



Daniel Cadoni de Oliveira

**Plano de Projeto para Implantação de Escritório de Projetos Utilizando a
Metodologia BASIC METHODWARE**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, pós-graduação *lato sensu*, nível de especialização, do programa FGV Management, da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do título de especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico

Denise Margareth Oldenburg Basgal

Professora Orientadora

Curitiba (PR)

2013

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Plano de Projeto para Implantação de Escritório de Projetos Utilizando a Metodologia BASIC METHODWARE elaborado por:

Daniel Cadoni de Oliveira e aprovado pela coordenação acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação *lato sensu*, MBA em Gerenciamento de Projetos, nível de especialização, do programa FGV Management.

Curitiba, 04 de abril de 2013.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico

Denise Margareth Oldenburg Basgal

Professora Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Daniel Cadoni de Oliveira, abaixo-assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ 2/11 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE Curitiba (PR), no período de 03/03/2011 a 11/04/2013, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado:

Plano de Projeto para Implantação de Escritório de Projetos Utilizando a Metodologia BASIC METHODWARE é autêntico e original.

Curitiba, 04 de abril de 2013.

Daniel Cadoni de Oliveira

O futuro não é o resultado da escolha entre caminhos alternativos oferecidos pelo presente, mas um lugar que é criado.

Criado primeiro na mente e na vontade, criado depois na atividade.

O futuro não é um lugar para o qual estamos indo, mas um lugar que estamos criando.

Os caminhos não são para ser encontrados e a atividade de construí-los muda tanto quem os faz quanto o destino.

Deborah James

RESUMO

Este trabalho aborda a elaboração de um plano de gerenciamento de projeto para a implantação de um escritório de projetos, em inglês, *Project Management Office*, abreviado pela sigla PMO. A metodologia empregada para a elaboração do plano de gerenciamento, doravante chamado de PLANO DE PROJETO, foi baseada na metodologia BASIC METHODWARE, criada pela Beware Consultoria Empresarial, e está alinhada a 4ª edição do guia PMBOK. A implantação de um escritório de projetos em uma organização é uma atividade complexa que demanda muita organização e empenho, tanto por parte da alta administração, que se encarregará de incutir e difundir a mentalidade de gerenciamento de projetos dentro da organização, quanto por parte da equipe de projetos encarregada de implantar e operar o escritório. Sem uma metodologia de cunho eminentemente prático, como é o caso da BASIC METHODWARE, torna-se trabalhoso criar e executar um projeto como este, com agilidade suficiente, qualidade adequada e sem desperdício de recursos.

Palavras-Chave:

Escritório de Projetos, *PMO*, Plano de Gerenciamento do Projeto, *Basic Methodware*.

ABSTRACT

This paper approaches the development of a project management plan for the implementation of a Project Management Office, abbreviated by the acronym PMO. The methodology used for the preparation of the management plan, hereinafter called PROJECT PLAN, was based on the methodology BASIC METHODWARE created by Beware Consulting, and aligns the 4th Edition of the PMBOK guide. The implementation of a project office in an organization is a complex activity that requires a lot of organization and effort, both on the part of senior management, who will be responsible for instilling and disseminating the culture of project management within the organization, as a part of the team project tasked to deploy and operate the office. Without a methodology eminently practical, such as the BASIC METHODWARE, it becomes laborious to create and execute a project like this, quickly enough, of proper quality and without wasting resources.

Key-Words:

Project Management Office, PMO, Project Management Plan, Basic Methodware.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
2. OBJETIVO GERAL	09
3. REFERENCIAL TEÓRICO	10
3.1. Referencial Teórico	10
3.2. Objetivo do Escritório de Projetos	10
3.3. Benefícios da Implantação de um Escritório de Projetos	12
3.4. Tipos de Escritório de Projetos	13
4. METODOLOGIA	15
5. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	17
5.1. Iniciando o Projeto	17
5.2. Identificando as Partes Interessadas	19
5.2.1. Relação das Partes Interessadas	20
5.2.2. Análise das Partes Interessadas	21
5.3. Planejando o Escopo e a Qualidade	24
5.3.1. Declaração de Escopo	25
5.3.2. Estrutura Analítica do Projeto	31
5.3.3. Descrição das entregas	32
5.3.4. Planejando a Qualidade	35
5.4. Planejando as Respostas aos Riscos	36
5.4.1. Identificando os Riscos	36
5.4.2. Analisando os Riscos	37
5.4.3. Definindo as Respostas aos Riscos	37
5.4.4. Registro de Riscos	38
5.5. Planejando as Comunicações	39
5.6. Planejando o Tempo e os Recursos	42
5.7. Planejando as Aquisições	45
5.8. Planejando os Custos	48
5.9. Aprovando o Plano do Projeto	49

5.10. Gerenciando o Plano do Projeto	50
5.10.1. Mobilizando a Equipe do Projeto	51
5.10.2. Autorizando a Execução do Trabalho	51
5.10.3. Comunicando-se com os Principais Envolvidos	52
5.10.4. Obtendo o Aceite dos Produtos e Serviços do Projeto	52
5.11. Checando o Trabalho do Projeto	53
5.12. Agindo para corrigir distorcoes	55
5.13. Encerrando o Projeto	57
6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	58
7. CONCLUSÕES	58
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
9. APÊNDICE: ARTIGO PESSOAL	60

1. INTRODUÇÃO

As mudanças nos ambientes de negócios ocorrem a todo instante, interferindo diretamente nos resultados, incentivando as empresas e os profissionais a se qualificarem para novos desafios. Em todos esses locais, a demanda por mudanças em processos e sistemas é frequente, já que o volume de serviços é gigantesco e gera necessidade de agilidade, tanto para a execução dos serviços, como para o planejamento e implementação de mudanças visando à melhoria desses processos e sistemas, se fazendo necessário introduzir aos poucos, metodologia de gerenciamento de projetos a fim de alinhá-lo, na medida do possível, às novas tendências mundiais.

2. OBJETIVO GERAL

O principal objetivo deste trabalho é o desenvolvimento de um plano para o gerenciamento do projeto de implantação de um escritório de projetos, segundo metodologia específica conhecida como *Basic Methodware*. O escritório a ser implantado terá vocação de suporte e será responsável pelo controle de mudanças nos projetos, treinamento em gerenciamento de projetos, estabelecimento de padrões e métricas, assim como, prestar toda e qualquer assistência ao gerente do projeto. Toda a base teórica, tanto para a implantação, quanto para a operação do escritório, está alinhada às melhores práticas de gestão de projetos compiladas no guia PMBOK.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Escritório de Projetos

Segundo o PMBOK, um Escritório de Projetos, ou *Project Management Office*, PMO, é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento sob seu domínio. Um PMO supervisiona o gerenciamento de projetos, programas ou uma combinação dos dois. Alguns PMOs, no entanto, realmente coordenam e gerenciam projetos relacionados. O PMO concentra-se no planejamento, na priorização e na execução coordenada de projetos e subprojetos, vinculados aos objetivos gerais de negócios da matriz ou do cliente.

Através do PMO as empresas tornam-se capazes de atuar orientadas a projetos, com melhoria significativa no planejamento e condução desses. O PMO pode fornecer informações rápidas sobre cada um dos projetos existentes, auxiliando sobremaneira nas tomadas de decisões. O escritório de projetos pode estar associado à corporação como um todo ou a projetos específicos dentro da organização. O PMO também pode ser aplicado em diversos setores de uma companhia com objetivos distintos.

3.2. Objetivo do Escritório de Projetos

O escritório de projetos tem por objetivo estabelecer metodologia padronizada de gerenciamento de projetos, sendo responsável pelos processos de gerenciamento e pelos registros dos projetos, mantendo a rastreabilidade entre eles. Além disso, o PMO deve garantir que projetos similares sejam executados seguindo caminhos semelhantes e dispor das informações necessárias para adiantar ou atrasar um processo.

O escritório de projetos deve obter sinergia e maximização de recursos, tanto financeiros quanto humanos, através da uniformização de políticas de gestão, processos e métodos, bem como orientar e dar apoio à organização, possibilitando a condução dos projetos da forma mais eficiente e eficaz possível. Para tanto é necessário o controle do uso dos processos de gerenciamento de projetos, definidos pelo escritório de projetos, assim como a descentralização de algumas atividades, por ser o PMO, via de regra, uma unidade multidisciplinar. Dentre os objetivos de um PMO, podemos destacar:

- Dar suporte ao desenvolvimento dos projetos de forma alinhada com os interesses da alta direção, ou seja, possibilitar o alinhamento dos objetivos dos projetos com os objetivos da organização, bem como a disseminação das informações desses projetos à alta direção.
- Consolidar conhecimento e habilidades para melhorar a capacidade e qualidade das entregas. A implantação de um PMO favorece a obtenção de uma maior efetividade no planejamento e execução dos projetos, através da manutenção e controle de bases de informação contendo os dados dos projetos executados e auxiliando na estimativa e decisões de novos projetos.
- Coletar, analisar e disseminar informações sobre o desempenho dos projetos, possibilitando a identificação de deficiências e melhores práticas. Detectar e aprimorar processos de gerenciamento ineficientes nos projetos da organização.
- Criar programas de capacitação e disseminação de conhecimentos, de forma a valorizar o treinamento e desenvolvimento de habilidades em gerenciamento de projetos.
- Zelar pela qualidade e eficiência dos produtos entregues e serviços prestados aos clientes internos.



Fig. 1. Funções do PMO.

(Fonte: InovaGP)

3.3. Benefícios da Implantação de um Escritório de Projetos

Um escritório de projetos deve ser implantado em uma organização por sua alta administração, com a constatação das vantagens que pode trazer à empresa no alcance de seus objetivos estratégicos. A partir de um levantamento de dados pode-se efetuar um estudo de viabilidade de implantação de um PMO, bem como definir seu porte e áreas de atuação, como o PMO deve iniciar suas atividades em projetos-piloto, até alcançar um nível de maturidade adequado e expandir sua atuação a todos os projetos.

Um dos principais fatores que tem feito com que as empresas busquem cada vez mais a excelência no gerenciamento de seus projetos é a obtenção de informações precisas e confiáveis para uma boa tomada de decisão, bem como a significativa redução nos atrasos, cancelamentos e descontroles orçamentários nos projetos.

O escritório de projetos tem por responsabilidade unificar os processos organizacionais, utilizando ferramentas e técnicas padronizadas e alinhadas às estratégias empresariais, garantindo o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, o desenvolvimento do corpo funcional e o aumento da produtividade. Para a implantação de um PMO deve-se ter:

- Um escopo bem definido, onde serão descritos a definição dos objetivos,
- O tempo de duração do cumprimento do escopo,
- Estimativa e controle dos custos,
- Definição das normas de qualidade para o projeto,
- Formação da equipe e alocação dos recursos,
- Definição dos públicos e canais de comunicação para distribuição das informações,
- Riscos que poderão ocorrer no projeto,
- Aquisição de recursos externos para o projeto,
- Unificação de todas as áreas envolvidas no projeto visando a entrega do projeto às partes interessadas conforme suas prioridades.

3.4. Tipos de Escritórios de Projeto

Existem na literatura diversas classificações ou níveis de escritórios de projetos, mas as maiorias dos autores dividem-nas em três níveis, os quais não se auto-anulam e podem coexistir dentro das organizações.

O primeiro nível é o de Escritório de Controle de Projetos e tem como principais funções acompanhar os indicadores do projeto e emitir relatórios de progresso. Mantêm um histórico de ações implementadas e lições aprendidas, monitorando os resultados do projeto. Geralmente tem foco em um único projeto, porém de grande porte e complexidade. Em suma, o escritório de projetos de nível um irá controlar as atividades cotidianas do projeto, com objetivo de auxiliar os gestores e a equipe no alcance das metas, resultados e orçamentos, conforme planejado.

O segundo nível, Escritório de Suporte de Projetos, oferece suporte aos projetos de diferentes portes e complexidades, mas é mais utilizado para controle de projetos grandes ou de uma quantidade maior de projetos pequenos e médios. O escritório de projetos de nível dois é também responsável pelas ações de um escritório de projetos de nível um, além de fornecer treinamento em gerenciamento de projetos, estabelecer e verificar o cumprimento de padrões e métricas, possibilitar a coerência do projeto com as estratégias do departamento, definir e implementar mecanismos de controle de mudanças, assumir o papel de mentor para projetos com dificuldades.

A principal diferença entre ambos é que o escritório nível dois possui um poder de influência e acesso maior aos projetos, podendo, durante seus desenvolvimentos, instruí-los pelo processo de *mentoring* e definir as metodologias, técnicas, métricas e ferramentas adequadas a fim de guiar e assistir ao gestor. Ainda, o escritório de suporte de projetos tem por função auxiliar os gerentes de projetos na realização de suas atividades, prestando assistência nos diversos aspectos relacionados à gestão de projetos.

Por fim, o Escritório Estratégico de Projetos, enquadrando-se como nível três, possui característica corporativa e atua sobre todos os projetos da organização, coordenando e definindo políticas para os projetos existentes, e prestando apoio aos escritórios de nível um e dois, caso existam. É um escritório mais avançado, intensificando o gerenciamento e auxiliando os gerentes de projetos e suas equipes na obtenção dos resultados planejados com eficiência. As funções do escritório nível três abrangem as funções do nível dois, além de estabelecer padrões corporativos para a gestão de projetos, identificar, selecionar e priorizar projetos, gerenciar os recursos de forma corporativa, implantar e manter um sistema de informações, alinhar os projetos à estratégia organizacional e capacitar os funcionários do escritório de projetos.

Portanto, observa-se um caráter mais organizacional no nível três, compreendendo o desenvolvimento dos projetos bem como dos profissionais, expandindo a atuação do PMO para a organização como um todo e promovendo a excelência no gerenciamento de projetos na corporação.

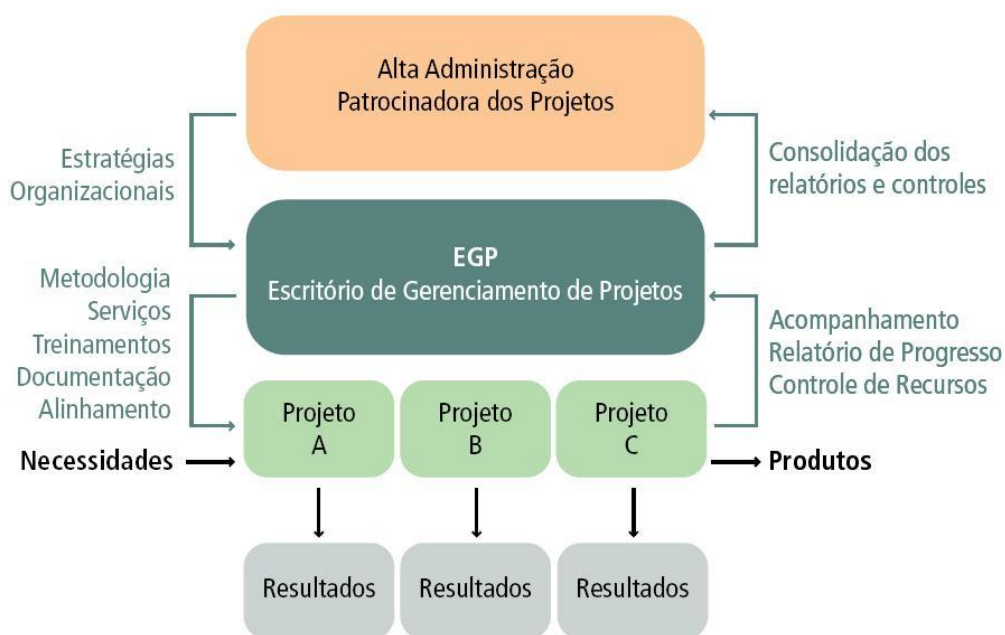


Fig. 2. PMO Corporativo.

(Fonte: AYP Brasil)

4. METODOLOGIA

A metodologia empregada para a implantação do escritório de projetos baseia-se, principalmente, na metodologia desenvolvida pela *Beware Consultoria Empresarial*, denominada *Basic Methodware*, e se intitula como uma abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar projetos, além de possuir alinhamento com os processos descritos na 4ª edição do guia PMBOK de 2008. Tal guia sugere quais processos devem ser executados, contemplando várias áreas de conhecimento comuns ao universo dos projetos, como escopo, tempo, custos, recursos humanos, comunicações, risco, aquisições e qualidade, propondo, também, um conjunto de processos para a integração dessas áreas.

A metodologia *Basic Methodware*, que apresenta uma abordagem eminentemente prática para gerir projetos, é estruturada sobre a forma do ciclo de *Deming*, ou ciclo PDCA, que tem foco na melhoria contínua. O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checka-se se o que foi feito estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente), e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução. Segundo XAVIER (2011), a metodologia empregada sugere uma forma de “como” os processos de gerenciamento de projetos devem ser realizados e em qual sequência, uma vez que o guia PMBOK apenas sugere “quais” processos devem ser utilizados. A metodologia é estruturada da seguinte forma:

- Grupo de Processos de Iniciação: representam os processos dedicados a dar início às atividades de um projeto (*start-up*), que são:
 - Autorizar o início do projeto (I),

- Grupo de Processos de Planejamento: representam os processos dedicados a planejar, estimar, calcular e propor soluções para as diversas áreas de conhecimento, que são:
 - Identificar os envolvidos (P1),
 - Planejar o escopo e a qualidade (P2),
 - Planejar as respostas aos riscos (P3),
 - Planejar as comunicações (P4),

- Planejar o tempo e os recursos (P5),
- Planejar as aquisições (P6),
- Planejar o custo (P7),
- Aprovar o plano do projeto (P8),
- Grupo de Processos de Execução: representam os processos dedicados a executar ações, implementar e implantar todos os planos anteriormente desenvolvidos para o projeto, que são:
 - Gerenciar a execução do plano do projeto (D),
- Grupo de Processos de Monitoramento e Controle: representam os processos dedicados a monitorar e controlar todas as atividades do projeto, que são:
 - Checar o trabalho do projeto (C),
 - Agir para corrigir distorções (A),
- Grupo de Processos de Encerramento: representam os processos dedicados a fechar todas as atividades do projeto, que são:
 - Encerrar o projeto (E).

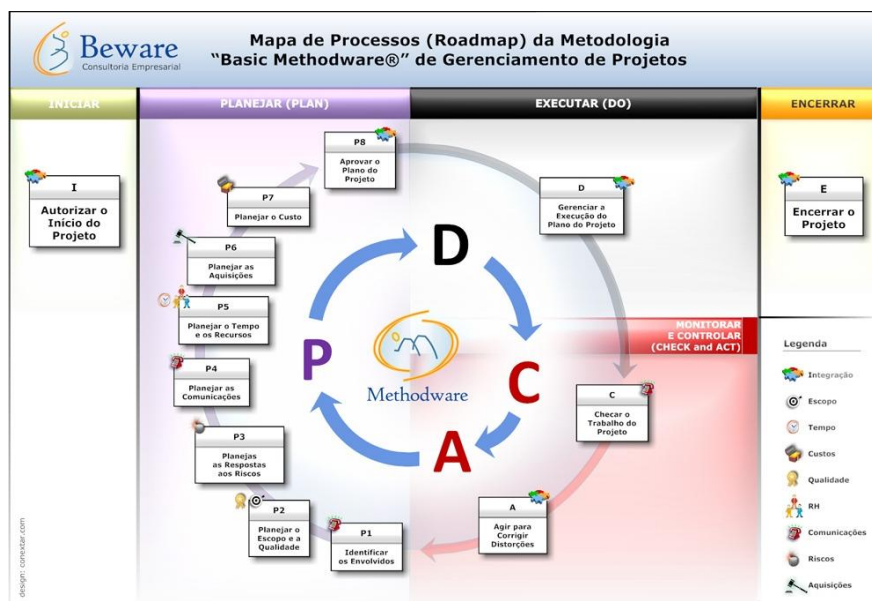


Fig. 3. Mapa de Processos.

(Fonte: Beware Consultoria Empresarial)

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1. Iniciando o Projeto

O primeiro processo descrito na metodologia *Basic Methodware*, doravante chamada apenas de BASIC, faz parte do grupo de processos de iniciação e é chamado de Autorizar o Início do Projeto (I). A autorização do início do projeto tem por objetivo formalizá-lo internamente dentro da organização para que todos saibam de sua existência, além de divulgar a importância do projeto para a organização, designar seus responsáveis, delegar autoridade para o gerente de projeto e informar tarefas e outras restrições aos interessados e a equipe de projeto.

A formalização do projeto deve ser feita por membro da alta administração, que será o patrocinador ou padrinho do projeto, e que tem por função, dar credibilidade e importância ao projeto. O patrocinador também delegará autoridade ao gerente do projeto para que o mesmo tenha o respeito e a confiança de todos para a consecução dos objetivos do projeto. Segundo XAVIER (2011), se o projeto não tiver um “responsável”, corre-se o risco de duplicidade ou ausência de comando e, conseqüentemente, grandes transtornos esperados em sua condução.

O documento que sintetiza todas essas informações é chamado de Termo de Abertura do Projeto, ou em inglês, *Project Charter*, entregue a todos os interessados do projeto ou também enviado por meio de correio eletrônico, intranet ou newsletter, não importando sua forma, mas sim sua funcionalidade. O *Charter* deve ser um documento conciso sem ser vago, devendo especificar apenas o essencial para o bom entendimento do projeto, conforme exemplo a seguir, elaborado sobre a forma de correio eletrônico, devido a sua extrema funcionalidade de disseminação pela organização.

Autorização de Início do Projeto

Departamento Solicitante

Marcos Rezende, Vice-Presidente de Varejo.

Gerência do Projeto

Ryu Akira, Gerente de Área de Engenharia.

Quadro 1. Autorização de Início.

(Fonte: Autores)

Justificativa

Na atual conjuntura político-econômica, em que várias organizações passam por mudanças estruturais devido a crises financeiras mundiais, faz-se necessário o desenvolvimento de respostas ágeis para que sejam realizadas mudanças de maneira eficiente. As melhores práticas de gerenciamento de projetos pressupõe a criação de estruturas projetizadas, conhecidas como escritórios de projeto, que criam metodologias de gestão e de acompanhamento dessas mudanças e proporcionam a concretização dos projetos da maneira mais eficiente possível.

Objetivos e Metas

O objetivo primordial da criação de um escritório de projetos dentro dessa organização é promover suporte aos projetos em andamento, gerar melhor gerenciamento executivo desses projetos, aumentar seus índices de sucesso e de satisfação para com o público-alvo. A meta para esse ano é de que 100% dos projetos em andamento sejam entregues dentro do prazo e dos custos inicialmente planejados, além de apresentar escopo satisfatório e de qualidade que atenda as expectativas dos clientes.

Escopo do Produto

Este projeto tem como escopo a implantação de um escritório de projetos dentro dessa organização. A criação de ferramentas e critérios de análise, além das acomodações físicas e treinamento de pessoal, também fazem parte desse escopo.

Gerente do Projeto e Nível de Autoridade

O Sr. Ryu Akira, Gerente de Área de Engenharia, será o gerente desse projeto devido a sua grande experiência em projetos nessa instituição.

Restrições do Projeto

O projeto deverá ser concluído em até 60 dias e seu orçamento-base não poderá ultrapassar o valor de R\$ 97.520,00. Todos os recursos humanos utilizados no projeto serão recrutados dentro dessa organização, a critério do gerente do projeto.

Com a autorização e divulgação do projeto pela alta administração, tem-se início a elaboração do plano de gerenciamento do projeto, doravante chamado de PLANO que servirá de base para a implantação do escritório de projetos. O *charter* acima apresentado será, agora, detalhado e esmiuçado, de forma a atender plenamente os objetivos do projeto de implantação do PMO.

5.2. Identificando as Partes Interessadas

O segundo processo descrito na metodologia BASIC faz parte do grupo de processos de planejamento e denomina-se Identificar os Envolvidos (P1), ou em inglês, *Stakeholders*. O objetivo desse processo é identificar todos os potenciais interessados no projeto, ou seus intervenientes, de modo que suas necessidades e expectativas sejam plenamente atendidas no decorrer e após a concretização do projeto, e também para que o gerente do projeto possa gerenciar os interessados a fim de assegurar que o projeto seja bem-sucedido.

Segundo XAVIER (2011), um dos fatores críticos do sucesso em projetos é o comprometimento dos principais envolvidos com o projeto. Ninguém compromete ninguém. O que fazemos é criar condições para que as pessoas se sintam comprometidas. O primeiro passo no planejamento consiste, portanto em identificar quais são esses envolvidos no projeto. Com isso poderemos trazê-los para participar do planejamento e criar uma comunicação que os mantenham alinhados e motivados durante o projeto. Os principais envolvidos num projeto são:

- Gerente do Projeto: Pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto.
- Cliente: Pessoa ou organização que solicitou ou contratou o produto ou serviço do projeto.
- Membros da Equipe: Pessoas que compõem a equipe do projeto.
- Representantes das Áreas: Pessoas das áreas da organização em que o projeto está sendo executado.
- Patrocinador ou Sponsor: Pessoa ou grupo, dentro ou fora da organização, que provê recursos financeiros ou apoio institucional.
- Usuário: Pessoa da organização que irá utilizar o produto ou serviço do projeto.
- Fornecedores: Organizações que irão fornecer produtos ou serviços para o projeto.

5.2.1. Relação das Partes Interessadas

A tabela a seguir exemplifica a relação dos interessados para o projeto de implantação do escritório de projetos, suas formas de contato e o tipo de envolvimento que terão nas atividades do projeto.

ID	Nome	Cargo	Contato	Envolvimento
1	Marcos B.S. Rezende	Vice-Presidente de Varejo	Fone/Email	Patrocinador
2	Daniel Cadoni	Diretor de Estratégia	Fone/Email	Consultor
3	Bruno Dugatto	Gerente de Divisão	Fone/Email	Equipe
4	Diego Dallagranna	Assessor de TI	Fone/Email	Equipe
5	Ralph Sautchuk	Assessor de TI	Fone/Email	Equipe

Tabela 1. Relação de *Stakeholders*.

(Fonte: Autores)

A tabela acima não é definitiva podendo ser modificada durante o projeto à medida que novos interessados forem surgindo.

5.2.2. Análise das Partes Interessadas

A análise das partes interessadas ou análise de *stakeholders* é uma maneira de identificar e administrar as expectativas das partes interessadas, sendo um meio do gerente do projeto mapear os *stakeholders* com a influência que eles têm em relação ao seu grau de interesse. Através do mapeamento é possível tomar as atitudes de posicionamento e *feedback*.

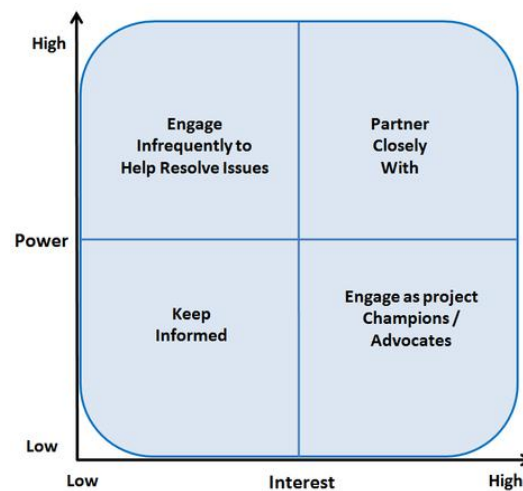


Fig. 4. Análise de *Stakeholders*.

(Fonte: Philippe Gaspar)

O primeiro quadrante refere-se aos interessados com alto grau de influência e alto grau de interesse no projeto, sendo necessário gerenciá-los bem de perto, tornando-os aliados (*partner*). O segundo quadrante refere-se aos interessados com alto grau de influência e baixo interesse no projeto, sendo prudente motivá-los a participar do projeto (*resolve issues*).

O terceiro quadrante refere-se aos interessados com baixo grau de influência e interesse, sendo necessário apenas mantê-los informados (*informed*), e por fim, o último quadrante refere-se aos interessados com alto grau de interesse, mas baixo grau de influência, sendo conveniente inclui-los nas ações do projeto (*engage*).

A tabela a seguir exemplifica a análise de *stakeholders* para o projeto de implantação do escritório.

Nome	Função	Relação	Motivo	Estratégia
Diego Dallagranna	Equipe	Oposição Forte	Críticas aos benefícios de implantação do escritório	Focar numa excelente apresentação do projeto
Ralph Sautchuk	Equipe	Oposição Moderada	Resistência às práticas de gerenciamento de projetos	Focar numa excelente apresentação do projeto
Bruno Dugatto	Equipe	Neutro	Desinteresse pela ciência do gerenciamento de projetos	Incentivar a participação no projeto
Daniel Cadoni	Consultor	Apoio Moderado	Interesse pela ciência do gerenciamento de projetos	Envolver na tomada de decisões importantes
Marcos B.S. Rezende	Patrocinador	Apoio Forte	Interesse em implantar novas metodologias	Envolver em apresentações e reuniões do projeto

Tabela 2. Análise de *Stakeholders*.

(Fonte: Autores)

A tabela acima também não é definitiva podendo ser modificada durante o projeto à medida que novos interessados forem surgindo e seus comportamentos forem mapeados pelo gerente do projeto.

5.3. Planejando o Escopo e a Qualidade

O terceiro processo descrito na metodologia BASIC faz parte do grupo de processos de planejamento e denomina-se Planejar o Escopo e a Qualidade (P2). Consiste em descrever e planejar todo o escopo do projeto, definindo e detalhando o escopo do produto (visão do cliente), onde serão especificados os trabalhos a serem realizados, além de incluir o que não fará parte do escopo (escopo não incluído), e também o detalhamento do escopo do projeto, ou seja, a estratégia de condução do projeto, especificando a forma como serão conduzidos os trabalhos.

Segundo XAVIER (2011), é fundamental que comecemos pela definição do escopo do cliente, ou seja, dos produtos, serviços ou resultados relacionados aos objetivos do projeto que serão entregues aos solicitantes do projeto. São exemplos os desenhos conceituais, estudos de viabilidade, manual do equipamento, testes, equipamentos, treinamento de pessoal, relatórios de desempenho, etc. É necessário, portanto, levantar e validar junto ao cliente quais são os produtos e serviços que terão de ser produzidos e entregues, gerando um texto descritivo desse entendimento.

Com o escopo validado pelo cliente deve-se montar a estratégia de condução do projeto, que será o *modus operandi* do gerente e da equipe de projetos para a consecução dos objetivos. Para uma melhor administração do projeto, é conveniente dividi-lo em fases, ou seja, em partes menores que facilitem a intervenção por parte da equipe de projetos e que formam o ciclo de vida do projeto, evidenciando, dessa forma, toda a evolução do projeto, desde a concepção, passando pelas fases principais, até o fechamento ou encerramento do projeto.

5.3.1. Declaração de Escopo

A seguir, apresenta-se o escopo detalhado para o projeto de implantação do escritório, com todas as informações necessárias para o bom entendimento.

Declaração de Escopo
<p>Aprovado por:</p> <p>Marcos Rezende, Vice-Presidente de Varejo.</p>
<p>Elaborado por:</p> <p>Ryu Akira, Gerente do Projeto.</p>
<p>Data de Aprovação:</p> <p>04/04/2013</p>

Quadro 2. Declaração de Escopo.

(Fonte: Autores)

Objetivo

O objetivo deste projeto é criar e implantar uma estrutura ágil e eficiente, denominada escritório de projetos, com vocação de suporte, que funcionará como um centro de apoio aos projetos organizacionais.

Sua responsabilidade passa pelo controle de mudanças, treinamento de pessoal, estabelecimento de padrões e métricas, além de prestar toda e qualquer assistência ao gerente do projeto.

Como resultado da implantação do escritório de projetos, espera-se otimizar o nível de qualidade dos serviços prestados para cliente internos, gerando aprimoramento do processo negocial que se inicia com o cliente externo.

Descrição do Produto

Os escritórios de suporte de projetos funcionam dentro de estruturas pré-existentes e servem para auxiliar o gerente funcional na implementação de projetos, transferindo responsabilidade para uma estrutura projetizada capaz de utilizar meios e maneiras consagradas mundialmente como as melhores práticas para planejar, executar e gerenciar projetos.

Como composição da equipe de projeto, se sugere agrupar pessoal conhecedor das melhores práticas de gerenciamento de projetos, os quais utilizam as teorias propagadas pelo PMI, formações acadêmicas diversas, de acordo com as principais demandas de cada estrutura, além de reunir pessoal da área de informática para prover suporte ferramental. A quantidade de pessoas, ficará a critério do comitê da administração, levando em conta a disponibilidade orçamentária.

O escritório de suporte acolhe as solicitações, em *templates* padronizados, coleta requisitos e especificações com cada solicitante, formaliza uma proposta de trabalho, com a solução do problema, se possível, e a entrega à alta administração. Caso a solicitação seja autorizada, o gerente do escritório assume o papel de gerente do projeto e o implementa juntamente com o gerente funcional do setor demandante.

Implementado o projeto, o gerente de projetos formaliza o encerramento e armazena no escritório todos os relatórios e lições aprendidas, servindo como banco de dados para solicitações futuras.

Estratégia de Condução do Projeto

A realização dos trabalhos se iniciará por meio de desenvolvimento de uma proposta de projeto que será encaminhada ao comitê da administração, alocando, entre outros requisitos, recursos humanos para constituição da equipe de projeto, recursos orçamentários para cobrir despesas, recursos materiais, recursos tecnológicos e espaço físico para acomodação da equipe de trabalho. A fim de obter esses recursos, o gerente do projeto apresentará uma proposta para conseguir aprovação da diretoria, composta pelos seguintes itens:

- Objetivo;
- Antecedentes;
- Metodologia;
- Equipe de projeto;
- Cronograma;
- Orçamento;

A apresentação da proposta para tomada de decisão deverá ser em forma de evento, com descrição de datas e horários, locais, seleção dos participantes, recursos a serem usados, *coffebreak*, tempo e metodologia da apresentação, seção de perguntas e respostas, além de registro, agradecimentos e avaliação do evento.

Para a execução dos trabalhos, o gerente do projeto deverá requerer a preparação da sala onde a equipe irá trabalhar, exigindo que a localização seja próxima à sala da presidência, como forma de incentivo aos projetos dentro da organização. Além disso, serão necessários os seguintes itens:

- Mesa de reunião, com cadeiras confortáveis;
- Telefone para ligações internas, locais e interurbanas;
- Arquivos de pastas suspensas para guarda de documentos;
- Quadro de avisos, lousas e/ou flipcharts;
- Materiais básicos de escritório;

- Estações de trabalho, contendo processadores de textos, planilhas eletrônicas, banco de dados, produção de slides, etc;
- Programas para gerenciamento de projetos, programas para gravação de arquivos em mídias, etc;
- Acesso à internet e correio eletrônico;
- Impressoras multifuncionais;

Para a formação da equipe do projeto, se sugere buscar um profissional, um especialista e um par de assistentes. Recomenda-se, para a criação dos pares de assistentes, a seleção de um do sexo masculino e de outro do sexo feminino, a fim de criar uma sinergia entre o emocional, o sensitivo, o racional e o pragmático.

Uma vez que a equipe de projeto será composta por diversos profissionais, com diferentes formações, será necessário organizá-los para que a linguagem seja única, observando os seguintes parâmetros:

- Padronização de conceitos usados no projeto;
- Ensaio da metodologia de trabalho;
- Treinamento no uso dos programas e demais ferramentas necessárias;
- Apresentação da estrutura da base de dados e dos formulários utilizados;
- Construção de níveis de acesso aos diretórios;
- Apresentação dos indicadores de resultados;
- Relatórios de acompanhamento;

Com a equipe reunida, o gerente do projeto deverá definir as abordagens de gestão, de conteúdo e de ação, com os dados e informações levantados durante a elaboração da proposta de projeto.

O cronograma do projeto deverá ser detalhado com as atividades a serem realizadas em cada fase, com a apresentação da relação nominal dos profissionais a serem entrevistados, os documentos a serem coletados, a relação das áreas a serem visitadas e aos processos a serem levantados.

O cronograma deverá ser estudado e discutido com todos os membros da equipe de projetos para que todos tenham consciência dos trabalhos a serem executados, dos seus autores e dos prazos a serem cumpridos, frisando sobre as consequências por descumprimento dos prazos. O cronograma deverá ser distribuído para o presidente e para as diretorias envolvidas.

O gerente do projeto deverá apresentar os instrumentos de mensuração que serão utilizados para controlar a equipe de projetos, a fim de assegurar que o projeto seja realizado dentro do prazo, com assiduidade e espírito de equipe, com observância das autoavaliações, *brainstorming* e reuniões semanais para a manutenção do foco.

Critério de Aceitação do Produto

Como critério mínimo para aprovação deste projeto, se exige estrutura física implantada, normativos e documentos de gerenciamento de projetos elaborados e gerente de projeto nomeado juntamente com sua equipe formada e treinada nas melhores práticas de gerenciamento de projetos.

Exclusão de Escopo

Não faz parte do escopo deste projeto, a realização de pesquisas qualitativas a respeito do nível de maturidade em gerenciamento de projetos.

Premissas e Restrições

Premissas	Restrições
A apresentação do projeto ficará a cargo de Marcos Rezende, vice-presidente de varejo e patrocinador do projeto.	O tempo para a implantação do escritório não poderá ultrapassar o prazo de 60 dias.
A aceitação do projeto ficará a cargo de Marcos Rezende, vice-presidente de varejo e patrocinador do projeto.	O custo para a implantação do escritório não poderá ultrapassar o valor de R\$ 97.520,00.
O escritório de projetos será implantado em local escolhido dentro da própria organização.	O treinamento em gerenciamento de projetos só poderá ser ministrado pelo Ryu Akira, gerente do projeto.
O escritório de projetos sempre utilizará funcionário do quadro interno da organização.	A produção dos normativos só poderá ser realizada com a participação de Daniel Cadoni, diretor de estratégia e consultor do projeto.

Tabela 3. Premissas e Restrições.

(Fonte: Autores)

5.3.2. Estrutura Analítica do Projeto

Para uma adequada representação do escopo do projeto, deve-se utilizar uma ferramenta conhecida como Estrutura Analítica do Projeto, ou em inglês, *Work Breakdown Structure (WBS)*. Essa representação é, provavelmente, a peça técnica mais importante do projeto, pois evidencia todas as entregas, servindo como documento-base para a produção de outras peças, como o cronograma e o orçamento-base. A seguir, apresenta-se a WBS sugerida para a implantação do escritório de projetos do presente trabalho, na forma gráfica.

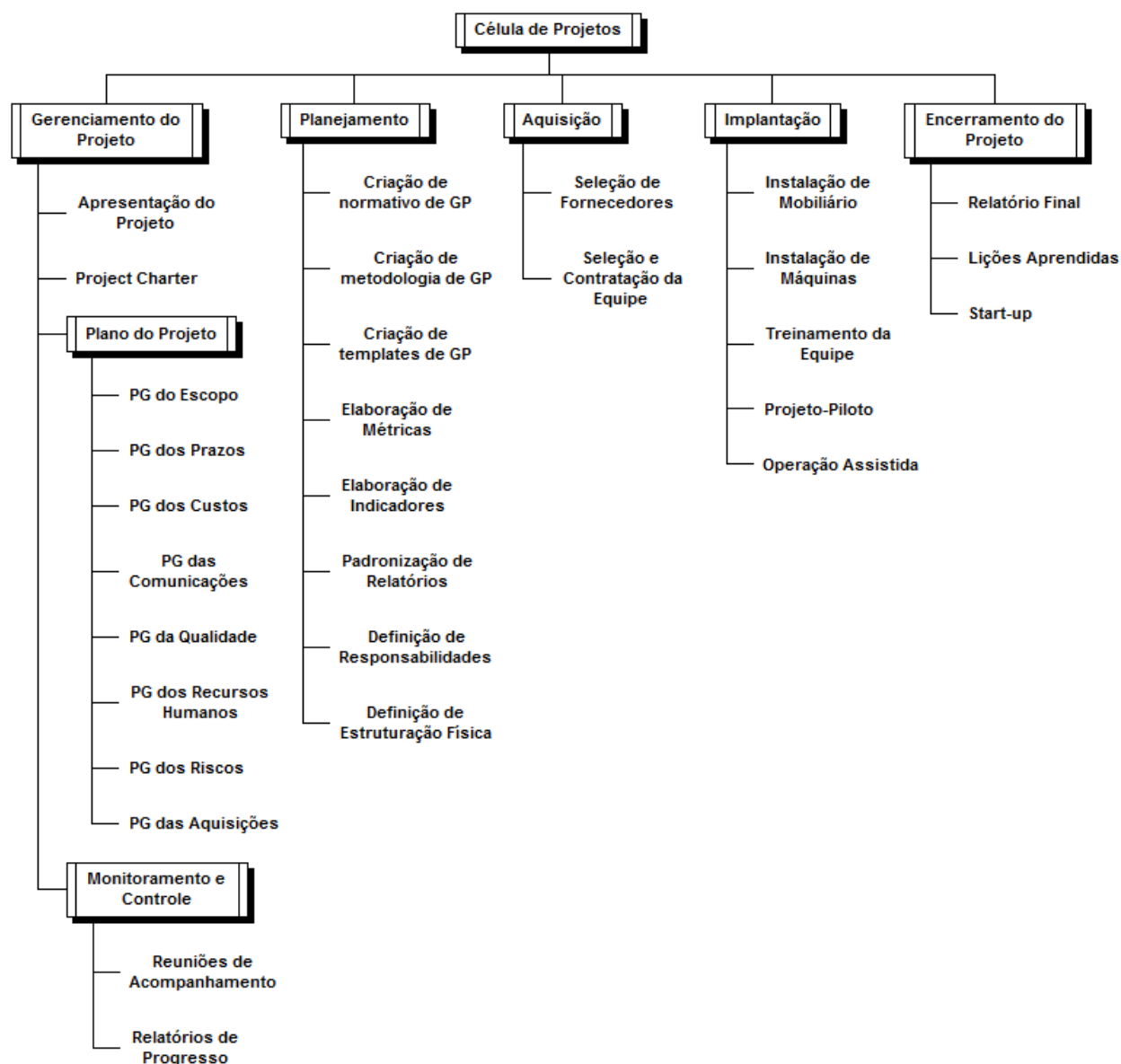


Fig. 5. Work Breakdown Structure.

(Fonte: Autores)

5.3.3. Descrição das Entregas

A forma analítica da WBS para o projeto de implantação do escritório é apresentada a seguir com a especificação das entregas detalhadas num documento chamado de Dicionário da Estrutura Analítico do Projeto, ou em inglês, *WBS Dictionary*, apresentado a seguir para o projeto de implantação do escritório:

ID	Pacote de Trabalho	Descrição	Critério de Aceitação
1	Gerenciamento de Projetos	Documentos e áreas de conhecimento para o gerenciamento do projeto	Validação do <i>Sponsor</i> do projeto
1.1	Apresentação do projeto	Apresentação em PowerPoint detalhando o projeto aos <i>Stakeholders</i>	Validação do <i>Sponsor</i> do projeto
1.2	<i>Project Charter</i>	Documento detalhando escopo macro, marcos, restrições e premissas do projeto	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
1.3	Plano do Projeto	Documento que descreve como as áreas de conhecimento devem ser integradas	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
1.3.1	PG do Escopo	Documento detalhando todas as fases e entregas que compõe o projeto	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
1.3.2	PG dos Prazos	Documento detalhando as atividades e o cronograma do projeto	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
1.3.3	PG dos Custos	Documento detalhando todos os custos e despesas previstos para o projeto	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
1.3.4	PG da Comunicação	Documento que auxiliam a comunicação formal interna e externa do projeto	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
1.3.5	PG da Qualidade	Documento que auxilia na	Validação do <i>Sponsor</i> e

		obtenção do controle da qualidade do projeto	do GP do projeto
1.3.6	PG dos Recursos Humanos	Documento que auxilia na administração das pessoas envolvidas no projeto	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
1.3.7	PG dos Riscos	Documento mapeando todos os riscos e respostas previstos para o projeto	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
1.3.8	PG das Aquisições	Documento mapeando todas as aquisições de materiais e equipamentos previstos para o projeto	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
1.4	Monitoramento e Controle	Relatórios de acompanhamento e desempenho do projeto	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
1.4.1	Reuniões de Acompanhamento	Relação de datas, horários e locais das reuniões	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
1.4.2	Relatórios de Progresso	Documentos para medir nível de progresso do projeto com tabelas e gráficos	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
2	Planejamento	Fase de estudos e planejamento do projeto	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
2.1	Criação de Normativo de GP	Normas aplicáveis ao gerenciamento de projetos pela organização	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
2.2	Criação de Metodologia de GP	Procedimentos aplicáveis ao gerenciamento de projetos	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
2.3	Criação de Templates de GP	Padronização de documentos e formulários	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
2.4	Elaboração de Métricas	Definição de padrões de medição para o projeto.	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto

2.5	Elaboração de Indicadores	Definição de indicadores de desempenho do projeto	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
2.6	Padronização de Relatórios	Uniformização de relatórios e formulários do projeto	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
2.7	Definição de Responsabilidades	Mapeamento dos responsáveis e suas funções no projeto	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
2.8	Definição de Estrutura Física	Planejamento de <i>layout</i> e necessidades físicas	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
3	Aquisição	Fase de contratação e aquisição de recursos	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
3.1	Relação de Fornecedores	Relação de fornecedores para facilitar cotações de preços e serviços	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
3.2	Seleção e Contratação da Equipe	Procedimentos e propostas para contratação de pessoal	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
4	Implantação	Fase de execução dos serviços planejados	Validação do GP do projeto
4.1	Instalação de Mobiliário	Montagem de móveis e utensílios	Validação do GP do projeto
4.2	Instalação de Maquinas	Montagem de máquinas e equipamentos	Validação do GP do projeto
4.3	Treinamento da Equipe	Preparação teórica e prática da equipe de projetos	Validação do GP do projeto
4.4	Projeto-Piloto	Definição e implementação de projeto-modelo	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
4.5	Operação Assistida	Teste do escritório de projetos antes do Start-Up	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
5	Encerramento do Projeto	Fase que finaliza o projeto	Validação do <i>Sponsor</i> do projeto
5.1	Relatório Final	Registro de todas as	Validação

		informações pertinentes ao projeto	do <i>Sponsor</i> do projeto
5.2	Lições Aprendidas	Registro de erros e acertos do projeto	Validação do <i>Sponsor</i> e do GP do projeto
5.3	Start-Up	Início das atividades do escritório de projeto	Validação do <i>Sponsor</i> do projeto

Tabela 4. Dicionário da EAP.

(Fonte: Autores)

5.3.4. Planejando a Qualidade

Segundo XAVIER (2011), o conceito de qualidade em gerência de projetos é definido como o grau de em que as características de um produto ou serviço atendem aos desejos e necessidades dos stakeholders. Existem dois aspectos de qualidade a serem considerados no projeto: a qualidade dos produtos ou serviços e a qualidade do gerenciamento de projetos. O primeiro está relacionado com as características e especificações às quais o produto deve atender, enquanto o segundo está relacionado aos aspectos da qualidade de gerenciamento de projeto.

Para o projeto de implantação do escritório já foram previstas ações que visam o controle da qualidade, como o explicitado na declaração de escopo, no campo Critérios de Aceitação do Projeto, que especifica o controle de qualidade mínimo para o escopo do produto, a saber: (...) *estrutura física implantada, normativos e documentos de gerenciamento de projetos elaborados e gerente de projeto nomeado juntamente com sua equipe formada e treinada nas melhores práticas de gerenciamento de projetos.*

A qualidade inerente ao acompanhamento do projeto também já foi prevista no campo Relatórios de Progresso, descritos no dicionário da EAP, a saber: (...) *documentos para medir nível de progresso do projeto com tabelas e gráficos.* Durante a execução do projeto, será previsto no processo D, a obtenção de aceites parciais para cada entrega do projeto, em documento formalizado, a fim de que o avanço físico do projeto seja feito em conformidade com o escopo combinado com o cliente.

5.4. Planejando as Respostas aos Riscos

O quarto processo descrito na metodologia BASIC faz parte do grupo de processos de planejamento e denomina-se Planejar as Respostas aos Riscos (P3). Segundo XAVIER (2011), todo projeto está exposto a riscos e o nível dessa exposição é influenciado pela sua natureza, tamanho, complexidade e pelo ambiente no qual está inserido. Todos os aspectos que constituem um projeto, ou seja, tecnologia, recursos humanos e materiais, aspectos legais, políticos, ambientais e financeiros, podem ser fontes de riscos.

A equipe de gerenciamento do projeto deve dimensionar adequadamente o gerenciamento dos riscos de modo a balancear seu custo com os benefícios proporcionados para o projeto. No decorrer do projeto, todos os membros da equipe devem ser responsáveis por identificar novos riscos, em função do progresso do projeto ou de mudanças em seu ambiente.

5.4.1. Identificando os Riscos

Segundo XAVIER (2011), o gerente do projeto deve conduzir o trabalho de identificação dos riscos, disponibilizando para os envolvidos nesta tarefa a documentação do planejamento do projeto atual e informações sobre projetos anteriores. As informações e a análise dos resultados obtidos contra os planejados, relativos ao escopo, tempo, qualidade, custos, contratação, comunicações, recursos humanos, integração, bem como a avaliação sobre os riscos previstos, eventos ocorridos e as soluções adotadas podem ser de grande valia para a identificação dos riscos.

O gerente do projeto deve planejar uma reunião de trabalho para realizar a identificação, a análise e as resposta aos riscos. Para que se consiga o comprometimento dos *stakeholders* é fundamental que verifiquemos quais deles devem participar desta reunião. A técnica mais utilizada é o *brainstorming*, que consiste na geração de ideias sem restrições, onde qualquer pensamento relacionado aos riscos é coletado.

5.4.2. Analisando os Riscos

Segundo XAVIER (2011), após a identificação, os riscos devem ser analisados de modo a determinar sua exposição ao risco, que depende de dois aspectos: a sua probabilidade de ocorrência e o impacto que ele pode causar ao projeto. A abordagem simplificada desta metodologia considera a análise qualitativa dos riscos para a determinação do grau de exposição ao risco, classificando-os em: BAIXO grau de exposição, MÉDIO grau de exposição e ALTO grau de exposição.

5.4.3. Definindo as Respostas aos Riscos

Segundo XAVIER (2011), consiste em selecionar as ações a serem adotadas para reduzir as ameaças e potencializar as oportunidades que influenciam o resultado do projeto. Este processo visa garantir que os riscos serão adequadamente tratados. As principais estratégias para a resposta aos riscos são:

Riscos Negativos ou Ameaças

- Eliminar: consiste em alterar o plano do projeto para eliminar a ameaça ou proteger os objetivos do projeto.
- Transferir: consiste em transferir para terceiros as consequências de um impacto negativo.
- Mitigar: busca reduzir o impacto e/ou a probabilidade dos eventos do risco.
- Aceitar: indica que a equipe de projeto resolveu não alterar o plano do projeto para lidar com o risco.

Riscos Positivos ou Oportunidades

- Explorar: visa garantir que a oportunidade seja concretizada.
- Compartilhar: utilizada quando se percebe que um terceiro é capaz de aproveitar melhor as vantagens do risco.
- Melhorar: visa modificar o tamanho de uma oportunidade aumentando sua probabilidade e/ou impactos positivos.
- Ignorar: indica que a equipe de projeto resolveu não alterar o plano.

5.4.4. Registro de Riscos

Para o projeto do PMO, foram identificados os seguintes riscos de ameaças:

ID	Risco	Descrição	Estratégia
1	Mudança cultural da organização	Resistência da organização em mudar seus paradigmas	Mitigar
2	Nível de maturidade em projetos	Baixo conhecimento em GP	Aceitar
3	Implantação física do escritório	Dificuldades para alocar objetos e pessoas	Eliminar
4	Treinamento do pessoal de operação	Dificuldades para treinar funcionários em GP	Transferir
5	Uso de pessoal de outros setores	Dificuldades de empréstimo de funcionários	Mitigar

Tabela 5. Identificação e Análise.

(Fonte: Autores)

Em seguida, montou-se o registro de riscos conforme abaixo:

ID	Risco	Exposição	Resposta	Responsável
1	Mudança cultural da organização	Alta	Buscar apoio do patrocinador	Patrocinador
2	Nível de maturidade em projetos	Média	-	Ryu Akira (GP)
3	Implantação física do escritório	Alta	Elaborar <i>layout</i> detalhado	Ryu Akira (GP)
4	Treinamento e seleção de pessoal	Alta	Contratar empresa de RH	Empresa de RH
5	Uso de pessoal de outros setores	Baixa	Buscar apoio do patrocinador	Patrocinador

Tabela 5. Resposta aos Riscos.

(Fonte: Autores)

5.5. Planejando as Comunicações

O quinto processo descrito na metodologia BASIC faz parte do grupo de processos de planejamento e denomina-se Planejar a Comunicação (P4). Consiste em planejar toda comunicação entre os *stakeholders*, assim como a gestão de expectativas. Deve ser estabelecido o método ou a tecnologia de comunicação adequada para cada parte envolvida para melhor entendimento.

Segundo XAVIER (2011), é fundamental utilizar todas as técnicas disponíveis de maneira apropriada para evitar falhas e barreiras de comunicação, bem como suas indesejáveis consequências. Porém deve-se cuidar para não saturar o nível gerencial com informações desnecessárias ou sem valor agregado.

A gerência de Comunicação engloba os processos necessários para garantir a correta geração, distribuição, armazenamento, coleta, e disposição final das informações, relativas ao projeto. O sucesso do projeto depende de ter as informações atualizadas com frequência disponível e urgência necessária, uma vez que uma comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes do projeto.

A seguir, apresenta-se o Mapa de Comunicação com os principais itens considerados para a implantação do escritório.

Tipo	Objetivo	Requisito	Resp.	Acesso	Registro
Reunião de Abertura	Apresentação do projeto	Ata de Reunião	Gerente do projeto	Todos	ATA
RSO Relatório Semanal	Registro semanal de atividades realizadas	Atividades, porcentagem concluída e itens restantes	Supervisor de cada área	Gerência	RSO
Quadro de Avisos	Anúncios Gerais	Assinatura e atividade	Setor de comunicação	Todos	Nenhum
Avaliação Mensal	Apresentação de avanço físico e financeiro do projeto e projeções	Ata de Reunião	Gerente de Projeto	Gerência	ATA
Comunicados	Comunicação entre todos	Informação sobre ocorrência de eventos	Gerente Administrativo	Todos	E-MAIL
Relatório de encerramento	Registro de lições aprendidas	Ata de reunião	Gerente de projeto	Todos	ATA

Tabela 5. Mapa de Comunicação.

(Fonte: Autores)

5.6. Planejando o Tempo e os Recursos

O sexto processo descrito na metodologia BASIC faz parte do grupo de processos de planejamento e denomina-se Planejar o Tempo e os Recursos (P5). De acordo com a metodologia, a base para a elaboração do cronograma do projeto é a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) que coloca no tempo ao longo do projeto, “por quem” os serviços e produtos (entregas) serão desenvolvidos e “quando” serão entregues.

Para obter um melhor controle do tempo de execução de uma entrega, pode-se decompor esta entrega em atividades. Esta decomposição fica a critério da equipe, não sendo obrigatória. Para realizar esta decomposição, basta pegar o nível mais aberto da EAP, e verificar se é necessário compor em atividades. Vale ressaltar que as entregas são escritas como substantivos (ex: avaliação), enquanto as atividades devem ser escritas como verbo no infinitivo (ex: aplicar).

Os marcos (*milestones*) são pontos de controle acrescentados no cronograma para destacar uma entrega importante, ou então uma conclusão de fase no projeto. Os marcos não tem esforço associado, portanto não têm duração, nem custo ou alocação de recursos.

O levantamento dos recursos necessários (pessoas, equipamentos e materiais) e a estimativa da duração das atividades são definidos em paralelo, pois pode existir uma dependência entre a duração de uma atividade e a quantidade de recursos a ser utilizado. O recurso pode ser do tipo mão de obra, material ou apenas um custo específico, onde devemos levantar os recursos necessários para execução das tarefas, para só depois estimar a duração de cada atividade.

A seguir, apresenta-se a tabela de alocação de recursos e duração das atividades para o projeto de implantação do nosso escritório:

ID	Cód. EAP	Tarefas	Predecessora	Recurso	Duração
1	1	Gerenciamento do Projeto			
2	1.1	Apresentação do Projeto		GP	1d
3	1.2	Project Charter		Daniel	1d
4	1.3	Plano do Projeto	3	Daniel	1d
5	1.3.1	PG do Escopo	4	Bruno	1d
6	1.3.2	PG dos Prazos	5	Diego	1d
7	1.3.3	PG dos Custos	6	Diego	1d
8	1.3.4	PG da Comunicação	4	Ralph	1d
9	1.3.5	PG da Qualidade	4	Ralph	1d
10	1.3.6	PG dos Recursos Humanos	4	Ralph	1d
11	1.3.7	PG dos Riscos	5	Bruno	1d
12	1.3.8	PG das Aquisições	7	Diego	1d
13	1.4	Monitoramento e Controle	8;9;10;11;12	Ralph	1d
14	1.4.1	Reuniões de Acompanhamento	6	Ralph	1d
15	1.4.2	Relatórios de Progresso	13	Diego	1d
16	2	Planejamento			
17	2.1	Criação de Normativo de GP	4	Daniel	1d
18	2.2	Criação de Metodologia de GP	17	Bruno	1d
19	2.3	Criação de Templates de GP	18	Bruno	1d
20	2.4	Elaboração de Métricas	17	Diego	1d
21	2.5	Elaboração de Indicadores	17	Ralph	1d

22	2.6	Padronização de Relatórios		Diego	1d
23	2.7	Definição de Responsabilidades	10	Bruno	1d
24	2.8	Definição de Estrutura Física	12	Diego	1d
25	3	Aquisição			
26	3.1	Relação de Fornecedores	12	Bruno	2d
27	3.2	Seleção e Contratação da Equipe	10	Bruno	10d
28	4	Implantação			
29	4.1	Instalação de Mobiliário	24	Terceiriza da	5d
30	4.2	Instalação de Maquinas	29	Terceiriza da	3d
31	4.3	Treinamento da Equipe	27	Daniel	2d
32	4.4	Projeto-Piloto	31	Bruno	1d
33	4.5	Operação Assistida (marco)	32	Daniel	1d
34	5	Encerramento do Projeto			
35	5.1	Relatório Final	33	Bruno	1d
36	5.2	Lições Aprendidas	-	Diego	1d
37	5.3	Start-Up (marco)	14;35	-	0

Tabela 6. Lista de Atividades.

(Fonte: Autores)

O cronograma é o documento que representa o planejamento do tempo em um projeto, contendo data de início e data esperada para conclusão de cada entrega e/ou atividade. O cronograma aprovado, chamado de cronograma-base ou referência é um dos componentes do plano do projeto e é utilizado para avaliação e acompanhamento do desempenho do projeto.

A definição das datas de início e término das atividades do projeto é o processo que evidencia a conciliação de forma eficiente da alocação dos recursos a fim de aperfeiçoar a forma de utilização dos mesmos. Determinar quais tarefas faz parte do caminho mais longo do projeto (caminho crítico) com o objetivo de priorizá-las e adequar o cronograma às restrições de datas e prazos impostos ao projeto para assim minimizar eventuais atrasos.

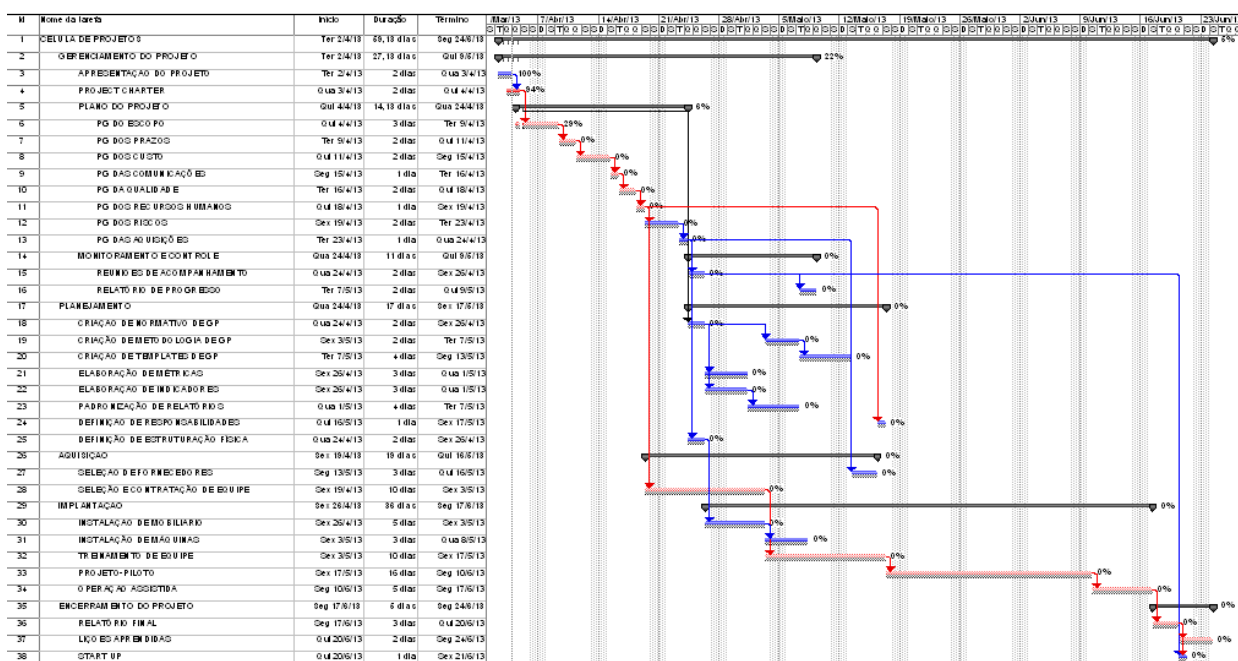


Fig. 6. Cronograma do Projeto.

(Fonte: Autores)

5.7. Planejando as Aquisições

O sétimo processo descrito na metodologia BASIC faz parte do grupo de processos de planejamento e denomina-se Planejar as Aquisições (P5). De acordo com a metodologia, o processo descreve como serão adquiridos os produtos e serviços necessários ao projeto. Segundo XAVIER (2011), o gerenciamento de aquisições do projeto passa pela decisão do que, quanto, quando e como será a contratação no projeto, incluindo a administração e o encerramento de contratos. Para planejar as aquisições, devemos identificar as necessidades do projeto que serão mais bem atendidas por meio da aquisição de produtos, serviços ou recursos físicos (materiais, equipamentos e pessoas) de fora da equipe do projeto.

A principal finalidade do processo é selecionar fornecedores qualificados para os bens e serviços do projeto e controlá-los eficazmente. Desta forma, este processo abrange a seleção de fornecedores, o estabelecimento de compromissos com os fornecedores e a verificação do desempenho e resultados dos fornecedores.

Para o planejamento das aquisições do projeto, o primeiro passo é decidir o que será contratado e o que será feito internamente (decisão *make-or-buy*). A análise da EAP do projeto auxiliará a equipe a determinar os produtos e serviços a serem adquiridos, considerando as necessidades de recursos físicos e a capacidade da organização de fornecê-los. Os recursos que não estiverem disponíveis internamente devem ser obtidos externamente. Assim, os pacotes de trabalho da EAP devem passar por uma decisão *make-or-buy* para que seja definido o que será adquirido fora da organização. Pode ser contratado o pacote todo ou parte dele (materiais, equipamentos e mão-de-obra), necessários para o trabalho que será feito visando a entrega do pacote de trabalho.

Desta forma, a metodologia recomenda que no processo seja elaborado o Mapa das Aquisições, que é o documento que indica a relação das aquisições necessárias de bens e serviços para atender ao projeto, adequando a contratação ao cronograma. De acordo com a metodologia BASIC, a estrutura analítica do projeto e o cronograma deverão ser atualizados com os processos necessários para a aquisição dos itens previstos no Mapa de Aquisições. Para o projeto de implantação do Escritório de Projetos, após realizar-se a análise *make-or-buy* dos pacotes de trabalho da EAP, desenvolveu-se o seguinte plano:

Premissas para o Plano de Aquisições

O espaço físico para a implantação do Escritório de Projetos será disponibilizado pela organização. Os recursos humanos para a composição da equipe do Escritório de Projetos serão selecionados dentre os colaboradores da organização. Não haverá contratação de mão-de-obra para composição do Escritório de Projetos.

Item	Descrição	Quan.	Ref.	Fornecedores	Orçamento	Prazo
01	Mobília	01 Lote	3.1	Alfa Móveis Beta Comércio de Móveis Gama Móveis para Escritório	R\$ 5.000,00	
02	Equip. Informática	01 Lote	3.1	A&A Informática B&B Equipamentos de Informática C&C Tecnologia da Informação	R\$ 10.000,00	
03	Treina-mento em Projetos + Material Bibliográfico	01 Curso	3.1	FGV Beware/Quântica	R\$ 25.000,00	

Tabela 7. Mapa de Aquisições.

(Fonte: Autores)

Alocação Financeira para o Plano de Aquisições

As despesas previstas com a compra de equipamentos e serviços estarão incluídas no orçamento total do projeto apresentado no Planejamento de Custo.

Responsável pelo Plano

Ryu Akira, Gerente do Projeto.

Frequência de Atualização do Plano de Aquisições

O Plano de Aquisições será revisto caso haja mudanças no Planejamento de Escopo do projeto.

Relação dos Fornecedores

ID	Nome	Ramo	Contato	Envolvimento
1	Alfa Móveis	Mobiliário/Utensílios	Fone/Email	Fornecedor
2	Beta Comércio de Móveis	Mobiliário/Utensílios	Fone/Email	Fornecedor
3	Gama Móveis para Escritório	Mobiliário/Utensílios	Fone/Email	Fornecedor
4	A&A Informática	Informática	Fone/Email	Fornecedor
5	B&B Equipamentos de Informática	Informática	Fone/Email	Fornecedor
6	C&C Tecnologia da Informação	Informática	Fone/Email	Fornecedor
7	BRASPORT Editora	Literatura	Fone/Email	Fornecedor
8	FGV Editora	Literatura	Fone/Email	Fornecedor
9	Beware	RH/Educação	Fone/Email	Fornecedor
10	Quântica	RH/Educação	Fone/Email	Fornecedor

Tabela 8. Relação de Fornecedores.

(Fonte: Autores)

5.8. Planejando o Custo

O oitavo processo descrito na metodologia BASIC faz parte do grupo de processos de planejamento e denomina-se Planejar o Custo (P7).

Abaixo encontra-se o cronograma físico financeiro apresentados em intervalos de 10 dias para melhor visualização.

	1 Abril	11 Abril	21 Abril	1 Maio	11 Maio	21 Maio	1 Junho	11 Junho	21 Junho	Total
CELULA DE PROJETOS										
GERENCIAMENTO DO PROJETO										
APRESENTAÇÃO DO PROJETO	R\$ 1.600,00									R\$ 1.600,00
PROJECT CHARTER	R\$ 800,00									R\$ 800,00
PLANO DO PROJETO										
PG DO ESCOPO	R\$ 2.400,00									R\$ 2.400,00
PG DOS PRAZOS	R\$ 900,00	R\$ 60,00								R\$ 960,00
PG DOS CUSTO		R\$ 960,00								R\$ 960,00
PG DAS COMUNICAÇÕES		R\$ 480,00								R\$ 480,00
PG DA QUALIDADE		R\$ 960,00								R\$ 960,00
PG DOS RECURSOS HUMANOS		R\$ 480,00								R\$ 480,00
PG DOS RISCOS		R\$ 420,00	R\$ 540,00							R\$ 960,00
PG DAS AQUISIÇÕES			R\$ 480,00							R\$ 480,00
MONITORAMENTO E CONTROLE										
REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO			R\$ 960,00							R\$ 960,00
RELATÓRIO DE PROGRESSO				R\$ 960,00						R\$ 960,00
PLANEJAMENTO										
criação de Normativo de GP			R\$ 800,00							R\$ 800,00
criação de Metodologia de GP				R\$ 1.600,00						R\$ 1.600,00
criação de Templates de GP				R\$ 3.100,00	R\$ 100,00					R\$ 3.200,00
Elaboração de Métricas			R\$ 1.380,00	R\$ 60,00						R\$ 1.440,00
Elaboração de Indicadores			R\$ 1.380,00	R\$ 60,00						R\$ 1.440,00
Padronização de Relatórios				R\$ 1.920,00						R\$ 1.920,00
Definição de Responsabilidades					R\$ 800,00					R\$ 800,00
Definição de Estruturação Física			R\$ 960,00							R\$ 960,00
AQUISIÇÃO										
SELEÇÃO DE FORNECEDORES					R\$ 2.400,00					R\$ 2.400,00
SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE EQUIPE		R\$ 700,00	R\$ 5.600,00	R\$ 1.700,00						R\$ 8.000,00
IMPLANTAÇÃO										
INSTALAÇÃO DE MOBILIÁRIO			R\$ 2.875,00	R\$ 2.125,00						R\$ 5.000,00
INSTALAÇÃO DE MÁQUINAS				R\$ 10.000,00						R\$ 10.000,00
TREINAMENTO DE EQUIPE				R\$ 17.037,50	R\$ 11.962,50					R\$ 29.000,00
PROJETO-PILOTO					R\$ 1.500,00	R\$ 7.200,00	R\$ 4.100,00			R\$ 12.800,00
OPERAÇÃO ASSISTIDA							R\$ 350,00	R\$ 1.650,00		R\$ 2.000,00
ENCERRAMENTO DO PROJETO										
RELATÓRIO FINAL								R\$ 2.400,00		R\$ 2.400,00
LIÇÕES APRENDIDAS								R\$ 420,00	R\$ 540,00	R\$ 960,00
START UP								R\$ 700,00	R\$ 100,00	R\$ 800,00
Total	R\$ 5.700,00	R\$ 4.060,00	R\$ 14.975,00	R\$ 38.562,50	R\$ 16.762,50	R\$ 7.200,00	R\$ 4.450,00	R\$ 5.170,00	R\$ 640,00	R\$ 97.520,00

Tabela 8.Cronograma Físico financeiro.

(Fonte: Autores)

5.9. Aprovando o Plano do Projeto

O nono processo descrito na metodologia BASIC faz parte do grupo de processos de planejamento e denomina-se Aprovar o Plano do Projeto (P8). Conforme alerta do PMBOK, “o conteúdo do plano irá variar dependendo da área de aplicação e da complexidade do projeto”. O plano do projeto é mais do que somente uma estimativa do que será feito, quando será feito e os recursos exigidos para tal. É um compromisso dos indivíduos e da organização envolvida para executarem o projeto de acordo com o plano. Então é crítico que os indivíduos responsáveis por fazer esses compromissos sejam participantes ativos no processo de planejamento e aceitem a sua parcela de responsabilidade na execução do plano.

Segundo XAVIER (2011), o plano deve ser um documento formal, consistente e aprovado pelo patrocinador ou cliente do projeto. Para que ele seja consistente é importante verificar se o planejamento de cada área foi refletido nas demais. Após aprovado, o plano passa a ser a base de referência (*baseline*) para a medição do progresso e o controle do projeto, sendo continuamente atualizado de forma a traduzir a realidade do projeto.



Fig. 7. Inputs e Outputs do PGP.

(Fonte: PMBOK 2008)

5.10. Gerenciando o Plano do Projeto

O décimo processo descrito na metodologia BASIC faz parte do grupo de processos de execução e denomina-se Gerenciar a Execução do Plano do Projeto (D). De acordo com a metodologia BASIC, o objetivo do processo é colocar em prática o previsto no Plano do Projeto. Neste processo o gerente do projeto deve orientar o desempenho das atividades planejadas do projeto e gerenciar as diversas interfaces técnicas e organizacionais que existem dentro do projeto.

Neste processo estarão alocadas a maior parte dos recursos humanos e materiais do projeto. Ao final deste processo, espera-se que todos os produtos e serviços planejados para o projeto sejam entregues. Este trabalho deve ser feito de forma coordenada e com a utilização otimizada dos recursos, gerando o escopo na qualidade prevista.

É fundamental que o gerente do projeto dedique especial atenção aos produtos e serviços mais importantes do projeto. XAVIER (2011) destaca a regra 80/20, também conhecida como Princípio de PARETO, segundo a qual, de modo geral, 80% dos resultados que obtemos está relacionado com 20% dos nossos esforços. O gerente de projeto deve então identificar os 20% de produtos e serviços que serão responsáveis pela geração de 80% dos resultados. Para isso, deve-se usar como parâmetro a importância do produto ou serviço para o cliente, os riscos envolvidos, os custos envolvidos, e se a atividade encontra-se no caminho crítico, pois o atraso da atividade causará atraso no projeto.

O presente trabalho não contempla o detalhamento da execução do projeto, pois sua proposta é apresentar somente o Plano de Gerenciamento de Projetos para Implantação de Escritório de Projetos. No entanto, para este projeto, podemos destacar que o gerente deve ficar atento ao processo de seleção e alocação de recursos humanos para a equipe do PMO e ao processo de aquisições de bens e serviços para o escritório de projetos, pois são fatores críticos para o sucesso deste projeto.

5.10.1. Mobilizando a Equipe do Projeto

Para implementar o projeto e colocá-lo em prática, o gerente de projeto deve mobilizar a equipe de execução ao longo do projeto, de acordo com as necessidades para a realização das tarefas e também quando for necessária a substituição de recursos da equipe. Segundo Xavier (2011), os seguintes fatores devem ser considerados na escolha dos membros da equipe do projeto: disponibilidade, qualificação, experiência específica no trabalho a ser executado, interesse pessoal e o custo da mão-de-obra. Quando ocorrer disputa por recursos da organização, o gerente do projeto deverá utilizar sua capacidade de negociação para trazer os melhores recursos para a equipe. Na execução do plano do projeto, o gerente do projeto (GP) deve garantir que:

- Todos os membros da equipe sejam formalmente alocados ao projeto;
- As informações sobre a equipe do projeto na "Relação dos Envolvidos no Projeto" sejam atualizadas (P1);
- Para cada pessoa alocada, esteja definido o quanto ela estará dedicada ao projeto (regime *full-time* ou *part-time*).

A tabela de alocação de recursos, desenvolvida no processo P5 da metodologia, deve ser atualizada para contemplar os nomes dos recursos alocados.

5.10.2. Autorizando a Execução do Trabalho

O início da execução das atividades previstas no projeto deve ser formalmente autorizado pelo gerente do projeto, a fim de garantir que o trabalho seja realizado no momento certo e na sequência adequada. De acordo com a metodologia, "autorização do trabalho" trata-se de uma permissão e uma orientação, verbal ou escrita, para iniciar o trabalho previsto no cronograma. Uma das principais fontes de problemas de desempenho nos projetos é a falta de coordenação das atividades e recursos, que em alguns casos pode comprometer definitivamente as entregas previstas no plano do projeto. Há ainda as atividades não previstas originalmente, e que surgem no decorrer do projeto em virtude de solicitações de mudanças e ações corretivas ou preventivas. Estas atividades também devem ser devidamente autorizadas pelo gerente do projeto para que possam ser executadas.

5.10.3. Comunicando-se com os Principais Envolvidos

As informações sobre o andamento do projeto devem ser disponibilizadas de forma clara e completa às partes envolvidas, pois se sabe que problemas de comunicação são uma das principais fontes de insucesso em projetos. Segundo Xavier (2011), estatísticas mostram que cerca de 90% do tempo do gerente são gastos se comunicando com a equipe, cliente, fornecedores e outros stakeholders. As informações sobre o projeto podem ser divulgadas através de meios de comunicação diversos, tais como: relatórios, e-mails, páginas na intranet, apresentações, etc. Um fator importante é cuidar para que a comunicação com os stakeholders tenha qualidade, e não quantidade.

5.10.4. Obtendo o Aceite dos Produtos e Serviços do Projeto

Com o avanço do projeto e a conclusão de entregas programadas, faz-se necessário obter o aceite do cliente. Para cada entrega, o gerente do projeto deve obter do representante do cliente um documento formalizando o aceite, e arquivá-lo no acervo do projeto. O gerente do projeto deve definir o modelo de documento a ser utilizado para este propósito. É importante que todas as entregas parciais sejam formalmente aceitas, e não somente a entrega final do projeto.

5.11. Checando o Trabalho do Projeto

O décimo primeiro processo descrito na metodologia BASIC faz parte do grupo de processos de monitoramento e controle e denomina-se Checar o Trabalho do Projeto (C). Segundo XAVIER (2011), checar ou monitorar o trabalho do projeto significa observar, coletar, disseminar, avaliar informações a respeito do desempenho do projeto a cada período de tempo, p. ex., a cada mês. Para esse monitoramento, utiliza-se como base de referência o PLANO aprovado, sendo necessário:

- Coletar informações sobre o custo e as datas reais de execução do projeto;
- Comparar o desempenho real obtido com o PLANO;
- Monitorar os riscos do projeto;
- Prover informações para apoiar os relatos de status, medição de progresso e estimativas futuras;
- Monitorar a implementação das requisições de mudanças aprovadas, de acordo com o processo Agir para Corrigir Distorções, a ser explicado;

O principal instrumento de representação do resultado do monitoramento do projeto é o Relatório de Desempenho, sendo sua periodicidade de emissão desse documento acertada com o destinatário das comunicações e estabelecida de acordo com o contexto de cada projeto. A seguir, segue exemplo de relatório de desempenho a ser utilizado na implantação do escritório.

EMPRESA	
Relatório de Desempenho nº	
Projeto:	
Elaborado por:	Ramal:
Data:	Assinatura:
Atividades Realizadas:	
1.	
2.	
Atividades Pendentes:	
1.	
2.	
Pontos de Atenção:	
Próximas Atividades:	
Posicionamento em Relação ao Cronograma Planejado: <i>(inserir GANTT de controle)</i>	
Razões dos Desvios e Sugestões de Ações Corretivas:	
Previsão de Término do Projeto:	
Data:	Assinatura:

Quadro 3. Relatório de Desempenho.

(Fonte: Autores)

5.12. Agindo para Corrigir Distorções

O décimo segundo processo descrito na metodologia BASIC faz parte do grupo de processos de monitoramento e controle e denomina-se Agir para Corrigir Distorções (A). Consiste em corrigir qualquer desvio em relação ao planejado e controlar todas as mudanças através de relatórios e reuniões. Segundo XAVIER (2011), as mudanças nos projetos ocorrem por vários motivos pode gerar consequências negativas ou positivas. De modo geral é importante assegurar que as mudanças sejam identificadas, sejam adequadamente avaliadas por seu impacto, e sejam formalmente autorizadas, pois irão causar impactos no projeto.

Para não perder o controle das mudanças deve estabelecer um formulário de requisição de mudanças, para equipe de gerenciamento analisar seus impactos, e assim chegar a gerencia e patrocinadores para tomada de decisão por sua aprovação ou não. Uma vez aprovado a mudança é refletida no plano do projeto de acordo com a abrangência da mudança, portanto a ser realizado e controlado da mesma forma que o trabalho original planejado.

O registro através do formulário de solicitação de mudança é um documento formalmente usado para rastrear todas as solicitações (inclusive novas características, solicitações de melhoria, defeitos, mudança de requisitos, etc.) com as informações de status relacionadas durante todo o ciclo de vida do projeto. Todo o histórico de mudanças será mantido com a Solicitação de Mudança, o que inclui todas as mudanças de estado, datas e motivos da mudança. Essas informações estarão disponíveis para revisões repetidas e para fechamento final. A seguir, segue um exemplo de ficha de solicitação de mudança a ser utilizado para solicitar mudanças de escopo para o projeto de implantação do escritório.

EMPRESA	
Solicitação de Mudança de Escopo nº	
Projeto:	
Solicitado por:	Ramal:
Descrição da Mudança Solicitada:	
Justificativa:	
Data:	Assinatura:
Nome:	
PARECER DO GERENTE DO PROJETO	
Impactos Identificados:	
No Cronograma:	
No Custo:	
Na Qualidade:	
Em Outros Projetos:	
Data:	Assinatura:
Nome:	
PARECER DO DIRETOR EXECUTIVO	
Aprovação ()	Rejeição ()
Observações:	
Data:	Assinatura:

Quadro 4. Ficha de Solicitação de Mudanças.

(Fonte: Autores)

5.13. Encerrando o Projeto

Por fim, o décimo terceiro processo descrito na metodologia BASIC faz parte do grupo de processos de encerramento e denomina-se Encerrar o Projeto (E). Segundo XAVIER (2011), o encerramento do projeto pode ser iniciado quando o processo C indicar que o escopo do projeto foi totalmente entregue e aceito, ou quando o patrocinador ou a gerência da organização solicitarem seu cancelamento, caso seus objetivos não sejam mais pertinentes, necessários ou alcançáveis.

Para que o projeto seja encerrado, todos os contratos também devem ser encerrados, os resultados e os conhecimentos obtidos devem ser documentados e a organização formalizar o encerramento do projeto. O término do projeto para com o cliente deve ser formalizado por meio de e-mail, reunião ou termo formal de aceite. A ideia é documentar que o projeto e o cliente estão quites em relação às suas responsabilidades combinadas. Na situação de projeto interrompido, recomenda-se identificar e documentar as causas que ocasionaram o término abrupto.

No caso de cliente externo é conveniente neste momento solicitar uma declaração ou atestado de execução do trabalho, que poderá ser útil em futuros processos para fornecimento de produtos e serviços semelhantes ao mercado. Para que a equipe possa obter *feedback* final do cliente em relação ao desempenho do projeto, pode ser solicitada uma avaliação que indique o grau de satisfação. O resultado da avaliação do cliente devem ser analisados pela equipe do projeto, sendo utilizados para identificar necessidades de melhorias. Uma boa prática, no encerramento do projeto é a documentação das lições aprendidas, capturando o conhecimento desenvolvido durante a execução do projeto.

Finalmente, algumas tarefas de cunho administrativo, como liberação de recursos alocados no projeto, atualização de registros finais do projeto e fechamento de sistemas administrativos devem ser realizados para que o projeto seja definitivamente encerrado, sendo necessário que todas as etapas e pendências citadas sejam concluídas e sanadas.

6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

O nível de detalhamento dos planos de gerenciamento de projetos relativos às áreas de conhecimento descritas no PMBOK deve ser individualizado de acordo com a natureza, porte e complexidade dos projetos. A metodologia aqui explicitada propõe um passo-a-passo mínimo, com documentos que garantirão ao gerente do projeto um adequado controle sobre o andamento de todas as atividades inerentes ao projeto. Fica a critério do gerente do projeto se aprofundar mais em um plano ou não, de acordo com seu interesse e disponibilidade, de adaptar a estrutura analítica do projeto de acordo com o tipo de PMO a ser estruturado e ainda de propor ou refinar os documentos ora apresentados de acordo com as necessidades de seus clientes.

7. CONCLUSÕES

A implantação de um escritório de projetos numa organização é uma atividade complexa que demanda muita organização e empenho, tanto por parte da alta administração, que se encarregará de inculcar e difundir a mentalidade de gerenciamento de projetos dentro da organização, quanto por parte da equipe de projetos encarregada de implantar e operar o escritório. Sem uma metodologia de cunho eminentemente prática torna-se ainda mais trabalhosa a tarefa de criar e executar uma operação como esta, com agilidade e qualidade suficiente para que o projeto não pare no meio do caminho e sem desperdício de energia, tempo e dinheiro da organização.

Além de requerer muita disposição por parte do gerente de projetos para montar uma estrutura capaz de atender a demanda por soluções de toda uma organização, há ainda a questão da fidelização dos envolvidos em acreditar que o escritório é capaz de alavancar resultados para a organização, tornando a tarefa de implantar o escritório, ainda mais laboriosa. A fidelização dos clientes internos e externos só poderá ser conquistada à medida que o escritório de projetos começarem a produzir resultados satisfatórios e a efetivamente ajudar a organização na consecução de seus objetivos estratégicos, através de projetos implementados, com alto grau de satisfação de todos os *stakeholders*.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

XAVIER, Carlos M. S.; VIVACQUA, Flávio R.; DE ACEDO, Otualp. S.; XAVIER, Luiz F. S. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos. METHODWARE.** Rio de Janeiro. Brasport Editora. 2011.

XAVIER, Carlos M. S.; XAVIER, Luiz F. S. **Metodologia Simplificada de Gerenciamento de Projetos. BASIC METHODWARE.** Rio de Janeiro. Brasport Editora. 2011.

CARREIRA, Dorival. **Organização, Sistemas e Métodos.** São Paulo. Ed. Saraiva. 2009.

SOTILLE, Mauro Afonso; MENEZES, Luís César de Moura; XAVIER, Luís Fernando da Silva; PEREIRA, Mário Luís Sampaio. **Gerenciamento do Escopo em Projetos.** Rio de Janeiro. FGV Editora. 2ª edição. 2010.

BARCAUÍ, André B.; BORBA, Danúbio B.; MOREIRA, Itamar; SILVA, Ivaldo M.; NEVES, Rodrigo B.; VERGARA, Sylvia C. **Gerenciamento do Tempo em Projetos.** Rio de Janeiro. FGV Editora. 2ª edição. 2009.

COSTA, Maria Christina B.; NASCIMENTO, Carlos Augusto D.; ABDOLLAHYAN, Farhad, PONTES, Ronaldo M. **Gerenciamento de Custos em Projetos.** Rio de Janeiro. FGV Editora. 4ª edição. 2011.

XAVIER, Carlos M. S.; WEIKERSHEIMER, Deana; LINHARES JR., José Genaro; DINIZ, Lucio José. **Gerenciamento de Aquisições em Projetos.** Rio de Janeiro. FGV Editora. 2ª edição. 2010.

SOLER, Alonso M.; SALLES JR, Carlos A. C.; DO VALLE, José A. S.; RABECHINI JR., Roque. **Gerenciamento de Riscos em Projetos.** Rio de Janeiro. FGV Editora. 2ª edição. 2010.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 4ª Edição. ed. [S.l.]. 2009.

APÊNDICE - ARTIGO PESSOAL

TERMO DE ABERTURA E PLANO DE ESCOPO PARA IMPLANTAÇÃO DE CÉLULA DE PROJETOS NO BANCO XPTO S.A.

INTRODUÇÃO

O BANCO XPTO, instituição financeira com mais de 100 mil funcionários, constituída na forma de sociedade de economia mista e com participação majoritária da União, apresenta em sua estrutura organizacional grandes departamentos reunidos em centros de serviços que funcionam como unidades de apoio aos negócios, contribuindo para o alívio da sobrecarga das agências, além de conter setores especializados em prover soluções de alta complexidade. Cada centro de serviço reúne atividades semelhantes e consideradas correlatas entre si, de modo que, a troca de informações, procedimentos e processos aconteça com mais eficiência, gerando maior sinergia de modo geral.

Os centros de serviços de logística, CSL, localizados em várias capitais, como Curitiba, São Paulo e Belo Horizonte, congregam áreas técnicas e relacionadas à engenharia do banco, como construção e suporte à instalação de novas agências, licitações de obras e serviços e administração e fiscalização de contratos. Já nos centros de serviços operacionais, CSO, concentram-se serviços típicos de retaguarda de agências, como conciliação e controle contábil de contas e balancetes, análise de operações e clientes e suporte em tempo real às agências. Para atender a programa do governo federal, criou-se o centro de suporte imobiliário, CSI, localizado em São Paulo, e responsável pela implementação do programa em âmbito nacional, concentrando área de operações de crédito imobiliário e área de engenharia especializada em avaliações e incorporações imobiliárias.

Em todos esses locais, a demanda por mudanças em processos e sistemas é frequente, já que o volume de serviços é gigantesco e gera necessidade de agilidade, tanto para a execução, como para o planejamento e implementação de mudanças visando à melhoria desses processos e sistemas. Uma vez que o banco é, essencialmente, uma estrutura mecanicista por força de sua tradição como instituição financeira, agente público do governo e solidez no mercado, faz-se necessário introduzir, aos poucos, metodologia de gerenciamento de projetos a fim de alinhá-lo, na medida do possível, às novas tendências mundiais.

OBJETIVO GERAL

O objetivo primordial deste projeto é criar e implantar uma estrutura ágil e eficiente para o gerenciamento das mudanças nos centros de serviços do BANCO XPTO, alinhando-os ao moderno conceito de gerenciamento de projetos, tendo como referência a teoria condensada no guia PMBOK© 4ª edição do PMI©. A estrutura idealizada e denominada “*célula de projetos*” funcionaria como um pequeno escritório de projetos com vocação para suporte local às inúmeras solicitações de mudanças em procedimentos, processos e sistemas que ocorrem frequentemente nesses locais e que demandam muita atenção dos gerentes funcionais dos setores envolvidos.

O principal objetivo da célula é auxiliar o gerente de setor na implementação da mudança, transferindo responsabilidade para uma estrutura projetizada capaz de utilizar meios e maneiras consagradas mundialmente como as melhores práticas para planejar, executar e gerenciar mudanças e projetos. No BANCO XPTO, já existe um grande escritório de projetos corporativos que cuida de projetos maiores, cujos objetivos alinham-se às estratégias principais de cada empresa. O escritório corporativo localiza-se em Brasília e reúne cerca de 100 pessoas, entre técnicos, gerentes e diretores, envolvidos no desenvolvimento e execução de projetos para todos os três pilares negociais do banco (Atacado, Varejo e Governo) e para diversas aplicações, como informatização de rede de agências e departamentos funcionais, implantação de software de gestão integrada e modernização e aplicação de novas tecnologias e tendências, tanto fisicamente, como em sistemas de informação.

A célula de projetos parte do princípio de que grandes soluções se iniciam com pequenas mudanças e sua intenção principal é otimizar o nível de qualidade dos serviços prestados para cliente internos, gerando aprimoramento do processo negocial que se inicia com o cliente externo.

<i>Logomarca</i>	TERMO DE ABERTURA DO PROJETO	
	<i>Project Charter</i>	
Implantação de Células de Projetos		
Elaborado por: Daniel Cadoni	Versão: 1.0	
Aprovado por: DIREO	Data: 14/04/13	

1. JUSTIFICATIVA

Devido ao gigantesco volume de serviços encontrado em unidades de apoio, como nos centros de serviços e/ou outras estruturas funcionais, como gerências regionais e diretorias, torna-se necessário à implementação de uma solução ágil para a resolução das muitas demandas por mudanças, visando à otimização de procedimentos, processos e sistemas. A principal justificativa para este projeto é implantar uma estrutura capaz de auxiliar o gerente de setor na implementação de mudanças, transferindo responsabilidade para uma estrutura projetizada capaz de utilizar meios e maneiras consagradas mundialmente como as melhores práticas para planejar, executar e gerenciar mudanças e projetos.

2. DESCRIÇÃO DO PRODUTO

Este projeto visa à criação e implantação de células de projetos que funcionarão como pequenos escritórios de suporte às demandas por mudanças em centros de serviços e outras estruturas funcionais do banco.

3. DESIGNAÇÃO DO GERENTE DE PROJETO

O Senhor Ken Wasabi, gerente-geral do CSL Logística de São Paulo (SP), será o gerente deste projeto por seu comprovado conhecimento e histórico de projetos bem-sucedidos nesta instituição.

4. PREMISSAS E RESTRIÇÕES

Premissas	Restrições
A apresentação do projeto ficará a cargo do Senhor Ken Wasabi, gerente-geral do CSL Logística de São Paulo (SP).	O tempo para a implantação da célula não poderá ultrapassar o prazo de dois meses.
A aceitação do projeto ficará a cargo da Diretoria de Estratégia e Organização (DIREO).	O custo para a implantação da célula não poderá ultrapassar o valor de R\$ 20.000,00.
A célula de projetos será implantada em local escolhido dentro do CSL Logística de São Paulo (SP).	O treinamento em gerenciamento de projetos deve ser ministrado por funcionário da DIREO.
A célula de projetos utilizará sempre que possível funcionário de dentro do CSL Logística de São Paulo (SP).	O treinamento deverá ser concluído em, no máximo, cinco dias úteis, em Brasília DF, na sede da DIREO.

Brasília, 14/04/13.

Assinatura de membro da Diretoria de Estratégia e Organização.

<i>Logomarca</i>	DECLARAÇÃO DE ESCOPO DO PROJETO	
	<i>Project Scope Statement</i>	
Implantação de Células de Projetos		
Elaborado por: Daniel Cadoni	Versão: 1.0	
Aprovado por: DIREO	Data: 14/04/12	

1. OBJETIVO

O objetivo deste projeto é criar e implantar uma estrutura ágil e eficiente, denominada “célula de projetos”, para o gerenciamento das mudanças nos centros de serviços do BANCO XPTO, alinhando-os ao moderno conceito de gerenciamento de projetos, tendo como referência a versão 2008 do guia PMBOK® do PMI®. Como resultado da implantação das células de projetos, espera-se otimizar o nível de qualidade dos serviços prestados para cliente internos, gerando aprimoramento do processo comercial que se inicia com o cliente externo.

2. DESCRIÇÃO DO PRODUTO

As células de projetos funcionariam dentro de uma estrutura pré-existente, como um CSL/CSO/CSI, e serviriam para auxiliar o gerente de setor na implementação de mudanças, transferindo responsabilidade para uma estrutura projetizada capaz de utilizar meios e maneiras consagradas mundialmente como as melhores práticas para planejar, executar e gerenciar mudanças e projetos. Como composição da equipe de trabalho em uma célula de projetos, sugere-se agrupar pessoal conhecedor das melhores práticas de gerenciamento de projetos, os quais utilizariam as teorias propagadas pelo PMI®, formações acadêmicas diversas, como Direito, Contabilidade, Engenharia, etc., de acordo com as principais demandas de cada unidade de apoio, além de reunir pessoal da área de informática para prover suporte ferramental para a consecução das mudanças. A quantidade de pessoas, bem como seus cargos e funções, ficaria a critério do comitê

da administração, levando em conta a disponibilidade orçamentária da unidade de apoio. A célula de projeto acolheria as solicitações de mudanças, em *templates* padronizados, coletaria requisitos e especificações com cada solicitante, formalizaria uma proposta de mudança, com a solução do problema, se possível, e a entregaria ao gerente-geral da unidade de apoio. Caso a solicitação fosse autorizada, o gerente da célula assumiria o papel de gerente de projetos e implementaria a mudança juntamente com o gerente funcional do setor demandante. Implementada a mudança, o gerente de projetos formalizaria o encerramento do projeto e armazenaria na célula todos os relatórios e lições aprendidas durante a mudança, servindo como banco de dados de lições aprendidas para solicitações futuras.

3. CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DO PRODUTO

Como critério mínimo para aprovação do projeto, exige-se estrutura física implantada, normativos e documentos de gerenciamento de projetos elaborados e gerente de setor nomeado juntamente com equipe formada por, no mínimo, dois assistentes treinados.

4. ESCOPO NÃO INCLUÍDO

Não fazem parte do escopo deste projeto, pesquisas qualitativas a respeito do nível de maturidade em gerenciamento de projetos de cada empresa, bem como, treinamentos necessários para a equipe de projetos da célula

5. EQUIPE DE PLANEJAMENTO

ID	Nome	Cargo	Contato	Envolvimento
1	Fulano de Tal	Gerente-Geral	11 5555-2222	GP
2	Ciclano	Gerente-Executivo	61 5555-1111	Sponsor
3	Beltrano	Assessor	61 5555-3333	Equipe
4	José	Assistente de TI	61 5555-9999	Equipe

6. ESTRATÉGIA DE CONDUÇÃO

O gerente do projeto se reunirá com a gerência executiva e patrocinadora deste projeto em até cinco dias úteis com o objetivo de iniciar o planejamento dos trabalhos a serem executados. A equipe do projeto será acionada pelo gerente do projeto em até 10 dias úteis, ou assim que o *project charter* for autorizado, e preparada para o início da execução dos trabalhos.

7. PREMISSAS E RESTRIÇÕES

Premissas	Restrições
A apresentação do projeto ficará a cargo do Senhor Fulano de Tal, gerente-geral do CSI/CSO/CSL cidade UF e GP.	O tempo para a implantação da célula não poderá ultrapassar o prazo de dois meses.
A aceitação do projeto ficará a cargo do gerente-executivo da Diretoria de Estratégia e Organização.	O custo para a implantação da célula não poderá ultrapassar o valor de R\$ 20.000,00.
A célula de projetos será implantada em local escolhido dentro do CSI/CSO/CSL cidade UF.	O treinamento em gerenciamento de projetos deve ser ministrado por funcionário da DIREO.
A célula de projetos utilizará sempre que possível funcionário de dentro do CSI/CSO/CSL cidade UF.	O treinamento deverá ser concluído em, no máximo, cinco dias úteis, em Brasília DF, na sede da DIREO.

Brasília, 14/04/13.

Assinatura de membro da Diretoria de Estratégia e Organização.