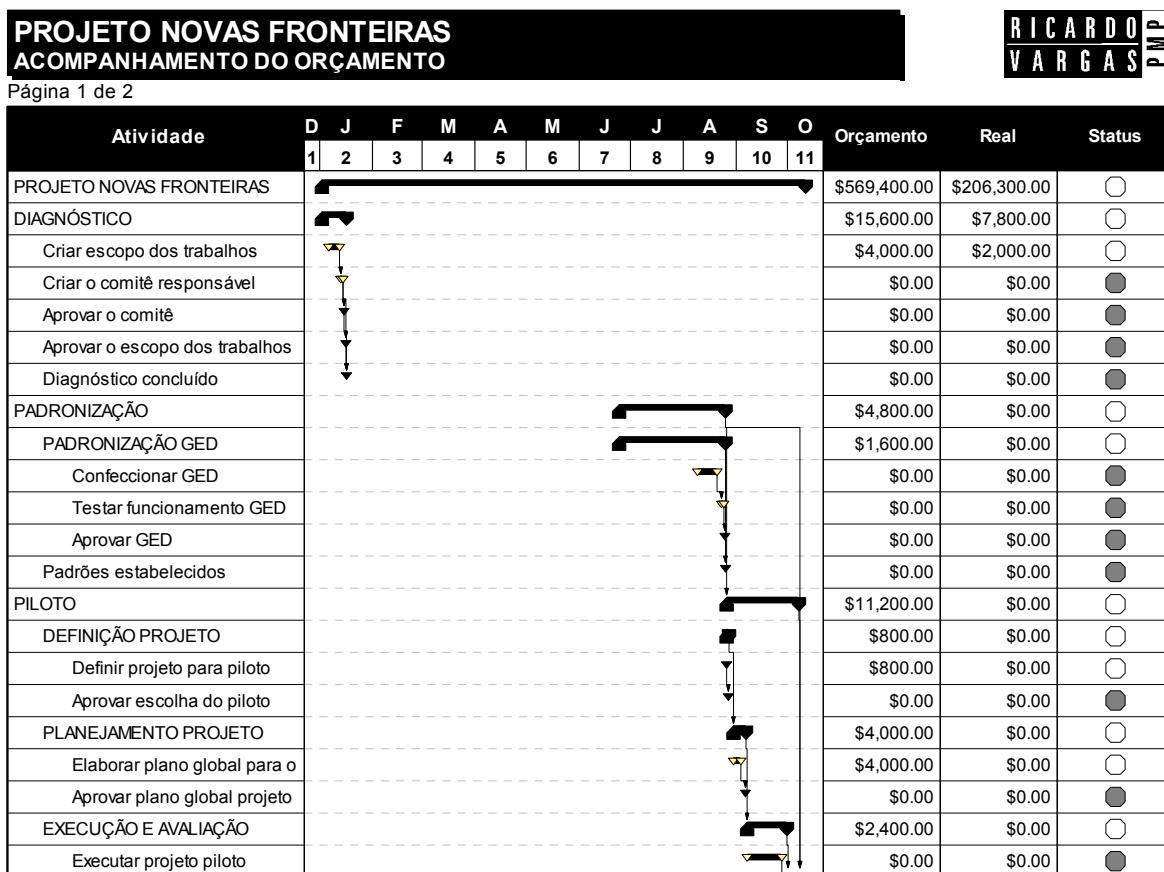


4. Acompanhamento do Orçamento do Projeto

O orçamento do projeto será acompanhado apresentando o orçamento de cada atividade e o seu custo atualizado, resumindo essas informações em um indicador gráfico de *status* do projeto, onde o *status* verde (branco) indica gasto abaixo do orçamento, o *status* amarelo(cinza) indica um custo real inferior ao custo orçado em menos de 5%, o *status* vermelho (preto) indica um custo real superior ao orçado.

Responsável: Nelson Azevedo

Área: Gerenciamento de custos



5. Percentual completo

Relatório que apresenta o percentual completo de cada uma das atividades previstas (de 0 a 100), identificando as atividades concluídas, as em andamento e as atividades a iniciar. Ao lado do percentual completo existe um indicador tipo "bolo" onde o percentual completo é apresentado através do preenchimento do círculo. A data apresentada no relatório é a data projetada para o término do projeto.

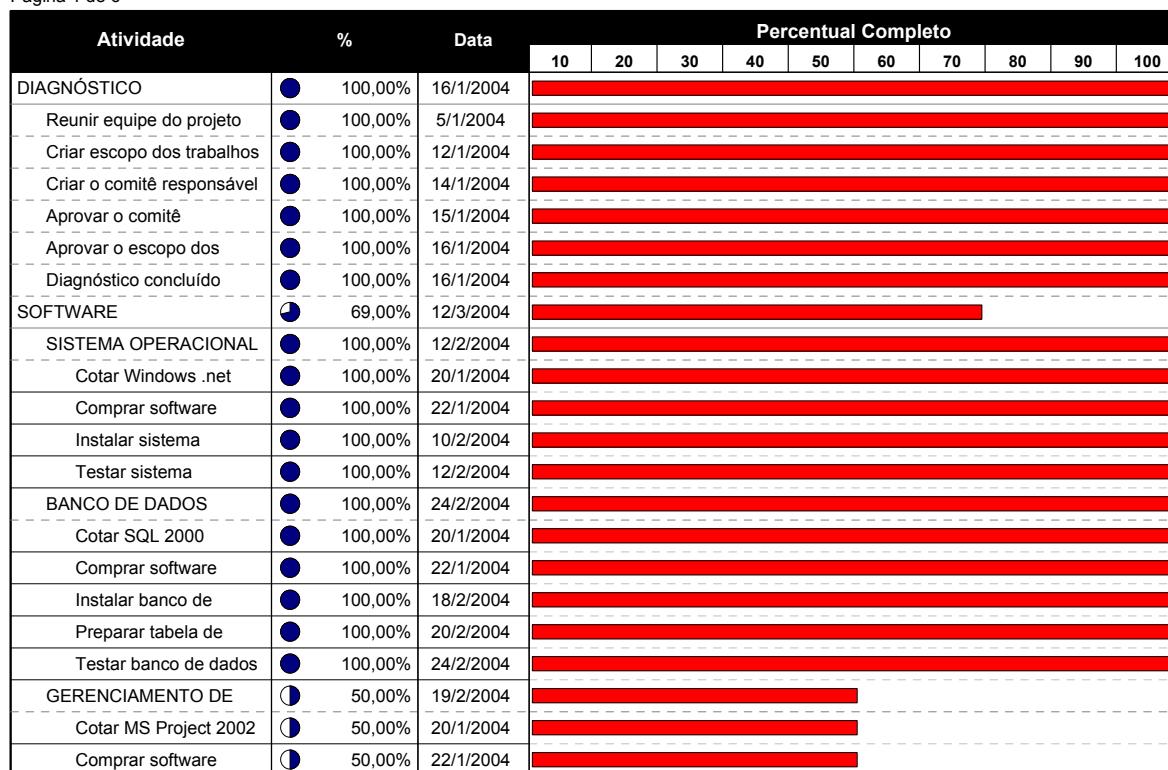
Responsável: Tarcísio Viana Tavares

Área: Gerenciamento de tempo

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS DIAGRAMA DE PERCENTUAL COMPLETO DE ATIVIDADES

**R I C A R D O
V A R G A S** PMP

Página 1 de 6



6. Diagrama de marcos

Relatório que apresenta as datas de conclusão de cada atividade com seus respectivos desvios, apresentando o atraso/adiantamento da atividade, bem como o *status* de cada atividade com relação ao tempo através de um indicador gráfico de *status* do projeto, onde o status verde (branco) indica um adiantamento do trabalho, o status amarelo(cinza) indica um adiantamento inferior a 5% do previsto e o status vermelho (preto) indica uma projeção de atraso no marco.

Responsável: Tarcísio Viana Tavares

Área: Gerenciamento de tempo e escopo

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS DIAGRAMA DE MARCOS

**R I C A R D O
V A R G A S PMP**

Página 1 de 2

Atividade	Término Previsto	Término Agendado	Q1			Q2			Q3			Q4			Adiant./Atraso	Status
			Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
PROJETO NOVAS FRONTEIRAS	29/06/04	11/10/04							▲						74	●
DIAGNÓSTICO	16/01/04	16/01/04	■												0	■
Criar escopo dos trabalhos	12/01/04	12/01/04	■												0	■
Criar o comitê responsável	14/01/04	14/01/04	■												0	■
Aprovar o comitê	15/01/04	15/01/04	■												0	■
Aprovar o escopo dos trabalhos	16/01/04	16/01/04	■												0	■
Diagnóstico concluído	16/01/04	16/01/04	■												0	■
PADRORIZAÇÃO	13/05/04	25/08/04				▲				▼					74	●
PADRORIZAÇÃO GED	13/05/04	25/08/04			▲				▼						74	●
Confeccionar GED	10/05/04	20/08/04			▲				▼						74	●
Testar funcionamento GED	12/05/04	24/08/04			▲				▼						74	●
Aprovar GED	13/05/04	25/08/04			▲				▼						74	●
Padrões estabelecidos	13/05/04	25/08/04			▲				▼						74	●
PILOTO	25/06/04	07/10/04				▲				▼					74	●
DEFINIÇÃO PROJETO	17/05/04	27/08/04			▲				▼						74	●
Definir projeto para piloto	14/05/04	26/08/04			▲				▼						74	●
Aprovar escolha do piloto	17/05/04	27/08/04			▲				▼						74	●
PLANEJAMENTO PROJETO	25/05/04	06/09/04			▲				▼						74	●
Elaborar plano global para o	24/05/04	03/09/04			▲				▼						74	●
Aprovar plano global projeto piloto	25/05/04	06/09/04			▲				▼						74	●
EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO	18/06/04	30/09/04				▲			▼						74	●
Executar projeto piloto	15/06/04	27/09/04			▲				▼						74	●

7. Desempenho do projeto - Análise de valor agregado (Earned Value)

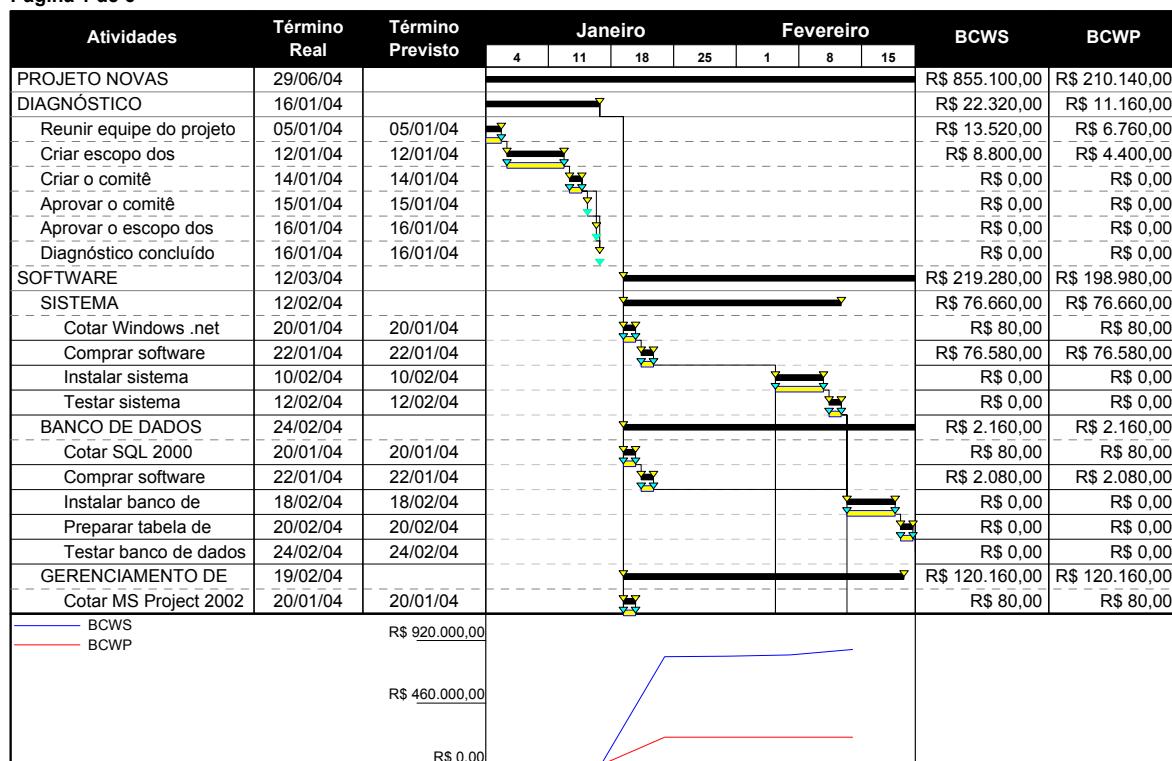
Relatório que apresenta um comparativo entre o valor agregado de cada atividade do projeto e o valor previsto para cada uma deles, incluindo os valores de custo orçado (BCWS) e o valor agregado (ACWP), bem como o gráfico comparativo entre o orçado e o agregado no tempo.

Responsável: Tarcísio Viana Tavares
 Área: Gerenciamento de tempo e custo

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS DESEMPENHO DO PROJETO - EARNED VALUE

**R I C A R D O
V A R G A S** PMP

Página 1 de 6



VI - Ambiente técnico e estrutura de armazenamento e distribuição da informação (EPM)

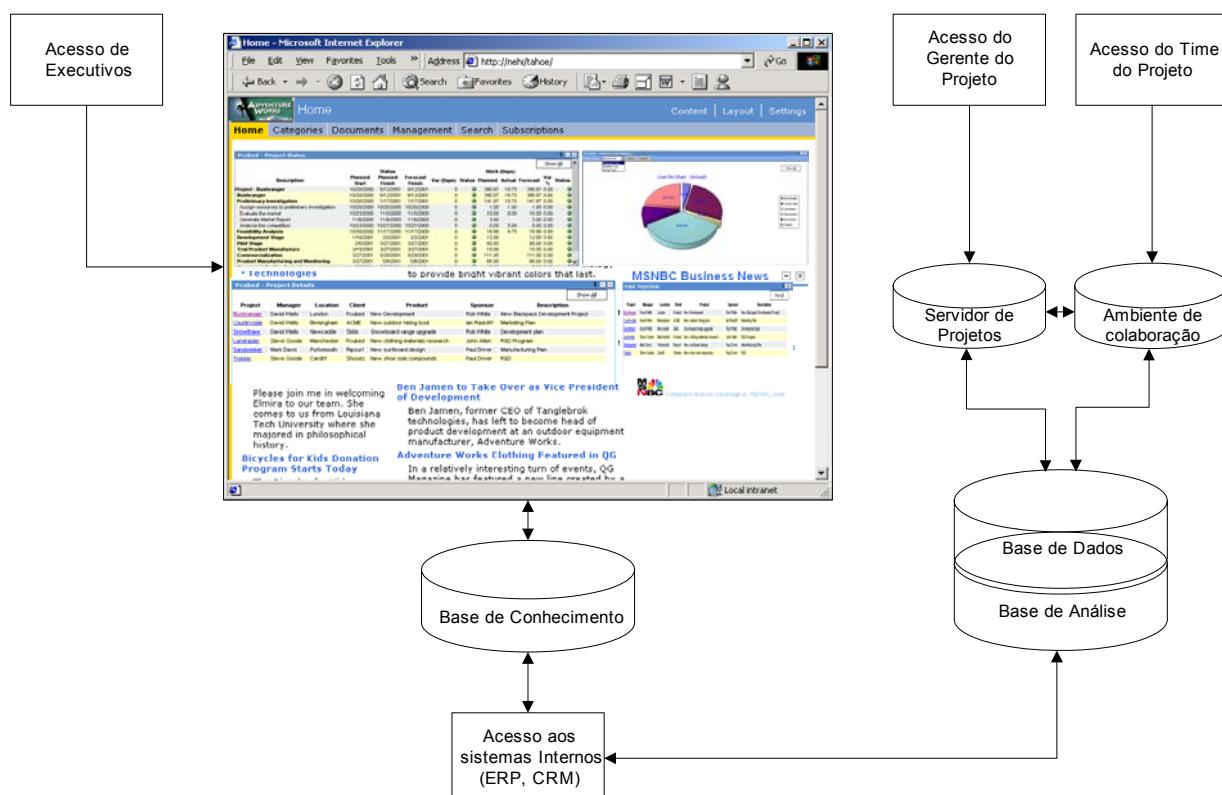
A estrutura de armazenamento e distribuição da informação será realizada integralmente pela internet através do site www.ricardovargas.com.br/fronteiras.

O ambiente de trabalho contará com um servidor destinado a suportar as características corporativas da empresa, incluindo banco de dados consolidado de projetos, pool de recursos e arquivo de configuração corporativos, ferramentas de gerenciamento de relatórios dinâmicos (Análise de portfólio), bem como o gerenciamento de documentos do projeto.

Os usuários do ambiente utilizarão a internet (web page) para atualizar e acessar informações do projeto, permitindo o planejamento de colaboração entre os integrantes do grupo de trabalho, os gerentes de projeto e outros envolvidos, facilitando a troca de informações sobre o projeto e o trabalho com elas em um site da Web.

O ambiente também permitirá que os usuários exibam, atualizem e analisem informações sobre o projeto através de um navegador da Web, além de ajudar os integrantes da equipe a se comunicarem com seus gerentes sobre as tarefas que estão executando, fornecendo um local onde todos, inclusive os gerentes seniores, podem obter informações sobre o projeto.

O site apresenta a seguinte arquitetura de acesso



Todo o ambiente para armazenamento das informações já está disponível, contratado e pago através de um contrato global da empresa com um provedor de serviços de gerenciamento de informação, não existindo custos adicionais para o projeto.

VII - Alocação financeira para o gerenciamento das comunicações

Os custos relativos ao gerenciamento das comunicações serão considerados, para fins de projeto, como despesas administrativas e não serão incluídos nos custos do projeto, uma vez que o plano de gerenciamento de custos prevê a contabilização de apenas gastos adicionais ao projeto.

No caso de necessidade de despesas no processo de comunicação, essas despesas podem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, na categoria *Outras reservas*, desde que dentro da alcada do gerente de projeto.

Para necessidades prioritárias que estejam fora da alcada do gerente de projeto, ou quando não existe mais reserva gerencial disponível, deverá ser acionado o patrocinador, já que o gerente de projeto não tem autonomia necessária para decidir utilizar a reserva de contingência de riscos no gerenciamento das comunicações ou solicitar junto a diretoria da empresa um aumento nas reservas gerenciais.

VIII - Administração do plano de gerenciamento das comunicações

1. Responsável pelo plano

- **Tarcísio Viana Tavares**, membro do time do projeto, será o responsável direto pelo plano de gerenciamento das comunicações.
- **Nelson Azevedo**, membro do time do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento das comunicações.

2. Freqüência de atualização do plano de gerenciamento das comunicações

O plano de gerenciamento das comunicações será reavaliado *mensalmente* na primeira reunião mensal do CCB, juntamente com os outros planos de gerenciamento do projeto.

As necessidades de atualização do plano antes da primeira reunião de CCB do projeto deverão ser tratadas através dos procedimentos descritos no item *Outros assuntos não previstos neste plano*.

IX - Outros assuntos relacionados ao gerenciamento das comunicações do projeto não previstos neste plano

Todas as solicitações não previstas neste plano devem ser submetidas a reunião do CCB (Comitê de controle de mudanças) para aprovação. Imediatamente após sua aprovação devem ser atualizadas no plano de gerenciamento das comunicações com seu devido registro de alterações.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Modificado por	Descrição da mudança
01/11/2003	Rodrigo Mendes Lemos	Criação da avaliação de fornecedores.

APROVAÇÕES

Rodrigo Mendes Lemos Gerente do Projeto		Data 01/11/2003
--	---	--------------------

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projeto no site www.ricardovargas.com.br/fronteiras para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

R I C A R D O
—
V A R G A S

GERENCIAMENTO DE RISCOS

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E DE RESPOSTAS AOS RISCOS

RISK MANAGEMENT PLAN AND RISK RESPONSE MANAGEMENT PLAN

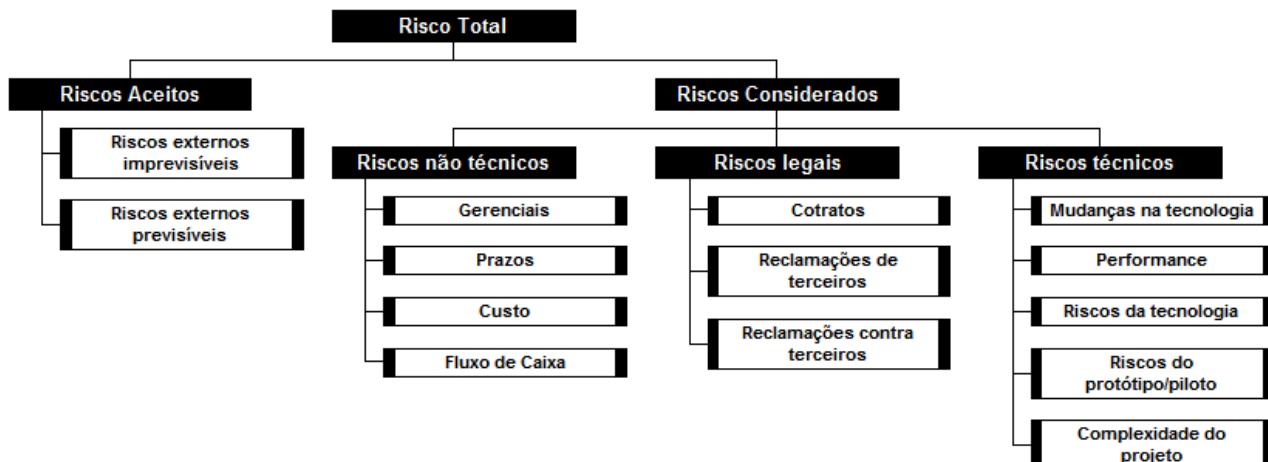
Preparado por	Juliano Palácios Medeiros – Membro do time	Versão 2
Aprovado por	Rodrigo Mendes Lemos – Gerente do Projeto	15/11/2003

I - *Descrição dos processos de gerenciamento de riscos*

- O gerenciamento de riscos do projeto será realizado com base nos riscos previamente identificados, bem como no monitoramento e no controle de novos riscos que podem não ter sido identificados oportunamente.
- Todos os riscos não previstos no plano devem ser incorporados ao projeto dentro do sistema de controle de mudanças de riscos (*Risk Change Control System*).
- Os riscos a serem identificados serão apenas os riscos internos ao projeto e os riscos provenientes de flutuações monetárias. Riscos relacionados ao mercado, ao ambiente macro da empresa ou à sociedade serão automaticamente aceitos sem análise e sem uma resposta prevista (aceitação passiva).
- As respostas possíveis aos riscos identificados pelo projeto serão as aceitações passiva e ativa (através de contingências), a attenuação e a transferência através de seguro. Não será aceito como uma possível resposta ao risco o ato de evitá-lo (*avoidance*), uma vez que não serão aceitas alterações no escopo que não sejam de caráter corretivo no produto final do projeto.
- A identificação, a avaliação e o monitoramento de riscos devem ser feitos por escrito ou através de e-mail, conforme descrito no plano de comunicações do projeto.

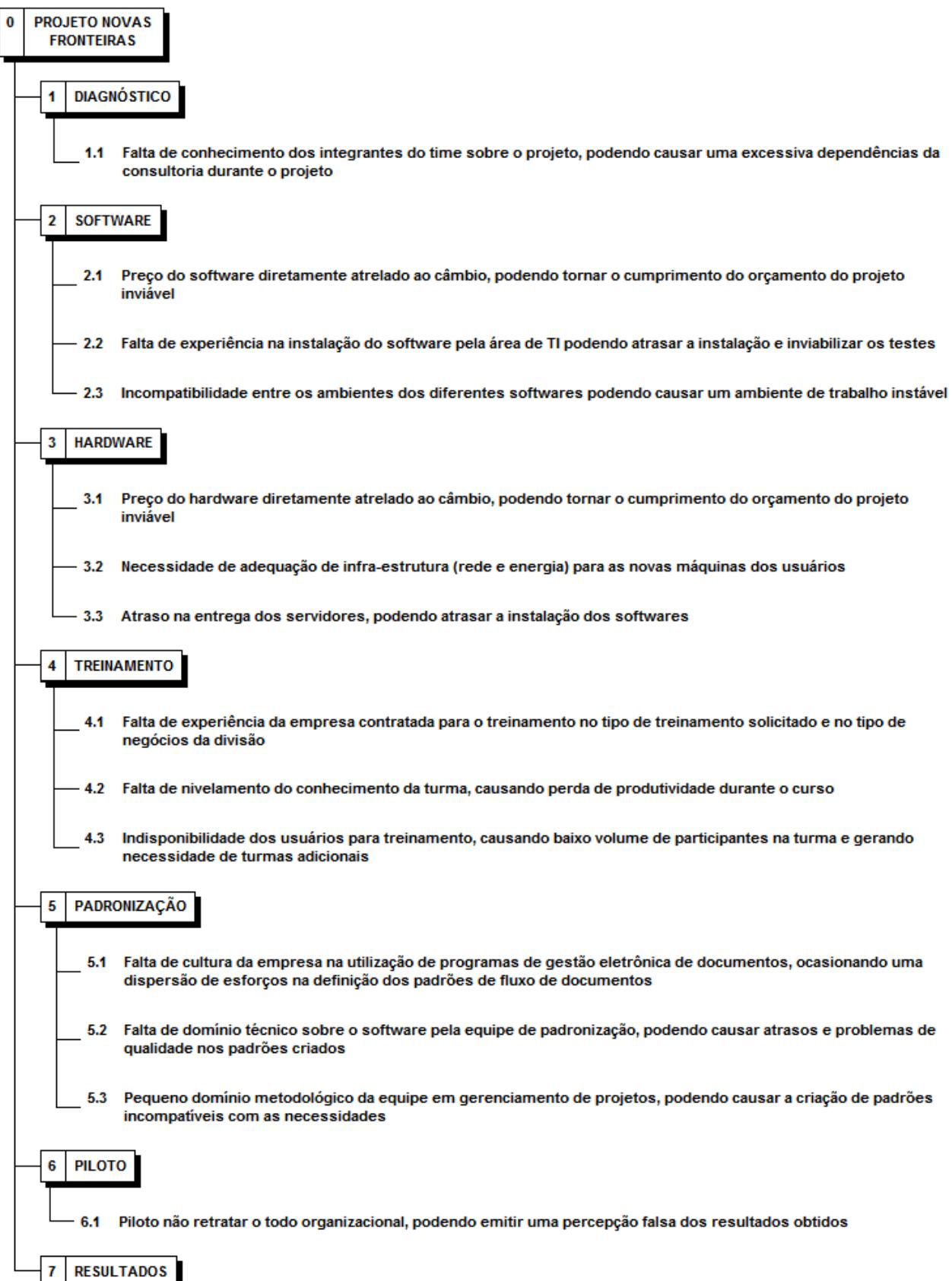
II - *RBS – Risk Breakdown Structure para a identificação dos riscos*

O modelo de estrutura de riscos a ser utilizado pelo projeto será o proposto por Wideman, porém abordando apenas os Riscos internos não técnicos, os Riscos legais e os Riscos técnicos. Riscos externos não serão considerados, conforme já apresentado anteriormente. O modelo a seguir foi utilizado como base para a identificação dos riscos do projeto.



III - *Riscos identificados*

Os riscos identificados no projeto, segundo o WBS do projeto e a RBS anteriormente apresentada estão listados na estrutura a seguir.



Os riscos anteriores foram identificados pelo time de projeto (incluindo a área de compras e de TI), utilizando-se do RBS através da técnica de *Brainstorming*, da Técnica do Grupo Nominal (NGT) e, em alguns casos, do *Slip de Crawford*.

IV - Qualificação dos riscos

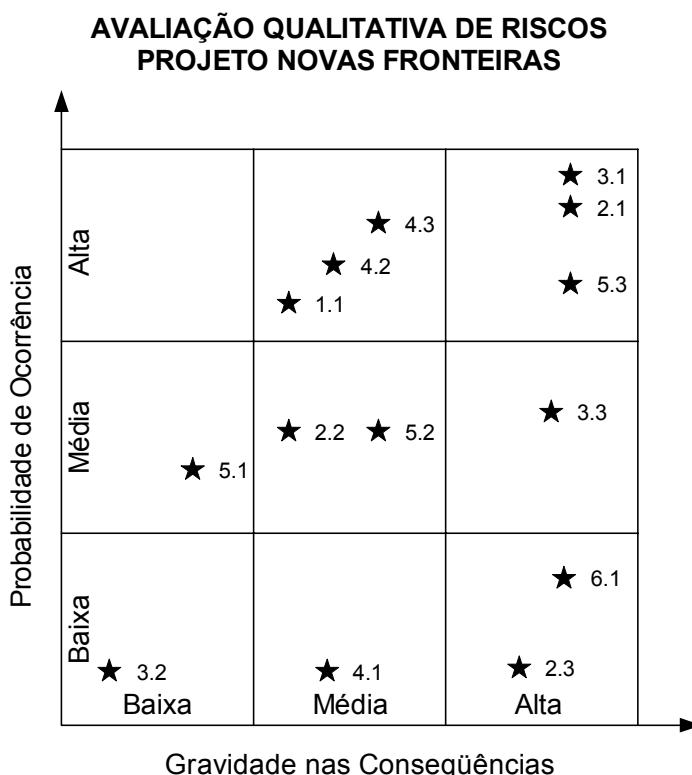
Os riscos identificados serão qualificados na sua probabilidade de ocorrência e impacto ou gravidade dos seus resultados

Probabilidade

- Baixa – A probabilidade de ocorrência do risco pode ser considerada pequena ou imperceptível (menor do que 20%).
- Média – Existe uma probabilidade razoável de ocorrência do risco (probabilidade entre 20 e 60%).
- Alta – O risco é iminente (probabilidade maior que 60%).

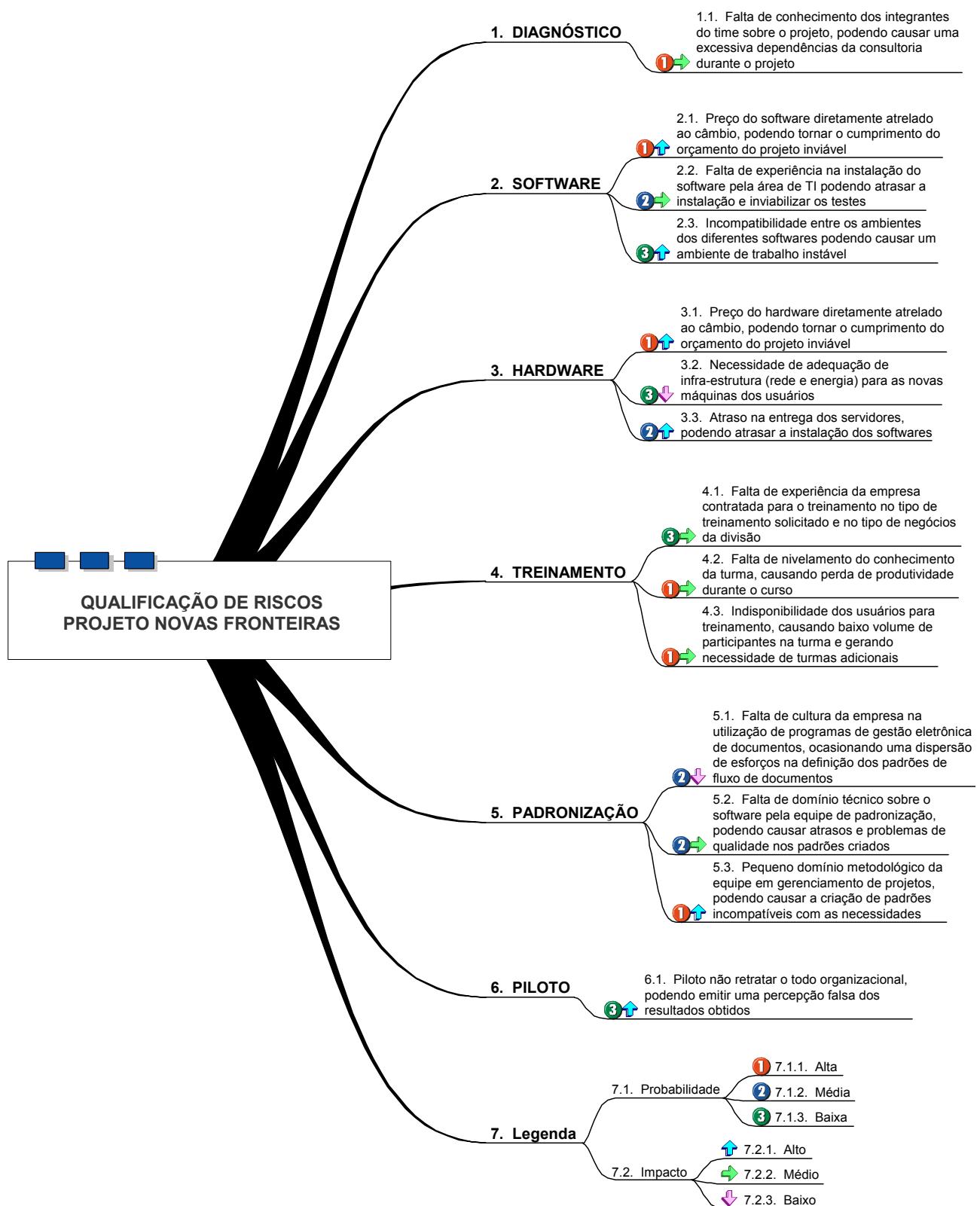
Gravidade

- Baixa – O impacto do evento de risco é irrelevante para o projeto, tanto em termos de custo, quanto de prazos, podendo ser facilmente resolvido.
- Média – O impacto do evento de risco é relevante para o projeto e necessita de um gerenciamento mais preciso, sob pena de prejudicar os seus resultados.
- Alta – O impacto do evento de risco é extremamente elevado e, no caso de não existir uma interferência direta, imediata e precisa da equipe do projeto, os resultados serão seriamente comprometidos.



Os riscos foram classificados segundo o modelo de classificação comparativa de riscos (CCR) através de mapas mentais, como o apresentado a seguir. As respostas aos riscos

serão planejadas de acordo com a ordem apresentada no gráfico anterior, onde os principais eventos de riscos são os de probabilidade e gravidade altas.

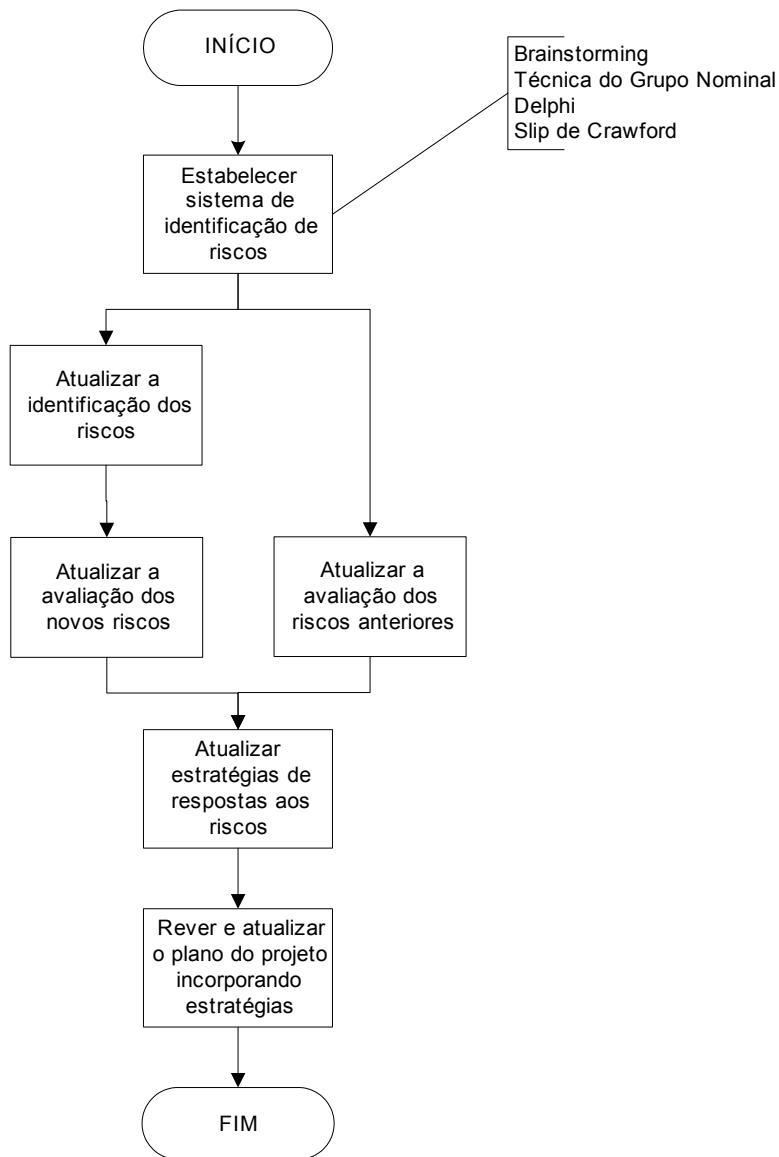


V - Quantificação dos riscos

Por se tratar de um projeto onde somente os riscos internos serão avaliados, optou-se por analisar apenas os riscos segundo aspectos qualitativos, utilizando-se o conceito qualitativo de valor agregado, anteriormente apresentado para os riscos identificados. Portanto, não será feita, neste plano, a análise quantitativa dos riscos.

VI - Sistema de controle de mudanças de riscos (Risk change control system)

Toda a identificação de riscos e alterações nos riscos já identificados (variação na probabilidade e impacto dos riscos devem ser tratados segundo o fluxo apresentado a seguir com suas conclusões apresentadas na reunião semanal de CCB com suas conclusões, prioridades e ações relacionadas).



VII - Respostas planejadas aos riscos

Para os riscos identificados e qualificados, optou-se por estratégias diferenciadas para cada necessidade, conforme quadro a seguir.

Item	Fase	Risco	Probabilidade	Gravidade	Resposta	Descrição	Custo	Com o tempo
1.1	Diagnóstico	Falta de conhecimento dos integrantes do time sobre o projeto podendo causar uma excessiva dependência da consultoria durante o projeto	Alta	Média	Atenuação	Participação do gerente do projeto em um curso de gerenciamento de projetos imediatamente antes do início do projeto, bem como visita a outros projetos similares em outras empresas.	Pago pela divisão, estando fora do orçamento do projeto.	Constante
2.1	Software	Preço do software diretamente atrelado ao câmbio, podendo tornar o cumprimento do orçamento do projeto inviável	Alta	Alta	Transferência	Realização de operação de Hedge em dólares americanos dos valores dos programas adquiridos a partir da data da última orçamentação.	R\$3.273,00 das reservas de contingência (1,5% da aquisição)	Agrava
2.2	Software	Falta de experiência na instalação do software pela área de TI podendo atrasar a instalação e inviabilizar os testes	Média	Média	Atenuação	Realizar o treinamento da equipe de suporte antes da instalação do software de gerenciamento de projetos, onde o curso passará a ser feito externamente com equipamentos da contratada.	Conforme negociado, o custo do treinamento não sofreu alteração com o local do curso.	Agrava
2.3	Software	Incompatibilidade entre os ambientes dos diferentes softwares podendo causar um ambiente de trabalho instável	Baixa	Alta	Aceitação Passiva	Risco não será respondido e verba de contingência será utilizada em caso de necessidade.	-	Diminui

Item	Fase	Risco	Probabilidade	Gravidade	Resposta	Descrição	Custo	Com o tempo
3.1	Hardware	Preço do hardware diretamente atrelado ao câmbio, podendo tornar o cumprimento do orçamento do projeto inviável	Alta	Alta	Transferência	Realização de operação de Hedge em dólares americanos dos valores dos equipamentos adquiridos a partir da data da última orçamentação.	R\$5.150,00 das reservas de contingência (1% da aquisição)	Agravava
3.2	Hardware	Necessidade de adequação de infra-estrutura (rede e energia) para as novas máquinas dos usuários	Baixa	Baixa	Aceitação Passiva	Risco não será respondido e verba de contingência será utilizada em caso de necessidade.	-	Diminui
3.3	Hardware	Atraso na entrega dos servidores, podendo atrasar a instalação dos softwares	Média	Alta	Atenuação	Obrigar o fornecimento de atestados por todos os proponentes com histórico de entregas na declaração de escopo	-	Diminui
4.1	Treinamento	Falta de experiência da empresa contratada para o treinamento no tipo de treinamento solicitado e no tipo de negócios da divisão	Baixa	Média	Atenuação	Obrigar o fornecimento de atestados por todos os proponentes, comprovando a experiência no treinamento solicitado	-	Constante
4.2	Treinamento	Falta de nivelamento do conhecimento da turma, causando perda de produtividade durante o curso	Alta	Média	Atenuação	Realizar avaliação prévia da turma com o objetivo de formar turmas mais homogêneas no curso (a ser fornecido pelo contratado)	Incluído no preço da proposta pelo contratado	Constante
4.3	Treinamento	Indisponibilidade dos usuários para treinamento, causando baixo volume de participantes na turma e gerando necessidade	Alta	Média	Atenuação	Realização do treinamento em 3 e 2 dias para a grande maioria dos integrantes (curso básico). O curso será em horário integral	-	Agravava

Item	Fase	Risco	Probabilidade	Gravidade	Resposta	Descrição	Custo	Com o tempo
5.1	Padronização	Falta de cultura da empresa na utilização de programas de gestão eletrônica de documentos, ocasionando uma dispersão de esforços na definição dos padrões de fluxo de documentos	Média	Baixa	Atenuação	no centro de treinamento (fora do ambiente de trabalho).		
5.2	Padronização	Falta de domínio técnico sobre o software pela equipe de padronização, podendo causar atrasos e problemas de qualidade nos padrões criados	Média	Média	Atenuação	Obrigar o treinamento no software (básico e avançado) de toda a equipe envolvida nas atividades de padronização e incluir na equipe de padronização pessoas de TI para apoio técnico	-	Constante
5.3	Padronização	Pequeno domínio metodológico da equipe em gerenciamento de projetos, podendo causar a criação de padrões incompatíveis com as necessidades	Alta	Alta	Atenuação	Obrigar o treinamento em gerenciamento de projetos de toda a equipe envolvida nas atividades de padronização	-	Constante
6.1	Piloto	Piloto não retratar o todo organizacional, podendo emitir uma percepção falsa dos resultados obtidos	Baixa	Alta	Atenuação	Incluir a equipe de consultoria, o patrocinador e o gerente de projeto na definição do piloto	-	Constante

VIII - Reservas de contingência

Conforme descrito no plano de gerenciamento de custos, as reservas de contingência são reservas destinadas exclusivamente ao processo de gerenciamento de riscos para os eventos de riscos aceitos ativamente e para os riscos atenuados ou riscos não identificados de modo preliminar no projeto.

As ações de contorno do projeto (respostas não planejadas aos riscos) devem utilizar exclusivamente as reservas de contingência do projeto.

As reservas serão consumidas com base nas solicitações de mudanças provenientes dos outros planos e dentro da autonomia do gerente do projeto e do patrocinador.

As reservas de contingência totalizam \$25.000, e o gerente de projeto tem as seguintes autonomias quanto à utilização das reservas:

Reservas de Contingência	
Gerente de projeto isoladamente	Até \$3.500
Gerente de projeto com aval do patrocinador	Até \$7.000
Somente o patrocinador	Acima de \$7.000 e até o limite das reservas

Essa autonomia é por cada evento de risco, podendo o gerente de projeto consumir toda a reserva, desde que em diversas diferentes eventos.

Com o fim das reservas, somente o patrocinador poderá solicitar a criação de novas reservas conforme será apresentado a seguir nesse plano.

IX - Freqüência de avaliação dos riscos do projeto

Os riscos identificados no projeto devem ser avaliados *semanalmente* dentro da reunião de CCB (*Change Control Board*), prevista no plano de gerenciamento das comunicações.

X - Alocação financeira para o gerenciamento de riscos

As necessidades relacionadas a identificação, qualificação, quantificação e desenvolvimento de respostas aos riscos que não estiverem listados neste documento devem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, na categoria *Reservas de contingência*, desde que dentro da alçada do gerente de projeto.

Para ações prioritárias que estejam fora da alçada do gerente de projeto, ou quando não existe mais reserva de contingência disponível, deverá ser acionado o patrocinador, uma vez que o gerente de projeto não tem autonomia necessária para decidir utilizar o capital disponível em *Outras reservas* para gerenciar riscos ou para solicitar junto a diretoria da empresa um aumento nas reservas gerenciais.

XI - Administração do plano de gerenciamento de riscos

1. Responsável pelo plano

- **Juliano Palácios Medeiros**, membro do time do projeto, será o responsável direto pelo plano de gerenciamento de riscos.
- **Maria Sônia Silveira**, membro do time do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de riscos.

2. Freqüência de atualização do plano de gerenciamento de riscos

O plano de gerenciamento de riscos será reavaliado *mensalmente* na primeira reunião mensal do CCB, juntamente com os outros planos de gerenciamento do projeto.

Necessidades de atualização do plano antes da primeira reunião de CCB do projeto devem ser tratadas através dos procedimentos descritos no item *Outros assuntos não previstos neste plano*.

XII - Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de riscos do projeto não previstos neste plano

Todas as solicitações relacionadas aos riscos do projeto não previstas neste plano deverão ser submetidas a reunião do CCB (Comitê de controle de mudanças) para aprovação. Imediatamente após sua aprovação deverão ser atualizadas no plano de gerenciamento de riscos com seu devido registro de alterações.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
01/11/2003	Rodrigo Mendes Lemos	Detalhamento dos sistemas de controle de riscos
15/11/2003	Rodrigo Mendes Lemos	Detalhamento do plano de respostas aos riscos

APROVAÇÕES		
Rodrigo Mendes Lemos Gerente do Projeto		Data 15/11/2003

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projeto no site www.ricardovargas.com.br/fronteiras para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

R I C A R D O
—
V A R G A S

GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS**DECLARAÇÃO DE TRABALHO CONSULTORIA****STATEMENT OF WORK**

Preparado por	Nelson Azevedo – Membro do Time	Versão 2
Aprovado por	Rodrigo Mendes Lemos – Gerente do Projeto	10/11/2003

I - Propósito do documento

Este documento tem como objetivo detalhar as necessidades de trabalho de consultoria a serem utilizadas no Projeto “Novas Fronteiras”, bem como os padrões requeridos pela empresa e pelos consultores contratados.

II - Descrição das atividades de consultoria

As atividades a serem realizadas pela consultoria são as seguintes:

- apoio na definição do comitê durante o diagnóstico do projeto;
- criação do escopo dos trabalhos a serem realizados pelo comitê no diagnóstico do projeto;
- apoio na solicitação e na identificação dos potenciais sistemas de gestão de documentos disponíveis;
- avaliação, juntamente com o time de projeto, de todo o processo de treinamento a ser realizado por empresa terceirizada;
- definição junto à equipe do projeto dos padrões de relatórios a serem criados, dos modos de exibição do ambiente, do fluxo de documentos do GED e dos modelos (*templates*) dos projetos;
- apoio à definição, ao planejamento, à execução e às ações corretivas do projeto-piloto a ser executado pelo projeto, bem como à apresentação dos resultados do piloto para o patrocinador do projeto.

III - Quantitativos aproximados do trabalho de consultoria

Estima-se um total de 400 (quatrocentas) horas de trabalho de consultoria no projeto, a serem distribuídas conforme cronograma de atividades com a utilização de 2 (dois) consultores.

Os trabalhos não serão contínuos ao longo de todo o projeto e, portanto, não é necessária a participação em horário integral dos consultores no projeto.

IV - Qualificação dos consultores alocados no projeto

Os consultores alocados no projeto deverão ter as seguintes qualificações obrigatórias:

- formação universitária completa em Administração, Ciência da Computação ou Engenharia;
- pós-graduação, especialização, MBA ou mestrado em engenharia, administração, ciência da computação ou gerenciamento de projetos;

- certificação pelo *Project Management Institute* como *Project Management Professional* (PMP);
- mínimo de 5 anos de experiência em implementação de escritórios de projeto;
- experiência comprovada em projetos no ramo de negócios da empresa (mínimo de 3 atestados);
- experiência em Microsoft Project 2002 através da certificação *Microsoft Office User Specialist*;
- experiência comprovada em implementação de sistemas de gerenciamento de documentos;
- experiência comprovada em projetos de grande porte pelo menos no último ano utilizando plataforma Microsoft Project. Entende-se por grande porte, projetos que envolvam uma equipe direta de pelo menos 15 profissionais e 500 cronogramas de trabalhos;
- noções básicas de desenvolvimento utilizando Microsoft Visual Basic for Applications;
- conhecimentos de informática aplicada;
- domínio na utilização de correio eletrônico;
- fluência em inglês;
- vínculo empregatício comprovado com a empresa de consultoria contratada.

V - Qualificação da empresa contratada

A empresa contratada para os serviços de consultoria do projeto deverá ter as seguintes qualificações obrigatórias:

- ser qualificada pela Microsoft como Microsoft Gold Certified Partner em Enterprise Systems, de modo a garantir que a empresa contratada tenha um constante apoio e parceria da Microsoft para a solução de problemas relacionados à plataforma;
- ser qualificada pela Microsoft como Microsoft Project Premier Partner, a fim de garantir uma maior segurança quanto à implantação da ferramenta, assim como um acesso especial a todos os tópicos referentes à ferramenta e ao acesso à equipe de suporte da Microsoft em Redmond (EUA) para a solução de problemas e bugs que possam ser identificados e depurados (verificado no site www.microsoft.com/project);
- ser qualificada ou parceira do PMI como Registered Education Provider (REP), de modo a evidenciar a prática e utilizar metodologia de gerenciamento de projetos do PMI, sendo reconhecida como centro disseminador do processo metodológico estabelecido no PMBOK Guide, editado pelo PMI;
- a empresa deve apresentar os currículos dos consultores antes do início do trabalho, comprovando a qualificação apresentada no item anterior dessa declaração de trabalho.

- os currículos apresentados devem ser de Profissionais registrados na respectiva empresa, evitando a alocação de profissionais autônomos e/ou a apresentação de currículos que não sejam os currículos dos respectivos profissionais a serem alocados.
- a empresa deve apresentar Atestados de Capacidade Técnica em Projetos dessa envergadura, utilizando a Plataforma Microsoft Project e comprovando que a empresa prestadora é capacitada para implementação desse tipo de solução com sucesso.

VI - **Modelo contratual**

O contrato a ser firmado será de Preço Unitário Fixo e Irreajustável, onde o custo/hora dos serviços será fixado em contrato e o número de horas previstas será baseado nas necessidades orçadas para o projeto.

O responsável pela autorização e medição dos trabalhos de consultoria será Nelson Azevedo, coordenador do gerenciamento de suprimentos.

VII - **Avaliação dos trabalhos da consultoria**

Será realizada mensalmente uma reunião interna do projeto para a avaliação dos resultados dos trabalhos de consultoria na 2^a segunda-feira de cada mês em seguida à reunião de CCB. O objetivo da reunião será verificar o cumprimento de prazos, preços e qualidade dos serviços de consultoria.

Nos casos de não cumprimento dos itens de contrato por parte da empresa de consultoria, as seguintes medidas podem ser tomadas:

- advertência – para desvios leves que não comprometam o sucesso no cumprimento dos prazos e escopo do projeto;
- suspensão – para desvios médios que comprometam parte do escopo do projeto ou para fornecedores já advertidos anteriormente;
- cancelamento – para desvios graves que comprometam o projeto e que necessitem de intervenção direta do gerente do projeto e do patrocinador ou para casos anteriores de suspensão.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Modificado por	Descrição da mudança
10/11/2003	Rodrigo Mendes Lemos	Inserção do item sobre avaliação do trabalho da consultoria

APROVAÇÕES

Rodrigo Mendes Lemos Gerente do Projeto		Data 10/11/2003
--	---	--------------------

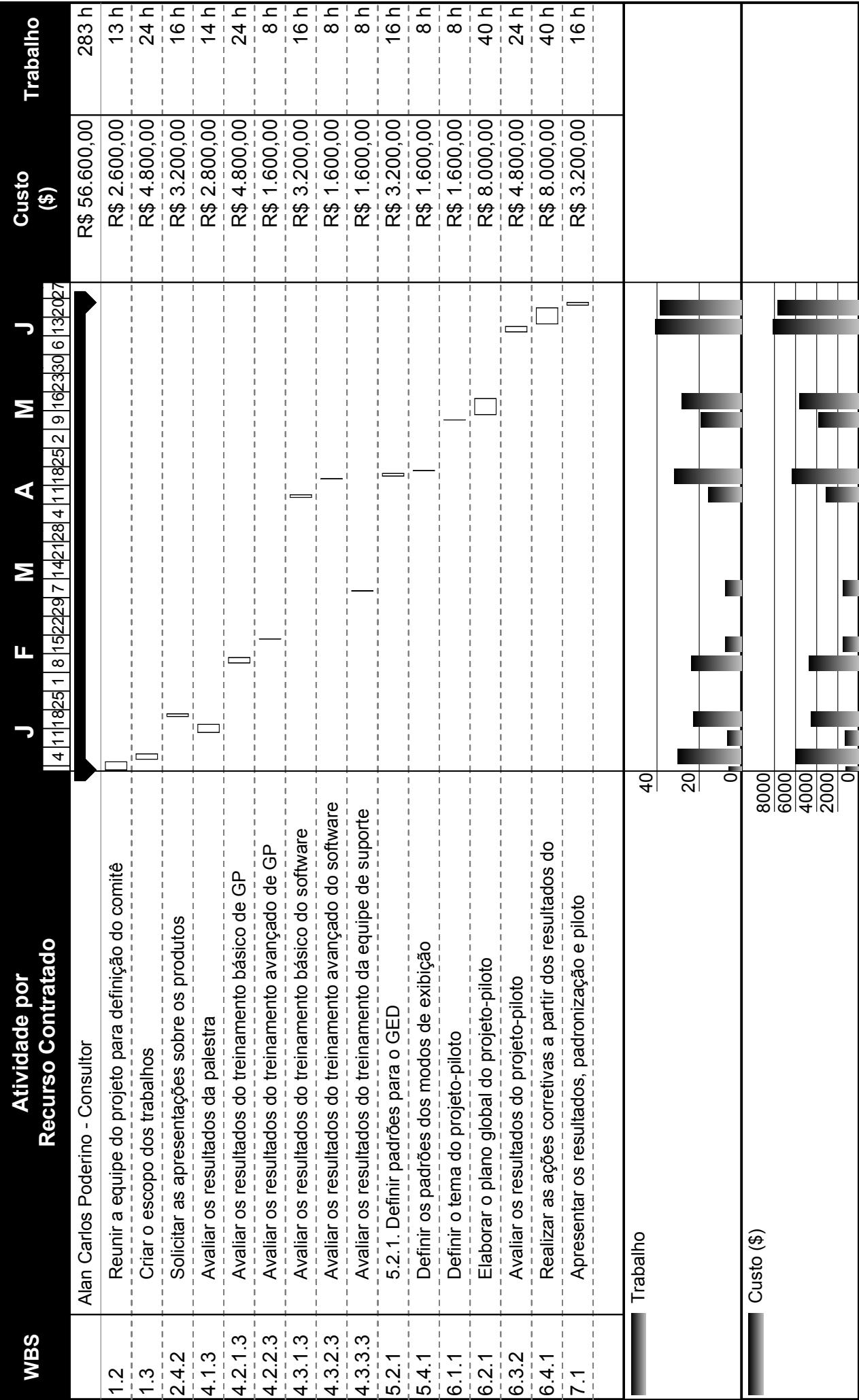
Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projeto no site www.ricardovargas.com.br/fronterias para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

PROGRAMAÇÃO DE TRABALHO DE CONSULTORIA - Alan Carlos Poderino

Página 1 de 1

RICARDO
VARGAS



PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

PROGRAMAÇÃO DE TRABALHO DE CON

Página 1 de 1

PROGRAMAÇÃO DE TRABALHO DE CONSULTORIA - Gian Franco Sabino

RICARDO VARGAS

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS**DECLARAÇÃO DE TRABALHO MATERIAIS E EQUIPAMENTOS****STATEMENT OF WORK**

Preparado por	Nelson Azevedo – Membro do Time	Versão 1
Aprovado por	Rodrigo Mendes Lemos – Gerente do Projeto	28/11/2003

I - Propósito do documento

Este documento tem como objetivo detalhar as necessidades de aquisição de materiais e equipamentos para o Projeto “Novas Fronteiras”.

II - Especificação e quantitativos dos materiais e equipamentos a serem adquiridos

Os materiais e equipamentos a serem adquiridos pelo projeto são os seguintes:

Equipamentos de Informática (Hardware)

- 165 Microcomputadores Dell Pentium IV 2GHz com 512MB de Memória RAM, HD de 40 GB e rede (15 computadores de Backup)
- 2 Servidores Dell Dual Pentium IV 2GHz com 1GB de Memória RAM, 2 HD's espelhados com 100 GB cada

Software

- 1 cópia de um sistema de gestão eletrônica de documentos a ser definido pelo projeto com 150 licenças de acesso incluídas
- 150 licenças do Microsoft Project 2002 Professional
- 1 cópia do Microsoft Project 2002 Server FPP
- 1 cópia do Microsoft SQL Server 2000 FPP
- 2 cópias do Microsoft Windows.net Server
- 150 licenças do Microsoft Windows XP Pro

III - Condições de fornecimento

O fornecedor deve atender às seguintes condições de fornecimento para os equipamentos e materiais

- garantia mínima de 3 (três) anos para todos os equipamentos adquiridos;
- suporte on-site para os servidores;
- manutenção garantida para todos os softwares adquiridos por 2 (dois) anos.

IV - Qualificação dos proponentes

O fornecedor contratado deverá atender às seguintes qualificações obrigatórias:

- atestados devem ser fornecidos por todos os proponentes com histórico de entregas em outros projetos, onde o fornecedor a ser contratado possa comprovar o histórico das entregas dos equipamentos e materiais solicitados (mínimo de 3);

- no caso do software, os proponentes devem ser qualificados pela Microsoft como Revenda do programa Direct Access ou como Large Account Resseller, de modo a garantir que a empresa contratada tenha um constante apoio e parceria da Microsoft no fornecimento do software;
- os proponentes devem apresentar junto com sua proposta pelo menos 3 Atestados de Capacidade Técnica em projetos dessa envergadura;
- os proponentes devem apresentar balanço auditado e registrado comprovando a capacidade financeira para o fornecimento (a ser encaminhado para o departamento de auditoria da contratante);
- só serão consideradas empresas com no mínimo 2 anos de constituição.

V - **Modelo contratual**

O contrato a ser firmado com o proponente selecionado será de Preço Unitário Fixo e Irreajustável por unidade de materiais e equipamentos adquiridos.

O responsável pela autorização de pagamentos de materiais recebidos será Nelson Azevedo, coordenador do gerenciamento de suprimentos.

VI - **Avaliação de fornecedores**

Conforme previsto no plano de comunicação do projeto, será realizada mensalmente uma reunião interna do projeto para a avaliação dos resultados do fornecimento de materiais e equipamentos na 2ª segunda-feira de cada mês em seguida à reunião de CCB. O objetivo da reunião será verificar o cumprimento de prazos, preços e qualidade dos serviços de consultoria.

Nos casos de não cumprimento dos itens de contrato por parte da empresa de consultoria, as seguintes medidas podem ser tomadas:

- advertência – para desvios leves que não comprometam o sucesso no cumprimento dos prazos e escopo do projeto;
- suspensão – para desvios médios que comprometam parte do escopo do projeto ou para fornecedores já advertidos anteriormente;
- cancelamento – para desvios graves que comprometam o projeto e que necessitem de intervenção direta do gerente do projeto e do patrocinador ou para casos anteriores de suspensão.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Modificado Por	Descrição da mudança

APROVAÇÕES

Rodrigo Mendes Lemos Gerente do Projeto		Data 28/11/2003
--	---	--------------------

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projeto no site www.ricardovargas.com.br/fronteiras para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

PROGRAMAÇÃO DE AQUISIÇÃO DE HAR

Página 1 de 1

PROGRAMAÇÃO DE AQUISIÇÃO DE HARDWARE E SOFTWARE

**RICARDO
VARGAS**

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS**DECLARAÇÃO DE TRABALHO TREINAMENTO****STATEMENT OF WORK**

Preparado por	Nelson Azevedo – Membro do Time	Versão 1
Aprovado por	Rodrigo Mendes Lemos – Gerente do Projeto	28/11/2003

I - Propósito do documento

Este documento tem como objetivo detalhar as necessidades de treinamento e capacitação para o Projeto “Novas Fronteiras”.

II - Especificação da necessidade de treinamento

O projeto necessitará dos seguintes treinamentos:

1. Treinamento básico em gerenciamento de projetos
 - a. Objetivo – Capacitar os alunos nos conceitos básicos do gerenciamento de projetos, apresentando, de forma prática e direta, os principais componentes de um projeto bem sucedido, discutindo as principais áreas, processos e ferramentas, para que os projetos sejam conduzidos dentro de prazos, custos e qualidade previstos.
 - b. Programa resumido do treinamento - Definindo o gerenciamento de projetos, o ciclo de vida de um projeto, as principais áreas do gerenciamento de projetos, o gerente de projetos e suas interfaces e o modelo geral para o gerenciamento de projetos.
 - c. Metodologia – Aulas expositivas com a utilização de recursos audiovisuais e projeção eletrônica, bem como demonstrações e simulações em computador, trabalhos em grupos para a resolução de problemas e simulação de casos reais e formação de grupos de discussão.
 - d. Participantes – Todos os membros da divisão que irão participar direta ou indiretamente de projetos, seja como executante, planejador ou até mesmo gerente ou responsável.
 - e. Alunos por turma – máximo de 30 participantes por turma.
 - f. Equipamentos necessários – sistema de computadores com Microsoft PowerPoint XP com projetor de cristal líquido de alta resolução, sistema de som, linha telefônica digital, Flip chart e tela de fórmica branca.
 - g. Data e Horário – a serem definidos no cronograma do projeto.
 - h. Carga horária – 24 horas (integral).
 - i. Local – Centro de Treinamento (fora do ambiente de trabalho).
 - j. Outros – Deve ser realizada uma avaliação de conhecimento dos alunos com o objetivo de conduzir o nivelamento da turma anteriormente ao início das turmas.

2. Treinamento avançado em gerenciamento de projetos

- a. Objetivo – Capacitar os usuários-chave da divisão em conceitos avançados de gerenciamento de projetos, permitindo que esses usuários atuem como um suporte local e um multiplicador de conhecimento para os outros membros da divisão.
- b. Programa resumido do treinamento – PMO (Project Management Office), gerenciamento de configurações, gerenciamento de riscos, análise de valor agregado (EVMS), simulações, estudos de viabilidade em projetos e gerenciamento de portfólio.
- c. Metodologia – Aulas expositivas com a utilização de recursos audio-visuais e projeção eletrônica, bem como demonstrações e simulações em computador, trabalhos em grupos para a resolução de problemas e simulação de casos reais e formação de grupos de discussão.
- d. Participantes – Usuários-chave da divisão que atuarão como multiplicadores.
- e. Alunos por turma – máximo de 30 participantes por turma.
- f. Equipamentos necessários – sistema de computadores com Microsoft PowerPoint XP com projetor de cristal líquido de alta resolução, sistema de som, linha telefônica digital, Flip chart e tela de fórmica branca.
- g. Data e Horário – a serem definidos no cronograma do projeto.
- h. Carga horária – 24 horas (integral).
- i. Local – Centro de Treinamento (fora do ambiente de trabalho).
- j. Outros – Todos os participantes devem, no mínimo, ter cursado o curso básico de gerenciamento de projetos.

3. Treinamento básico no software de gerenciamento de projetos

- a. Objetivo – Capacitar os alunos na utilização básica do software a ser utilizado no gerenciamento de projetos, apresentando, de forma prática e direta, como planejar e controlar um projeto utilizando a ferramenta.
- b. Programa resumido do treinamento – criando um novo projeto, trabalhando com calendários, criando atividades em um projeto, criando a estrutura analítica do projeto (EAP ou WBS), inserindo durações para as atividades do projeto, inter-relacionamentos entre as atividades, determinação do caminho crítico, recursos, solucionando problemas de alocação de recursos, custos, executando o controle do projeto, formatação, classificação, filtros, relatórios, impressão e publicação na Web.
- c. Metodologia – Aulas expositivas com a utilização de recursos audiovisuais e projeção eletrônica, bem como demonstrações e simulações em computador por parte de todos os alunos.

- d. Participantes – Todos os membros da divisão que irão participar direta ou indiretamente de projetos, seja como executante, planejador ou até mesmo gerente ou responsável.
- e. Alunos por turma – máximo de 30 participantes por turma.
- f. Equipamentos necessários – 1 Microcomputador IBM PC Pentium 200 MMX com 256 MB de memória RAM, espaço livre em disco de 5GB e Unidade CD Rom para cada 2 alunos, sistema operacional mínimo Windows 2000 (desejável Windows XP)em todas as máquinas, MS Project 2002 em todas as máquinas (instalação completa), MS Office XP Professional em todas as máquinas (instalação completa), MS Visio 2002 instalado em todas as máquinas (instalação completa), rede de computadores, 1 projetor de cristal líquido de alta resolução para o instrutor, sistema de som para ser acoplado no computador do instrutor para exibição de vídeos durante o treinamento, linha telefônica digital, flip chart, tela de fórmica branca.
- g. Data e Horário – a serem definidos no cronograma do projeto.
- h. Carga horária – 16 horas (integral).
- i. Local – Centro de Treinamento (fora do ambiente de trabalho).
- j. Outros – Todos os participantes devem, no mínimo, ter cursado o curso básico de gerenciamento de projetos.

4. Treinamento avançado no software de gerenciamento de projetos

- a. Objetivo – Capacitar os usuários-chave da divisão na utilização dos recursos avançados da ferramenta, permitindo que esses usuários atuem como um suporte local e um multiplicador de conhecimento para os outros membros da divisão.
- b. Programa resumido do treinamento – múltiplos projetos, compartilhamento de recursos (pool), exportação e importação de projetos, macros, personalização de tabelas, personalização de modos de exibição, campos personalizados, cópia de elementos e personalizações, acompanhamento simultâneo de um conjunto de atividades, linhas de andamento, análise de valor agregado (Earned Value), analisando os dados de escala de tempo no Excel, criando e personalizando filtros, trabalhando com grupos (agrupamento), criando e personalizando agrupamentos, estratégias para organizar um projeto-mestre e arquivos de subprojetos, inserindo e excluindo um subprojeto individual em um projeto existente, consolidando projetos, estabelecendo relações de dependência entre projetos diferentes, salvando um projeto no formato de banco de dados.
- c. Metodologia – Aulas expositivas com a utilização de recursos audiovisuais e projeção eletrônica, bem como demonstrações e simulações em computador por parte de todos os alunos.
- d. Participantes – Usuários-chave da divisão que atuarão como multiplicadores.
- e. Alunos por turma – máximo de 30 participantes por turma.

f. Equipamentos necessários – 1 Microcomputador IBM PC Pentium 200 MMX com 256 MB de memória RAM, espaço livre em disco de 5GB e Unidade CD Rom para cada dois alunos, sistema operacional mínimo Windows 2000 (desejável Windows XP) em todas as máquinas, MS Project 2002 em todas as máquinas (instalação completa), MS Office XP Professional em todas as máquinas (instalação completa), MS Visio 2002 instalado em todas as máquinas (instalação completa), rede de computadores, 1 projetor de cristal líquido de alta resolução para o instrutor, sistema de som para ser acoplado no computador do instrutor para exibição de vídeos durante o treinamento, linha telefônica digital, flip chart, tela de fórmica branca.

g. Data e Horário – a serem definidos no cronograma do projeto.

h. Carga horária – 24 horas (integral).

i. Local – Centro de Treinamento (fora do ambiente de trabalho).

j. Outros – Todos os participantes devem, no mínimo, ter cursado o curso avançado de gerenciamento de projetos e o básico do software.

5. Treinamento da equipe de suporte no software de gerenciamento de projetos

a. Objetivo – Capacitar a equipe de suporte da empresa no ambiente técnico instalado para que o suporte e a manutenção do ambiente sejam efetivos.

b. Programa resumido do treinamento – Microsoft SQL Server, Microsoft Internet Information Server, Olap Server, Microsoft Project Server, Microsoft Windows.net, Microsoft SharePoint Portal Server.

c. Metodologia – Aulas práticas no ambiente.

d. Participantes – Equipe de suporte da área de TI da empresa.

e. Alunos por turma – máximo de 30 participantes por turma.

f. Equipamentos necessários – 1 Microcomputador IBM PC Pentium 200 MMX com 256 MB de memória RAM, espaço livre em disco de 5GB e Unidade CD Rom para cada dois alunos, sistema operacional mínimo Windows 2000 (desejável Windows XP) em todas as máquinas, MS Project 2002 em todas as máquinas (instalação completa), MS Office XP Professional em todas as máquinas (instalação completa), MS Visio 2002 instalado em todas as máquinas (instalação completa), rede de computadores, 1 servidor de projetos com MS SQL Server, MS Project Server, MS SharePoint Portal Server, 1 projetor de cristal líquido de alta resolução para o instrutor, sistema de som para ser acoplado no computador do instrutor para exibição de vídeos durante o treinamento, linha telefônica digital, flip chart, tela de fórmica branca.

g. Data e Horário – a serem definidos no cronograma do projeto.

h. Carga horária – 40 horas (meio período).

i. Local – Instalações da contratada.

- j. Outros – Todos os participantes devem, no mínimo, ter cursado o curso básico de gerenciamento de projetos, além de apresentar experiência anterior em sistemas de informação e informática.

6. Palestra de conscientização

- a. Objetivo – Abordar a utilização das técnicas de gerenciamento de projetos como um diferencial competitivo para as organizações, fazendo com que os gerentes possam administrar melhor seus prazos, custos e recursos envolvidos nos empreendimentos, posicionando o projeto como um complexo que envolve pessoas e organizações, elementos em constante evolução.
- b. Programa resumido da palestra - o que é gerenciamento de projetos, porque gerenciamento de projetos tem crescido significativamente, quais os motivadores do gerenciamento de projetos, alguns resultados colhidos por empresas no mundo ao aplicar gerenciamento de projetos, mitos do gerenciamento de projetos, porque é importante motivar e exigir a utilização contínua da metodologia e das ferramentas de gerenciamento de projetos, como exigir e motivar para o gerenciamento de projetos.
- c. Metodologia – Apresentação em auditório com utilização de projetor, computadores e sistemas de som.
- d. Participantes – Todos os envolvidos no time do projeto, patrocinador e convidados (executivos da empresa).
- e. Equipamentos necessários – sistema de computadores com Microsoft PowerPoint XP com projetor de cristal líquido de alta resolução, sistema de som, linha telefônica digital, flip chart e tela de fórmica branca.
- f. Data e Horário – a serem definidos no cronograma do projeto.
- g. Carga horária – 4 horas.
- h. Local – Auditório do Departamento de Comunicação Social.

III - Qualificação do centro de treinamento contratado

O fornecedor contratado deverá atender às seguintes qualificações obrigatórias:

- ser capaz de oferecer integralmente a todos os treinamentos solicitados;
- ser qualificada pela Microsoft como *Microsoft Gold Certified Partner* em *Enterprise Systems*, de modo a garantir experiência na plataforma;
- ser qualificada pela Microsoft como Microsoft Project Premier Partner, a fim de garantir uma maior segurança quanto à implantação da ferramenta, assim como um acesso especial a todos os tópicos referentes à ferramenta e ao acesso à equipe de suporte da Microsoft em Redmond (EUA) (verificado no site www.microsoft.com/project);
- ser qualificada ou parceira do PMI como Registered Education Provider (REP), de modo a evidenciar a utilização da metodologia de gerenciamento de projetos do

PMI, sendo reconhecida como centro disseminador do processo metodológico estabelecido no PMBOK Guide, editado pelo PMI;

- a empresa deve apresentar os currículos dos instrutores antes do início do trabalho comprovando a qualificação apresentada;
- a empresa deve apresentar Atestados de Capacidade Técnica em treinamentos dessa envergadura utilizando a Plataforma Microsoft Project, comprovando que a empresa prestadora é capacitada para implementação desse tipo de solução com sucesso;
- a empresa deve ser certificada ISO 9000 em treinamento;
- a empresa deve ter infra estrutura própria para o treinamento da equipe de suporte.

IV - Modelo contratual

O contrato a ser firmado com o proponente selecionado será de Preço Unitário Fixo e Irreajustável por turma realizada.

O responsável pela autorização de pagamentos de materiais recebidos será Nelson Azevedo, coordenador do gerenciamento de suprimentos.

V - Avaliação de fornecedores (centro de treinamento contratado)

Conforme previsto no plano de comunicação do projeto, será realizada mensalmente uma reunião interna do projeto para a avaliação dos resultados dos treinamentos na 2ª segunda-feira de cada mês em seguida à reunião de CCB. O objetivo da reunião será verificar o cumprimento de prazos, preços e qualidade dos serviços de consultoria.

Nos casos de não cumprimento dos itens de contrato por parte da empresa de consultoria, as seguintes medidas podem ser tomadas:

- advertência – para desvios leves que não comprometam o sucesso no cumprimento dos prazos e escopo do projeto;
- suspensão – para desvios médios que comprometam parte do escopo do projeto ou para fornecedores já advertidos anteriormente;
- cancelamento – para desvios graves que comprometam o projeto e que necessitem de intervenção direta do gerente do projeto e do patrocinador ou para casos anteriores de suspensão.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Modificado Por	Descrição da mudança

APROVAÇÕES

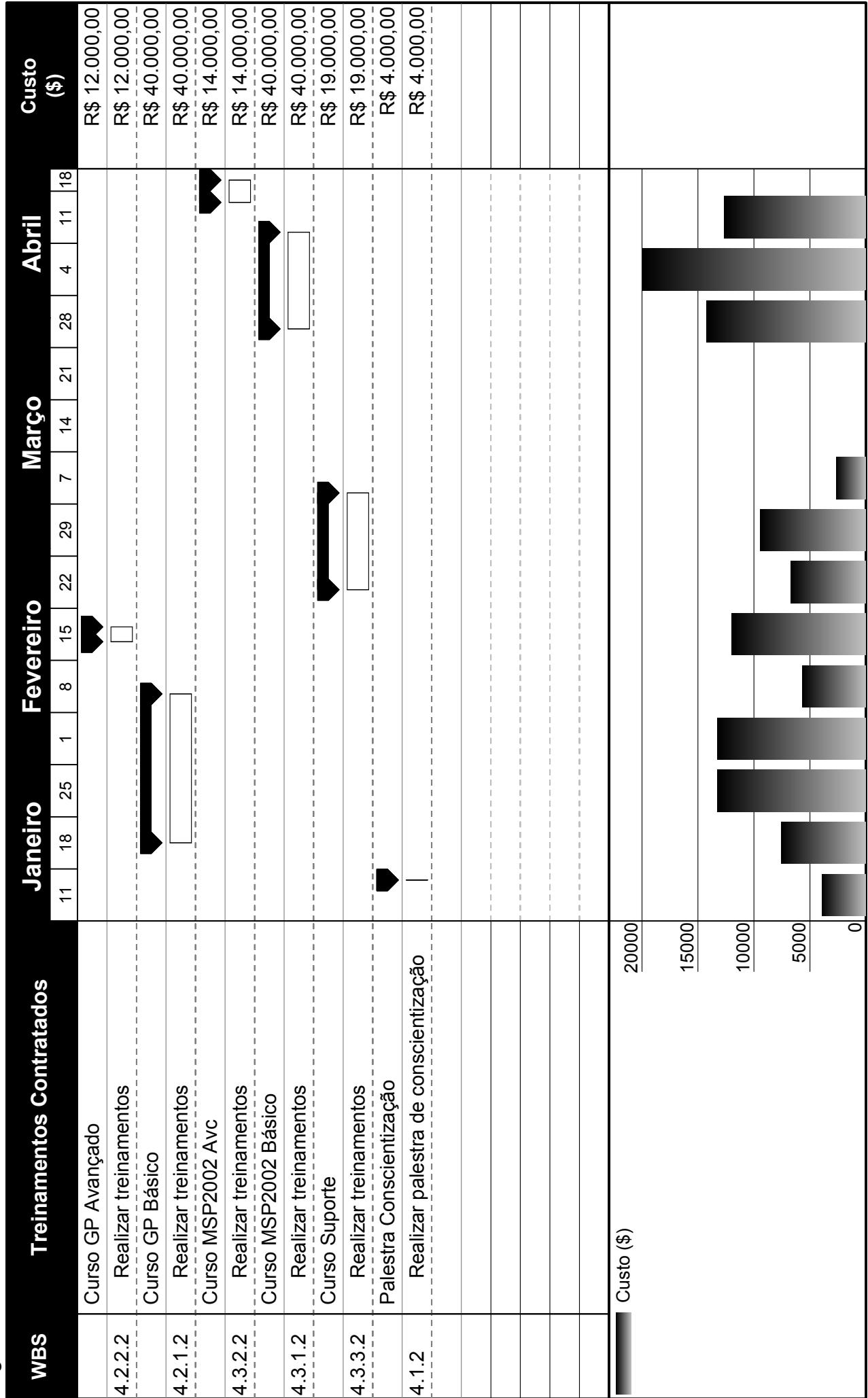
Rodrigo Mendes Lemos Gerente do Projeto		Data 28/11/2003
--	---	--------------------

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projeto no site www.ricardovargas.com.br/fronteiras para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

PROJETO NOVAS FRONTEIRAS

PROGRAMAÇÃO DE CONTRATAÇÃO DE TREINAMENTO

Página 1 de 1



PROJETO NOVAS FRONTEIRAS**PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES****PROCUREMENT MANAGEMENT PLAN**

Preparado por	Nelson Azevedo – Membro do time	Versão 2
Aprovado por	Rodrigo Mendes Lemos – Gerente do Projeto	25/11/2003

I - Descrição dos processos de gerenciamento das aquisições

- O gerenciamento das aquisições terá basicamente três focos principais, a saber:
 - aquisição do hardware e do software para implantação da solução;
 - contratação e administração dos contratos com os consultores;
 - gerenciamento dos contratos relativos ao treinamento da equipe.
- As programações de compra já estão detalhadas em relatórios anexos ao plano do projeto.
- O processo de compra deve respeitar diretamente a progressão dos trabalhos (informações provenientes do gerenciamento de tempo), incluindo as eventuais flutuações.
- A autonomia sobre os contratos é de exclusiva competência do gerente do projeto, que irá assinar todos os contratos e medições de serviços previstos no orçamento.
- Os aspectos éticos do processo de aquisição serão rigorosamente acompanhados, respeitando os seguintes princípios:
 - Legalidade
 - Imparcialidade
 - Igualdade
 - Moralidade
 - Publicidade
 - Probidade administrativa
 - Impessoalidade
 - Lealdade à empresa
- Quaisquer infrações a esses aspectos serão consideradas faltas gravíssimas pelo gerente do projeto, pelo patrocinador e pela empresa.
- Serão consideradas para o gerenciamento das aquisições apenas as aquisições diretamente relacionadas ao escopo do projeto. Inovações e novos recursos não serão abordados pelo gerenciamento das aquisições e serão passíveis de novas negociações.
- Quaisquer solicitações de mudança no processo de aquisições ou nos objetos a serem adquiridos (previamente definidos) devem ser feitas por escrito ou através de e-mail, conforme descrito no plano de comunicações do projeto.

II - Gerenciamento e tipos de contratos

- Todos os contratos devem ser obrigatoriamente avaliados pela área jurídica da empresa.

- Todas as cláusulas contratuais pactuadas devem ser rigorosamente respeitadas, principalmente no que diz respeito ao cumprimento de prazos de entrega e atendimento aos requisitos solicitados.
- A elaboração dos contratos é de responsabilidade da área jurídica da empresa, sob supervisão do gerente do projeto.
- Todos os contratos deste projeto são do tipo Preço Unitário Fixo e Irreajustável, onde os valores unitários das mercadorias e o custo/hora dos serviços serão fixados em contrato, e o número de horas previstas será baseado nas necessidades orçadas para o projeto.

III - Critérios de avaliação de cotações e propostas

- Serão consideradas cotações as aquisições de bens diversos disponíveis em vários fornecedores e plenamente substituíveis. Nesse caso, o processo de decisão é baseado no menor preço.
- Para bens que necessitem de especificação ou para a contratação de serviços de qualquer natureza será necessária a criação de uma proposta qualificada pelo proponente, e o processo de decisão será baseado no conceito de técnica e preço. Os pesos relativos de cada item serão definidos na reunião semanal de controle de mudanças do projeto.

IV - Avaliação de fornecedores

Será realizada mensalmente uma reunião interna para a avaliação dos resultados dos fornecedores na 2^a segunda-feira de cada mês em seguida à reunião de CCB. O objetivo da reunião será verificar o cumprimento de prazos, preços e qualidade dos produtos adquiridos e fornecidos por terceiros ao projeto.

Nos casos de não cumprimento dos itens de contrato por parte do fornecedor, as seguintes medidas podem ser tomadas:

- advertência ao fornecedor – para desvios leves que não comprometam o sucesso no cumprimento dos prazos e escopo do projeto;
- suspensão do fornecedor – para desvios médios que comprometam parte do escopo do projeto ou para fornecedores já advertidos anteriormente;
- cancelamento do contrato – para desvios graves que comprometam o projeto e que necessitem de intervenção direta do gerente do projeto e do patrocinador ou para fornecedores já suspensos anteriormente.

V - Freqüência de avaliação dos processos de aquisições

Os processos de aquisições devem ser avaliados *semanalmente* e apresentados na reunião semanal de CCB (*Change Control Board*), prevista no plano de gerenciamento das comunicações.

VI - Alocação financeira para o gerenciamento das aquisições

Qualquer necessidade de aquisição não prevista no orçamento e que requeira gasto adicional do projeto deve ser alocada dentro das reservas gerenciais do projeto, na categoria *Outras reservas*, desde que dentro da alçada do gerente de projeto.

Para compras urgentes e prioritárias que estejam fora da alcada do gerente de projeto, ou quando não existe mais reserva gerencial disponível, deverá ser acionado o patrocinador, uma vez que o gerente de projeto não tem autonomia necessária para decidir utilizar a reserva de contingência de riscos para aquisições ou deverá ser solicitado à diretoria da empresa um aumento nas reservas gerenciais.

VII - Administração do plano de gerenciamento das aquisições

1. Responsável pelo plano

- **Nelson Azevedo**, membro do time do projeto, será o responsável direto pelo plano de gerenciamento das aquisições, suas atualizações e relatórios.
- **Juliano Palácios Medeiros**, membro do time do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento das aquisições.

2. Freqüência de atualização do plano de gerenciamento das aquisições

O plano de gerenciamento das aquisições será reavaliado *mensalmente* na primeira reunião mensal do CCB, juntamente com os outros planos de gerenciamento do projeto.

Necessidades de atualização do plano antes da primeira reunião de CCB do projeto devem ser tratadas através dos procedimentos descritos no item *Outros assuntos não previstos neste plano*.

VIII - Outros assuntos relacionados ao gerenciamento das aquisições do projeto não previstos neste plano

Todas as solicitações não previstas neste plano devem ser submetidas a reunião do CCB (Comitê de controle de mudanças) para aprovação. Imediatamente após sua aprovação, deverão ser atualizados o plano de gerenciamento das aquisições com o devido registro das alterações efetivadas.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Modificado por	Descrição da mudança
25/11/2003	Rodrigo Mendes Lemos	Considerações sobre novos processos de aquisições

APROVAÇÕES

Rodrigo Mendes Lemos Gerente do Projeto		Data 25/11/2003
--	---	--------------------

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projeto no site www.ricardovargas.com.br/fronteiras para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.