
**PÓS GRADUÇÃO FATEC/PELOTAS
GERENCIAMENTO DE PROJETOS VI**

DIRENE TEIXEIRA ROCHA MACEDO

ESCRITÓRIO DE PROJETOS

DIRENE TEIXEIRA ROCHA MACEDO

ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Orientador: Carlos Vinícius Rasch Alves



AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A esta Faculdade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

Ao meu orientador Carlos Vinícius Rasch Alves, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

A minha mãe, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

Sumário

1 Introdução	5
2 Objetivo	7
3 Justificativa	7
4 Produto do Projeto	8
5 Público do Projeto	9
6 Pontos do Mercado	10
7 Público Alvo do Mercado.....	11
8 Tipo do Produto.....	12
Anexo A: Dicionário da EAP.....	15
Anexo B: Plano de Gerenciamento da Qualidade.....	33
Anexo C: Plano de Gerenciamento de Aquisições.....	37
Anexo D: Plano de Gerenciamento das Comunicações.....	41
Anexo E: Plano de Gerenciamento de Custos.....	46
Anexo F: Plano de gerenciamento de Escopo.....	50
Anexo G: Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos.....	54
Anexo H: Plano de Gerenciamento de Riscos e Respostas aos Riscos.....	57
Anexo I: Plano de Gerenciamento de Tempo.....	67
Anexo J: Termo de Abertura Project Charter.....	72
Anexo L: Declaração de Escopo SCOP STATEMENT.....	74
Anexo 1.....	79
Anexo 2.....	80

1. INTRODUÇÃO

Projetos são os veículos necessários para as mudanças organizacionais empreendidas pelas empresas a fim de competir num mundo de permanentes desafios e de novas oportunidades.

Exigem o envolvimento de profissionais técnicos que, não raro, possuem formação específica em gerenciamento de projetos. Na verdade, grande parte destes profissionais é envolvida com operações rotineiras da empresa e exercem a função de gerentes de projetos apenas com base em experiências técnicas, prévias bem sucedidas. A implementação do gerenciamento de projetos (GP) nas empresas, contudo, requer o reconhecimento da disciplina como algo que demanda do praticante, habilidades, atitudes e comportamentos específicos.

A abordagem de gerenciamento de projetos necessita, então, de uma amplitude profissional. Como indivíduo, o gerente de projetos necessita conhecer e saber usar ferramentas de gestão de tempo, custo, escopo e outras. Ao nível organizacional, é imprescindível conhecer o ambiente do projeto e realizar os esforços necessários para que os recursos humanos e materiais estejam disponíveis.

Assim como a prática de gerenciamento de projetos tem crescido, há também uma demanda significativa por um método sistemático de implantação das metodologias, técnicas e ferramentas de GP no seio das organizações. A demanda por um gerenciamento eficaz, a multiplicação do número de projetos, bem como a crescente complexidade dos mesmos, são aspectos que justificam a implementação do *Project Management Office* (PMO), aqui traduzido como Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). Porém, enquanto o interesse na implantação de EGPs tem crescido, há pouco conhecimento sobre as empresas que já os fizeram, como eles são configurados e os resultados que têm proporcionado. Esta situação acima me motivou para pesquisar o assunto, a fim de trazer novos elementos para uma melhor compreensão do que é o Escritório de Gerenciamento de Projetos e como esse órgão pode ajudar as organizações a obter sucesso nos projetos e nos negócios.

Este trabalho de conclusão de curso tem como base o estudo de caso da implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, mostrando suas funcionalidades e objetivos, além de mostrar os procedimentos adotados para que a implantação se dê de forma adequada.

2. Objetivo:

O objetivo geral do projeto é implantar o Escritório de Projetos, a implementação do EGP tem como principais objetivos desenvolver e disseminar metodologia de gerenciamento de projetos. Fornecer apoio aos gestores de projetos, membros de equipes e diversos interessados, disponibilizando informações dos projetos de forma rápida, atualizada e confiável.

Estruturar as rotinas de operação e modelo de avaliação de desempenho e disponibilizar o registro e documentação dos projetos implementados de forma a manter uma base de dados histórica útil como referência à “lições aprendidas” para futuros projetos.

3. Justificativa:

Uma das características dos EGPs é a possibilidade de customização de suas funções. Isto significa que cada empresa deve implantar um EGP de acordo com seus objetivos e não seguir um modelo pré-definido.

Seguindo este conceito, quanto mais complexo o modelo adotado, maior será a lista de atribuições do EGP. Porém, na maioria dos casos, os EGPs são responsáveis por:

- Prestar serviços internos em gerenciamento de projetos (treinamento e desenvolvimento dos profissionais, consultoria interna, acompanhamento de projetos críticos, etc.);
- Desenvolvimento/ implementação de métodos, processos e medidas de avaliação (é o guardião da metodologia de gerenciamento de projetos);
- Análise de melhores práticas (documentação dos sucessos e fracassos, pesquisa externa sobre melhores práticas);
- Repositório de memória técnica dos projetos para que os modelos e estimativas possam ser usadas pelos gerentes de projetos.

Podemos listar as vantagens ao qual o EGP se propõe em duas fases: curto e longo prazo. Em curto prazo, benefícios como a padronização de operações, melhor

planejamento dos recursos disponíveis, acesso à informação mais rápido e de maior qualidade, incluindo as lições aprendidas em projetos anteriores, diminuição dos custos e a realização de operações mais eficientes e eficazes, ou seja, mais produtivas contribuindo para resultados financeiros são os reflexos sentidos.

Em longo prazo, o EGP ainda traz mais benefícios, como maior rapidez na entrega decorrente de controles mais rígidos, melhor gerenciamento do risco que gera uma tomada de decisão mais qualificada, aumento da confiança e satisfação do cliente, auxílio nas decisões estratégicas e maior facilidade de comparações de desempenho (*benchmarking*).

Mas além destas, outras vantagens foram sentidas em relação aos recursos humanos e estrutura das empresas, tais como menor necessidade de reestruturação, menor número de reuniões, sendo as mesmas mais ágeis e produtivas, priorização mais realista do trabalho e desenvolvimento de futuros gerentes gerais.

4. Produto do Projeto:

O produto final do projeto “Implantação do Escritório de Projetos” será um núcleo de gestão de projetos implantado e operando de acordo com os limites e focos de atuação estabelecidos, para seu primeiro ano de funcionamento.

Entende-se por Escritório de Projetos (EP), uma “entidade organizacional estabelecida para auxiliar os gerentes de projeto e os times da organização na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos.

O EP se posicionará na estrutura organizacional sob a coordenação da Organização. Funcionalmente trabalhará apoiando, sob demanda, as equipes de projetos das Unidades Organizacionais, realizando, também, o acompanhamento do desempenho das iniciativas que compõem o Plano de Ação da Empresa.

As atribuições do EP foram distribuídas segundo os focos de atuação. O foco em metodologia inclui o desenvolvimento e disseminação das práticas de gerenciamento de projetos. O foco em projeto e o foco em portfólio incluem os serviços de suporte e apoio técnico às equipes de projetos e de portfólio na aplicação das técnicas de gerenciamento de projetos.

5. Público alvo para o projeto:

Este projeto será tratado como um projeto piloto, com metodologia implementada e documentada com a aprovação do patrocinador, tem como público alvo a organização interna da entidade CDL Pelotas e seus associados da área varejista, podendo ser aplicado em outras empresas.

A fim de assegurar a qualidade dos produtos a serem desenvolvidos, assim como a efetiva implantação do Escritório de Projetos, promovendo a ampla disseminação e aplicação das metodologias de Gerenciamento de Projetos (GP) e Gerenciamento de Portfólio de Projetos (GPP), a estratégia descrita a seguir deverá ser adotada.

Bridges e Crawford (2000 apud Anselmo, 2004) consideram que, dado que a implementação das mudanças culturais necessárias para a implementação do EGP é uma tarefa muito difícil, a implantação dever ser feita em partes. Um modelo de divisão que pode ser adotado é a proposta de Dinsmore (1999) que sugere quatro fases:

- Planejamento: são definidas as funções futuras do EGP, assim como o objetivo, os recursos necessários para a operação, a estrutura, modelo e funcionamento do EGP, treinamento para os gerentes e equipes, prazos e custos das fases seguintes, além dos riscos da implantação;
- Implantação: são definidos pontos importantes como metodologia e procedimentos a serem adotados, além de definição dos softwares, hardwares e interconectividade para a comunicação e disponibilização de informações. Por fim, o envolvimento das pessoas da organização e a utilização de métodos que façam com que os envolvidos trabalhem em convergência. Para isto um plano detalhado

deve ser desenvolvido, que assegure que os interesses e opiniões de todos os participantes ligados ao projeto sejam cuidados e alimentados;

- Operação: inicia-se o aumento do alcance do escritório de projetos, abrangendo um número crescente de projetos, tendo todos os seus passos acompanhados e avaliados;

- Melhoria Contínua: após atingir os objetivos iniciais e a eficácia do escritório de projetos, os esforços devem ser voltados para desenvolver e melhorar os processos, atualizar softwares e meios de comunicação, reciclar a equipe e obter os melhores resultados das lições aprendidas.

6. Pontos do mercado

Organizações de todos os tipos – governos, empresas, corporações, organizações sem fins lucrativos, instituições – têm devotado um esforço significativo na definição de seus objetivos de longo e curto prazo, e no desenvolvimento de estratégias para auxiliar a conseguir esses objetivos. Como se sabe, as estratégias freqüentemente não obtêm os resultados desejados e os planos nem sempre conseguem ser concretizados. Há muitas razões para esta desconexão: algumas vezes as estratégias não são realistas, em outras as organizações não conseguem o alinhamento interno requerido para colocar em prática a estratégia, mas freqüentemente as estratégias falham porque as organizações não adquiriram nem desenvolveram as potencialidades necessárias para executar e implementar estas estratégias no nível tático desejado.

Em um mercado com restrições econômicas cada vez maiores e com produtos e serviços que envolvem grandes desafios tecnológicos, torna-se claro que uma vantagem competitiva crítica é a habilidade de traduzir a estratégia em sucesso organizacional através de projetos. Isto significa desenvolver não somente a capacidade para realizar os projetos individualmente – tão importante quanto eles sejam – mas criar uma orientação organizacional abrangente para o tratamento de tantos empreendimentos.

Os esforços de toda a organização em projetos devem ser controlados individualmente e coletivamente, de tal forma que eles possam sustentar o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Vista de uma forma clara, a gestão organizacional dos projetos é uma vantagem estratégica em uma economia altamente competitiva.

7. Público alvo do produto

Ao mesmo tempo em que definimos os objetivos gerais e específicos do projeto devemos orientar as ações ao público alvo principal do projeto. De fato eles são as pessoas envolvidos com a elaboração e monitoramento de projetos, assim como a alta gerência das organização, usuário da infraestrutura em questão e o cidadão habitante da região que busque informações sobre a gestão.

Dessa maneira, apesar do usuário principal ser aquele que desempenha atividades no nível estratégico, o nível tático e operacional desempenha papel fundamental na lógica como um todo na medida em que é responsável pela integração intersetorial, seja no fornecimento de todos os dados e informações ou ainda no debate técnico na delineação de parâmetros, insumos e produtos do planejamento.

A estratégia consiste na implantação do EP em três frentes (focos de atuação). Uma equipe estará dedicada no desenvolvimento de metodologias em GP. Duas outras equipes de trabalho estarão dedicadas na estruturação e realização do apoio e acompanhamento do desempenho dos Projetos e Portfólios.

Ao final do segundo mês do desenvolvimento das metodologias, as equipes de suporte (projetos e portfólios) passam a aplicar e a testar as versões parciais liberadas. Os resultados das aplicações realimentarão e enriquecerão o processo de construção das metodologias.

A estratégia de implantação pode ser resumida através dos seguintes destaques:

- Implantar o EP conforme os três focos de atuação (Metodologia, Projeto e Portfólio) do modelo concebido para o primeiro ano de operação do EP. Desenvolver, paralelamente, as metodologias de gerenciamento de portfólio e de gerenciamento de projetos, para que ambas estejam disponíveis em até 3 meses, iniciar os atendimentos de suporte às equipes dos projetos e portfólios no início do segundo mês do desenvolvimento das metodologias.
- No início do mês de junho/ 2015 será realizada uma nova avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos, de forma a verificar a evolução alcançada, controlar o desempenho do projeto piloto de implantação do EP por meio da aferição dos indicadores estabelecidos.
- Todas as mudanças necessárias neste Plano de Implantação ou em qualquer parte integrante do mesmo serão aprovadas pelo Líder do Projeto e caberá a esse a verificação da necessidade de encaminhamento para instâncias superiores.
- A equipe de implantação do EP será responsável pela preparação e realização de oficinas, capacitações e outros eventos internos, visando assegurar a disseminação da cultura de gerenciamento de projetos e aplicação das metodologias estabelecidas, decisão pela contratação ou não de mão-de-obra especializada para apoiar a implantação do EP, será definida fora da instância do projeto.

8. Tipo do produto

Tornar o EGP flexível e adaptável ao dinamismo da organização, fazendo com que ele permaneça, apesar de eventuais mudanças, mostrando resultados nos projetos, o EGP só terá resultados através do sucesso dos projetos, a partir daí então o EGP se justifica.

Garantir a transparência e confiança sobre o status dos projetos é outro resultado obtido. Ganhar a legitimidade da organização para “cuidar” dos projetos.

Garantir que a metodologia de gerenciamento de projetos seja simples e bem aderente aos processos da companhia, pois não pode ser encarada como mais uma atividade a ser cumprida, mas sim algo que não pode deixar de ser feito como forma a garantir o sucesso dos projetos.

A implantação de um EGP não é simples, envolve pessoas e empresas com interesses próprios. Sendo assim, manter a constância de propósito, saber recuar e ter paciência são fatores fundamentais para o sucesso.

Na entrega do produto do projeto, ou seja, na entrega do EGP em funcionamento. Os processos, as responsabilidades e funções definidas são postos em funcionamento e a transição do EGP para a operação é realizada, concluindo o projeto.

ANEXOS

ANEXO A: DICIONÁRIO DA EAP

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
DICIONÁRIO DA EAP <i>Pacote: 1 - Diagnóstico</i>		
Preparado por	Leandro Vignolli – Consultor	Versão: 3
Aprovado por	Direne Rocha – GP	05/01/2015

Informações básicas

Código EAP	1
Responsável	Leandro Vignolli
Prazo estimado	30 dias
Custo estimado	R\$ 2.500,00

Principais tarefas a serem realizadas

- Realizar o Kick-off Meeting do projeto;
- Reunir equipe do projeto;
- Criar escopo dos trabalhos;
- Aprovar o escopo dos trabalhos.

Recursos previstos

- Leandro Vignolli - Consultor
- André Ferreira – TI;
- Adilson Buroxid – Patrocinador;
- Direne Rocha – GP.

Predecessores principais do pacote de trabalho

- Nenhuma

Sucessoras principais do pacote de trabalho

- 2.1 – Software – Sistema Operacional;
- 3.1 – Hardware – Servidor;
- 3.2 – Hardware – Clientes;
- 4.1 – Treinamento – Palestra.

Riscos associados ao pacote

- Falta de conhecimento dos integrantes do time do projeto, podendo causar uma excessiva dependência da consultoria durante o projeto

APROVAÇÕES		
Direne Rocha Gerente do Projeto		Data 08/01/2015

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
DICIONÁRIO DA EAP		
<i>Pacote: 2.1 Software – Sistema Operacional</i>		
Preparado por	André Ferreira – TI	Versão: 3
Aprovado por	Direne Rocha – GP	05/01/2015

Informações básicas

Código EAP	2.1
Responsável	André Ferreira
Prazo estimado	30 dias
Custo estimado	R\$ 1.000,00

Principais tarefas a serem realizadas

- Cotar o sistema operacional (Windows Vista);
- Comprar o software (sistema operacional);
- Instalar o sistema operacional;
- Testar o sistema operacional.

Recursos previstos

- André Ferreira – TI;
- Luiz Mar Garcia – Membro;
- Daniela Eisfeld – Compras.

Predecessores principais do pacote de trabalho

- Diagnóstico.

Sucessoras principais do pacote de trabalho

- 2.2 - Software – Banco de Dados.

Riscos associados ao pacote

- Preço do software diretamente atrelado ao câmbio, podendo tornar o cumprimento do orçamento do projeto inviável;
- Falta de experiência na instalação do software pela área de TI podendo atrasar a instalação e inviabilizar os testes;
- Incompatibilidade entre os ambientes dos diferentes softwares podendo causar um ambiente de trabalho.

APROVAÇÕES		
Direne Rocha Gerente do Projeto		Data 08/01/2015

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
DICIONÁRIO DA EAP <i>Pacote: 2.2 Software – Banco de Dados</i>		
Preparado por	André Ferreira – TI	Versão: 3
Aprovado por	Direne Rocha – GP	05/01/2015

Informações básicas

Código EAP	2.2
Responsável	André Ferreira
Prazo estimado	30 dias
Custo estimado	R\$ 500,00

Principais tarefas a serem realizadas

- Cotar Microsoft;
- Comprar o Software (banco de dados);
- Instalar o banco de dados;
- Preparar a tabela de dados do projeto;
- Testar o banco de dados.

Recursos previstos

- André Ferreira – TI;
- Direne Rocha – GP;
- Diego Lima – Compras.

Predecessores principais do pacote de trabalho

- 2.1 Software – Sistema Operacional.

Sucessoras principais do pacote de trabalho

- 2.3 Gerenciamento de Projetos.

Riscos associados ao pacote

- Preço do software diretamente atrelado ao câmbio, podendo tornar o cumprimento do orçamento do projeto;
- Falta de experiência na instalação do software pela área de TI podendo atrasar a instalação e inviabilizar os testes;
- Incompatibilidade entre os ambientes dos diferentes software podendo causar um ambiente de trabalho instável.

APROVAÇÕES		
Direne Rocha		Data
Gerente do Projeto		08/01/2015

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
DICIONÁRIO DA EAP		
<i>Pacote: 2.3 Software – Gerenciamento de Projetos</i>		
Preparado por	André Ferreira- TI	Versão: 3
Aprovado por	Direne Rocha – GP	05/01/2015

Informações básicas

Código EAP	2.3
Responsável	André Ferreira
Prazo estimado	30 dias
Custo estimado	R\$ 1.500,00

Principais tarefas a serem realizadas

- Cotar Microfoft Office Project;
- Comprar o software (ger. Projetos);
- Instalar Microsoft Office Project no servidor e nos usuários;
- Testar o Software.

Recursos previstos

- André Ferreira – TI;
- Diego Lima – Compras.

Predecessores principais do pacote de trabalho

- 2.1 Software – Sistema Operacional.

Sucessoras principais do pacote de trabalho

- 4.3 Treinamento Software.

Riscos associados ao pacote

- Preço do software diretamente atrelado ao câmbio, podendo tornar o cumprimento do orçamento do projeto inviável;
- Falta de experiência na instalação do software pela área de TI podendo atrasar a instalação e inviabilizar os testes;
- Incompatibilidade entre os ambientes dos diferentes softwares podendo causar um ambiente de trabalho instável.

APROVAÇÕES		
Direne Rocha		Data
Gerente do Projeto		08/01/2015

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
DICIONÁRIO DA EAP		
<i>Pacote: 3.1 – Hardware - Servidor</i>		
Preparado por	André Ferreira – TI	Versão: 3
Aprovado por	Direne Rocha – GP	05/01/2015

Informações básicas

Código EAP	3.1
Responsável	André ferreira
Prazo estimado	30 dias
Custo estimado	R\$ 1.500,00

Principais tarefas a serem realizadas

- Comprar os servidores;
- Instalar os servidores;
- Testar física e logicamente os servidores.

Recursos previstos

- André Ferreira – TI;
- Diego Lima – Compras.

Predecessores principais do pacote de trabalho

1 – Diagnóstico.

Sucessoras principais do pacote de trabalho

- 5.1 Padronização Templates;
- 5.2 Padronização Relatórios;
- 5.3 Padronização Modo de Exibição.

Riscos associados ao pacote

- Preço do hardware diretamente atrelado ao câmbio, podendo tornar o cumprimento do orçamento do projeto inviável;
- Necessidade de adequação de infra-estrutura (rede e energia) para novas máquinas dos usuários;
- Atraso na entrega dos servidores, podendo atrasar a instalação dos softwares.

APROVAÇÕES		
Direne Rocha		Data
Gerente do Projeto		08/01/2015

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
DICIONÁRIO DA EAP		
<i>Pacote: 3.2 Hardware-Usuário</i>		
Preparado por	André Ferreira- TI	Versão: 3
Aprovado por	Direne Rocha – GP	05/01/2015

Informações básicas

Código EAP	3.2
Responsável	André Ferreira
Prazo estimado	30 dias
Custo estimado	R\$ 8.500,00

Principais tarefas a serem realizadas

- Comprar os computadores;
- Instalar os computadores dos usuários;
- Testar física e logicamente os computadores dos usuários.

Recursos previstos

- André Ferreira – TI;
- Diego Lima – Compras;
- Direne Rocha – GP.

Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1 – Diagnostico.

Sucessoras principais do pacote de trabalho

- 5.1 Padronização Templates;
- 5.2 Padronização Relatórios;
- 5.3 Padronização Modo de Exibição.

Riscos associados ao pacote

- Preço do hardware diretamente atrelado ao câmbio, podendo tornar o cumprimento do orçamento do projeto inviável
- Necessidade de adequação de infra-estrutura (rede e energia) para as novas máquinas dos usuários.

APROVAÇÕES		
Direne Rocha		Data
Gerente do Projeto		08/01/2015

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
DICIONÁRIO DA EAP		
<i>Pacote: 4.1 Treinamento/Palestra</i>		
Preparado por	Valéria Cardoso	Versão: 3
Aprovado por	Direne Rocha – GP	05/01/2015

Informações básicas

Código EAP	4.1
Responsável	Valéria Cardoso
Prazo estimado	30 dias
Custo estimado	R\$ 500,00

Principais tarefas a serem realizadas

- Agendar a palestra de conscientização;
- Realizar a palestra de conscientização;
- Avaliar os resultados da palestra.

Recursos previstos

- Valéria Cardoso – Membro;
- Adilson Buroxid – Patrocinador;
- Direne Rocha – GP.

Predecessores principais do pacote de trabalho

1. Diagnóstico.

Sucessoras principais do pacote de trabalho

- 4.2 Treinamento GP.

Risco Riscos associados ao pacote

- Preço do hardware diretamente atrelado ao câmbio, podendo tornar o cumprimento do orçamento do projeto inviável;
- Necessidade de adequação de infra-estrutura (rede e energia) para as novas máquinas dos usuários.

APROVAÇÕES		
Direne Rocha		Data
Gerente do Projeto		08/01/2015

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
DICIONÁRIO DA EAP <i>Pacote: 4.3 Treinamento GP</i>		
Preparado por	Valéria Cardoso – Membro do Time	Versão: 3
Aprovado por	Direne Rocha – GP	05/01/2015

Informações básicas

Código EAP	4.3
Responsável	Valéria Cardoso
Prazo estimado	30 dias
Custo estimado	R\$ 1.000,00

Principais tarefas a serem realizadas

- Agendar o treinamento GP;
- Realizar o treinamento GP;
- Avaliar os resultados do treinamento GP.

Recursos previstos

- Leandro Vignolli – Consultor;
- Valéria Cardoso – Membro;
- Direne Rocha – GP.

Predecessores principais do pacote de trabalho

- 4.1 Treinamento/Palestra.

Sucessoras principais do pacote de trabalho

- 4.3 Treinamento Software.

Riscos associados ao pacote

- Falta de experiência da empresa contratada para o treinamento no tipo de treinamento solicitado e no tipo de negócio da divisão;
- Falta de nivelamento do conhecimento da turma, causando perda de produtividade durante o curso;
- Indisponibilidade dos usuários para treinamento, causando baixo volume de participantes na turma e gerando necessidade de turmas adicionais.

APROVAÇÕES		
Direne Rocha		Data
Gerente do Projeto		08/01/2015

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
DICIONÁRIO DA EAP		
<i>Pacote: 4.3 Treinamento Software</i>		
Preparado por	Luiz Mar Garcia – Membro do Time	Versão: 3
Aprovado por	Direne Rocha – GP	05/01/2015

Informações básicas

Código EAP	4.3
Responsável	Luiz Mar Garcia
Prazo estimado	15 dias
Custo estimado	1.000,00

Principais tarefas a serem realizadas

- Agendar o treinamento do software;
- Realizar o treinamento do software;
- Avaliar os resultados do treinamento do software.

Recursos previstos

- Leandro Vignolli – Consultor;
- Luiz Mar Garcia – Membro;
- André Ferreira – Membro;
- Direne Rocha – GP.

Predecessores principais do pacote de trabalho

- 4.2 Treinamento GP.

Sucessoras principais do pacote de trabalho

- 5.1 Padronização Templates;
- 5.2 Padronização Relatórios;
- Padronização Modo de Exibição.

Riscos associados ao pacote

- Falta de experiência da empresa contratada para o treinamento no tipo de treinamento solicitado e no tipo de negócio da divisão;

- Falta de nivelamento do conhecimento da turma, causando perda de produtividade durante o curso;
- Indisponibilidade dos usuários para treinamento, causando baixo volume de participantes na turma e gerando necessidade de turmas adicionais.

APROVAÇÕES		
Direne Rocha Gerente do Projeto		Data 08/01/2015

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
DICIONÁRIO DA EAP		
<i>Pacote: 5.1 Padronização Templates</i>		
Preparado por	Luiz Mar Garcia – Membro do Time	Versão: 3
Aprovado por	Direne Rocha – GP	05/11/2015

Informações básicas

Código EAP	1
Responsável	Leandro Vignolli
Prazo estimado	15 dias
Custo estimado	R\$ 500,00

Principais tarefas a serem realizadas

- Definir os padrões de templates;
- Confeccionar os templates;
- Testar o funcionamento dos templates;
- Aprovar os templates.

Recursos previstos

- Leandro Vignolli – Consultor;
- André Ferreira – Membro;
- Luiz Mar Garcia – Membro;
- Direne Rocha – GP.

Predecessores principais do pacote de trabalho

- 4.3 Treinamento Software.

Sucessoras principais do pacote de trabalho

- 6.1 Definição do Projeto Piloto;
- 7 Resultado.

Riscos associados ao pacote

- 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;
- Falta de domínio técnico sobre o software pela equipe de padronização, podendo causar atrasos e problemas de qualidade nos padrões criados;
- Pequeno domínio metodológico da equipe em gerenciamento de projetos, podendo causar a criação de padrões incompatíveis com as necessidades.

APROVAÇÕES		
Direne Rocha		Data
Gerente de Projetos		08/01/2015

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
DICIONÁRIO DA EAP		
<i>Pacote: 5.2 Padronização Relatórios</i>		
Preparado por	Letiane Azambuja – Membro do Time	Versão: 3
Aprovado por	Direne Rocha – GP	05/01/2015

Informações básicas

Código EAP	5.2
Responsável	Letiane Azambuja
Prazo estimado	15 dias
Custo estimado	R\$ 500,00

Principais tarefas a serem realizadas

- Definir os padrões de relatórios;
- Confeccionar os relatórios;
- Testar o funcionamento dos relatórios;
- Aprovar os relatórios.

Recursos previstos

- Leandro Vignolli- Consultor;
- André Ferreira – TI;
- Letiane Azambuja - Membro;
- Direne Rocha – GP.

Predecessores principais do pacote de trabalho

- 4.3 - Treinamento Software.

Sucessoras principais do pacote de trabalho

- 6.1 - Definição do Projeto Piloto;
- 7 – Resultado.

Riscos associados ao pacote

- Falta de cultura da empresa na utilização de programas de gestão eletrônica de documentos, ocasionando uma dispersão de esforço na definição dos padrões de fluxo de documentos;
- Falta de domínio técnico sobre o software pela equipe de padronização, podendo causar atrasos e problemas de qualidade nos padrões criados;
- Pequeno domínio metodológico da equipe.

APROVAÇÕES		
Direne Rocha		Data
Gerente do Projeto		08/01/2015

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
DICIONÁRIO DA EAP		
<i>Pacote: 5.3 Padronização Modo de Exibição</i>		
Preparado por	Valéria Cardoso- Membro	Versão: 3
Aprovado por	Direne Rocha – GP	05/01/2015

Informações básicas

Código EAP	5.3
Responsável	Valéria Cardoso
Prazo estimado	10 dias
Custo estimado	R\$ 1.000,00

Principais tarefas a serem realizadas

- Definir os padrões dos modos de exibição;
- Confeccionar os modos de exibição;
- Testar o funcionamento dos modos de exibição;
- Aprovar os modos de exibição.

Recursos previstos

- Leandro Vignolli – Consultor;
- Letiane Azambuja – Membro;
- André Ferreira – TI;
- Direne Rocha – GP.

Predecessores principais do pacote de trabalho

- 4.3 -Treinamento Software.

Sucessoras principais do pacote de trabalho

- 6.1- Definição do Projeto Piloto;
- 7 – Resultado.

Riscos associados ao pacote

- Falta de domínio técnico sobre o software pela equipe de padronização, podendo causar atrasos e problemas de qualidade nos padrões criados;
- Pequeno domínio metodológico da equipe em gerenciamento de projetos, podendo causar a criação de padrões incompatíveis com as necessidades.

APROVAÇÕES		
Direne Rocha		Data
Gerente do Projeto		08/01/2015

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
DICIONÁRIO DA EAP		
<i>Pacote: 6.1 Definição do Projeto Piloto</i>		
Preparado por	Daniela Eisfeld – Membro do Time	Versão: 3
Aprovado por	Direne Rocha – GP	05/01/2015

Informações básicas

Código EAP	6.1
Responsável	Daniela Eisfeld
Prazo estimado	15 dias
Custo estimado	R\$ 1.000,00

Principais tarefas a serem realizadas

- Definir o tema do projeto-piloto;
- Aprovar o tema do projeto-piloto.

Recursos previstos

- Leandro Vignolli – Consultor;
- André Ferreira – TI;
- Adilson Buroxid – Patrocinador;
- Direne Rocha – GP.

Predecessores principais do pacote de trabalho

- 5.1 - Padronização Templates;
- 5.2 - Padronização Relatório;
- 5.3 - Padronização Modos de Exibição.

Sucessoras principais do pacote de trabalho

- 6.2 - Planejamento Projeto Piloto.

Riscos associados ao pacote

- Piloto não retratar o todo organizacional, podendo emitir uma percepção falsa dos resultados obtidos;

APROVAÇÕES		
Direne Rocha		Data
Gerente do Projeto		08/01/2015

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
DICIONÁRIO DA EAP		
<i>Pacote: 6.2 Planejamento Projeto Piloto</i>		
Preparado por	Daniela Eisfeld – Membro do Time	Versão: 3
Aprovado por	Direne Rocha – GP	05/01/2015

Informações básicas

Código EAP	6.2
Responsável	Daniela Eisfeld – Membro do Time
Prazo estimado	15 dias
Custo estimado	R\$ 1.000,00

Principais tarefas a serem realizadas

- Elaborar o plano global do projeto-piloto;
- Aprovar o plano global do projeto-piloto.

Recursos previstos

- Leandro Vignolli – Consultor;
- Daniela Eisfeld – Membro;
- Letiane Azambuja – Membro;
- Direne Rocha.

Predecessores principais do pacote de trabalho

- 6.1 - Definição do Projeto Piloto.

Sucessoras principais do pacote de trabalho

- 6.3 - Execução e Avaliação Projeto Piloto.

Riscos associados ao pacote

- Piloto não retratar o todo organizacional, podendo emitir uma percepção falsa dos resultados obtidos.

APROVAÇÕES		
Direne Rocha		Data
Gerente do Projeto		08/01/2015

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
DICIONÁRIO DA EAP		
<i>Pacote: 6.3 Execução e Avaliação Projeto Piloto</i>		
Preparado por	Letiane Azambuja- Membro do Time	Versão: 3
Aprovado por	Direne Rocha – GP	05/01/2015

Informações básicas

Código EAP	6.3
Responsável	Letiane Azambuja – Membro do time
Prazo estimado	15 dias
Custo estimado	R\$ 1.000,00

Principais tarefas a serem realizadas

- Executar o projeto-piloto;
- Avaliar os resultados do projeto-piloto.

Recursos previstos

- Leandro Vignolli – Consultor;
- André Ferreira – TI;
- Letiane Azambuja – Membro;
- Daniela Eisfeld – Membro;
- Direne Rocha – Gerente do Projeto.

Predecessores principais do pacote de trabalho

- 6.2 - Planejamento Projeto Piloto.

Sucessoras principais do pacote de trabalho

- 6.4- Piloto – Ações Corretivas.

Riscos associados ao pacote

- Piloto não retratar o todo organizacional, podendo emitir uma percepção falsa dos resultados obtidos.

APROVAÇÕES		
Direne Rocha		Data
Gerente do Projeto		08/01/2015

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
DICIONÁRIO DA EAP		
Pacote: 6.4 Piloto – Ações Corretivas		
Preparado por	Diego Lima – Membro Time	Versão: 3
Aprovado por	Direne Rocha – GP	05/01/2015

Informações básicas

Código EAP	6.4
Responsável	Diego Lima – Membro do Time
Prazo estimado	10 dias
Custo estimado	R\$ 500,00

Principais tarefas a serem realizadas

- Realizar as ações corretivas a partir dos resultados do projeto-piloto.

Recursos previstos

- Leandr Vignolli – Consultor;
- Diego Lima – Membro;
- Valéria Cardoso – Membro;
- Letiane Azambuja – Membro do Time.

Predecessores principais do pacote de trabalho

- 6.3 - Execução e Avaliação Projeto Piloto.

Sucessoras principais do pacote de trabalho

- 7 – Resultados.

Riscos associados ao pacote

- Piloto não retratar o todo organizacional, podendo emitir uma percepção falsa dos resultados obtidos.

APROVAÇÕES		
Direne Rocha		Data
Gerente do Projeto		08/01/2015

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
DICIONÁRIO DA EAP		
<i>Pacote: 7 Resultados</i>		
Preparado por	Direne Rocha – Gerente do Projeto	Versão: 3
Aprovado por	Direne Rocha – Gerente do Projeto	05/01/2015

Informações básicas

Código EAP	7
Responsável	Direne Rocha – Gerente d Projeto
Prazo estimado	
Custo estimado	

Principais tarefas a serem realizadas

- Apresentar os resultados, padronização e piloto;
- Project Clouse-out.

Recursos previstos

- Leandro Vignolli – Consultor;
- André Ferreira – TI;
- Diego Lima – Membro;
- Daniela Eisfeld - Membro;
- Dílson Buroxid – Patrocinador;
- Direne Rocha – GP.

Predecessores principais do pacote de trabalho

- 6.4 Piloto – Ações Corretiva.

Sucessoras principais do pacote de trabalho

- Nenhuma.

Riscos associados ao pacote

- Nenhum risco identificado no plano de gerenciamento de riscos.

APROVAÇÕES		
Direne Rocha		Data
Gerente do Projeto		08/01/2015

ANEXO B: PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE QUALITY MANAGEMENT PLAN		
Preparado por	Direne Rocha – Gerente de Projetos	Versão 3
Aprovado por		05/01/2015

Descrição dos processos de gerenciamento da qualidade

- Todos os produtos ou de entregas, que não estejam de acordo com a declaração de escopo deverão ser tratadas como medidas corretivas no plano de gerenciamento de qualidade;
- Todas as mudanças nos requisitos de qualidade inicialmente prevista para o projeto devem passar por avaliação dentro do sistema de controle de mudanças da qualidade (Quality change control system);
- Apenas as medidas corretivas serão consideradas como mudanças no padrão de qualidade, as inovações ou quaisquer outros tipos de alteração serão negociados conforme fluxo desenhado abaixo;
- Toda e qualquer tipo de alteração solicitada deve observar o método de formalização descrito no plano de gerenciamento de comunicação;
- Todas as aferições quanto à conformidade das entregas e produto gerada por este projeto devem ser balizadas pela descrição do Project Charter.

Priorização das mudanças nos quesitos de qualidade e respostas

Mudanças de prioridade Zero geram alto impacto no projeto. A resposta para as mesmas deve ser dada com urgência, pelo Gerente do Projeto (GP), juntamente ao Patrocinador (Sponsor) – uma vez que estas extrapolam a autonomia do gerente de projeto. Sistema de controle de mudanças da qualidade (Quality change control system).

Prioridade 1:

A prioridade 1 envolve modificações que necessitam de ação imediata do GP e independem da ocorrência de reuniões de controle já previstas. Se a mudança extrapolar a autonomia do GP deverá ser tratada com a mesma urgência junto ao Patrocinador (Sponsor).

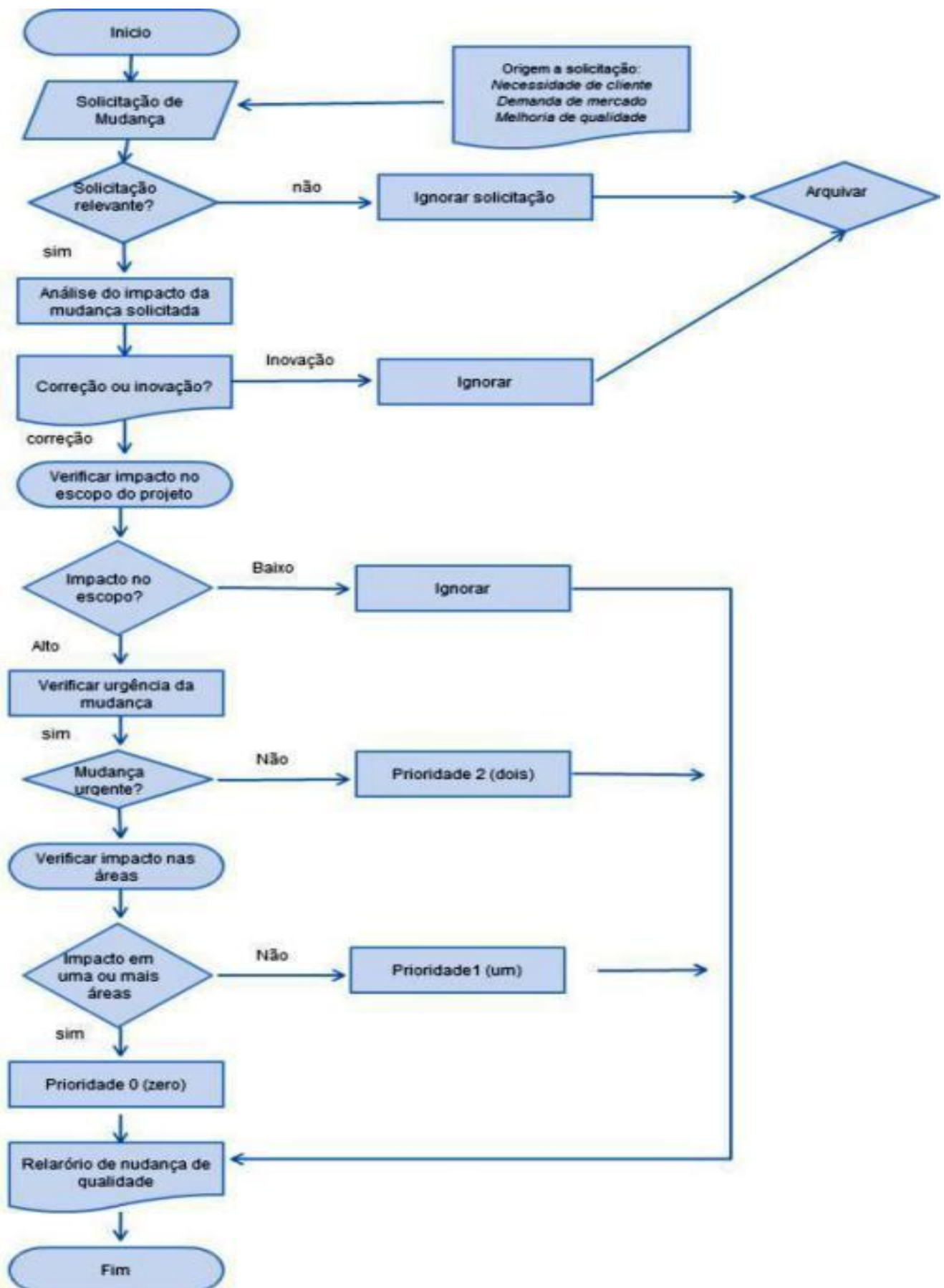
Prioridade 2:

As mudanças de prioridade 2 envolvem alterações que não geram modificações significativas dentro do projeto. Assim, estas não requerem uma ação imediata e

podem ser resolvidas de forma autônoma pelo Gerente de Projeto, sem a intervenção do Patrocinador (Sponsor).

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 repassadas ao Patrocinador (Sponsor), conforme prioridade e suas respectivas ações.



IV - Frequência de avaliação dos requisitos de qualidade do projeto

Os quesitos de qualidade do projeto devem ser reavaliados conforme a periodicidade de das entregas do projeto.

V – Alocação financeira das mudanças nos requisitos de qualidade

Todas as mudanças da qualidade devem ser alocadas dentro das reservas gerencias do projeto conforme previsto no plano de custo, na categoria outras reservas respeitando-se as alçadas do gerente de projeto e as diretrizes do planejamento do custo.

VI - Administração do plano de gerenciamento da qualidade

1. Responsável pelo plano

- Direne Rocha, gerente do projeto responderá pelo gerenciamento dos custos do projeto sobe a supervisão do patrocinador.
- Diego Lima, responsável pelas compras, responderá pelo gerenciamento dos custos na ausência da Direne.

2. Frequência de atualização do plano de gerenciamento da qualidade

O plano de gerenciamento de qualidade será revisado quinzenalmente pelo gerente de projeto, pela área de compras e pelo patrocinador.

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

Todos os eventos não previstos neste plano deverão ser analisados e avaliado junto ao gerente do projeto e o patrocinador. Imediatamente após sua aprovação, deverá ser atualizado no plano de gerenciamento da qualidade com o devido registro das alterações efetivadas assim como a revisão nos demais planos que sofreram impacto destas mudanças.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança

APROVAÇÕES		
Direne Rocha		Data
Gerente de Projetos		08/01/2015

ANEXO C: PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES <i>PROCUREMENT MANAGEMENT PLAN</i>		
Preparado por	Direne Teixeira Rocha Macedo	Versão 3
Aprovado por		05/01/2015

I - Descrição dos processos de gerenciamento de suprimentos

- Diagnóstico: verificação da abrangência do escritório de projetos;
- Treinamento: sobre software e metodologia de gerenciamento de projetos;
- Software: fornecimento das licenças de software necessárias ao funcionamento do escritório de projetos;
- Hardware: fornecimento de microcomputadores e servidores necessários ao funcionamento do escritório de projetos;
- Padronização: desenvolvimento dos processos e ferramentas do Escritório de projetos;
- Escritório de Projetos Piloto: implantação inicial de um escritório de projetos para análises e correções necessárias;
- Resultados: análise dos resultados e fechamento do projeto do escritório de projetos, entregando o produto do projeto (o próprio escritório de projetos) para a operação.
- A autonomia sobre os contratos é de exclusiva competência do gerente de projeto e do gerente executivo da instituição que irá assinar todos os contratos e medições de serviços previstos no orçamento.
- Os aspectos éticos do processo de aquisição, serão rigorosamente acompanhados pelo Conselho Gestor da instituição
- Serão consideradas para o gerenciamento de 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 aquisição ou nos objetos a serem adquiridos (previamente definidos) devem ser feito por escrito ou através de e-mail.

II - Gerenciamento e tipos de contratos

- Todos os contratos devem ser avaliados pela área jurídica da instituição CDL Pelotas.
- 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 instituição, sob supervisão do gerente de projetos e gerente executivo da CDL Pelotas.
- Todos os contratos desse projeto é do tipo Preço Unitário Fixo e Irreajustável, onde os valores unitário das mercadorias e o custo/hora dos serviços serão fixado em contrato, e o número de horas previstas serão baseadas 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. Neste caso, o processo 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 serão de cada item serão definidos na reunião semanal de controle de mudança do projeto.

IV - Avaliação de fornecedores

Será realizada mensalmente uma reunião interna para a avaliação dos resultados dos fornecedores na 2º segunda-feira de cada mês. O objetivo da reunião será verificar o cumprimento de prazos, preços e qualidade do produtos adquiridos e fornecido por terceiros no projeto.

Nos caso 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 de projeto e do patrocinador ou para fornecedores já suspensos anteriormente.

V - Frequência de avaliação dos processos de aquisições

Os processos de aquisição devem ser avaliados semanalmente e apresentados em reunião.

VI - Alocação financeira para o gerenciamento das aquisições

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

Para compras urgentes e 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 decidir utilizar a reserva de contingência de riscos para aquisições ou deverá ser solicitado ao gerente executivo da instituição um aumento nas reservas gerenciais.

Administração do plano de gerenciamento das aquisições

1. Responsável pelo plano

- **Daniela Eisfeld**, membro do time de projetos, será responsável direta pelo plano de gerenciamento das aquisições, suas atualizações e relatórios
- **Luís Mar Fonseca**, membro do time de projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de aquisições.

2. Frequência de atualização do plano de gerenciamento das aquisições

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

Necessidades de atualizações do plano antes da primeira reunião, devem ser tratadas através dos procedimentos descritos no item “Outros assuntos não previsto neste plano”.

VII - Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de suprimentos do projeto não previstos nesse plano

Todas as solicitações não prevista nesse plano devem de submetidas a reunião para aprovação, deverão ser atualizados o plano de gerenciamento de aquisições com o devido registro das alterações efetivadas.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança

APROVAÇÕES		
Direne Rocha		Data
Gerente de Projetos		08/01/2015

ANEXO D: PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES COMMUNICATIONS MANAGEMENT PLAN		
Preparado por	Direne Teixeira Rocha Macedo	Versão 3
Aprovado por		05/01/2015

I - Descrição dos processos de gerenciamento das comunicações

- Documentos impressos,
- Correio Eletrônico,
- Reuniões,
- Quadro de avisos,
- Ata de reuniões,
- Contratos,
- Notas diárias e boletins semanais (serão divulgados através de mensagens eletrônicas).

II - Eventos de comunicação

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação

1. Reunião de “Kick Off Meeting ”

- Objetivo – Início formal do projeto
- Metodologia – o objetivo do projeto e suas implicações na estrutura organizacional da empresa, de que formas os stakeholders e áreas da empresa ficarão envolvidas, além dos primeiros levantamentos relacionados a tempo, custo, escopo, dentre outros.
- Responsável – Direne Rocha
- Envolvidos – Equipe do Projeto
Diretor da Empresa
Gestores principais dos setores envolvidos.
- Data e Horário – 05/01/2015, às 14h00min.
- Duração – 1(uma hora).

g. Local – Sala de treinamento (sede da empresa).

2. Reunião de Planejamento

a. Objetivo – Estabelecer as principais diretrizes e envolvidos no projeto.

b. Metodologia – PMO

c. Responsável – Direne Rocha – Gerente de Projetos

d. Envolvidos – Gerente do Projeto e Diretores da Empresa.

e. Data e Horário – 06/01/2015.

f. Duração – 1(uma hora).

g. Local – Sala de treinamento (sede da empresa).

III - Cronograma dos eventos de comunicação

Evento de Comunicação	Jan	Fev	Ma r	Abr	Ma i	Ju n	Jul	Ago s	Set	Ou t	No v	De z
Reunião de “Kick Off Meeting”	X											
Reunião de Planejamento	X	X										
Reuniões semanais de Acompanhamento (Follow up meeting)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Relatórios de Desempenho do projeto		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reuniões Online		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E-mail	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

IV - Atas de reunião

Todos os eventos oficiais de comunicação serão registrados em Atas, sobre co-responsabilidade de um membro da equipe previamente definido pelo Gerente do Projeto, que fará a revisão do conteúdo para posterior divulgação à equipe do Projeto e Diretoria da Empresa.

As atas de reunião serão padronizadas, onde constará o dia, horário, local e participantes, além da citação na íntegra dos temas elencados.

V - Exemplo de 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 espaço dedicado ao projeto na intranet da empresa.

Qualquer outra necessidade de relatórios de progresso para as reuniões semanais de acompanhamento deverá ser solicitada com antecedência mínima de 24 horas e por escrito com a autorização do gerente de projetos.

1. WBS ou EAP (Estrutura Analítica do Projeto)

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

Responsável: Direne Rocha

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, possibilitando o acompanhamento da evolução das atividades em relação ao tempo previsto.

Responsável: Direne Rocha

3. Diagrama de Rede

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

Responsável: Direne Rocha

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

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.

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 alçada do gerente de projeto.

Para necessidades 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 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

- **Direne Rocha, gerente do projeto, será a responsável direta pelo plano de gerenciamento das Comunicações.**
- **José Barros Gomes, membro do time do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento das comunicações.**

2 - Frequência de atualização do plano de gerenciamento das comunicações

O plano de gerenciamento das comunicações será reavaliado mensalmente na primeira reunião mensal, juntamente com os planos de gerenciamento do projeto. As necessidades de atualização do plano da primeira reunião do projeto deverão ser tratadas através dos procedimentos descritos no item.

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

Todas as solicitações não previstas neste plano devem ser submetidas às reuniões semanais de acompanhamento 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

APROVAÇÕES		
Direne Rocha Gerente de Projetos		Data 08/01/2015

ANEXO E: PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS		
<i>COST MANAGEMENT PLAN</i>		
Preparado por	Direne Rocha	Versão 3
Aprovado por		05/01/2015

I – Descrição dos processos de gerenciamento de custos

- As atualizações do orçamento do projeto serão realizadas no Microsoft Office Project;
- A avaliação do desempenho do projeto será realizada através da análise de valores agregado, onde o custo e o prazo do projeto são acompanhados em um único processo de controle (relatório Análise 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 custo 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 mudança de orçamento;
- 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 verbas devem ser feitas por escrito ou através de e-mail, conforme descrito no plano de comunicação.

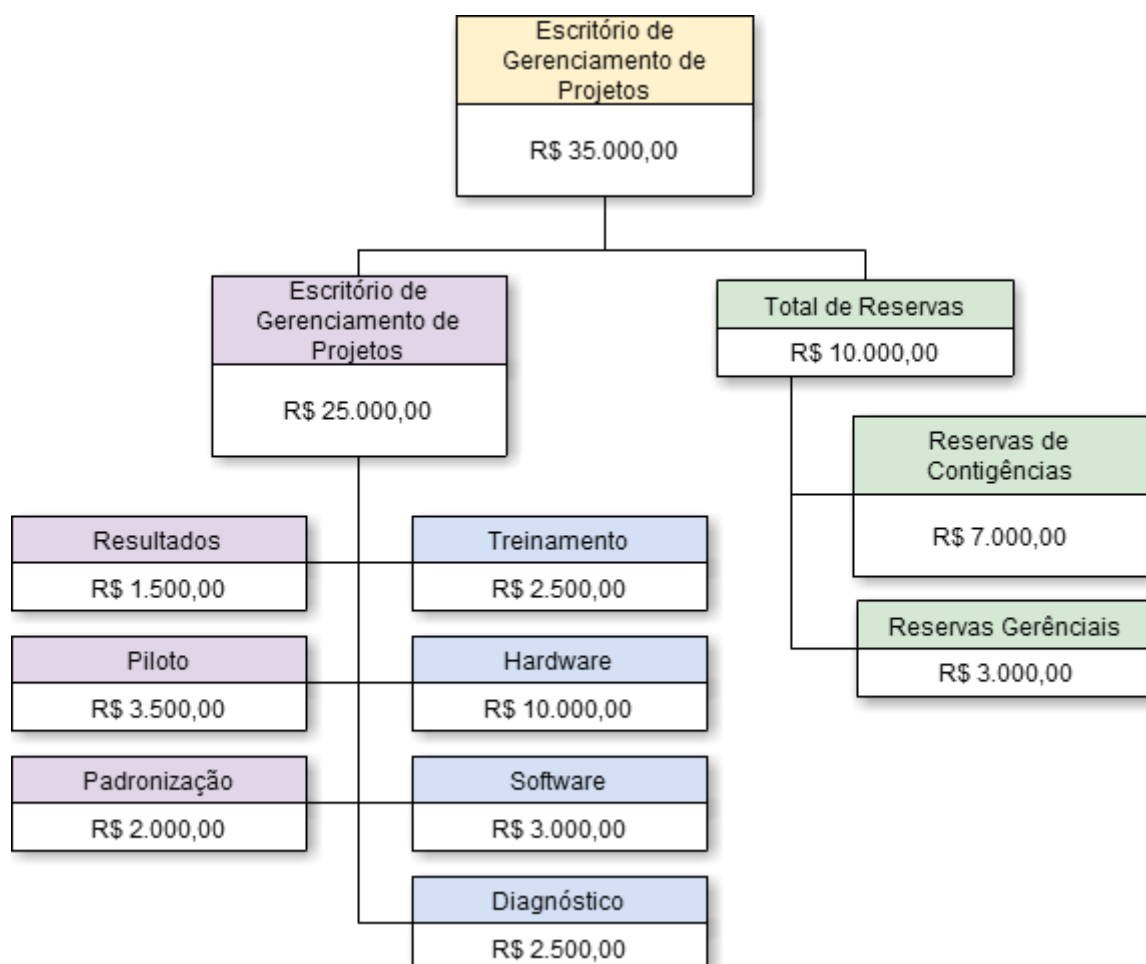
II - Frequência de avaliação do orçamento do projeto e das reservas gerenciais

O orçamento do projeto deve ser atualizado e avaliado diariamente, sendo os resultados publicados por e-mail e apresentados na reunião semanal, prevista no plano de gerenciamento das comunicações.

As reservas devem ser avaliadas semanalmente, e os resultados e saldo, apresentados na reunião semanal, prevista no plano de comunicação.

III - Reservas gerenciais

Foi aprovada pelo patrocinador uma reserva gerencial total de R\$ 3.000,00. As reservas gerenciais se subdividem em Reservas de Contingências 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.

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 R\$ 3.000,00	R\$ 2.000,00
Gerente de projeto com aval do patrocinador	Até 5.000,00	R\$ 5.000,00
Somente o patrocinador	Acima de R\$ 4.000,00 e até o limite das reservas	Acima de 6.000,00 e até o limite das reservas

Essa autonomia é por cada solicitação proveniente dos outros planos, podendo o gerente de projetos 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 nesse 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 parcerias 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 projetos.

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 a diretoria da empresa um aumento nas reservas gerenciais.

VI - Administração do plano de gerenciamento de custos

1 - Responsável pelo plano

- **Diego Lima, membro do time do projeto, será o responsável direto pelo plano de gerenciamento de custos.**
- **Daniela Eisfeld, membro do time do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de custo.**

2 - Frequência de atualização do plano de gerenciamento de custos

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

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

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

Todas as solicitações previstas nesse plano deverão ser submetidas para aprovação na reunião para aprovação. Imediatamente após sua aprovação, deverão ser atualizado o plano de gerenciamento de custos com o devido registro das alterações efetivadas.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança

APROVAÇÕES		
Direne Rocha		Data
Gerente de Projetos		08/01/2015

ANEXO F: PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO		
<i>SCOPE MANAGEMENT PLAN</i>		
Preparado por	Direne Rocha	Versão 3
Aprovado por		05/01/2015

I - Descrição dos processos de gerenciamento de escopo

- O Gerenciamento do escopo deste projeto terá como base especificamente o documento de declaração de escopo que balizará os quesitos funcionais do projeto, e a EAP que balizará as atividades a serem realizadas pelo projeto assim como suas respectivas entregas;
- Todas as mudanças no escopo do projeto deverão ser submetidas à avaliação do gerente de projeto e do patrocinador;
- Neste plano de gerenciamento de escopo as mudanças relacionadas à inovação deverão ser discutidas e negociadas conforme fluxo de alteração de escopo e a característica definida na declaração de escopo do projeto, neste plano serão considerados também as mudanças de cunho corretivas na mesma linha de raciocínio acima descrito;
- As solicitações de mudança devem ser formalizadas por escrito, e aprovadas pelo gerente de projetos e pelo patrocinador;

II - Priorização das mudanças de escopo e respostas

Prioridade Zero:

Mudanças de prioridade Zero geram alto impacto no projeto. A resposta para as mesmas deve ser dada com urgência, pelo Gerente do Projeto (GP), juntamente ao Patrocinador (Sponsor) – uma vez que estas geralmente extrapolam a autonomia do gerente de projeto.

Prioridade 1:

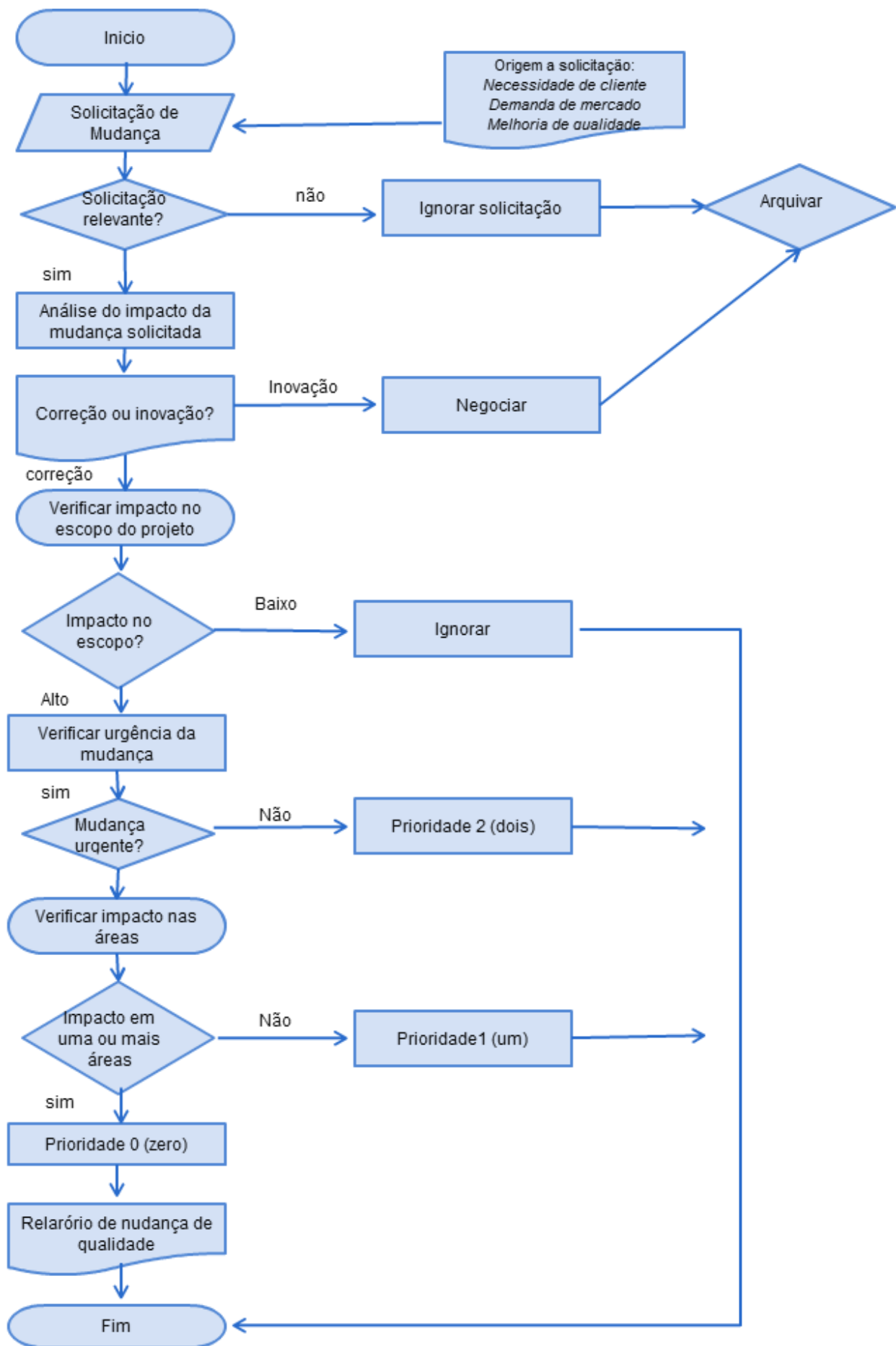
A prioridade 1 envolve modificações que necessitam de ação imediata do GP e independem da ocorrência de reuniões de controle já previstas. Se a mudança extrapolar a autonomia do GP deverá ser tratada com a mesma urgência junto ao Patrocinador (Sponsor).

Prioridade 2:

As mudanças de prioridade 2 envolvem alterações que não geram modificações significativas dentro do projeto. Assim, estas não requerem uma ação imediata e podem ser resolvidas de forma autônoma pelo Gerente de Projeto, sem a intervenção do Patrocinador (Sponsor).

III - Gerenciamento das configurações (Configuration management)

Todas as mudanças no escopo do projeto devem ser tratadas segundo o fluxo apresentado a seguir com suas conclusões repassadas ao Patrocinador (Sponsor), conforme diretrizes do plano de gerenciamento de escopo, suas prioridades e suas respectivas ações.



IV - Frequência de avaliação do escopo do projeto

O resultado da entrega de cada pacote de atividades do projeto será avaliado ao término de cada entrega, conforme cronograma de atividades, essa avaliação será realizada pelo gerente do projeto que realizará a aferição conforme diretrizes do plano de gerenciamento da qualidade.

V - Alocação financeira das mudanças de escopo

Todas as ações do gerenciamento de escopo devem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto conforme previsto no plano de custo, na categoria outras reservas respeitando-se as alçadas do gerente de projeto e as diretrizes do planejamento do custo.

VI - Administração do plano de gerenciamento de escopo

1. Responsável pelo plano

- Direne Rocha, gerente do projeto responderá pelo gerenciamento dos custos do projeto sob a supervisão do patrocinador.
- Diego Lima, responsável pelas compras, responderá pelo gerenciamento dos custos na ausência da Direne. .

2. Frequência de atualização do plano de gerenciamento de escopo

O plano de gerenciamento de escopo será revisado semanalmente pelo gerente de projeto, pela área de compras e pelo patrocinador.

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

Todos os eventos não previstos neste plano deverão ser analisados e avaliados junto ao gerente do projeto e o patrocinador. Imediatamente após sua aprovação, deverá ser atualizado no plano de gerenciamento de escopo com o devido registro das alterações efetivadas assim como a revisão nos demais planos que sofreram impacto destas mudanças.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Modificado por	Descrição da mudança
		.

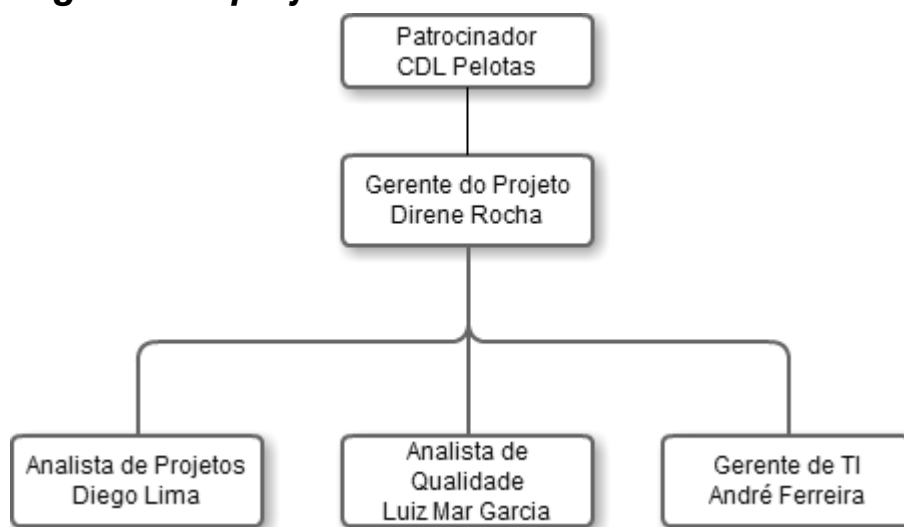
APROVAÇÕES

Direne Rocha Gerente de Projetos		Data 08/01/2015
-------------------------------------	--	--------------------

ANEXO G: PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS STAFF MANAGEMENT PLAN		
Preparado por	Direne Rocha	Versão 3
Aprovado por		05/01/2015

I - Organograma do projeto



II - Diretório do time do projeto (Team directory)

No	Nome	Área	e-mail	Telefone
1	Direne Rocha	Gerente de Projetos	direne.gp@gmail.com	5399733293
2	Diego Lima	Analista de Projetos	diego99@gmail.com	5381263696
3	Luiz Mar Garcis	Analista de Qualidade	luizmar@gmail.com	5399746571
4	André Ferreira	Gerente de TI	andreferreira@gmail.com	5381234567
5	Daniela Eisfeld	Membro	eisfeld@gmail.com	5399787776
6	Letiane Azambuja	Membro	letianelua@gmail.com	5399658252

III - Matriz de responsabilidades

Nº	Nome	Área	Diagnóstico	Software	Hardware	Planos							
						Escopo	Tempo	Custo	Qualidade	RH	Comunicação	Riscos	Suprimentos
1	Direne Rocha	Projetos	R	A	A	R	R	S	R	R	R	R	S
2	Diego Lima	Projetos	S	R	S	R		A	A	A	A	A	A
3	Luiz mar Garcia	Qualidade	A	A					R			A	R
4	André Ferreira	TI			R								

R – responsável A – Apoio S - Suplente

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

Visando o alcance dos objetivos do projeto, o gerente de projetos tem responsabilidade e a autoridade total para gerenciar e manejar o projeto, acompanhando todo o ciclo de vida do mesmo, a fim de proceder a uma adequada alocação, re-alocação e substituição de recursos humanos ou diversos, através da identificação de competências seleção, monitoração da alocação e avaliação dos recursos disponíveis ao projeto.

V - Treinamento

Um membro da equipe de qualidade de software é responsável por realizar os treinamentos para os demais envolvidos no projeto.

VI - Avaliação de resultados do time do projeto

Os procedimentos de avaliação de resultados do time do projeto são feitos a partir de reuniões quinzenais, nas quais são demonstradas evoluções até então como também são determinados os próximos passos a serem dados, com base no que já tem feito e no que necessita fazer.

VII - Bonificação

Caso o projeto seja entregue no prazo estipulado pelo cliente e atendendo os requisitos de qualidade estipulados pelo mesmo, a equipe do projeto receberá uma gratificação. Essa gratificação em forma de confraternização e/ou em dinheiro.

VIII - Frequência de avaliação consolidada dos resultados do time

Os resultados da frequência de avaliação serão apresentados em reunião com o time, e divulgado em painéis de comunicação para que todos fiquem cientes dos resultados obtidos pela equipe. Porém, algumas questões serão discutidas de forma individual com cada integrante da equipe (para não causar constrangimento).

IX - Alocação financeira para o gerenciamento de RH

No gerenciamento de RH, os gastos de recursos humanos adicionais devem ser alocados dentro das reservas gerenciais do projeto, na categoria outras reservas desde que seja de responsabilidade do gerente do projeto. Caso, não exista mais reservas gerenciais o patrocinador do projeto ou cliente deve ser comunicado para arcar com as despesas.

X - Administração do plano de gerenciamento de recursos humanos

1 - Responsável pelo plano

- Direne Rocha, Gerente de Projetos, responsável pelo plano de gerenciamento de RH.
- Diego Lima, membro de time, analista de projetos, suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de RH.

2 - Frequência de atualização do plano de gerenciamento de RH

Plano de gerenciamento de RH será revisto na primeira reunião do projeto, e as reuniões subseqüentes para saber dos resultados de cada membro da equipe.

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

Todas as mudanças no quadro de gerenciamento de Recursos Humanos devem ser comunicadas em reunião sendo o responsável pela avaliação, ficando a cargo da comissão as possíveis mudanças no quadro pessoal da equipe.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Modificado por	Descrição da mudança

APROVAÇÕES

Direne Rocha Gerente de Projetos		Data 08/01/2015
-------------------------------------	--	--------------------

ANEXO H: PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E DE RESPOSTAS AO RISCOS

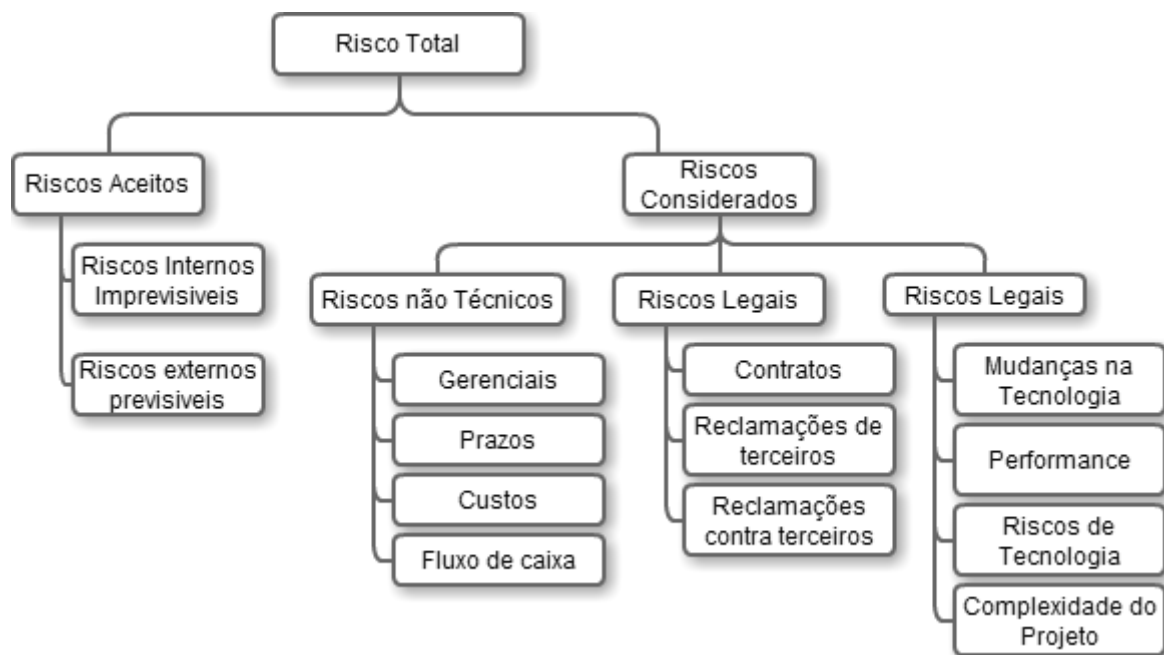
Escritório de gerenciamento de Projetos		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E DE RESPOSTAS AOS RISCOS <i>RISK MANAGEMENT PLAN AND RISK RESPONSE MANAGEMENT PLAN</i>		
Preparado por	Direne Rocha	Versão 3
Aprovado por		05/01/2015

I - Descrição dos processos de gerenciamento de riscos

- O gerenciamento de risco 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 a 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 atenuação e a transferência através de seguro. Não será aceito como uma possível resposta ao risco o ato de evitá-lo, 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 risco devem ser feitos por escrito ou através de e-mail conforme descrito no plano de comunicações do projeto.

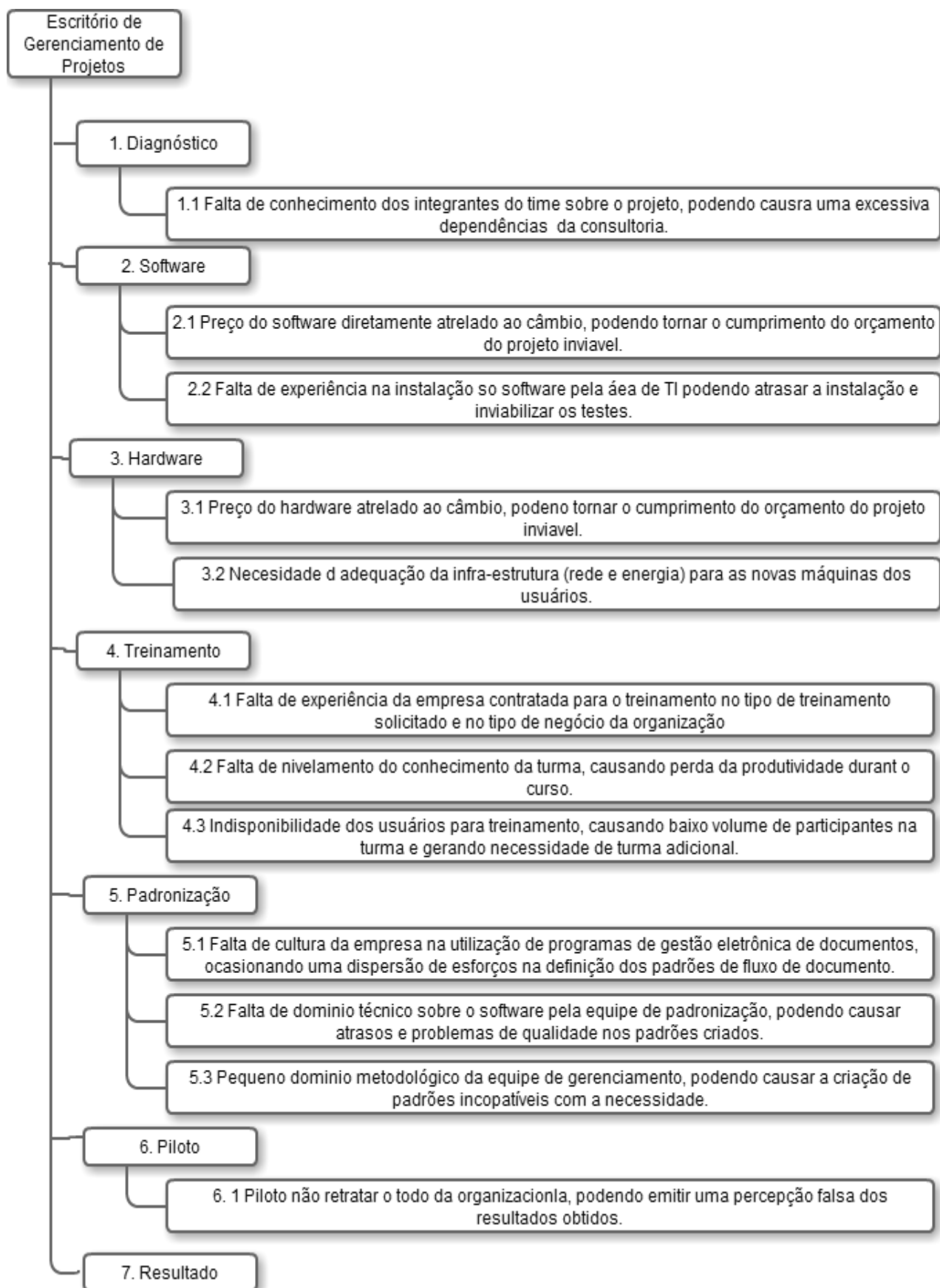
II - RBS – Risk Breakdown Structure para a identificação dos riscos

O modelo de estrutura de risco a ser utilizado pelo projeto será o proposto por Wildeman, porem abordando apenas sós 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 apresentados na estrutura a seguir.



IV - Qualificação dos riscos

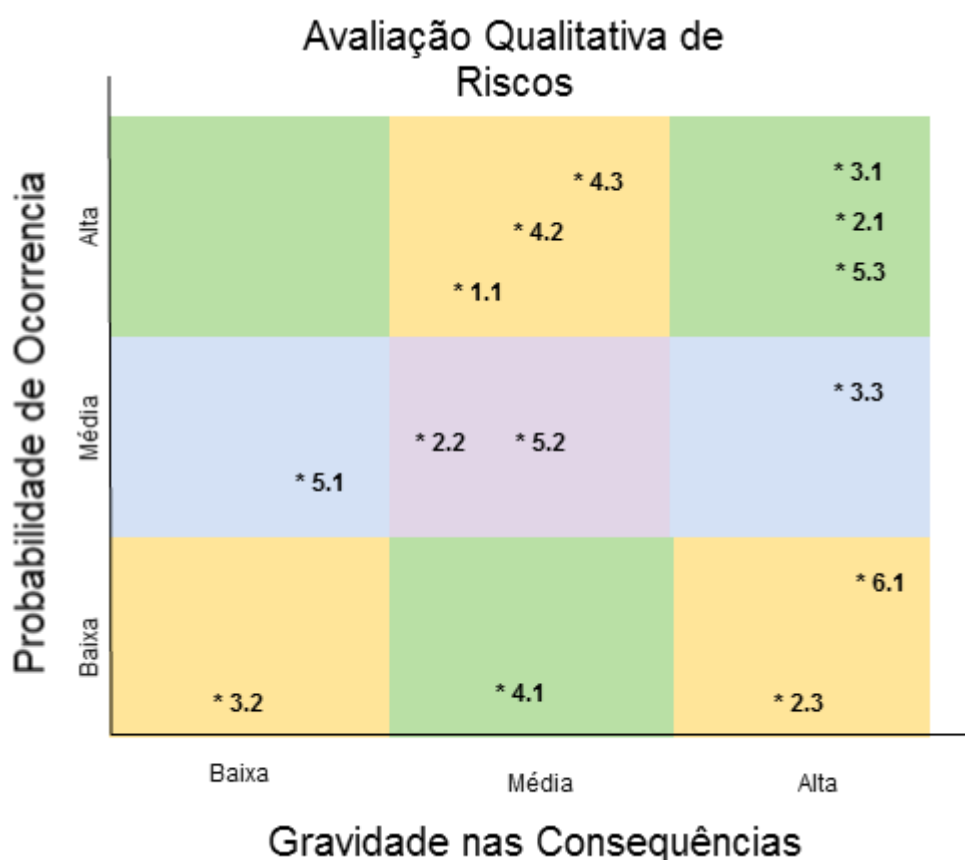
Os riscos identificados serão qualificados na sua probabilidade de ocorrência e gravidade dos resultados, conforme tabela a seguir:

Probabilidade

- Baixa – A probabilidade de ocorrência do risco pode ser considerada pequena ou imperceptível (menor que 20%);
- Média – Existe uma probabilidade razoável de ocorrência do risco (probabilidade entre 20 a 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 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 da equipe do projeto, os resultados serão seriamente comprometidos.



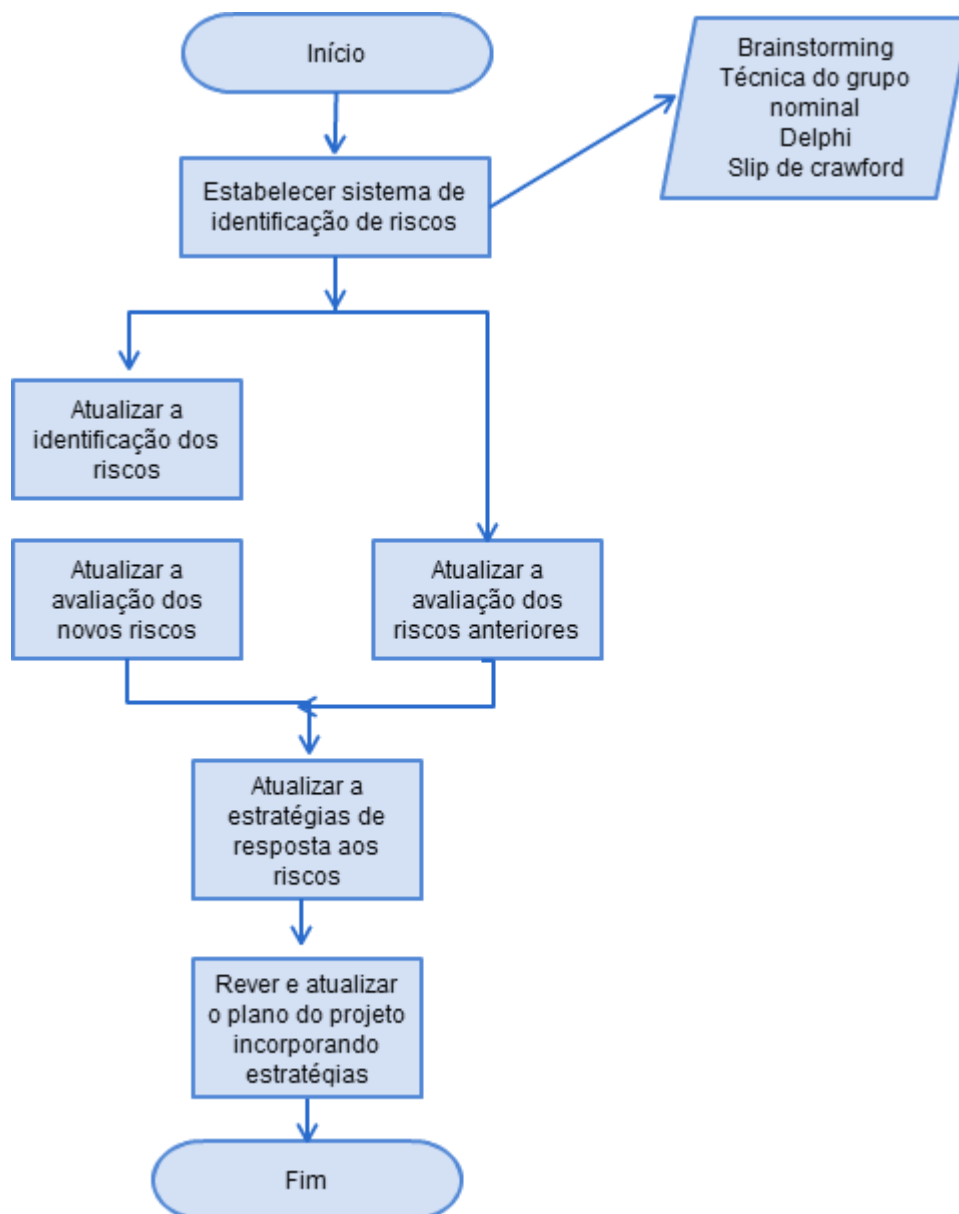
Os riscos foram classificados segundo o modelo de classificação comparativa de riscos (CCR) através de mapas mentais, como apresentação a seguir. As respostas aos riscos serão planejada de acordo com ordem apresentada no gráfico anterior, onde os principais eventos de riscos os de probabilidade e gravidade 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, 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 deve ser tratados segundo o fluxo apresentado a seguir com suas conclusões apresentadas na reunião semanal 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	Diagnóstico	Falta de conhecimento dos integrantes do time sobre o projeto podendo causar uma excessiva dependência da consultoria.	Alta	Média	Atenuação	Participação do gerente de 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 projeto inviável.	Alta	Alta	Transferência	Realização de operação de hedge em dólares americanos dos valores dos programas adquiridos a partir da data da última ornamentação.	R\$ 3.000,00 das reservas de contingências.	Agrava
2.2	Software	Falta de experiência na instalação do software pela área de TI podendo atrasar 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 equipamento da contratada	Conforme e negociação do 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
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 ornamentação.	R\$ 4.000,00 das reservas de contingências	Agrava
3.2	Hardware	Necessidade de adequação de infraestrutura (rede e energia) para as novas máquinas de usuários.	Baixa	Baixa	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
4.1	Treinamento	Falta de experiência da empresa contratada para o treinamento no tipo de treinamento solicitado e no tipo de negócio da organização	Baixa	Média	Atenuação	Obrigar o fornecimento de atestado por todos os proponentes, comprovando experiência no treinamento solicitado	-	Constante
4.2	Treinamento	Falta do nivelamento do conhecimento da turma, causando perda de produtividade durante o curso.	Alta	Média	Atenuação	Realizar avaliação prévia com a turma com o objetivo de formar turmas mais homogêneas no curso (a ser fornecido pelo contratado)	Incluído o preço da proposta pelo contratado	Constante
4.3	Treinamento	Indisponibilidade das pessoas envolvidas para o treinamento, causando baixo volume dos participantes na turma e gerando necessidades de turma adicionais.	Alta	Média	Atenuação	Realização do treinamento em 2 ou 3 dias para grande maioria das pessoas envolvidas (curso básico). O curso será fora do ambiente de trabalho.	-	Agrava
5.1	Padronização	Falta de cultura da empresa na utilização de programas, ocasionando uma dispersão de esforços na definição dos padrões de fluxo de documento	Média	Baixa	Atenuação	Envolver um consultor com experiência em gestão de documentos, bem como o gerente de projetos nas atividades de definição de fluxo de documentos a ser implementado.	Custo já previsto no orçamento	Constante
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 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 do projeto na definição do piloto.	-	Constante

VIII - Reservas de contingência

Conforme descrito no plano de gerenciamento de custos, as reservas de contingências 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 (resposta não planejadas aos riscos) devem utilizar exclusivamente as reservas de contingências do projeto.

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

As reservas de contingências totalizam R\$10.000,00, e o gerente de projeto tem as seguintes autonomias quanto à utilização das reservas:

	Reservas de Contingência
Gerente de projeto isoladamente	Até R\$ 3.000,00
Gerente do projeto com aval do patrocinador	Até R\$ 4.000,00
Somente o patrocinador	Acima de R\$ 4.000,00 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 - Frequência de avaliação dos riscos do projeto

Os riscos identificados no projeto devem ser avaliados semanalmente dentro da reunião, 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 Contingências*, desde que dentro da alçada do gerente de projeto.

Para ações prioritárias que estejam fora da alçada do gerente, 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

- Valéria Cardoso, membro do time do projeto, será o responsável direto pelo plano de gerenciamento de risco.
- Luiz Mar Garcia, membro do time do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano do gerenciamento de riscos.

2- Frequência de atualização do plano de gerenciamento de riscos

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

Necessidades de atualização do plano antes da primeira reunião 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 prevista neste plano deverão ser submetidas a reunião para aprovação. Imediatamente após sua aprovação ser atualizadas no plano de gerenciamento de riscos com o seu devido registro de alterações.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança

APROVAÇÕES		
Direne Rocha Gerente de Projetos		Data 08/01/2015

ANEXO I: PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO <i>SCHEDULE MANAGEMENT PLAN</i>		
Preparado por:	Direne Rocha	Versão: 3
Aprovado por:		Data: 05/01/2015

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 Office Project;
- A atualização dos prazos do projeto será no Microsoft Project;
- 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 e um único processo de controle (relatório Análise 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 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 adicionar 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.

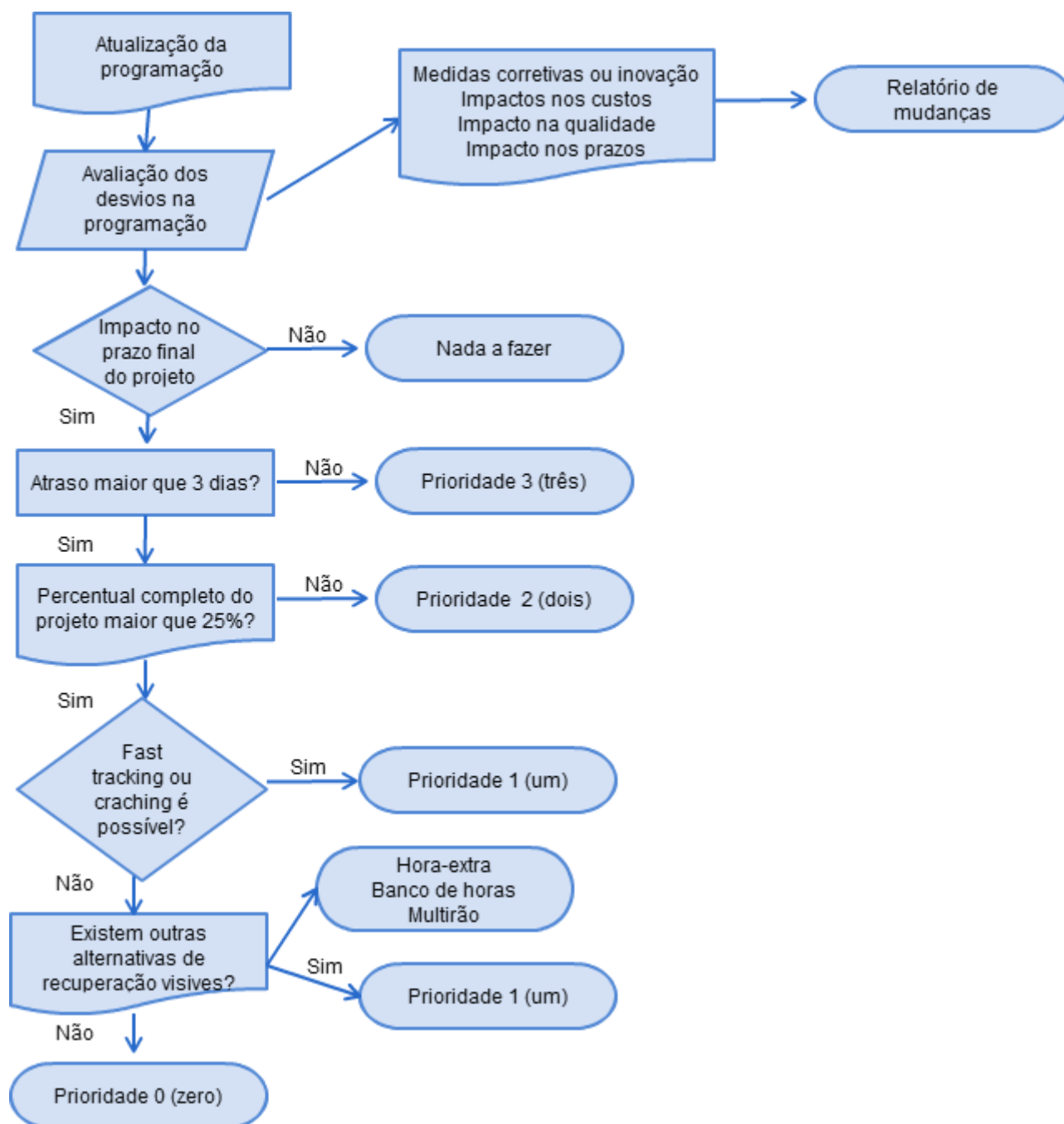
Prioridade 1 (um) – Atrasos de prioridade um requerem uma ação imediata por parte do gerente do projeto, independente das reuniões de controle previstas devido à urgência,

acionando as medidas de recuperação de prazos disponíveis, o trabalho em horas-extras, banco de horas e mutirão. Os custos que por ventura decorrem dessas ações deverão ser alocadas nas reservas gerenciais conforme descrito a seguir.

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

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

Todas as mudanças a seguir, com suas conclusões prioridades e ações relacionadas apresentadas na reunião semanal.

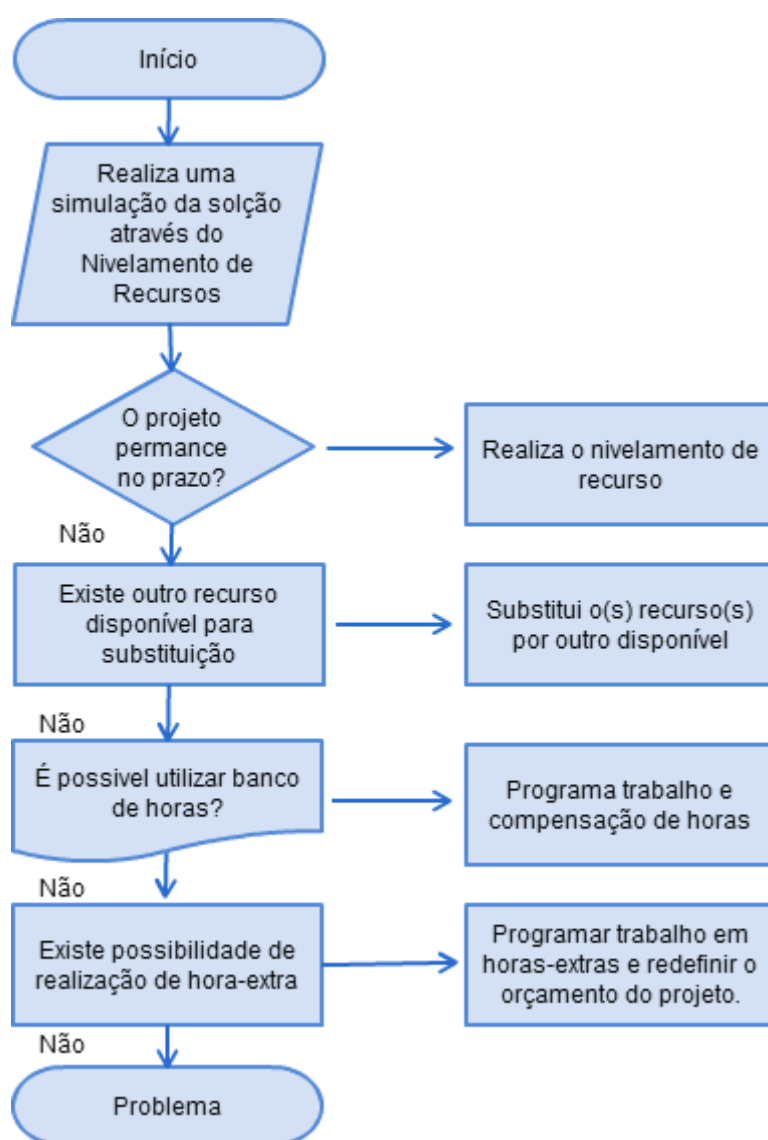


IV - Mecanismo adotado para o conciliamento de recursos

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 recursos 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 cronograma foi baseada no conceito crítico, e não no conceito de corrente crítica (Teoria das Restrições).

VI - Frequência de avaliação dos prazos do projeto

Os prazos do projeto deverão ser atualizados e avaliados diariamente, sendo os resultados publicados e apresentados na reunião semanal, prevista no plano de comunicações.

VII - Alocação financeira para o gerenciamento de tempo

Todas as medidas de recuperação de atrasos no projeto que requerem gastos adicionais 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 reservas gerenciais 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

- Daniela Eisfeld, membro do time do projeto, será a responsável direta, pelo plano de gerenciamento de tempo, sua atualização e relatório.
- Diego Lima, membro do time do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de tempo.

2. Frequência de atualização do plano de gerenciamento de tempo

No plano de gerenciamento de tempo será reavaliado mensalmente na primeira reunião mensal, juntamente com os outros planos do projeto.

As necessidades de atualização do plano antes da primeira reunião mensal 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 à reunião 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

APROVAÇÕES		
Direne Rocha Gerente de Projetos		Data 08/01/2015

ANEXO J: TERMO DE ABERTURA PROJECT CHARTER

Escritório de Gerenciamento de Projetos		
TERMO DE ABERTURA PROJECT CHARTER		
Preparado por	Direne Rocha	Versão 3
Aprovado por		05/01/2015

I - Título do projeto

Implantação Escritório de Projetos

II - Resumo das condições do projeto

A Organização percebeu a necessidade de se tornar mais direcionada para projetos e, portanto, decidiu implantar um escritório de projetos (PMO) na entidade.

O movimento no direcionamento para projetos é proveniente da grande necessidade de preparar a organização para um aumento significativo na demanda por serviços decorrentes de um aumento de serviços oferecidos pela entidade

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

Direne Rocha é o gerente de projeto. Sua autoridade é total na esfera da organização, podendo contratar, realizar compras e gerenciar o pessoal de acordo com seus próprios critérios.

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

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

IV - Necessidades básicas do trabalho a ser realizado

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

V - Descrição do projeto

1. Produto do projeto

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

2. Cronograma básico do projeto

A execução do trabalho terá início em janeiro de 2015 e deve durar aproximadamente 1 ano.

3. Estimativas iniciais de custo

O orçamento para este projeto é de R\$ 35.000.00 de gastos da organização (custos internos não serão considerados).

VI - Administração

1. Necessidade inicial de recursos

Gerente terá uma equipe de 6 profissionais, podendo, ainda, contratar externos para o projeto, 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 projetos é responsável pelas informações. Todas as informações devem ser armazenadas em banco de dados e transmitidas por e-mail.

APROVAÇÕES		
Direne Rocha Gerente de Projetos		08/01/2015

ANEXO L: DECLARAÇÃO DE ESCOPO SCOPE STATEMENT

Escritório de Gerenciamento de Projetos.		
DECLARAÇÃO DE ESCOPO SCOPE STATEMENT		
Preparado por	Direne Rocha	Versão 3
Aprovado por		05/01/2015

Time do Projeto

Direne Rocha <i>Gerente de Projetos</i>	Letiane Azambuja <i>Membro</i>		
Diego Lima <i>Membro</i>	Daniela Eisfeld <i>Membro</i>		
Luiz Mar Garcia <i>Membro</i>	Valéria Cardoso <i>Membro</i>		
André Ferreira TI			

I - 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.

II - Objetivo do projeto

Implantar o gerenciamento de projetos na organização através de um escritório de projetos (EGP), dentro das metodologias estabelecidas pela divisão de projetos corporativos do PMI, dentro de um prazo máximo de 356 dias corridos a partir de janeiro de 2015 e com um custo total estimado de R\$ 30.000,00 (custo adicional).

III - Justificativa do projeto

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

IV - Produto do projeto

Metodologias implementadas e documentadas com aprovação do patrocinados, bem como um projeto-piloto implantado na organização para avaliar sua efetividade.

V - Expectativa do cliente

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

VI - Fatores de sucesso do projeto

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

VIII - Restrições

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

IX - Premissas

- As pessoas podem mudar seu comportamento se adequando quando estimuladas e preparadas à gestão de projetos;
- A comunicação dentro do time será feita através de e-mail;
- Os membros do time terão dedicação integral do projeto;
- O time do projeto deverá ter conhecimento de gerenciamento de projetos e de informática.

X - Exclusões específicas

- Nenhuma

XI - 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

- A metodologia será a do PMI através do Guia PMBOK;

- Será realizado pela divisão de gerenciamento de projetos;
- É acompanhado por consultores especializados externos.

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 entidade (fora do ambiente de trabalho) em período integral, salvo se citado o contrário;
- Inclui palestra para administração e para os membros do time.

4. Software

- 20 licenças do Microsoft Project 2013 Profissional com Microsoft Project Web acesso para todas as máquinas;
- 1 licença do Microsoft Project 2013 Server como servidor de projetos;
- Instalação realizada pelo departamento de informática.

5. Hardware

- 7 microcomputadores;
- Instalações realizadas 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;
- Avaliação de resultados incluindo o patrocinado.

7. Padronização

- Inclusão de padronização de projetos, relatórios, modos de exibição;
- Confeção dos padrões realizada internamente pela empresa;
- Padrão aprovado pelo gerente de projeto.

XII - Entregas do projeto

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

XIII - Orçamento do projeto

- O projeto prevê um gasto adicional de até R\$ 10.000,00, incluindo as reservas gerenciais;
- 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 o pessoal e recursos internos não serão considerados dentro do orçamento do projeto.
- Antecipações ou atrasos não deslocam o fluxo de caixa do projeto.

XIV - Plano de entregas e marcos do projeto

A execução dos trabalhos terá início em janeiro de 2015 e deve durar aproximadamente 1 ano. O planejamento do projeto, bem como sua finalidade deverão ser realizadas fora do período descrito.

Entrega	Descrição	Término
Fase de Iniciação	Gerente do Projeto Definido	15/01/2015
	Project Charter Aprovado	15/01/2015
Fase de Planejamento	Escopo aprovado	10/03/2015
	Cronograma definido	20/03/2015
	Orçamento definido	30/03/2015
	Plano de Projeto Concluído	30/04/2015
	Aprovação do Plano do Projeto	06/05/2015
Fase de Execução	Diagnóstico concluído	10/06/2015
	Treinamento realizado	12/09/2015
	Software instalado	10/05/2015
	Hardware instalado	09/04/2015
	Padrões estabelecidos	15/10/2015
	Piloto realizado e avaliado	07/12/2015
Fase de Finalização	Projeto concluído	30/12/2015
	Lições aprendidas registradas	15/01/2016

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança

APROVAÇÕES		
Direne Rocha		Data
Gerente de Projetos		08/01/2015

NOME DA TAREFA
Escritório de Gerenciamento de Projetos
1 Diagnóstico
2 Software
2.1 Sistema Operacioal
2.2 Banco de Dados
2.3 Gerenciamento de Projetos
3 Hardware
3.1 Servidor
3.2 Cliente/Usuário
4 Treinamento
4.1 Palestra
4.2 Treinamento GP
4.3 Treinamento Software
5 Padronização
5.1 Padronização Templates (modelos)
5.2 Padronização Relatórios
5.3 Padronização Modo 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 Resultado

