

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC
Curso de Pós Graduação Lato Sensu em Gerenciamento de Projetos

DEBORA CAROLINI BÖELL
GILSON MAXIMO DE OLIVEIRA
LAIARA MACHADO HOEPERS

**PROJETO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE
PROJETOS NA PREFEITURA DE CAMPO BELO DO SUL**

LAGES
2016

Debora Carolini Böell
Gilson Maximo de Oliveira
Laiara Machado Hoepers

**PROJETO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS NA
PREFEITURA DE CAMPO BELO DO SUL**

Projeto Integrador de Curso de Pós Graduação apresentado à banca examinadora da Faculdade de Tecnologia SENAC de Florianópolis-SC como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Projetos.

Orientador: Prof. Msc. Abilio Bueno de Oliveira Neto

Lages
2016

Debora Carolini Böell
Gilson Maximo de Oliveira
Laiara Machado Hoepers

PROJETO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PROJECT MANAGEMENT OFFICE NA
PREFEITURA DE CAMPO BELO DO SUL

Projeto Integrador de Curso de Pós Graduação apresentado à banca examinadora da Faculdade de Tecnologia SENAC de Florianópolis-SC como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Projetos.

Aprovado em ___/___/_____

Prof. Msc. Abilio Bueno de Oliveira Neto

Prof. Me. Cláudio Henrique da Silva

Prof^a. Me. Denise Krieger Koeche

Lages
2016

RESUMO

O presente trabalho foi elaborado com o objetivo de planejar a implantação de um Escritório de Projetos na Prefeitura do Município de Campo Belo do Sul fazendo uso das boas práticas sistematizadas pelo guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK). O projeto contempla a estruturação de um project management office (PMO), a criação de uma documentação padrão, a elaboração de metodologia própria, treinamento de pessoal e aquisições necessárias ao funcionamento de um escritório de projetos. Foi desenvolvido a partir dos requisitos levantados pelo patrocinador e equipe e gerenciamento em projetos, do conjunto de premissas e restrições identificadas e da análise de ambiente do projeto, utilizando na formulação desses documentos dados fornecidos ou coletados na organização e que representam um retrato da realidade do gerenciamento de projetos na organização e da gestão administrativa naquilo que se relaciona com o tema. Foram utilizados métodos de pesquisa bibliográfica, documental e aplicada, e elaborados os planos e gerenciamento por área de conhecimento do guia PMBOK, integrados pelo plano de gerenciamento do projeto que conta também com a análise de viabilidade econômico financeira, criando os subsídios necessários e análise sobre a implementação do projeto.

Palavras-chave: PMO, Gerenciamento de Projetos, Prefeitura, Guia PMBOK.

ABSTRACT

This work was done in order to planning the implementation of a Project Management Office (PMO) in City of Campo Belo do Sul making use of good practices systematized by the Guide Project Management (PMBOK®). The project includes the structuring of the PMO, creating a standard documentation, preparation of own methodology, personnel training and procurement for the operation of a project office. It was developed from the requirements raised by the sponsor and staff and management projects, the set of identified assumptions and constraints and the project environment analysis using the formulation of such documents data provided or collected in the organization and representing a picture of the reality of project management in the organization and administrative management in what relates to the theme bibliographical research, documentary and applied methods were used, and elaborate plans and management by area of knowledge of the PMBOK guide, integrated in the project management plan that also includes the analysis of financial and economic viability, creating the necessary analysis subsidies on the implementation of the project.

Keywords:PMO, Project Management, City Hall, PMBOK®Guide.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ciclo de vida de projeto.....	12
Figura 2 - Entradas, ferramentas e técnicas e saídas	13
Figura 3 - Principais benefícios com a implantação do PMO	16
Figura 4 - Municípios da Região Serrana (AMURES)	19
Figura 5 - Campo Belo do Sul	25
Figura 6 - Município de Campo Belo do Sul/ Localização.....	26
Figura 7 - Ambiente de projeto	33
Figura 8 - Tarefas programadas.....	39
Figura 9 - Distribuição percentual dos custos por atividades	27
Figura 10 - Evolução da distribuição dos custos	27
Figura 11 - Organograma de funções.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Apresentação.....	9
1.2 Objetivos	10
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	10
1.2.2 <i>Objetivos específicos.....</i>	10
1.3 Justificativa.....	10
1.4 Fundamentação Teórica	11
1.4.1 <i>Gerenciamento do Projeto.....</i>	12
1.4.2 <i>Project Management Office.....</i>	15
1.4.3 <i>PMO no órgão público.....</i>	15
1.4.2 <i>Contexto regional do gerenciamento de projetos.....</i>	18
1.5 Metodologia	21
1.5.1 <i>Pesquisa bibliográfica e documental</i>	22
1.5.2 <i>Pesquisa aplicada</i>	24
1.5.3 <i>Das ações executadas</i>	24
1.6 Objeto de estudo	24
2 DESENVOLVIMENTO	27
2.1 Iniciação do projeto.....	27
2.1.1 <i>Termo de abertura do projeto.....</i>	27
2.1.2 <i>Análise do ambiente do projeto.....</i>	32
2.2 Planejamento do projeto.....	33
2.2.1 <i>Plano do projeto</i>	33
2.2.1.1 <i>Escopo</i>	33
2.2.1.2 <i>Entregas.....</i>	35
2.2.1.3 <i>Análise de viabilidade econômico-financeiro.....</i>	35
2.2.1.4 <i>Tarefas programadas</i>	38
2.2.1.5 <i>Riscos e respostas planejadas.....</i>	40
2.2.1.6 <i>Especificações contratuais.....</i>	45
2.2.1.7 <i>Critério de aceitação do projeto.....</i>	46
2.2.1.8 <i>Assinaturas / aprovações</i>	46
2.2.1.9 <i>Custos</i>	47

2.2.1.10 Matriz tarefa X responsabilidade	51
2.2.1.11 Cronograma dos principais marcos do projeto	52
2.2.1.12 Indicadores de desempenho do projeto	52
2.3 Gerenciamento do projeto	54
2.3.1 Gerenciamento da integração	54
2.3.2 Gerenciamento do escopo	55
2.3.3 Gerenciamento do tempo	55
2.3.4 Gerenciamento do custo	56
2.3.5 Gerenciamento da qualidade	56
2.3.6 Gerenciamento dos recursos humanos.....	56
2.3.7 Gerenciamento da comunicação.....	57
2.3.8 Gerenciamento de riscos.....	57
2.3.9 Gerenciamento de aquisições	58
3 CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICES.....	63

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

O plano do projeto de implantação de um Project Management Office - PMO na Prefeitura de Campo Belo do Sul/SC surgiu da similaridade das experiências profissionais dos alunos da Pós Graduação em Gerenciamento de Projetos do SENAC/SC. O grupo é formado em sua maioria por pessoas que trabalham no setor público nos municípios de Lages e Campo Belo do Sul, e identificam nas estruturas de governo dificuldades semelhantes no que diz respeito ao gerenciamento de projetos. De forma gradual os órgãos governamentais estão absorvendo e aplicando os conhecimentos na área de projetos e a implantação de um PMO aponta nessa direção, sendo uma iniciativa inédita na Região Serrana.

Como objeto de estudo, foi definida a Prefeitura de Campo Belo do Sul/SC, município do interior da Região Serrana do Estado de Santa Catarina. Campo Belo do Sul possui número reduzido de pessoas que trabalham com projetos, esses servidores públicos não estão organizados num setor específico, dividem a carga de trabalho com outras ações administrativas e não possuem atribuições bem definidas no organograma de funções da Prefeitura. Essas condições dificultam a elaboração de novos projetos e a gestão daqueles em andamento, pois raramente há um gerente que acompanha o ciclo de vida dos projetos, sendo comum que os servidores envolvidos no planejamento sejam diferentes dos que acompanham a execução e o controle, que por sua vez não são responsáveis pela finalização dos processos.

Segundo o Prefeito Municipal Edilson José de Souza a ausência de um setor específico que coordene esses processos contribui para os baixos índices de desenvolvimento social do município, pois o acesso aos recursos dá-se em grande parte pela submissão de projetos a fontes financiadoras, e a continuidade de recebimento é condicionada a boa aplicação daqueles já repassados. A implantação de um PMO pode representar um avanço na gestão do município, gerenciando de forma mais eficiente os recursos recebidos, identificando oportunidades e apoiando a elaboração de um número cada maior de projetos de interesse público.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Criar um plano de projeto para implantação de um PMO na Prefeitura de Campo Belo do Sul de acordo com as necessidades do município contemplando as atividades essenciais ao processo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Estruturar o PMO da Prefeitura de Campo Belo do Sul/SC, levantando os requisitos necessários a consecução da proposta.
- Desenvolver metodologia própria do PMO a partir das especificidades da Prefeitura de Campo Belo do Sul/SC.
- Elaborar proposta de documentação padrão a ser utilizada após a implantação do PMO.
- Aprimorar recursos necessários ao PMO por meio da capacitação da equipe de trabalho e aquisições.

1.3 Justificativa

O presente projeto é uma oportunidade de aplicar os conhecimentos de gerenciamento de projetos na implantação de um PMO para a área pública, elegendo como instituição a Prefeitura de Campo Belo do Sul/SC. A escolha da prefeitura deu-se por ser uma estrutura pública que possui autonomia necessária para a proposição de um órgão dessa natureza e que pode adotar práticas inovadoras e de gestão diferenciada, tornando a elaboração do plano uma proposta relevante do ponto vista acadêmico e da aplicabilidade prática.

Um PMO na área da gestão pública apresenta um impacto positivo para o desenvolvimento social e econômico do município de Campo Belo do Sul, pela ampliação da submissão de projetos a fontes financiadoras e a melhoria no gerenciamento de projetos em andamento, podendo aumentar as receitas e a eficiência dos serviços prestados pelo Poder Público. A Prefeitura de Campo Belo do Sul não possui em sua estrutura administrativa um setor específico que cumpra esse

papel pois as pessoas que atuam em projetos possuem outras funções administrativas e não trabalham organizadas numa mesma metodologia ou padrão de documentação. No ciclo de vida, os projetos da prefeitura são gerenciados por diversos servidores de diferentes áreas, havendo a diluição das boas práticas e soluções construídas ao longo dos processos, provocando atrasos, retrabalho e desperdício de recursos.

A implantação de um PMO pode representar alternativa a diversos desafios enfrentados pela prefeitura de Campo Belo do Sul, com a sistematização de processos e organização das áreas envolvidas em projetos, traduzindo-se em maior eficiência e menor desperdício dos recursos públicos. Do ponto de vista administrativo ele fornece resultados positivos que vão justificando sua manutenção em longo prazo, angariando apoio público das estruturas de poder e da população diretamente beneficiada.

Para o Gerenciamento de Projetos do ponto de vista de área do conhecimento o projeto contribui ao debruçar-se sobre um município de pequeno porte, lhe imprimindo um caráter singular frente a produção acadêmica da área no Brasil, focada majoritariamente em empresas do setor privado e projetos em grandes municípios ou estados, uma realidade distinta do município de Campo Belo do Sul/SC. Dessa forma, é possível observar a aplicabilidade dos conceitos de gerenciamento em projetos tendo como referência o Guia PMOK num ambiente distinto do usualmente conhecido e até mesmo esperado para esse tipo de trabalho, ao passo que é um ambiente análogo ao vivenciado pela maioria dos municípios brasileiros de pequeno porte como este que presta-se a objeto de estudo e que nunca ou raramente tiveram contato com os conceitos do gerenciamento de projetos ou de um PMO.

1.4 Fundamentação Teórica

Este capítulo aborda o gerenciamento de projetos fundamentado na visão de diversos autores que apontam para a importância e contribuição do gerenciamento de projetos ao longo da história. Em seguida são apresentadas as práticas propostas pelo *Project Management Institute (PMI)*, através do *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, que contempla o ciclo de vida do projeto, os processos de gerenciamento de projetos e as áreas de conhecimento em

gerenciamento de projetos. Na sequência, apresenta conceitos sobre *Project Management Office (PMO)* e seus benefícios, e por fim, justifica a relevância da implantação de um *PMO* em órgãos públicos, explanando o atual cenário do setor terciário na região serrana de Santa Catarina relacionado à execução de projetos.

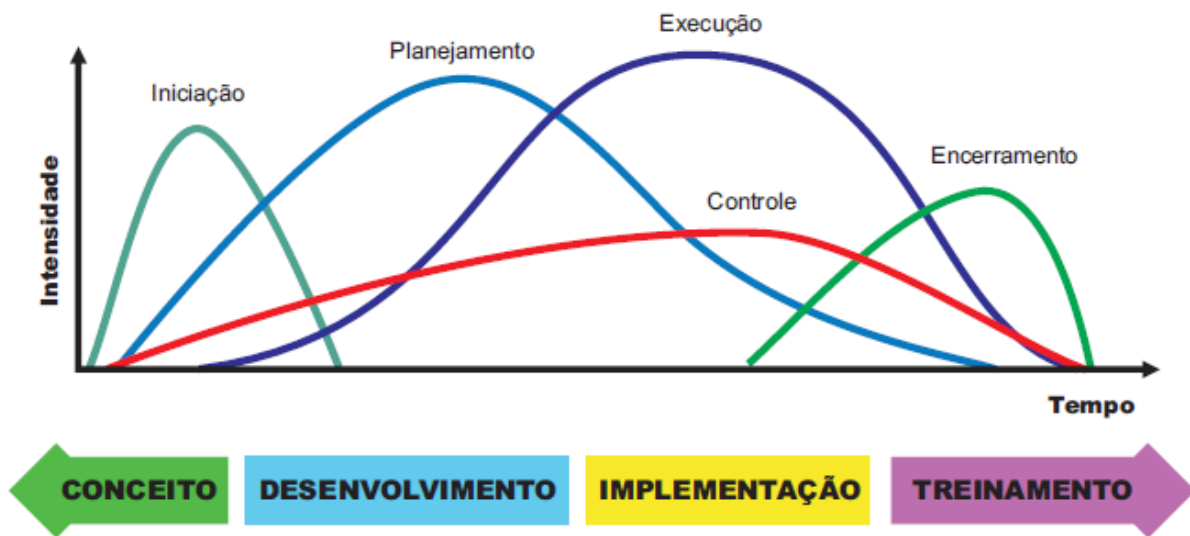
1.4.1 Gerenciamento de Projetos

Um projeto consiste em um empreendimento temporário com o objetivo preciso e claro, seja criar um produto ou serviço. É desenvolvido em todos os níveis de organização, suas etapas são bem definidas (início, meio e fim) e sua evolução é progressiva. Deve ser planejado, executado e controlado. Tem recursos e duração limitados. Para o "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" *PMBOK® Guide- 5º Edition, [Project Management Institute (PMI®) 2013]*, "projeto é especificamente é um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado únicos" e o "gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos".

O *PMI (Project Management Institute)* é uma organização sem fins lucrativos que foi estabelecida em 1969, na Filadélfia, Pensilvânia EUA, e trabalha na promoção de padrões e éticas nos assuntos relacionados ao gerenciamento de projetos, disponibilizando publicações, treinamentos, seminários e faculdades para propagar o assunto. Desde então esta entidade vem absorvendo um número de associados significativo que cada vez mais colaboram para que seja reconhecida mundialmente pelas práticas que são desenvolvidas e oferecidas para as organizações no que concerne à gestão de projetos (*PMI, 2010*).

Para um melhor controle gerencial, projetos são usualmente divididos em partes menores, chamadas fases, geralmente em ordem sequencial de execução. O conjunto dessas fases, ilustrado na figura 1, é conhecido como ciclo de vida de projeto e compreende: planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Gerenciar um projeto envolve todas as etapas apresentadas, do início ao fim, com planejamento, execução e controle das atividades.

Figura 1 - Ciclo de vida de projeto

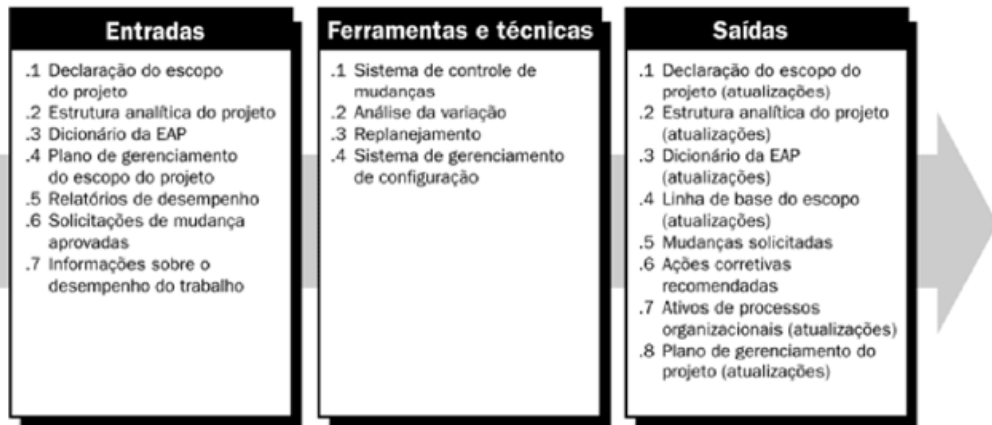


Fonte: Ciclo de vida de um projeto (2013)

Ainda segundo o *PMBOK®*, existem dez áreas de conhecimento, definidas por seus requisitos e processos (uma atividade ou conjunto de atividades), por exemplo, suas práticas, entradas (insumos), saídas (resultados desejados), ferramentas e técnicas. São elas: gerenciamento da integração, gerenciamento de escopo, gerenciamento do tempo, gerenciamento de custos, gerenciamento da qualidade, gerenciamento de recursos humanos, gerenciamento das comunicações, gerenciamento de riscos, gerenciamento de aquisição e gerenciamento das partes interessadas.

A figura a seguir descreve um dos processos da área de conhecimento Gerenciamento do Escopo, chamado Controle de Alterações do Escopo.

Figura 2 - Entradas, ferramentas e técnicas e saídas



Fonte: Processo Controle de Alterações do Escopo. PMBOK

Desde os tempos mais remotos, a humanidade planeja e gerencia projetos. Segundo Holland (2011), nos últimos 4.500 anos, tivemos a ocorrência de vários grandes projetos que foram entregues de forma sistemática e com características semelhantes às dos projetos praticados atualmente. Em obras grandiosas como a construção da muralha da China ou das pirâmides do Egito, por exemplo, o principal motivador era a religião ou a obtenção de poder. No entanto, é possível observar que em documentos deste período, os princípios do gerenciamento de projetos estão claramente presentes e permaneceram válidos, apesar de não dispor das mesmas ferramentas, técnicas e metodologias atuais. Segundo Vargas, (2005, p.4) “o gerenciamento de projetos não propõe nada revolucionário ou novo. Sua proposta é estabelecer um processo estruturado e lógico para lidar com eventos que se caracterizam pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental”.

Durante a Revolução industrial, em meados do século XIX, entendeu-se que quanto maior o projeto, maior a complexidade em gerenciar sua conclusão e entregas. A necessidade de organizar pessoas, atividades e recursos, racionalizou a administração da produção e ações empresariais, incitando os estudos de Taylor e Gantt, pioneiros da ciência do gerenciamento de projetos.

Já na década de 1950, a criação e difusão dos diagramas de rede, chamados de gráficos Pert (*Program Evaluation and Review Technique*), o método do caminho crítico (*Critical Path Method - CPM*) e os sistemas de controle de custos e cronograma, desencadeiam uma maior evolução no segmento. A partir de então, os conhecimentos relacionados ao gerenciamento de projetos têm sido desenvolvidos e ordenados ao longo da história e impulsionados por fatores relacionados à economia, tecnologia, transportes, comunicação, inovação, globalização e clientes

cada vez mais exigentes. A soma desses fatores cria um ambiente competitivo, pressionado, célere e ávido por mudanças, o que reforça a aplicação do gerenciamento de projetos.

1.4.2 *Project Management Office*

O Project Management Office é uma entidade organizacional que visa auxiliar gerentes de projeto e a organização em geral na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos.

O PMO pode estar vinculado a uma associação como um todo ou somente a um único projeto dentro da organização. O PMO também pode ser aplicado em vários setores de uma empresa com objetivos distintos.

Prado (2000) diz que um PMO é um pequeno grupo de pessoas que tem relacionamento direto com todos os projetos da empresa, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando auditoria e acompanhamento de desempenho.

Vargas (2005) explica que o escritório é um centro de informações e controle. Ele contém gráficos, diagramas, documentação e cronogramas. É, também, a casa do time do projeto, onde todo o suporte está disponível.

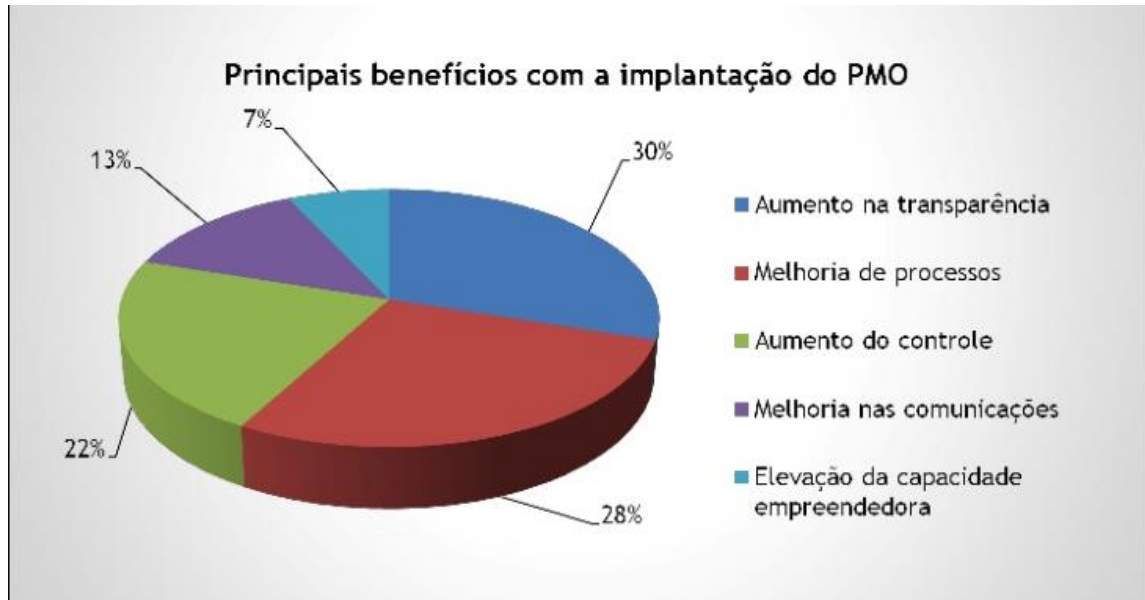
Para Carvalho e Hinça (2012), um Escritório de Projetos é uma prática da gestão de projetos que busca melhorar o desempenho dos projetos nas organizações. Assim, “o Escritório de Projetos apresenta como objetivo básico orientar e dar suporte aos gerentes de projetos, permitindo à empresa desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível” (CARVALHO; HINÇA, 2012, p. 1).

A estrutura de um PMO precisa, segundo Quelhas e Barcaui (2010, p.152), atender as necessidades operacionais e ser útil ao suporte executivo, de forma que a organização e a tomada de decisão sejam centralizadas, mas não burocráticas. Estes autores afirmam, ainda, que os principais *stakeholders* de um PMO são os gerentes de projetos, e estes devem ser os primeiros a se beneficiar com esta prática (QUELHAS; BARCAUI, 2010).

Salienta ainda Quelhas e Barcaui (2010) que, “suporte ao projeto, treinamento, consultoria, gerenciamento de recursos, implementação de metodologia e padronização de processos”, são algumas das funções

desempenhadas por um Escritório de Projetos. A figura a baixo mostra alguns dos benefícios que a implantação do escritório pode trazer:

Figura 3 - Principais benefícios com a implantação do PMO



Fonte: PMO Fatores críticos de sucesso (2008)

Segundo Ricardo Viana Vargas (2005), existem basicamente três níveis de escritórios de projetos de acordo com a finalidade e a característica de atuação desejada pela organização:

- **Projeto Autônomo:** PMO separado das operações da empresa, destinado ao gerenciamento de um projeto ou programa específico, onde a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso do projeto é do PMO. Esta configuração ocorre tipicamente em situações onde o projeto não tem relacionamento estreito com o restante da organização e a empresa não tem muita experiência em gerenciamento de projetos.
- **Escritório de Suporte de Projetos:** PMO destinado ao apoio a diversos projetos simultâneos, fornecendo suporte, ferramentas e serviços de planejamento, controle de prazos, custos, qualidade, dentre outros. Além disso, pode fornecer metodologia de gerenciamento de projetos, recursos técnicos, interfaces organizacionais, metodologia de gestão do conhecimento. É considerado um centro de competência

em projetos. Pode ser departamental ou corporativo, variando apenas sua colocação dentro da estrutura organizacional da empresa, de acordo como essa se apresenta.

- Centro de Excelência em Gestão de Projetos: PMO criado para servir como referência principal na gestão de projetos dentro da organização. Não assume a responsabilidade pelos resultados dos projetos. É uma estrutura recomendada para organizações que possuem projetos de diversas naturezas. Ele funciona como um núcleo de inteligência, provendo informações às partes diretamente interessadas, ao invés de comandar.

1.4.3 PMO no Órgão Público

Os órgãos públicos em geral tem um ritmo diferente da empresa privada e do mercado. Os processos de aquisição de produtos e serviços são, quase que totalmente amarrados e restritos pela lei das licitações.

Vargas (2005) em uma abordagem de gerenciamento de riscos, explica que o projeto no setor público é um projeto usualmente mais arriscado que um projeto privado, por diversos motivos, dos quais ele menciona 3:

- As aquisições e contratações.
- Descontinuidades: Mudanças ocasionadas pelos mandatos ou sucessões políticas que não dão continuidade a projetos anteriores, ou ainda "rasgam" ou emendam o termo de abertura e a declaração de escopo, por exemplo, com o projeto já em andamento.
- Ambiente de negócios: a imagem associada a atividades do setor público é muitas vezes vinculada a processos obscuros, e isso pode dificultar inclusive os relacionamentos com parceiros (internos e externos) e fornecedores, que têm expectativas moldadas por esta imagem.

Mas Vargas (2005) destaca: o interesse pelo gerenciamento de projetos no setor público merece atenção especial. Vários governos e órgãos governamentais brasileiros já estão fazendo suas experiências com escritórios de projetos, em variados graus de maturidade, e o próprio PMBOK já há alguns anos tem a sua Government Extension, voltada aos desafios específicos desta área: completar os projetos corretamente, no prazo e dentro do orçamento.

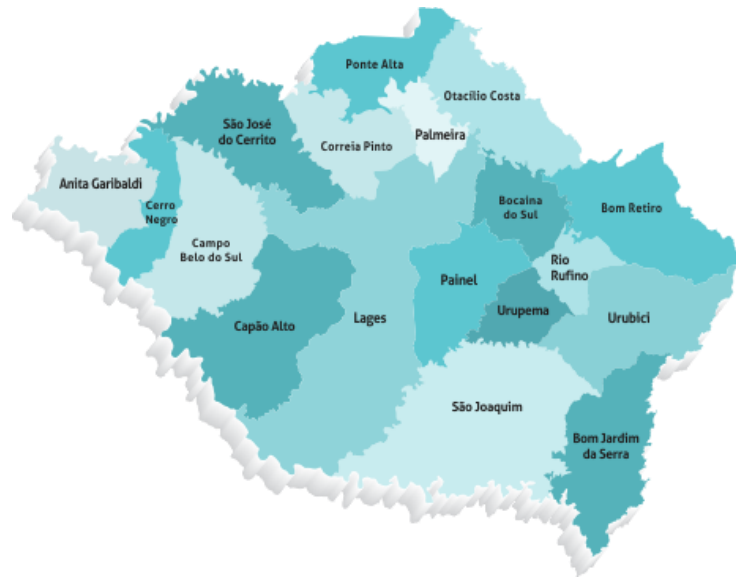
Sobre as experiências de escritórios de projeto em andamento no âmbito governamental, Ricardo Vargas (2005) faz uma recomendação especial lembrando da importância de adaptar as melhores práticas da literatura às condições específicas do ambiente governamental, seja na aquisição e contratação, nas exigências de documentação, ou onde mais fizer sentido em cada caso.

1.4.4 Contexto Regional do Gerenciamento de Projetos

O município de Campo Belo do Sul está situado na região serrana do Estado de Santa Catarina, região Sul do Brasil. Originalmente fazia parte do território do município de Lages, teve emancipação político administrativa por meio de Lei Estadual nº 731 de 17 de julho de 1961. Além da autonomia administrativa os municípios catarinenses organizam-se em associações regionais com base nos ideais do movimento municipalista, uma rede de integração dos gestores municipais com o objetivo de fortalecimento da gestão dos municípios surgida no Brasil na década de 1980. Essa articulação tem abrangência federativa representada em nível nacional pela Confederação Nacional dos Municípios (CNM), em nível estadual pela Federação Catarinense de Municípios (FECAM) e em nível regional pela Associação de Municípios da Região Serrana (AMURES), da qual Campo Belo do Sul faz parte.

A AMURES foi fundada em 1968 e tem como missão: *“Trabalhar em prol dos Municípios da Serra Catarinense, visando o melhoramento da capacidade administrativa e executiva das prefeituras, promovendo o bem estar das pessoas e o desenvolvimento sustentável da região”* (<http://www.amures.org.br/cms/pagina/ver/codMapaltem/45162>) por meio de agências, consórcios, colegiados, conselhos e projetos. Essa articulação proporciona aos municípios capacitações permanentes, assessoria técnica e outras atividades de integração e representação de seus associados. O gerenciamento de projetos é uma das iniciativas tomadas pela AMURES na forma de capacitação técnica e de assessoria na elaboração e no planejamento de projetos que são submetidos a editais públicos nacionais e estaduais na maioria. A baixo uma figura dos Municípios que fazem parte da AMURES:

Figura 4 - Municípios da Região Serrana (AMURES)



Fonte: Correio Lageano (2012)

Apesar não de haver padronização de documentos e processos ou a referência de guias como o PMBOK nas iniciativas que abordem o tema gerenciamento de projetos, o que dificulta a análise dos dados numa série histórica que demonstre o impacto dessas ações na taxa de sucesso de contratação de projetos dos municípios beneficiados, tais ações podem contribuir no aumento de recursos captados a partir da elaboração de projetos, considerando que a qualidade destes passou a ser um dos fatores determinantes de sucesso em especial, depois da criação em 2008 pelo Governo Federal do Sistema de Convênios (Siconv), para administrar transferências voluntárias da União a Estados, Municípios e Organizações da Sociedade Civil. Tal sistema foi elaborado utilizando diversos princípios do gerenciamento de projetos como escopo, cronograma e custos, acompanhando o projeto em todas suas fases.

No ano de 2014 a AMURES contratou um profissional dedicado exclusivamente a assessorar a elaboração de projetos dos 18 municípios que a compõe, além das frequentes capacitações sobre o tema com foco especial nos sistemas públicos de gestão de projetos, surgidos em escala federal e estadual após a consolidação do SICONV. Como resultado desses esforços, o número de projetos submetidos a editais públicos e outras formas de financiamento, propostos pelos municípios associados à AMURES aumentou. Apesar da Associação não possuir dados consolidados é possível atribuir o aumento do número de projetos inscritos e

o volume de recursos captados ao trabalho realizado pela assessoria de gerenciamento de projetos.

Campo Belo do Sul como município associado da AMURES foi beneficiado pela iniciativa, chegando em 2015 num volume de recursos pleiteados por meio de projetos na casa dos R\$ 30 milhões de reais, para um montante e recursos recebidos na casa dos R\$ 433 mil reais, havendo uma taxa de sucesso na captação de recursos na ordem de 7%.

É provável que caso fossem analisados dados de outros municípios associados, o resultado seria muito próximo ao obtido por Campo Belo do Sul em termos de crescimento percentual, o que pode indicar crescente interesse regional no gerenciamento de projetos estimulado pelo sucesso das iniciativas de capacitação e consultoria promovidas pelas AMURES.

O aumento de projetos pode ainda estar ligado a crescente importância do tema para a gestão pública municipal ao compreender que os mecanismos de financiamento prescindem cada vez mais da elaboração de projetos mais qualificados para alçar os recursos públicos disponíveis por essa forma de acesso. Apesar dos dados positivos, dos esforços empreendidos, é importante salientar a fragilidade do processo de gerenciamento de projetos na gestão pública da região da AMURES do ponto de vista dos processos padronizados de abertura, planejamento, execução, controle e finalização de um projeto. As ações promovidas aos associados ainda estão focadas sob a forma de cumprimento das prerrogativas legais solicitadas nos editais ou nos sistemas de gestão de projetos como o Siconv. É comum que depois de aprovado, os servidores públicos envolvidos com o planejamento e a inscrição dos projetos deem lugar a profissionais de outros setores públicos, como o setor de licitação e contratos, setor de convênios e secretarias municipais fim, responsáveis pela execução dos projetos.

Esse contexto regional de gerenciamento de projetos no setor público da Região Serrana de Santa Catarina pode apontar para a oportunidade da estruturação de um PMO considerando que essa ferramenta seria uma forma de potencializar especialmente a taxa de sucesso da aprovação de projetos submetidos que a exemplo da Prefeitura de Campo Belo do Sul é inferior a 10% dos do total de propostas elaboradas.

1.5 Metodologia

Para atender a consecução dos objetivos específicos no Projeto de Implantação de um PMO na Prefeitura de Campo Belo do Sul, fez-se necessário a utilização de diferentes técnicas metodológicas de modo a atender à necessidade imposta pela escolha do objeto e do tema. Foram utilizados dois métodos de pesquisa: quanto aos procedimentos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e a documental, e quanto à natureza, foi utilizada a pesquisa analítica, com predominância de uso de cada uma delas de acordo com os objetivos específicos do projeto, conforme descrito abaixo:

Pesquisa bibliográfica:

- Revisar a literatura sobre a implantação de PMOs em órgãos públicos, identificando as potencialidades de transformação do planejamento estratégico em resultados práticos como apoio a elaboração de projetos que se apresentem como oportunidades para o desenvolvimento do município.

Pesquisa analítica:

- Estruturar o PMO da Prefeitura de Campo Belo do Sul/SC, levantando os requisitos necessários a consecução da proposta.
- Desenvolver metodologia própria do PMO a partir das especificidades da Prefeitura de Campo Belo do Sul/SC.
- Elaborar proposta de documentação padrão a ser utilizada após a implantação do PMO.
- Aprimorar recursos necessários ao PMO por meio da capacitação da equipe de trabalho e aquisições.

Não significa que os dois métodos foram utilizados de maneira restrita a cada objetivo específico elencado, a pesquisa bibliográfica e a aplicada permearam toda a construção do projeto. A escolha dos métodos buscou maior integração entre o conceito teórico e a aplicação prática, tomando como referência uma organização real que participou ativamente da elaboração do trabalho fornecendo informações legítimas sobre o tema do projeto, permitindo o exercício dos conhecimentos

adquiridos no cumprimento das disciplinas e permitindo enfrentar questões importantes em torno do projeto que foi desenvolvido. Esse enfrentamento deu-se à luz dos referências metodológicos citados, que a seguir são conceituados.

1.5.1 Pesquisa bibliográfica e documental

O gerenciamento de projetos sob a forma de produção acadêmica no Brasil é uma área em expansão. A pesquisa bibliográfica empreendida num corte mais específico considerando estudos sobre a implantação de PMOs e ainda um PMO na área da gestão pública e especificamente em pequenos municípios, mostrou a necessidade do aumento de estudos sobre o tema, dando ao presente projeto maior relevância que tivera no início de sua elaboração. Para o campo da metodologia essa discussão tem relevância no que tange a escolha das ferramentas metodológicas para a construção desses trabalhos e que possam oferecer ao pesquisador um visão comparativa na abordagem dos métodos utilizados.

A pesquisa bibliográfica e a documental se apresentaram como as primeiras técnicas utilizadas quanto aos procedimentos de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

O método de leitura, análise e interpretação, sistematizou as informações obtidas dentro nas necessidades apontadas na área de conhecimento do projeto. A partir da definição do objeto da pesquisa, passou-se a elaborar uma lista de palavras chave de maneira a facilitar a pesquisa nas fontes secundárias, composta por livros, periódicos, artigos científicos, e sítios na internet, sendo este o conjunto de fontes mais pesquisadas. A lista de palavras chave não foi um processo estanque, ao contrário, foi uma ferramenta dinâmica que incluiu, alterou e até mesmo substituiu palavras à medida que o trabalho foi evoluindo, como fica evidente na tabela comparativa dos termos inicialmente elencados e daqueles que formaram a última versão da lista de palavras chave utilizadas.

Lista de palavras chave na escolha do tema
Escritório de projetos
Gestão pública
Escopo
Gerenciamento de projetos
Administração pública
Stakeholders

Lista de palavras chave na entrega do projeto
PMO
Gestão pública
Escopo
Gerenciamento de projetos
Administração pública
Plano e gerenciamento do projeto
Gerenciamento das comunicações
Implantação de PMO

A lista de palavras chave estendeu a pesquisa para o campo da investigação documental, resguardas as diferenças entre o método bibliográfico.

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

Houve a necessidade do arquivamento do material consultado na pesquisa documental sempre que fora possível, especialmente aquele disponível na Internet que se mostra um fonte de grande relevância pela quantidade de conteúdo disponível havendo em contrapartida um exame mais criterioso quanto a origem e a credibilidade dos dados. Tendo a base da pesquisa bibliográfica e documental, e

alinhada com a própria metodologia da instituição de ensino partiu-se para a pesquisa aplicada.

1.5.2 Pesquisa Aplicada

Na proposição metodológica do Curso de Pós-graduação do Senac o trabalho de conclusão do curso denominado projeto integrador propunha a utilização dos conhecimentos adquiridos num trabalho de conclusão de curso que atendesse a uma demanda, ou a um cliente em específico. Em contraste com a pesquisa básica no qual se discute, por exemplo, um projeto de pesquisa, o projeto integrador lança mão da pesquisa aplicada, a utilização prática do conhecimento científico, segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 78), para *“contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”*.

A aplicação do conhecimento para implantação de um PMO num pequeno município partiu da proposição dos autores diante da percepção de uma oportunidade de desenvolvimento na organização, levando em consideração a relevância prática do projeto, que pode denotar de forma clara que trata-se de um trabalho seja exequível, Appolinário (2004, p. 152) salienta que pesquisas aplicadas têm o objetivo de *“resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas.”*

1.5.3 Das Ações Executadas

Determinado o procedimento e a natureza da metodologia a execução das ações foi iniciada. Foram realizadas: entrevistas com patrocinador, alta direção e colaboradores da organização, observação passiva e ativa, coleta de dados e leitura, análise e sistematização de conteúdo.

Esse conjunto de ações gerou como documentação fundamental a matriz de requisitos a serem atendidos pelo projeto, e a identificação de premissas e restrições, que deram suporte a elaboração do termo de abertura do projeto e posteriormente a declaração de escopo, que após a aprovação do patrocinador passou a ser o documento de referência para a construção dos demais planos de gerenciamento dos processos envolvidos na implantação do PMO. A construção dos documentos necessários para a elaboração do plano do projeto seguiram as boas práticas do Guia PMBOK servindo nesse caso como um instrumento alinhamento

metodológico. As ações foram executadas durante todo o período de elaboração do projeto que ia sendo modificado à medida que se produzia ou se revisava documentos no sentido do aperfeiçoamento do projeto.

1.6 Objeto de Estudo

Campo Belo do Sul é um município brasileiro do Estado de Santa Catarina, localizado na Serra Catarinense e integrante da microrregião da AMURES (Associação dos Municípios da Região Serrana). Fundada em 10 de maio de 1856 e inicialmente chamada de Nossa Senhora do Patrocínio dos Baguais, a localidade era ponto de descanso dos tropeiros que cruzavam toda a região, a caminho do Rio Grande do Sul ou no sentido inverso, rumo a São Paulo. Em 3 de dezembro de 1961 conquistou a emancipação de Lages e vem mostrando grande potencial para o desenvolvimento em todos os setores. Cidade de economia baseada na cultura agrosilvopastoril, com destaque para a silvicultura da fazenda florestal Guaramirim Gateados, uma das maiores produtoras de pinus do sul do país. Hoje, Campo Belo do Sul orgulha-se de ser um dos maiores produtores brasileiros de Kiwi, graças as condições climáticas adequadas da região da Serra Catarinense.

Figura 5 - Campo Belo do Sul



Fonte: Rodrigo Antunes (2015)

- Microrregião: Microrregião Serrana
- Secretaria regional: Lages

- Área: 1027.41 km² (fonte: IBGE)
- Data de criação: 17/07/1961
- Data de instalação: 03/12/1961
- Lei de criação: 731 – 17/07/1961
- Município de origem: Lages
- Altitude: 1017 m
- Latitude: 27°53'57"
- Longitude: 50°45'39"
- População: 7.486 habitantes (fonte: IBGE / ano 2010)
- População por sexo: 3.850 homens e 3.636 mulheres
- População rural: 3.076
- População urbana: 4.410
- Domicílios ocupados: 2.339
- Eleitores: 5.985
- IDH: 0,694 (fonte: PNUD / 2000)
- PIB: R\$ 102.347.894,00 (fonte: IBGE / 2012)
- Coeficiente FPM: 0,6 (fonte: STN / 2013)
- Índice ICMS: 0,1186152000 (fonte: SEF - SC / 2013)
- Prefeito Municipal: Edilson José de Souza
- Vice-Prefeito Municipal: José Tadeu Martins de Oliveira

Figura 6 - Município de Campo Belo do Sul/ Localização



Fonte: PM de Campo Belo do Sul

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Iniciação do Projeto

2.1.1 Termo de Abertura do Projeto

Projeto

Implantação de um Project Management Office (PMO) na Prefeitura de Campo Belo do Sul (PMO-CBS)

Elaboração

Debora Böell, Gilson Maximo, LaiaraHoepers

Aprovação

Prefeito Edilson José de Souza, Patrocinador

Designação

Gilson Maximo, Gerente do Projeto

Responsabilidades

Diagnosticar as necessidades do patrocinador, analisar o ambiente interno e externo de implantação do projeto, colher requisitos necessários a elaboração do escopo, planejar todas as etapas do projeto, liderar e coordenar as equipes envolvidas, pesquisar dados, proceder nas possíveis alterações do escopo, manter as atividades no prazo determinado dentro do orçamento disposto, comunicar o projeto para as partes interessadas, coordenar a execução do projeto, acompanhar o controle das atividades, mobilizar e desmobilizar as equipes do projeto, finalizar o projeto, elaborar o relatório de lições aprendidas.

Autoridade

Montar equipe de trabalho, solicitar dados do patrocinador diretamente aos setores responsáveis.

Resumo das Condições do Projeto

O gerenciamento de projetos no setor público do município de Campo Belo do sul é realizado de forma fragmentada utilizando diversas plataformas de acesso aos recursos de acordo com a fonte financiadora, feita por equipe reduzida e que não possui treinamento específico, metodologia em comum ou documentação padronizada para as atividades realizadas. A implantação de um PMO Operacional pretende suprir demanda de organização da pessoas e dos processos, otimizando a utilização do recursos públicos, aprimorando os mecanismos da gestão pública na esfera municipal.

Objetivo

Implantar um PMO na Prefeitura de Campo Belo do Sul/ SC, capacitando os Servidores Públicos conforme as boas práticas PMBOK.

Justificativa

O município de Campo Belo do Sul localizado na Região Serrana de Santa Catarina, possui segundo o censo 2010 do IBGE 7.483 moradores distribuídos numa área de 1.027,650 Km², em sua maioria nas áreas rurais dispostas em grandes propriedades para os padrões agrários catarinenses, com produção de milho, soja e atividade pecuária, e pequenas propriedades de agricultura familiar de subsistência, possui baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e conta como principais fontes de receitas municipais a cobrança de tributos do setor agropecuário e florestal e o Fundo de Participação dos Municípios (FPM).

Um PMO na área da gestão pública apresenta um impacto positivo para o desenvolvimento social e econômico de um território, pela ampliação da submissão de projetos a fontes financiadoras, e a melhoria no gerenciamento de projetos em andamento, podendo aumentar as receitas e a eficiência dos serviços prestados pelo Poder Público. A Prefeitura de Campo Belo do Sul não possui em sua estrutura administrativa um setor específico que cumpra esse papel, as pessoas que atuam em projetos possuem outras funções administrativas e não trabalham organizados numa mesma metodologia ou padrão de documentação. No ciclo de vida, os projetos da prefeitura são gerenciados por diversos servidores de diferentes áreas havendo a diluição das boas práticas e soluções construídas ao longo dos processos, provocando atrasos, retrabalho e desperdício de recursos.

Ficou claro na fase de coleta de requisitos do presente projeto que essas dificuldades são identificadas pelo principal interessado e patrocinador do projeto, o Prefeito. Da mesma forma ficou evidente que ele não possuiu uma resposta objetiva para atacar o problema, esbarrando num ambiente interno e externo desfavorável a tomada de decisão. Internamente, a estrutura administrativa absorve grande parte dos recursos disponíveis com pouca flexibilidade de alterações em razão dos investimentos obrigatórios em áreas específicas como saúde e educação. Os salários oferecidos estão abaixo dos valores praticados pela iniciativa privada e outros órgãos públicos, havendo dificuldade no recrutamento e manutenção de servidores com maior capacitação e experiência na área de projetos. O processo político induz o gestor a buscar soluções de curto e curtíssimo prazo para obter a aprovação popular e conseqüentemente um ambiente favorável à realização das ações planejadas e a continuidade do projeto político. Os poderes legislativo e judiciário locais pressionam o poder executivo utilizando os mecanismos legais disponíveis questionando sobre assuntos administrativos de diversas naturezas e especialmente sobre a execução das atividades planejadas. No ambiente externo a atual crise econômica diminuiu a oferta de recursos no mercado aumentando o grau de exigência na qualidade dos projetos elaborados, depreciando a situação das contas municipais a médio e longo prazo e dificultando o acesso a empréstimos.

A implantação de um PMO não representa a resposta a todos os desafios enfrentados pela prefeitura de Campo Belo do Sul, mas se traduz como uma alternativa concreta a sistematização de processos e organização das áreas envolvidas em projetos, traduzindo-se em maior eficiência e menor desperdício dos recursos públicos. Do ponto de vista administrativo ele fornece resultados positivos a curto e médio prazo que vão justificando sua manutenção em longo prazo, angariando apoio público das estruturas de poder e da população diretamente beneficiada, representando para o patrocinador uma oportunidade de realizar as mudanças necessárias para a criação dessa estrutura na Prefeitura de Campo Belo do Sul.

Restrições

- Referência nas boas práticas PMBOK;
- Recrutamento de equipe de trabalho multidisciplinar, com regulamento estabelecendo o perfil da equipe de trabalho;

- Autorização da chefia dos setores onde estão lotados os membros da equipe de trabalho;
- Adequação ao ambiente jurídico e financeiro local;
- Realização de processo licitatório para contratação de consultorias;
- Realização de processo licitatório para aquisições;
- Divisão funcional equipe de trabalho do PMO;

Premissas

- Apoio da alta direção da organização e do patrocinador;
- Participação de servidores de áreas distintas;
- Inclusão do PMO no organograma administrativo da organização;
- Instalação de software de gerenciamento de projetos de domínio público e licença gratuita;
- Elaboração documentação de complexidade compatível com a organização;
- Compilação de ampla base de dados sobre os projetos gerenciáveis da organização;
- Recrutamento de equipe de trabalho multidisciplinar;
- Colaboração do colegiado municipal;
- Validação do patrocinador;
- Contratação de consultoria especializada;
- Estabelecimento de cronograma de trabalho junto aos secretários municipais;
- Distinguição dos tipos de projeto pelo patrocinador;

Riscos

1. Organizacionais

1.1 Equipe PMO-CBS não recrutada

1.2 Não ter acesso aos dados para formação do banco de dados

1.3 Baixa interatividade entre PMO-CBS e secretarias municipais

2. Gerenciais

2.1 Erros de estimativa de orçamento

2.2 Erros de estimativa de tempo

3. Externos

3.1 Não validação do patrocinador

3.2 Problemas dos processos licitatórios

3.3 Atraso na entrega dos recursos adquiridos

Prazo

Dezembro/2016

Investimento

R\$ 265.000,00 (duzentos e sessenta e cinco mil reais)

Entregas

Principais entregas/marcos	Datas	Custos em R\$
1. Gerenciamento do Projeto	Março/2016 a Dezembro/2016	120.000,00
Estruturação do PMO	Abril/2016 a Maio/2016	10.000,00
3. Elaboração de documentação padrão	Maior/2016 a Julho/2016	30.000,00
4. Desenvolvimento de metodologia	Março/2016 a Julho/2016	50.000,00
5. Treinamento de equipe de trabalho	Agosto/2016 a Outubro/2016	30.000,00
6. Aquisições	Outubro/2016 a Novembro/2016	25.000,00

Stakeholders

Primários:

Prefeito de Campo Belo do Sul

Secretário Municipal de Administração

Secretário Municipal de Finanças

Secundários:

Colegiado de secretários municipais

Câmara de Vereadores do Município de Campo Belo do Sul
Servidores do município
Cidadãos de Campo Belo do Sul

Comentários

O valor estimado para conclusão do Projeto será de **R\$ 265.000,00**, com uma reserva técnica de **R\$ 4.029,50**, totalizando o valor real deste Projeto em **R\$ 269.029,50**.

2.1.2 Análise do Ambiente do Projeto

A análise do ambiente do projeto oferece um diagnóstico sobre as forças internas e externas que atuam diretamente na organização e relacionam-se com o projeto a ser realizado, trazendo fatores determinante para seu sucesso.

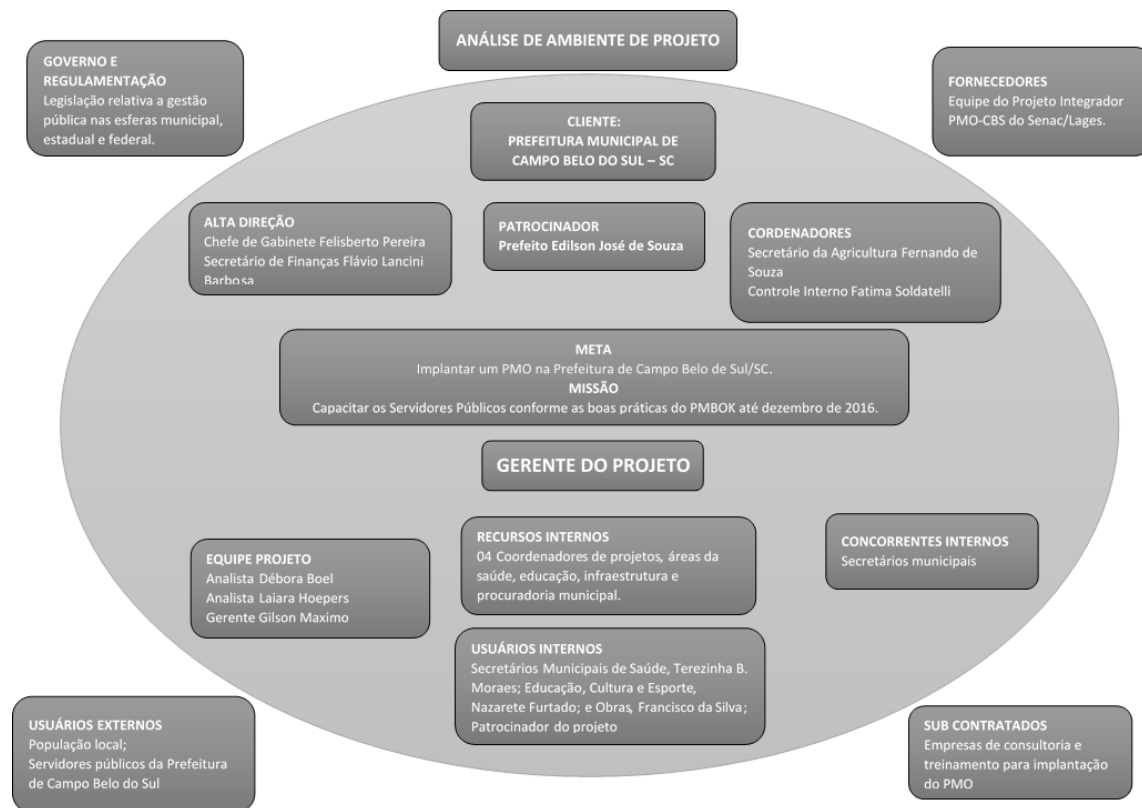
O conceito de análise do ambiente está alinhado ao pensamento estratégico de uma organização e pode ser sintetizado pelo pensamento de SunTzu em a Arte da Guerra:

Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas.

O ambiente de implantação do projeto tem universo de atores bem definido por se tratar de uma estrutura pública regulada por uma vasta legislação que detalha uma série de procedimentos que obrigatoriamente devem ser seguidos pelos envolvidos. Por se tratar de uma organização pequena existe a sobreposição de funções apesar do organograma ser essencialmente hierárquico e funcional. Além disso, em alguns casos a posição no organograma nem sempre é equivalente ao poder de determinado ator no ambiente interno, um raciocínio que estende-se para áreas do ambiente externo como dos usuários.

A figura abaixo exhibe uma síntese do ambiente do projeto de Implantação de um Project Management Office (PMO) na Prefeitura de Campo Belo do Sul (PMO-CBS):

Figura 7 - Ambiente de projeto



2.2 Planejamento do Projeto

2.2.1 Plano do Projeto

2.2.1.1 Escopo

Produto do Projeto

Project Management Office (PMO) na Prefeitura de Campo Belo do Sul implantado com equipe recrutada e treinada, documentação padrão e metodologias criadas e aquisições realizadas.

Abrangência do projeto e não escopo

A Implantação do PMO na Prefeitura de Campo Belo do Sul está circunscrito ao atendimento da organização pública municipal formada pelos servidores efetivos e contratados e a estrutura administrativa vigente em acordo com os requisitos levantados e no sentido da entrega do produto.

Não faz parte do escopo do projeto:

- A readequação administrativa do ponto de vista legal e institucional para a inserção do PMO na estrutura de gestão vigente.
- A definição da forma de contratação o bonificação dos servidores treinados que farão parte do PMO após a implantação.
- A estruturação física do PMO.
- A tomada de decisão sobre os projetos que serão realizados pelo PMO.

Premissas

- Apoio da alta direção da organização e do patrocinador
- Participação de servidores de áreas distintas
- Inclusão do PMO no organograma administrativo da organização
- Instalação de software de gerenciamento de projetos de domínio público e licença gratuita
- Elaborar documentação de complexidade compatível com a organização
- Compilação de ampla base de dados sobre os projetos gerenciáveis da organização
- Recrutamento de equipe de trabalho multidisciplinar
- Colaboração do colegiado municipal
- Validação do patrocinador
- Estabelecimento de cronograma de trabalho junto aos secretários municipais
- Distinção dos tipos de projeto pelo patrocinador
- Realização de processo licitatório para aquisições

Restrições

- Referência nas boas práticas PMBOK
- Recrutamento de equipe de trabalho multidisciplinar, com regulamento estabelecendo o perfil da equipe de trabalho
- Autorização da chefia dos setores onde estão lotados os membros da equipe de trabalho que farão parte do PMO
- Adequação ao ambiente jurídico e financeiro local
- Realização de processo licitatório para contratação de consultorias
- Divisão funcional equipe de trabalho do PMO

2.2.1.2 Entregas

- Projeto gerenciado
- PMO estruturado
- Equipe de trabalho treinada em gerenciamento de projetos e uso de software de gerenciamento de projetos
- Documentação padrão do PMO elaborada
- Metodologia do PMO construída
- Aquisições realizadas

2.2.1.3 Análise de viabilidade econômico-financeira

A análise de viabilidade econômico financeira do projeto de Implantação do Project Management Office (PMO) na Prefeitura de Campo Belo do Sul parte de duas premissas básicas:

(a) Apesar do grande volume de projetos elaborados, a inexistência do PMO na organização traz uma expressiva taxa de insucesso na captação de recursos externos.

(b) O gerenciamento dos projetos captados é insuficiente para garantir a realização no prazo estabelecido, prejudicando a captação de novos recursos em virtude do atraso finalização e prestação de contas.

Ao analisar os dados de elaboração de projetos no ano de 2015, fornecidos pela Prefeitura de Campo Belo do Sul, percebe-se o cenário apontado nas premissas:

Projetos elaborados e aprovados em 2015

Descrição	Valor
Valor total dos projetos submetidos no ano	R\$30.000.000,00
Valor total de projetos aprovados	R\$ 433.000,00
Taxa de sucesso de aprovação	7%
Receitas de projetos	R\$ 433.000,00

*Fonte: Prefeitura de Campo Belo do Sul

A implantação de um PMO pode favorecer a melhoria desse números por pelo menos dois aspectos: a redução de custos operacionais envolvidos no gerenciamento de projetos e o aumento da taxa de sucesso aprovação dos projetos elaborados. O primeiro aspecto pode se favorecer da centralização de processos do gerenciamento de projetos numa única estrutura, com recursos dedicados e especializados. No segundo aspecto, o PMO pode planejar projetos mais qualificados e conseqüentemente, com maiores chances de aprovação.

Uma equipe dedicada ao gerenciamento de projetos pode atacar outra frente que tem influência direta na taxa de sucesso dos projetos que é o tempo de planejamento e a padronização da documentação produzida. Na fase de levantamento de requisitos do projeto ficou explícito na fala de servidores da Prefeitura de Campo Belo do Sul a dificuldade de planejamento dos projetos dentro do prazo de inscrição e análise determinado pelas fontes financiadoras.

Para demonstrar a viabilidade econômico financeira da implantação do PMO, foram selecionados dados de receitas e de despesas calculados num período de tempo de 05 anos, tendo as seguintes variáveis:

Dados de receita

Receitas	% de crescimento anual
Total de projetos submetidos ao ano	10
Total de receita dos projetos aprovados	10
Economia de custos operacionais	1

Dados de despesa

Despesas	% de crescimento anual
Implantação e manutenção do PMO*	Variável
Taxa de administração dos projetos aprovados	5

*O PMO tem custo fixo de implantação no primeiro ano e estimativa de custo a partir do segundo ano com base nos salários da equipe e despesas operacionais, num crescimento anual de 10%

As estimativas foram estabelecidas de maneira uniforme e podem ser consideradas conservadoras, especialmente quanto a taxa de sucesso de

aprovação de projetos, se comparadas a média de mercado. A projeção demonstrou os seguintes dados:

Projeção de receitas

Receitas	2016	2017	2018	2019	2020
Valor total dos projetos submetidos ao ano	33.000.000,00	36.300.000,00	39.930.000,00	43.560.000,00	47.946.000,00
Receita dos projetos aprovados (10%)	3.300.000,00	3.630.000,00	3.930.000,00	4.356.000,00	4.946.000,00
Economia de custos operacionais (1%)	33.000,00	36.300,00	39.300,00	43.560,00	49.460,00
TOTAL	3.333.000,00	3.666.300,00	3.969.300,00	4.399.560,00	4.995.460,00

Projeção de despesas

Despesas	2016	2017	2018	2019	2020
Investimento PMO	265.000,00	100.000,00	110.000,00	121.000,00	133.100,00
Taxa de administração dos projetos aprovados (5%)	165.000,00	181.500,00	196.500,00	217.800,00	247.300,00
TOTAL	430.000,00	281.500,00	306.500,00	338.800,00	380.400,00
% de despesa sobre a receita	14,31	10,31	12,12	14,9	19,02

Fica demonstrado que a uma taxa de crescimento anual de 10% de sucesso de aprovação de projetos, há um expressivo aumento da receita captada. Mesmo com um investimento inicial de implantação do PMO que pode ser considerado expressivo, e uma projeção de custos anual de 10% de crescimento, o valor da taxa administrativa do PMO cobre a despesa por ele gerada, conforme tabela abaixo:

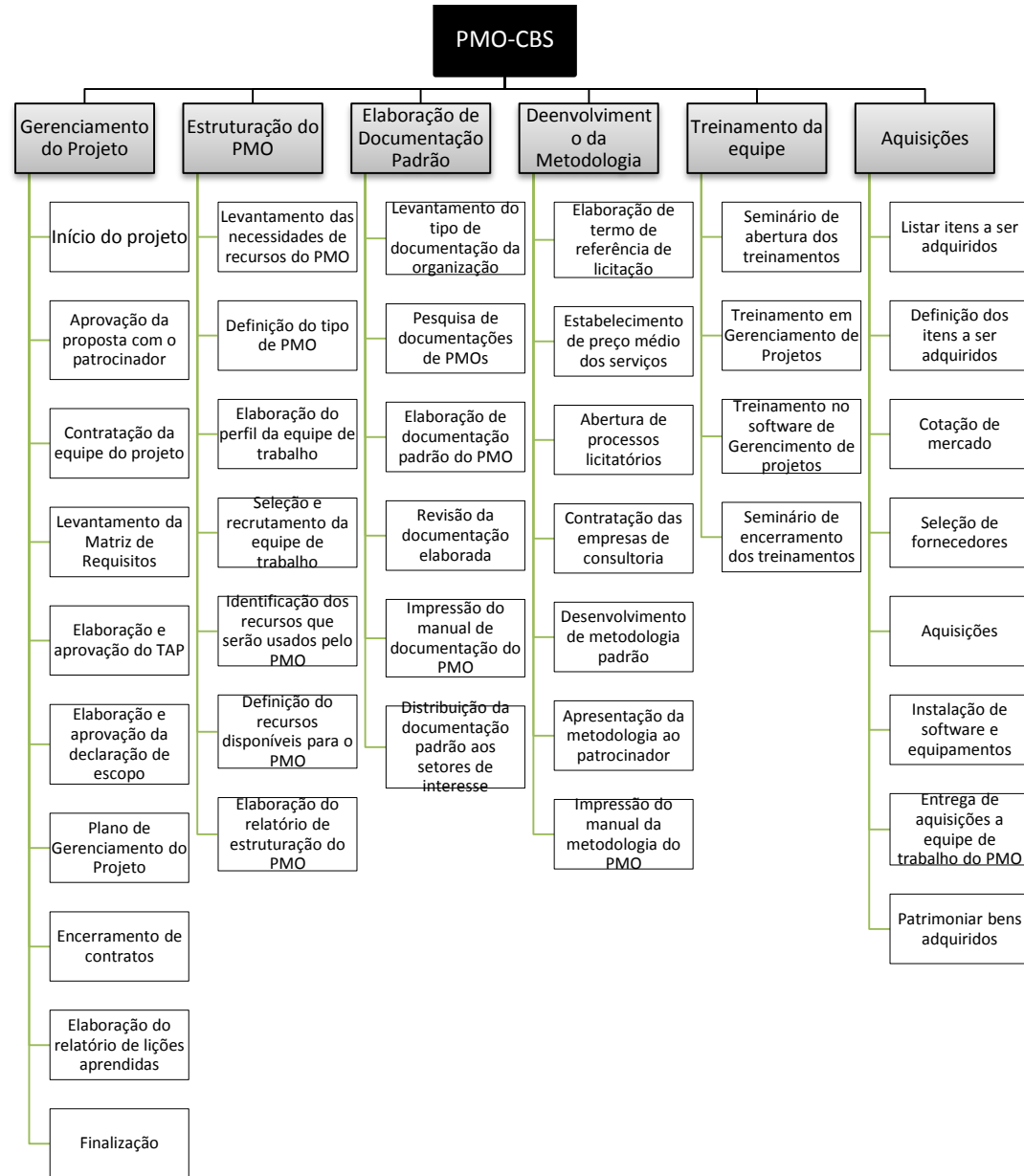
Diferença entre despesa do PMO e taxa de administração dos projetos aprovados

Ocorrência	2016	2017	2018	2019	2020
Déficit	43,7%	-	-	-	-
Superávit	-	18,1%	21,6%	26,3%	32,9%

A diferença entre a despesa e receita demonstrada na tabela anterior mostra uma margem de arrecadação de recursos que pode ser considerada de segurança. Naturalmente que as vantagens da implantação do PMO tem resultados mais expressivos no longo prazo, no entanto o resultado positivo já no segundo ano de funcionamento mostra de maneira clara a viabilidade econômico a financeira da implantação do projeto.

2.2.1.4. Tarefas programadas

Figura 8 - Tarefas programadas



2.2.1.5 Riscos e respostas planejadas

Identificação dos riscos

1. Organizacionais

1.1 Equipe PMO-CBS não recrutada

1.2 Não ter acesso aos dados para formação do banco de dados

1.3 Baixa interatividade entre PMO-CBS e secretarias municipais

2. Gerenciais

2.1 Erros de estimativa de orçamento

2.2 Erros de estimativa de tempo

3. Externo

3.1 Não validação do patrocinador

3.2 Problemas dos processos licitatórios

3.3 Atraso na entrega dos recursos adquiridos

Respostas planejadas aos riscos (exceto os aceitáveis)

1.1 Equipe PMO-CBS não recrutada		Médio
Plano	A	
Etapa	Treinamento da equipe	
Gatilho	Falta de mão de obra especializada, falta de colaboração das secretarias municipais	
Resposta	Mitigar	
Descrição	Conscientização do secretariado sobre a importância da equipe, formalização do pedido de colaboração, capacitação de mão de obra dentro dos requisitos mínimo para a participação dos servidores no PMO-CBS	
Custo	3.000,00	
Responsável	Gilson Maximo	
Plano	B	

Etapa	Treinamento da equipe
Gatilho	Falta de mão de obra especializada, falta de colaboração das secretarias municipais
Resposta	Transferir
Descrição	Conscientização do secretariado sobre a importância da equipe, formalização do pedido de colaboração, capacitação de mão de obra dentro dos requisitos mínimo para a participação dos servidores no PMO-CBS
Custo	666,50
Responsável	Gilson Maximo

1.2 Não ter acesso aos dados para formação do banco de dados		Média
Plano	A	
Etapa	Desenvolvimento da metodologia	
Gatilho	Dificuldade no acesso aos dados solicitados	
Resposta	Mitigar	
Descrição	Elaboração da estratégia de coleta de dados	
Custo	500,00	
Responsável	LaiaraHoepers	
Plano	B	
Etapa	Desenvolvimento da metodologia	
Gatilho	Dificuldade no acesso aos dados solicitados	
Resposta	Transferir	
Descrição	Elaboração da estratégia de coleta de dados e capacitação do fornecedor dos dados	
Custo	300,00	
Responsável	LaiaraHoepers	

1.3 Baixa interatividade entre PMO-CBS e secretarias municipais		Baixo
Plano	A	
Etapa	Treinamento da equipe	

Gatilho	Falta de retorno as comunicações do projeto, baixo envolvimento das pessoas convidadas
Resposta	Mitigar
Descrição	Mudança da estratégia de comunicações, palestras motivacionais
Custo	5.000,00
Responsável	Gilson Maximo
Plano	B
Etapa	Treinamento da equipe
Gatilho	Falta de retorno as comunicações do projeto, baixo envolvimento das pessoas convidadas
Resposta	Transferir
Descrição	Elaboração mecanismos de controle de assiduidade das respostas solicitadas
Custo	666,00
Responsável	Gilson Maximo

2.1 Erros de estimativa de orçamento		Alto
Plano	A	
Etapa	Gerenciamento do projeto	
Gatilho	Recursos insuficientes ou excedentes para a realização das atividades	
Resposta	Mitigar	
Descrição	Readequação da EAP	
Custo	3,332,50	
Responsável	Débora Boell	
Plano	B	
Etapa	Gerenciamento do projeto	
Gatilho	Recursos insuficientes ou excedentes para a realização das atividades	
Resposta	Aceitar	
Descrição	Manter a EAP	
Custo	0,00	

Responsável	Débora Boell
-------------	--------------

2.2 Erros de estimativa de tempo		Alto
Plano	A	
Etapa	Gerenciamento do projeto	
Gatilho	Atraso ou folga de tempo nas entregas dos pacotes	
Resposta	Mitigar	
Descrição	Readequação da EAP	
Custo	0,00	
Responsável	Débora Boell	
Plano	B	
Etapa	Gerenciamento do projeto	
Gatilho	Atraso ou folga de tempo nas entregas dos pacotes	
Resposta	Aceitar	
Descrição	Manter a EAP	
Custo	0,00	
Responsável	Débora Boell	

3.1 Não validação do patrocinador		Alto
Plano	A	
Etapa	Gerenciamento do projeto	
Gatilho	Dificuldade de reunião com o patrocinador	
Resposta	Mitigar	
Descrição	Adoção de novas estratégias de agendamento de reunião com o patrocinador	
Custo	100,00	
Responsável	Gilson Maximo	
Plano	B	
Etapa	Gerenciamento do projeto	
Gatilho	Dificuldade de reunião com o patrocinador	
Resposta	Aceitar	
Descrição		
Custo	20.000,00	

Responsável	Gilson Maximo
-------------	---------------

3.2 Problemas dos processos licitatórios		Médio
Plano	A	
Etapa	Gerenciamento do projeto	
Gatilho	Atraso nos processos	
Resposta	Mitigar	
Descrição	Acompanhamento ostensivo de setor jurídico especializado externo	
Custo	25.000,00	
Responsável	LaiaraHoepers	
Plano	B	
Etapa	Gerenciamento do projeto	
Gatilho	Atraso nos processos	
Resposta	Transferir	
Descrição	Acompanhamento ostensivo de setor jurídico municipal	
Custo	1.600,00	
Responsável	LaiaraHoepers	

3.3 Atraso na entrega dos recursos adquiridos		Médio
Plano	A	
Etapa	Aquisições	
Gatilho	Descumprimento do prazo de entrega	
Resposta	Mitigar	
Descrição	Notificação ao fornecedor	
Custo	200,00	
Responsável	Débora Boell	
Plano	B	
Etapa	Aquisições	
Gatilho	Descumprimento do prazo de entrega	
Resposta	Transferir	
Descrição	Multa ao fornecedor	
Custo	4.000,00	

Responsável	Débora Boell
-------------	--------------

2.2.1.6 Especificações contratuais

As especificações contratuais são parte do plano de gerenciamento de aquisições que tem o objetivo de controlar a aquisição de materiais, bem como as contratações de serviços necessárias ao longo do projeto, selecionando fornecedores, estabelecendo compromissos, acompanhando e revendo o desempenho e resultados dos mesmos.

Toda licitação deverá observar os requisitos previstos na Lei Federal nº 8666/93 para a aquisição de materiais, bem como para as contratações de serviços.

As inspeções do cumprimento das entregas contratadas, bem como prazos e qualidade dos trabalhos contratados serão feitos semanalmente pela equipe do projeto, a qual emitirá relatório de desempenho para cada fornecedor contratado.

Após a comprovação da total entrega dos produtos ou serviços contratados, serão verificados se todas as obrigações contratuais e legais foram cumpridas.

Exercida todas as obrigações será feita a homologação das entregas contratuais pelo gerente do projeto com preenchimento e assinatura de documento específico de homologação. Após o encerramento dos contratos será feito relatório de lições aprendidas e prestação de contas do projeto.

Por se tratar de atividades que tem o Poder Público como financiador, os contratos seguem o disposto na Lei de Licitações 8.666/93, sendo em todos de preço fixo, gerados a partir de seleção de fornecedores mediante processos licitatórios. O projeto irá gerar os contratos abaixo discriminados:

- Contratação de empresa de consultoria técnica para desenvolvimento de metodologia
- Contratação de empresa de consultoria técnica para treinamento de software de gerenciamento de projetos
- Contratação de empresa para fornecimento de equipamento de armazenamento de dados

- Contratação de empresa para fornecimento de livros e manuais sobre gerenciamento de projetos e software de gerenciamento de projetos

Os contratos serão celebrados entre os fornecedores e o Poder Público de fora direta, ficando a equipe de projetos na condição de intervenientes, com responsabilidades compartilhadas junto a parte contratante e contratada. Ou entre os fornecedores a e instituição conveniada que representa a equipe de gerenciamento de projetos ficando o Poder Público na condição de intervenientes, com responsabilidades compartilhadas junto a parte contratante e contratada

Os contratos sejam eles oriundos de processos licitatórios ou não, serão de responsabilidade do setor jurídico da Prefeitura de Campo Belo do Sul e da instituição conveniada que representa a equipe de gerenciamento de projetos, observados todos os tramites legais para a realização dos mesmos.

2.2.1.7 Critérios de aceitação do projeto

Os critérios de aceitação definidos na declaração de escopo do projeto de Project Management Office (PMO) na Prefeitura de Campo Belo do Sul e verificados nos demais documentos produzidos são:

- Validação do escopo pelo patrocinador na fase de planejamento do projeto e a cada alteração solicitada e aprovada;
- Validação da matriz de rastreabilidade pelo patrocinador
- Elaboração do documento de controle de qualidade, declarando as informações relacionadas ao custo e ao cronograma, a cada pacote entregue.
- Relatório dos indicadores de desempenho com índice de efetividade mínima de 80% de efetividade entre o “ótimo” e “bom” dos indicadores medidos a cada entrega das tarefas descritas na WBS.

2.2.1.8 Assinaturas/aprovações

As assinaturas e aprovações projeto estão adequadas ao nível de responsabilidade dos envolvidos, estando estabelecido na Declaração de Escopo.

Todos os documentos possuem dois quadros de assinaturas, estabelecendo as aprovações a serem dada pelo patrocinador e pelo gerente de projetos, e um controle de versões determinando o histórico de alterações dos documentos.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

2.2.1.9 Custos

Os custos do projeto foram distribuídos por cada pacote de tarefa definido na WBS, e orçamentado obedecendo valores praticados no mercado, conforme descrito na tabela de custos.

Tabela de custos

DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL em R\$
1.0 Gerenciamento do Projeto	
Início do projeto	12.000,00
Discussão e aprovação da proposta de PMO com o patrocinador	12.000,00
Contratação da equipe do projeto	12.000,00
Levantamento da Matriz de Requisitos	12.000,00
Elaboração e aprovação do TAP	12.000,00
Elaboração e aprovação da declaração de escopo	12.000,00
Plano de Gerenciamento do Projeto	12.000,00
Encerramento de contratos	12.000,00
Elaboração do relatório de lições aprendidas	12.000,00

Finalização	12.000,00
Estruturação do PMO	
Levantamento das necessidades de recursos do PMO	1.500,00
Definição do tipo de PMO	1.500,00
Elaboração do perfil da equipe de trabalho	1.500,00
Seleção e recrutamento da equipe de trabalho	2.000,00
Identificação dos recursos que serão usados pelo PMO	1.000,00
Definição do recursos disponíveis para o PMO	1.500,00
Elaboração do relatório de estruturação do PMO	1.000,00
Elaboração de documentação padrão	
Levantamento do tipo de documentação da organização	3.000,00
Pesquisa de documentações de PMOs	3.000,00
Elaboração de documentação padrão do PMO	15.000,00
Revisão da documentação elaborada	7.000,00
Impressão do manual de documentação do PMO	3.500,00
Distribuição da documentação padrão aos setores de interesse	1.500,00
Desenvolvimento da Metodologia	
Elaboração de termo de referência de licitação das consultorias	1.500,00
Estabelecimento de preço médio dos serviços	500,00
Abertura de processos licitatórios	1.500,00
Contratação das empresas de consultoria	500,00
Desenvolvimento de metodologia padrão	42.000,00
Apresentação da metodologia ao patrocinador	2.000,00
Impressão do manual da metodologia do PMO	2.000,00
5.0 Treinamento da equipe	
Seminário de abertura dos treinamentos	5.000,00
Treinamento em Gerenciamento de Projetos	10.000,00
Treinamento no software de Gerenciamento de projetos	10.000,00
Seminário de encerramento dos Treinamentos	5.000,00
6.0 Aquisições	
Listar livros sobre GP, software de GP e equipamentos	1.500,00

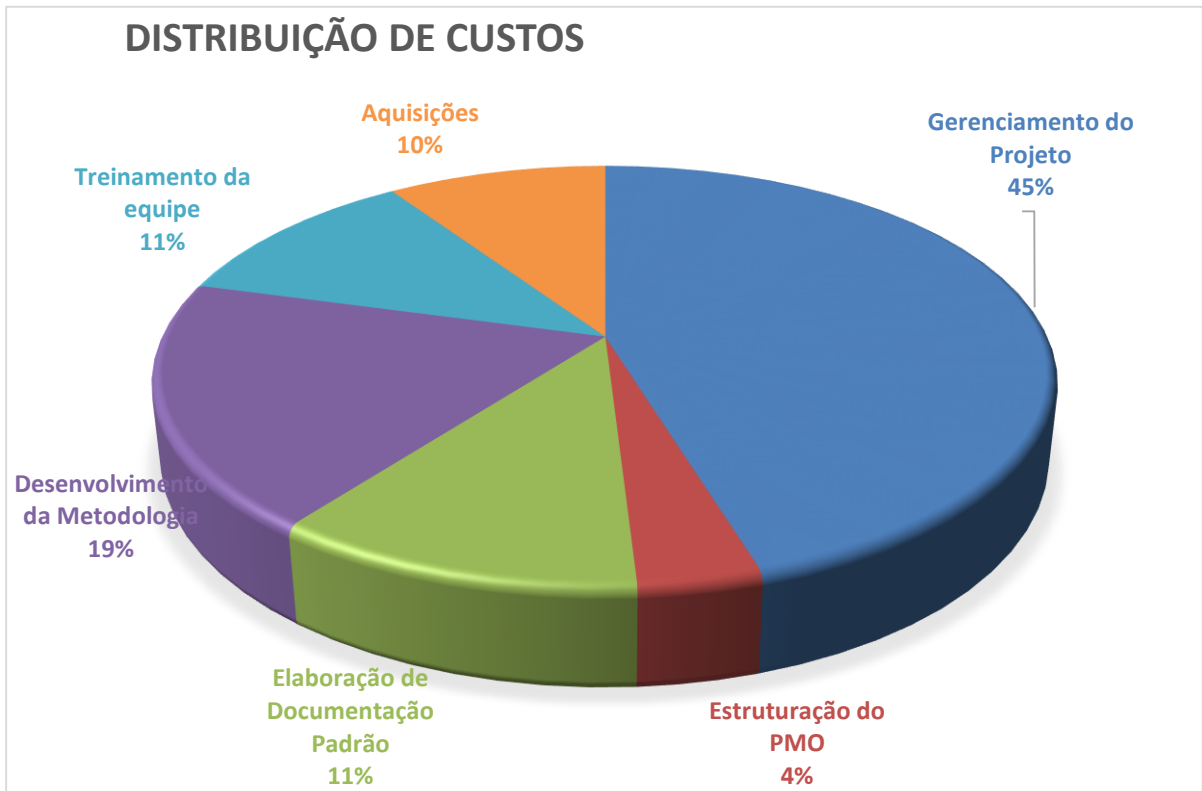
de armazenamento de dados	
Definição dos itens a ser adquiridos	500,00
Cotação de mercado	500,00
Seleção de fornecedores	500,00
Aquisições	20.000,00
Instalação de software e equipamentos	1.000,00
Entrega de aquisições a equipe de trabalho do PMO	500,00
Patrimoniar bens adquiridos	500,00
TOTAL GERAL	265.000,00

O cronograma de desembolso segue distribuição mensal considerando um fluxo contínuo de pagamentos a serem efetuados até o quinto dia útil do mês, remunerando os serviços do período anterior, conforme a tabela do cronograma de desembolso:

Tabela do cronograma de desembolso

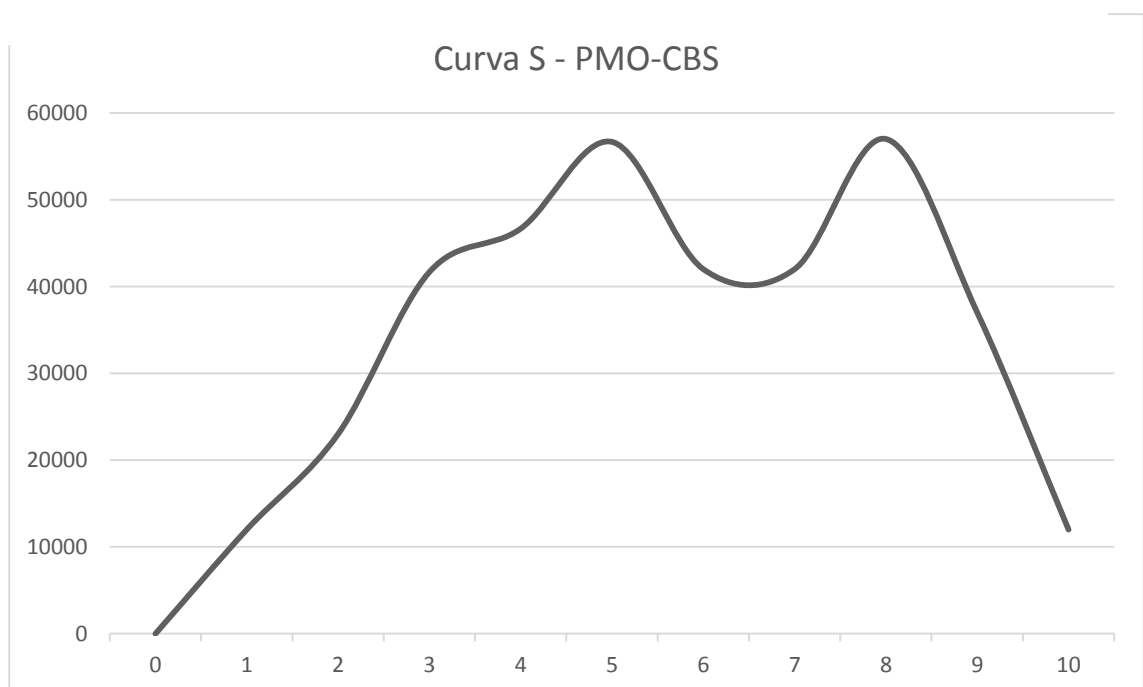
Atividade	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10
Gerenciam do Projeto										12.000,00
Estruturação do PMO				5.000,00	5.000,00					
Elaboração de documentação padrão					10.000,00	10.000,00	10.000,00			
Desenvolvimento da Metodologia		5.500,00	14.833,33	14.833,33	14.833,33					
Treinamento da equipe						10.000,00	10.000,00	10.000,00		
Aquisições								12.500,00	12.500,00	
Total	12.000,00	17.500,00	26.833,33	31.833,33	41.833,33	32.000,00	32.000,00	34.500,00	24.500,00	12.000,00

A distribuição percentual dos custos por atividades pode ser visualizada no gráfico de custos:



A evolução da distribuição dos custos ao longo do período do projeto pode ser visualizada no gráfico da curva S:

Figura 10 - Evolução da distribuição dos custos



2.2.1.10 Matriz tarefa x responsabilidade

A responsabilidade em executar as funções definidas por área é de cada participante nominado na matriz tarefa x responsabilidade, tendo o indivíduo autonomia de atuação, salvo ocorrência não prevista no Plano de Gerenciamento de Riscos, estando distribuídos conforme organograma de funções e matriz de tarefas x responsabilidades, abaixo detalhado:

Organograma de funções

Figura 11 - Organograma de funções



Matriz de tarefas x responsabilidades

Atividade \ Responsável	Gerenciamento do Projeto	Estruturação do PMO	Elaboração de documentação padrão	Desenvolvimento de metodologia	Treinamento de equipe de trabalho	Aquisições
Débora Boell						X
Gilson Maximo	X					
Laiara Hoepers		X				
Empresa de consultoria			X	X		
Empresa de treinamento					X	

2.2.1.11 Cronograma dos principais marcos do projeto

Evento	Prazo entrega	Responsável
Início do projeto	11/03/2016	Gilson Maximo
Elaboração e aprovação da declaração de escopo	25/04/2016	Debora Boell
Contratação das empresas de consultoria	29/04/2016	Gilson Maximo
Elaboração do relatório de estruturação do PMO	30/05/2016	Gilson Maximo
Distribuição da documentação padrão aos setores de interesse	29/07/2016	Equipe de consultoria
Apresentação da metodologia ao patrocinador	01/08/2016	Equipe de consultoria
Seminário de abertura dos treinamentos	08/08/2016	Equipe de consultoria
Seminário de encerramento dos treinamentos	01/11/2016	Equipe de consultoria
Entrega de aquisições a equipe de trabalho do PMO	01/12/2016	Gilson Maximo
Finalização	16/12/2016	Gilson Maximo

2.2.1.12 Indicadores de desempenho do Projeto.

A forma de mensurar qual o alcance dos objetivos definidos em relação ao desempenho do projeto seguem um método que alia análise quantitativa e qualitativa. Os indicadores de desempenho estão vinculados ao controle dos custos, tempo, escopo e qualidade das entregas, perseguindo as principais entregas definidos no escopo do projeto:

- Projeto gerenciado
- PMO estruturado
- Equipe de trabalho treinada em gerenciamento de projetos e uso de software de gerenciamento de projetos
- Documentação padrão do PMO elaborada
- Metodologia do PMO construída
- Aquisições realizadas

A ferramenta utilizada é a tabela de indicadores x efetividade que determina a forma de avaliação dos indicadores:

Tabela de indicadores x efetividade

		Efetividade			
		Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Indicadores	Custo	Alteração no custo não-significativa	Alteração no custo até 10%	Alteração no custo de 10% a 20%	Alteração no custo maior que 20%
	Tempo	Alteração no tempo não-significativa	Alteração no tempo menor do que 10%	Alteração no tempo de 10% a 20%	Alteração no tempo de maior que 40%
	Escopo	Mudança no escopo imperceptível	Mudança de áreas mais importantes	Mudança quase total do escopo	Produto final com utilidade mudada
	Qualidade	Diferença na qualidade imperceptível	Diferença em aplicações críticas	Diferença quase total na qualidade	Produto final com utilidade distinta

A medição dos indicadores de desempenho será realizada na entrega de cada tarefa do projeto descrita na WBS e categorizada conforme os indicadores da

tabela de desempenho x efetividade, estabelecendo um percentual quantitativo para cada indicador vinculado a um conceito qualitativo. O índice de aceitação da qualidade dos indicadores medidos é no mínimo 80% de eficácia entre “ótimo” e “bom” dos indicadores medidos a cada entrega das tarefas descritas na WBS.

2.3 Gerenciamento do Projeto

2.3.1 Gerenciamento da Integração

O gerenciamento da integração do projeto foi desenvolvido em equipe inicialmente de cinco integrantes sendo designado como Gerente de Projetos o Sr. Gilson Maximo. Num determinado período do tempo houve redução da equipe de trabalho permanecendo como analistas de projeto a Sra. Débora Boell e a Sra. Laiara Hoepers. Foram realizadas reuniões com o patrocinador e visitas a organização para coletar os dados que fazem parte da matriz de requisitos do projeto, que junto da pesquisa bibliográfica e das experiências práticas em cada área de conhecimento detalhada no PMBOK foram dando forma ao gerenciamento da integração, foi definido a partir da apresentação da ideia ao patrocinador, sua anuência e o desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto, conforme apêndice A.

A composição da integração do projeto contempla todos os planos elaborados tendo em vista o ciclo e entradas, processos e saídas, determinados no guia, e registrados em documentos com templates padrão de domínio público adaptados às necessidades do projeto e da organização. As mudanças são gerenciadas pelo controle integrado de mudanças, presente no apêndice K, estabelecendo o fluxo de processos necessários a esse tipo de ocorrência.

O gerente de projetos fica responsável pelo acompanhamento do ciclo de vida do projeto do seu início, planejamento, execução, controle e finalização, exercendo papel de integração entre a equipe de gerenciamento do projeto, o patrocinador, as partes interessadas, e os usuários diretos e indiretos.

Os analistas auxiliam em todas as fases do ciclo de projeto sendo responsáveis por entregas específicas de acordo com o plano de gerenciamento de recursos humanos.

As empresas contratadas por processo licitatório ou de forma direta para fornecimento de produtos e prestação de serviços respondem diretamente ao gerente de projetos e submetem-se ao arcabouço legal do tipo de contrato definido, ora com o Poder Público e ora com instituição a ele conveniada.

O patrocinador valida as entregas mediante as avaliações de desempenho e qualidade previstas no plano de gerenciamento de qualidade, apêndice L e no plano do projeto.

2.3.2 Gerenciamento do escopo

A Declaração de Escopo, apêndice B, foi precedida pela visita *in loco* na organização e a elaboração da matriz de requisitos do projeto, e do dicionário da WBS, apêndices B e C respectivamente, constando informações inerentes aos objetivos, justificativa, produtos e serviços, entregas, exclusões, restrições, premissas, critérios de aceitação, responsabilidade, ligações com outros projetos, stakeholders, cronograma estimado, custo estimado, anexos e histórico de mudanças do documento. As alterações ou mudanças de escopo seguem o processo de controle de controle integrado de mudanças de acordo com as orientações definidas no plano de gerenciamento do projeto.

2.3.3 Gerenciamento do tempo

Uma das atividades fundamentais para o sucesso do projeto, o gerenciamento do tempo será realizado com acompanhamento do software MS Project, atentando para as atividades que estão no caminho crítico e para a duração de cada uma delas, considerando um calendário mensal com anotação prévia dos dias de trabalho e datas de recesso como feriados, estando o cronograma ajustado a essas situações, o plano de gerenciamento do tempo se encontra no apêndice D. O cronograma foi desenvolvido considerando a capacidade de trabalho da equipe do projeto e sua quantidade de integrantes, possui controle e monitoramento feito por analistas, que acompanham a execução de cada pacote de trabalho numa frequência semanal, cabendo ao gerente do projeto atuar com base nos alertas

gerados pelos analistas em caso de atrasos, reprogramando as atividades para manter o projeto no prazo e custo estimados.

2.3.4 Gerenciamento de custos

Na medida em que houve uma alçada financeira prevista pelo patrocinador, o plano de gerenciamento de custos foi elaborado atendendo as necessidades previstas na matriz de requisitos buscando maior integração com a realidade financeira da organização o que tange ao investimento de realização do projeto. Os custos são controlados pelo gerente de projetos, estão distribuídos conforme a necessidade da execução das atividades, descrito no apêndice E. Os custos serão monitorados e controlados pelos analistas do projeto de acordo com o cronograma de desembolso e da distribuição de custos, em periodicidade mensal, sendo supervisionados pelo gerente do projeto e validados pelo patrocinador.

2.3.5 Gerenciamento da qualidade

A qualidade do projeto será controlada pela mediação dos indicadores de desempenho e vinculado aos critérios de aceitação do projeto de acordo com o descrito no plano do projeto, estabelecendo medição de indicadores a cada entrega vinculada a um atividade da WBS, e validação do patrocinador a cada entrega prevista no cronograma dos principais marcos do projeto, conforme plano de gerenciamento da qualidade no apêndice M.

2.3.6 Gerenciamento dos recursos humanos

O Plano de gerenciamento dos recursos humanos tem o objetivo orientar como os recursos humanos do projeto devem ser definidos, mobilizados, gerenciados, controlados e liberados, garantido que as tarefas delegadas sejam executadas conforme o planejado, prevendo riscos e traçando planos de ação em tempo hábil. É desenvolvido para determinar e identificar recursos humanos com as habilidades necessárias para o êxito do projeto e orientar sobre como os processos serão executados. O gerente do projeto será responsável pelo monitoramentos dos recursos humanos que tem seus papéis e atribuições definidos na matriz de tarefas

x reponsabilidades. O Plano de gerenciamento dos Recursos Humanos do projeto englobam os principais processos de Recursos Humanos: planejamento, mobilização, desenvolvimento e gerenciamento da equipe do projeto. O documento está anexo no apêndice G.

2.3.7 Gerenciamento da comunicação

A comunicação visa integrar todas as áreas do projeto e partes interessadas de maneira a sustentar o apoio as atividades em especial dos stakeholders primários e secundários, com estratégia de comunicação variando para cada interlocutor sem prejuízo aquilo que se propõe comunicar. Serão adotadas diferentes estratégias e mecanismos de comunicação com foco na precisão e frequência, minimizando o ruído causado, que pode interferir nas atividades realizadas. O Ambiente de Distribuição da Informação será um informativo impresso, além de comunicados e memorandos enviados aos setores e/ou responsáveis quando se fizer necessário, a administração do plano tem como responsável o Gerente do Projeto, será atualizado sempre que necessário, será realizado através de reuniões presenciais, correio eletrônico, documentos impressos e notas e atas de reunião, realizadas quinzenalmente, sempre às segundas-feiras. O plano de comunicação está anexado no apêndice H.

2.3.8 Gerenciamento de riscos

Os processos de gerenciamento de riscos do projeto terão como base as informações disponíveis dos documentos do Plano de Gerenciamento, da Declaração de Escopo e a Matriz de Requisitos. Em caso de conflito de informações prevalecerá as contidas da Declaração de Escopo. A identificação inicial dos riscos será em reunião da equipe de projetos com participação de representantes do patrocinador. A identificação, avaliação e monitoramento de novos riscos identificados após a reunião inicial, devem ser oriundos de informações contidas nos Plano de Gerenciamento de Custos, Cronograma e Comunicações.

Identificado novos riscos nas atividades de projeto, é responsabilidade do Gerente de Projetos e o responsável por ele designado para o monitoramento dos

riscos se houver, em incluir e tratar os novos riscos identificados. As respostas aos possíveis riscos obedece a seguinte classificação de categorias:

- Aceitação passiva;
- Aceitação ativa (contingenciamento);
- Mitigação;
- Transferência;

Ao término da execução do projeto, esse plano deverá ser mantido em arquivo e suas informações deverão fazer parte do relatório de lições aprendidas, está contido no apêndice I.

2.3.9 Gerenciamento de aquisições

As aquisições e contratos passaram por análise makeorbuy e definição das formas de relacionamento legal entre as partes envolvidas no gerenciamento e execução do projeto. Por se tratar de um organização pública é premente o uso das ferramentas e normativas legais necessárias à contratação de fornecedores em conformidade com a Lei Federal nº.8.666/97 e de outros marcos regulatórios usados para formalizar o vínculo da equipe de gerenciamento de projetos com o Poder Público municipal, o plano de gerenciamento de aquisições está no apêndice J.

3 CONCLUSÃO

O presente trabalho elaborou plano de implantação de um PMO no setor governamental, num pequeno município da região serrana de Santa Catarina, no interior do Brasil. Os objetivos traçados pelo projeto foram alcançados, por meio da elaboração do plano de gerenciamento do projeto unindo os planos complementares de acordo com as áreas de conhecimento do PMBOK. A estruturação do PMO foi constituída considerando as limitações de recursos disponíveis na organização, que foram potencializados pela previsão do treinamento dos recursos humanos e aquisições de recursos materiais essenciais para a qualidade do trabalho que venha a desenvolvido. A comunicação e o fluxo dos processos desencadeados pelo PMO foram considerados na formulação de metodologia própria e padronização dos documentos, que se mostram mais importantes ao considerar sua característica operacional.

Ao final da jornada de elaboração do plano de projeto de implantação de um PMO na Prefeitura de Campo Belo do Sul permanecem como lições aprendidas no processo, a importância de uma sólida coleta de requisitos a qual servirá de referência e elemento primordial para a manutenção do foco do projeto. Da mesma forma, a importância da definição do escopo em perspectiva à coleta de requisitos, gerando o projeto de acordo com as necessidades do patrocinador e não aquele imaginado pela equipe do projeto que por vezes, confundiu o projeto que “deve ser” de acordo com a realidade posta, daquele que “poderia ser” num ambiente organizacional mais idealizado. Ao que leva a outra lição, talvez a maior delas, de que a experiência adquire-se com o trabalho aplicado, nenhum exercício acadêmico foi mais eficaz para a equipe do que a realização prática desse projeto. Curiosamente, ele deu a oportunidade de experienciar parte dos problemas mais comuns vividos no gerenciamento de projetos: alteração do escopo, da equipe de trabalho, novas solicitações do patrocinador, atrasos na execução, mudança do gerente do projeto, entre outros. Ficou claro a importância da execução de todas as fases do projeto, especialmente o monitoramento e controle das atividades realizadas.

O presente projeto integrador abre algumas possibilidades futuras para a organização, o interesse na adoção de processos de melhoria relacionados ao gerenciamento de projetos denota uma absorção de elementos da cultura de gestão

do setor privado para um órgão do setor público, e são fruto da necessidade da entrega de melhores resultados para o patrocinador e ao beneficiário final que é o cidadão, este por sua vez, está a cada dia mais exigente no retorno dos impostos pagos ao Estado em melhoria da sua qualidade de vida. Isso pode ser considerado uma boa notícia, pois acelera o processo de qualificação dos serviços públicos oferecidos, que demandam profissionais capacitados que por sua vez necessitam de formação profissional, ciclo que este projeto de certa forma cumpre. Outra possibilidade do PMO é seu papel estratégico no aumento da captação de recursos externos, ampliando o campo de trabalho de profissionais com formação em gerenciamento de projetos.

Que este trabalho possa contribuir para o desenvolvimento do gerenciamento de projetos no setor governamental, em especial de pequenos municípios que podem aqui encontrar material de referência para a melhoria ou ao menos a reflexão sobre a forma que os projetos são gerenciados em suas organizações, fazendo a diferença para seus patrocinadores que são nada menos que o conjunto da sociedade.

REFERÊNCIAS

- ALBURQUERQUE, A. C. C. **Terceiro Setor**: história de gestão de organizações. São Paulo: Summus, 2006.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.
- BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia**: Um Guia para a Iniciação Científica. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CARVALHO, Hélio Gomes De; HINÇA, Ariane. 2012. **Escritório de projetos como ferramenta de gestão do conhecimento**. Disponível em: . Acesso em: 17 fev. 2016.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- HOLLAND, Mark K. **The history of project management**. Hardcover: Multi-Media Publications Inc, 2011.
- MEZZOMO K. T. M. **Administração pública no Brasil**: crises e mudanças de paradigmas. São Paulo: Annablume, 2000.
- MONTEIRO, J. V. **Economia e política**: instituições de estabilização econômica no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- PRADO, Darci. **Gerenciamento de projetos nas organizações**, ed. 2. Belo Horizonte, EDG, 2003.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**, 5 ed.. Pennsylvania: PMI, 2013.
- QUELHAS, Osvaldo; BARCAUI, André B. **Escritório de projetos**: Uma Visão Geral. Disponível em: . Acesso em: 17 fev 2016.
- VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Atual. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- THOMPSON, A. A. **Do compromisso à eficiência**: os caminhos do terceiro setor na América Latina. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- TORRES, L. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

Tzu, Sun. **A arte da guerra**; tradução de Sueli Barros Cassal. -- Porto Alegre: L&PM, 2006

VARGAS, RICARDO. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Atual. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

Histórico Campo Belo

<http://www.campobelodosul.sc.gov.br/cms/pagina/ver/codMapaltem/15697>

Histórico FECAM

http://www.fecam.org.br/conteudo/index.php?cod_menu=16

Movimento municipalista

<http://www.cnm.org.br/institucional/movimentomunicipalista>

AMURES

<http://www.amures.org.br/>

Siconv

<http://www.planejamento.gov.br/servicos/servicos-do-mp/siconv-sistema-de-convenios>

APÊNDICE A – TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

IMPLANTAÇÃO DO PMO NA PREFEITURA DE CAMPO BELO DO SUL		
Patrocinador: Edilson José de Sousa	Versão do documento:	003
Gerente do projeto: Gilson Maximo	Data da versão:	27/02/2016
Elaborado por: Equipe de Gerenciamento de projetos	Data da Elaboração:	22/02/2015
TERMO DE ABERTURA DO PROJETO		

Responsabilidades

Diagnosticar as necessidades do patrocinador, analisar o ambiente interno e externo de implantação do projeto, colher requisitos necessários a elaboração do escopo, planejar todas as etapas do projeto, liderar e coordenar as equipes envolvidas, pesquisar dados, proceder nas possíveis alterações do escopo, manter as atividades no prazo determinado dentro do orçamento disposto, comunicar o projeto para as partes interessadas, coordenar a execução do projeto, acompanhar o controle das atividades, mobilizar e desmobilizar as equipes do projeto, finalizar o projeto, elaborar o relatório de lições aprendidas.

Autoridade

Montar equipe de trabalho, solicitar dados do patrocinador diretamente aos setores responsáveis.

Resumo das Condições do Projeto

O gerenciamento de projetos no setor público do município de Campo Belo do sul é realizado de forma fragmentada utilizando diversas plataformas de acesso aos recursos de acordo com a fonte financiadora, feita por equipe reduzida e que não possui treinamento específico, metodologia em comum ou documentação padronizada para as atividades realizadas. A implantação de um PMO Operacional pretende suprir demanda de organização da pessoas e dos processos, otimizando a utilização do recursos públicos, aprimorando os mecanismos da gestão pública na esfera municipal.

Objetivo

Implantar um PMO Operacional na Prefeitura de Campo Belo do Sul/ SC, capacitando os Servidores Públicos conforme as boas práticas PMBOK.

Justificativa

A município de Campo Belo do Sul localizado na Região Serrana de Santa Catarina, possui segundo o censo 2010 do IBGE 7.483 moradores distribuídos numa área de 1.027,650 Km², em sua maioria nas áreas rurais dispostas em grandes propriedades para os padrões agrários catarinenses, com produção de milho, soja e atividade pecuária, e pequenas propriedades de agricultura familiar de subsistência, possui baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e conta como principais fontes de receitas municipais a cobrança de tributos do setor agropecuário e florestal e o Fundo de Participação dos Municípios (FPM).

Um PMO na área da gestão pública apresenta um impacto positivo para o desenvolvimento social e econômico de um território, pela ampliação da submissão de projetos a fontes financiadoras, e a melhoria no gerenciamento de projetos em andamento, podendo aumentar as receitas e a eficiência dos serviços prestados pelo Poder Público. A Prefeitura de Campo Belo do Sul não possui em sua estrutura administrativa um setor específico que cumpra esse papel, as pessoas que atuam em projetos possuem outras funções administrativas e não trabalham organizados numa mesma metodologia ou padrão de documentação. No ciclo de vida, os projetos da prefeitura são gerenciados por diversos servidores de diferentes áreas havendo a diluição das boas práticas e soluções construídas ao longo dos processos, provocando atrasos, retrabalho e desperdício de recursos.

Ficou claro na fase de coleta de requisitos do presente projeto que essas dificuldades são identificadas pelo principal interessado e patrocinador do projeto, o Prefeito. Da mesma forma ficou evidente que ele não possuiu uma resposta objetiva para atacar o problema, esbarrando num ambiente interno e externo desfavorável a tomada de decisão. Internamente, a estrutura administrativa absorve grande parte dos recursos disponíveis com pouca flexibilidade de alterações em razão dos investimentos obrigatórios em áreas específicas como saúde e educação. Os salários oferecidos estão abaixo dos valores praticados pela iniciativa privada e outros órgãos públicos, havendo dificuldade no recrutamento e manutenção de

servidores com maior capacitação e experiência na área de projetos. O processo político induz o gestor a buscar soluções de curto e curtíssimo prazo para obter a aprovação popular e conseqüentemente um ambiente favorável à realização das ações planejadas e a continuidade do projeto político. Os poderes legislativo e judiciário locais pressionam o poder executivo utilizando os mecanismos legais disponíveis questionando sobre assuntos administrativos de diversas naturezas e especialmente sobre a execução das atividades planejadas. No ambiente externo a atual crise econômica diminuiu a oferta de recursos no mercado aumentando o grau de exigência na qualidade dos projetos elaborados, depreciando a situação das contas municipais a médio e longo prazo e dificultando o acesso a empréstimos.

A implantação de um PMO não representa a resposta a todos os desafios enfrentados pela prefeitura de Campo Belo do Sul, mas se traduz como uma alternativa concreta a sistematização de processos e organização das áreas envolvidas em projetos, traduzindo-se em maior eficiência e menor desperdício dos recursos públicos. Do ponto de vista administrativo ele fornece resultados positivos a curto e médio prazo que vão justificando sua manutenção em longo prazo, angariando apoio público das estruturas de poder e da população diretamente beneficiada, representando para o patrocinador uma oportunidade de realizar as mudanças necessárias para a criação dessa estrutura na Prefeitura de Campo Belo do Sul.

Restrições

- Referência nas boas práticas PMBOK
- Recrutamento de equipe de trabalho multidisciplinar, com regulamento estabelecendo o perfil da equipe de trabalho
- Autorização da chefia dos setores onde estão lotados os membros da equipe de trabalho
- Adequação ao ambiente jurídico e financeiro local
- Realização de processo licitatório para contratação de consultorias
- Realização de processo licitatório para aquisições
- Divisão funcional equipe de trabalho do PMO

Premissas

- Apoio da alta direção da organização e do patrocinador

- Participação de servidores de áreas distintas
- Inclusão do PMO no organograma administrativo da organização
- Instalação de software de gerenciamento de projetos de domínio público e licença gratuita
- Elaborar documentação de complexidade compatível com a organização
- Compilação de ampla base de dados sobre os projetos gerenciáveis da organização
- Recrutamento de equipe de trabalho multidisciplinar
- Colaboração do colegiado municipal
- Validação do patrocinador
- Contratação de consultoria especializada
- Estabelecimento de cronograma de trabalho junto aos secretários municipais
- Distinção dos tipos de projeto pelo patrocinador

Riscos

1. Organizacionais

1.1 Equipe PMO-CBS não recrutada

1.2 Não ter acesso aos dados para formação do banco de dados

1.3 Baixa interatividade entre PMO-CBS e secretarias municipais

2. Gerenciais

2.1 Erros de estimativa de orçamento

2.2 Erros de estimativa de tempo

3. Externo

3.1 Não validação do patrocinador

3.2 Problemas dos processos licitatórios

3.3 Atraso na entrega dos recursos adquiridos

Prazo

Dezembro/2016

Investimento

R\$ 265.000,00

Principais entregas/marcos	Datas	Custos em R\$
1. Gerenciamento do Projeto	Março/2016 a Dezembro/2016	120.000,00
Estruturação do PMO	Abril/2016 a Maio/2016	10.000,00
3. Elaboração de documentação padrão	Maior/2016 a Julho/2016	30.000,00
4. Desenvolvimento de metodologia	Março/2016 a Julho/2016	50.000,00
5. Treinamento de equipe de trabalho	Agosto/2016 a Outubro/2016	30.000,00
6. Aquisições	Outubro/2016 a Novembro/2016	25.000,00

Principais Envolvidos

Primários:

Prefeito de Campo Belo do Sul

Secretário Municipal de Administração

Secretário Municipal de Finanças

Secundários:

Colegiado de secretários municipais

Câmara de Vereadores do Município de Campo Belo do Sul

Servidores do município

Cidadãos de Campo Belo do Sul

Comentários;

O valor estimado para conclusão do Projeto será de **R\$ 265.000,00**, com uma reserva técnica de **R\$ 4.029,50**, totalizando o valor real deste Projeto em **R\$ 269.029,50**

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	22/02/2015	Gilson Maximo	Primeira versão
2.0	22/02/2016	Gilson Maximo	Atualização
3.0	27/02/2016	Gilson Maximo	Atualização

APÊNDICE B – DECLARAÇÃO DE ESCOPO

IMPLANTAÇÃO DO PMO NA PREFEITURA DE CAMPO BELO DO SUL		
Patrocinador: Edilson José de Sousa	Versão do documento:	005
Gerente do projeto: Gilson Maximo	Data da versão:	27/02/2016
Elaborado por: Equipe de Gerenciamento de projetos	Data da Elaboração:	07/03/2015
DECLARAÇÃO DE ESCOPO		

Objetivo do documento

O presente documento pretende declarar o escopo do projeto de implantação de um Project Management Office (PMO) na Prefeitura de Campo Belo do Sul (PMO-CBS), constando informações inerentes aos objetivos, justificativa, produtos e serviços, entregas, exclusões, restrições, premissas, critérios de aceitação, responsabilidade, ligações com outros projetos, stakeholders, cronograma estimado, custo estimado, anexos e histórico de mudanças do documento.

Objetivo do projeto

Implantar um Project Management Office (PMO) no Município de Campo Belo do Sul dando suporte aos gestores municipais para sua efetivação na dimensão legal, administrativa e técnica, por meio de treinamento de pessoal, instalação de software de gerenciamento de projetos, elaborando documentação padrão e metodologia de trabalho, ampliando o número de projetos elaborados e gerenciados com base nas boas práticas do PMBOK.

Justificativa

A município de Campo Belo do Sul localizado na Região Serrana de Santa Catarina, possui segundo o censo 2010 do IBGE 7.483 moradores distribuídos numa área de 1.027,650 Km², em sua maioria nas áreas rurais dispostas em grandes propriedades para os padrões agrários catarinenses, com produção de milho, soja e atividade pecuária, e pequenas propriedades de agricultura familiar de subsistência, possui baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e conta como principais fontes de receitas municipais a cobrança de tributos do setor agropecuário e florestal e o Fundo de Participação dos Municípios (FPM).

Um PMO na área da gestão pública apresenta um impacto positivo para o desenvolvimento social e econômico de um território, pela ampliação da submissão de projetos a fontes financiadoras, e a melhoria no gerenciamento de projetos em andamento, podendo aumentar as receitas e a eficiência dos serviços prestados pelo Poder Público. A Prefeitura de Campo Belo do Sul não possui em sua estrutura administrativa um setor específico que cumpra esse papel, as pessoas que atuam em projetos possuem outras funções administrativas e não trabalham organizados numa mesma metodologia ou padrão de documentação. No ciclo de vida, os projetos da prefeitura são gerenciados por diversos servidores de diferentes áreas havendo a diluição das boas práticas e soluções construídas ao longo dos processos, provocando atrasos, retrabalho e desperdício de recursos.

Ficou claro na fase de coleta de requisitos do presente projeto que essas dificuldades são identificadas pelo principal interessado e patrocinador do projeto, o Prefeito. Da mesma forma ficou evidente que ele não possuiu uma resposta objetiva para atacar o problema, esbarrando num ambiente interno e externo desfavorável a tomada de decisão. Internamente, a estrutura administrativa absorve grande parte dos recursos disponíveis com pouca flexibilidade de alterações em razão dos investimentos obrigatórios em áreas específicas como saúde e educação. Os salários oferecidos estão abaixo dos valores praticados pela iniciativa privada e outros órgãos públicos, havendo dificuldade no recrutamento e manutenção de servidores com maior capacitação e experiência na área de projetos. O processo político induz o gestor a buscar soluções de curto e curtíssimo prazo para obter a aprovação popular e conseqüentemente um ambiente favorável à realização das

ações planejadas e a continuidade do projeto político. Os poderes legislativo e judiciário locais pressionam o poder executivo utilizando os mecanismos legais disponíveis questionando sobre assuntos administrativos de diversas naturezas e especialmente sobre a execução das atividades planejadas. No ambiente externo a atual crise econômica diminuiu a oferta de recursos no mercado aumentando o grau de exigência na qualidade dos projetos elaborados, depreciando a situação das contas municipais a médio e longo prazo e dificultando o acesso a empréstimos.

A implantação de um PMO não representa a resposta a todos os desafios enfrentados pela prefeitura de Campo Belo do Sul, mas se traduz como uma alternativa concreta a sistematização de processos e organização das áreas envolvidas em projetos, traduzindo-se em maior eficiência e menor desperdício dos recursos públicos. Do ponto de vista administrativo ele fornece resultados positivos a curto e médio prazo que vão justificando sua manutenção em longo prazo, angariando apoio público das estruturas de poder e da população diretamente beneficiada, representando para o patrocinador uma oportunidade de realizar as mudanças necessárias para a criação dessa estrutura na Prefeitura de Campo Belo do Sul.

Produtos e/ou serviços do projeto

PMO implantado com equipe recrutada e treinada, documentação padrão e metodologias criadas e aquisições realizadas.

Entregas do projeto

- Projeto gerenciado
- PMO estruturado
- Equipe de trabalho treinada em gerenciamento de projetos e uso de software de gerenciamento de projetos
- Documentação padrão do PMO elaborada
- Metodologia do PMO construída
- Aquisições realizadas

Exclusões do projeto

- A readequação administrativa do ponto de vista legal e institucional para a inserção do PMO na estrutura de gestão vigente.
- A definição da forma de contratação o bonificação dos servidores treinados que farão parte do PMO após a implantação.
- A estruturação física do PMO.
- A tomada de decisão sobre os projetos que serão realizados pelo PMO.

Restrições do projeto

- Referência nas boas práticas PMBOK
- Recrutamento de equipe de trabalho multidisciplinar, com regulamento estabelecendo o perfil da equipe de trabalho
- Autorização da chefia dos setores onde estão lotados os membros da equipe de trabalho que farão parte do PMO
- Adequação ao ambiente jurídico e financeiro local
- Realização de processo licitatório para contratação de consultorias
- Divisão funcional equipe de trabalho do PMO

Premissas do projeto

Nº.	Premissa	Impacto
01	Apoio da alta direção da organização e do patrocinador	Abalo na credibilidade do projeto
02	Participação de servidores de áreas distintas	Formação de equipe com menor poder de atuação
03	Inclusão do PMO no organograma administrativo da organização	Desprestígio do PMO junto dos demais membros da organização
04	Instalação de software de	Aumento do orçamento para aquisição

	gerenciamento de projetos de domínio público e licença gratuita	de software proprietário
05	Elaborar documentação de complexidade compatível com a organização	Alta burocratização dos processos
06	Compilação de ampla base de dados sobre os projetos gerenciáveis da organização	Redução da assertividade do projeto
07	Recrutamento de equipe de trabalho multidisciplinar	Atraso no cronograma de trabalho
08	Colaboração do colegiado municipal	Dificuldade de execução do projeto
09	Validação do patrocinador	Paralisação do projeto
10	Estabelecimento de cronograma de trabalho junto aos secretários municipais	Cronograma de trabalho impreciso
11	Distinção dos tipos de projeto pelo patrocinador	Menor detalhamento dos entregáveis
12	Realização de processo licitatório para aquisições	Inviabilidade de compras com acima dos limites para compra direta estabelecida na legislação

Critérios de aceitação

Validação do escopo pelo patrocinador, análise da matriz de rastreabilidade, controle de qualidade, custo e cronograma a cada pacote entregue.

Responsabilidades

Gerente de Projetos: Diagnosticar as necessidades do patrocinador, analisar o ambiente interno e externo de implantação do projeto, coletar requisitos necessários a elaboração do escopo, planejar todas as etapas do projeto, liderar e

coordenar as equipes envolvidas, pesquisar dados, proceder nas possíveis alterações do escopo, manter as atividades no prazo determinado dentro do orçamento disposto, comunicar o projeto para as partes interessadas, coordenar a execução do projeto, acompanhar o controle das atividades, mobilizar e desmobilizar as equipes do projeto, finalizar o projeto, elaborar o relatório de lições aprendidas.

Analistas do projeto: Realizar todas as atividades inerentes as gerente de projetos, subdividas em funções específicas sob sua supervisão.

Cliente: Prestar informações e dados necessários ao projeto, ser periodicamente comunicado do andamento das atividades, solicitar alterações de escopo se julgar necessário.

Patrocinador: Validar o escopo do projeto e suas eventuais alterações, prestar informações e dados necessários ao projeto, ser periodicamente comunicado do andamento das atividades, solicitar alterações de escopo se julgar necessário, realizar o desembolso financeiro para o pagamento das despesas aprovadas no orçamento.

Ligações com outros projetos

O PMO-CBS se comunica com as plataformas de inscrição de propostas de áreas específicas da gestão pública, gerenciando projetos apresentados no: Fundeb, SUS, SUAS, Siconv, Sigef, Salic Web, Sismob.

Stakeholders

Primários:

Prefeito de Campo Belo do Sul

Secretário Municipal de Administração

Secretário Municipal de Finanças

Secundários:

Colegiado de secretários municipais

Câmara de Vereadores do Município de Campo Belo do Sul

Servidores do município

Cidadãos de Campo Belo do Sul

Cronograma estimado

Principais entregas	Data início	Data fim	Custo em R\$
Gerenciamento do Projeto	07/03/2016	16/12/2016	120.000,00
Estruturação do PMO	04/04/2016	27/05/2016	10.000,00
Elaboração de documentação padrão	02/05/2016	29/07/2016	30.000,00
Desenvolvimento de metodologia	07/03/2016	29/07/2016	50.000,00
Treinamento de equipe de trabalho	01/08/2016	28/10/2016	30.000,00
Aquisições	03/10/2016	30/11/2016	25.000,00

Custo estimado

O valor estimado para conclusão do Projeto será de **R\$ 265.000,00**, com uma reserva técnica de **R\$ 4.029,50** totalizando o valor real deste Projeto em **R\$ 269.029,50**.

Anexos

- Análise de ambiente do projeto
- Matriz de rastreabilidade de requisitos
- Documento de requisitos
- Estrutura analítica do projeto
- Termo de abertura do projeto

Histórico de revisões, aprovações e mudanças

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	07/03/2015	Gilson Maximo	Primeira versão
2.0	08/03/2015	Laiara Hoepers	Atualização
3.0	23/03/2015	Gilson Maximo	Atualização
4.0	22/02/2016	Gilson Maximo	Atualização
5.0	27/02/2016	Gilson Maximo	Atualização

APENDÍCE C – MATRIZ DE RASTREABILIDADE DE REQUISITOS

ID	Descrição do Requisito	Objetivo / Estratégia de Negócio	Prioridade	Funcionalidade / Entrega Associada	Tipo Requisito	Complexidade	Solicitante	Crterios de Aceitação	Data da Criação	Data Última Alteração	Motivo Última Alteração	Documentação de Apoio	Situação do Requisito
1	Capacitação interna, equipe do EPCB	Treinar equipe	A	Equipe interna e externa capacitada	Suporte e treinamento	Média	Equipe de analistas	Treinamento realizado com sucesso	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Metodologias criadas pelo projeto	Proposto
2	Capacitação externa, servidores municipais envolvidos com o EPCB	Treinar servidores	A	Equipe interna e externa capacitada	Suporte e treinamento	Média	Equipe de analistas	Treinamento realizado com sucesso	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Metodologias criadas pelo projeto	Proposto
3	Criação de documentação padrão	Sistematizar processos	A	Documentação do escritório de projetos criada	Funcionais	Alta	Equipe de analistas	Arquivo de documentos criados	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Sistemas instalados na prefeitura	Proposto
4	Padronização de software de processos	Otimizar trabalho	B	Metodologia do projeto elaborada	Funcionais	Média	Equipe de analistas	Software implementado e em operação	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Sistemas instalados na prefeitura	Proposto
5	Padronização de mecanismos de gestão relacionados ao EPCB	Criar fluxo de trabalho uniforme	A	Metodologia do projeto elaborada	Não funcionais	Alta	Equipe de analistas	Documentos de padronização criados	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Sistemas instalados na prefeitura	Proposto
6	Criação de ferramentas apropriadas ao fluxo de processos	Adequar o andamento do fluxo de processos	B	Metodologia do projeto elaborada	Funcionais	Média	Equipe de analistas	Ferramentas criadas	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Sistemas instalados na prefeitura	Proposto
7	Planejamento detalhado das ações	Organizar atividades	A	Gerenciamento do projeto	Funcionais	Alta	Equipe de analistas	Planejamento elaborado	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Plano de gerenciamento do projeto	Proposto
8	Implantação física do EPCB	Estruturar o escritório fisicamente	A	Infraestrutura do EPCB montada	Funcionais	Alta	Equipe de analistas	Escritório montado e em operação	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Normas da construção civil, ABNT	Proposto

9	Existência da estrutura física	Estruturar o escritório fisicamente	A	Infraestrutura do EPCB montada	Funcionais	Alta	Equipe de analistas	Estrutura física disponível	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Contratos de locação/comodato existentes	Proposto
10	Adequação da estrutura física	Estruturar o escritório fisicamente	A	Infraestrutura do EPCB montada	Funcionais	Alta	Equipe de analistas	Estrutura adequada	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Normas da construção civil	Proposto
11	Mobilização de pessoas para EPCB	Angariar aliados	A	Equipe interna e externa capacitada	Não funcionais	Alta	Equipe de analistas	Pessoas mobilizadas	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Plano de comunicação do projeto	Proposto
12	Aquisição de mobiliário para EPCB	Estruturar o escritório fisicamente	A	Mobiliários e equipamentos adquiridos	Funcionais	Alta	Equipe de analistas	Mobiliário adquirido	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	ABNT	Proposto
13	Aquisição equipamentos para EPCB	Estruturar o escritório fisicamente	A	Mobiliários e equipamentos adquiridos	Funcionais	Alta	Equipe de analistas	Equipamentos adquiridos	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	ABNT, configurações de equipamentos	Proposto
14	Montagem estrutura lógica do EPCB	Estruturar o escritório fisicamente	A	Infraestrutura do EPCB montada	Funcionais	Alta	Equipe de analistas	Estrutura lógica implantada	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Protocolos de segurança de rede	Proposto
15	Reorganização da estrutura organizacional da Prefeitura de Campo Belo do Sul	Facilitar o fluxo de processos com o escritório	B	Metodologia do projeto elaborada	Não funcionais	Alta	Equipe de analistas	Organograma funcional reorganizado	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Legislação municipal sobre a gestão pública	Proposto
16	Otimização dos recursos públicos	Aumentar a eficiência das atividades financiadas	B	Gerenciamento do projeto	Não funcionais	Alta	Equipe de analistas	Recurso aplicado com maior eficiência	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Planiha orçamentária do projeto	Proposto
17	Setorização de competências do EPCB	Dinamizar o trabalho	B	Equipe interna e externa capacitada	Funcionais	Média	Equipe de analistas	Setores criados	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	EAP do projeto	Proposto

18	Monitoramento da situação fiscal e documental do patrocinador	Garantir a adequação legal do cliente	A	Equipe interna e externa capacitada	Funcionais	Média	Equipe de analistas	CAUC e DART liberados	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	CAUC, DART/SC	Proposto
19	Acesso à internet, sinal estável e de alta velocidade	Aumentar a produtividade	B	Infraestrutura do EPCB montada	Funcionais	Média	Equipe de analistas	Sinal de internet disponível nas especificações definidas	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Protocolos de segurança de rede	Proposto
20	Servidor de armazenamento próprio	Garantir a integridade dos dados	C	Infraestrutura do EPCB montada	Funcionais	Alta	Equipe de analistas	Servidor adquirido e instalado	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Protocolos de segurança de rede	Proposto
21	Custo da implantação do projeto	Garantir o financiamento do projeto	A	Gerenciamento do projeto	Funcionais	Alta	Equipe de analistas	Orçamento definido e aprovado pelo patrocinador	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Planiha orçamentária do projeto	Proposto
22	Central de frota de veículos	Otimizar o uso dos veículos públicos	B	Infraestrutura do EPCB montada	Não funcionais	Baixa	Equipe de analistas	Central de frotas criada	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Legislação Detran/SC	Proposto
23	Implantação de dispositivos de segurança de rede	Garantir a integridade dos dados	B	Infraestrutura do EPCB montada	Funcionais	Média	Equipe de analistas	Dispositivos de rede implementados	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Protocolos de segurança de rede	Proposto
24	Contratação de consultoria técnica	Disponer de serviços especializados	A	Metodologia do projeto elaborada	Funcionais	Baixa	Equipe de analistas	Consultoria realizada	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Currículo da equipe de consultoria	Proposto
25	Desenvolvimento de metodologia própria	Desenvolver ferramenta adequada a realidade local	A	Metodologia do projeto elaborada	Funcionais	Média	Equipe de analistas	Metodologia criada	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Legislação municipal sobre a gestão pública	Proposto
26	Monitoramento das fontes de financiamento	Aumentar as possibilidades de financiamento	A	Equipe interna e externa capacitada	Funcionais	Baixa	Cliente	Fontes de financiamento identificadas	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	SICONV, SIGEF, SALIC WEB, SUAS	Proposto

27	Estratégia de comunicação interna e externa	Manter os stakeholders informados	A	Gerenciamento do projeto	Funcionários	Média	Cliente	Plano de comunicação criado	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Plano de comunicação do projeto	Proposto
28	Equipe formada em sua maioria por cargos efetivos	Garantir a continuidade do escritório a longo prazo	A	Equipe interna e externa capacitada	Funcionários	Média	Cliente	Enquadramento funcional definido no recrutamento	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Concursos públicos realizados	Proposto
29	Atuação na pesquisa de fontes de recurso	Aumentar as possibilidades de financiamento	A	Equipe interna e externa capacitada	Funcionários	Média	Cliente	Fontes de recursos identificadas	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	SICONV, SIGEF, SALIC WEB, SUAS	Proposto
30	Atuação na análise de viabilidade dos projetos	Definir os projetos a serem gerenciados	A	Equipe interna e externa capacitada	Funcionários	Média	Cliente	Relatório de viabilidade realizado	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	LOA, LDO, plano de governo do município	Proposto
31	Atuação na análise de riscos e impacto socioeconômicos dos projetos	Definir os projetos a serem gerenciados	A	Equipe interna e externa capacitada	Funcionários	Alta	Cliente	Relatório de análises realizado	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	LOA, LDO	Proposto
32	Equipe multidisciplinar	Diversificar os tipos de projeto gerenciados	A	Equipe interna e externa capacitada	Funcionários	Baixa	Cliente	Equipe de competências distintas selecionada	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Relatório sobre o perfil servidores municipais	Proposto
33	Atuação na gestão de projetos com recursos próprios	Aprimorar o uso do recurso próprio	B	Equipe interna e externa capacitada	Funcionários	Média	Cliente	Projetos de recursos próprios elaborados	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	LOA, LDO	Proposto
34	Preocupação com a sustentabilidade e do projetos após a sua realização	Garantir a continuidade do produto/processo após o término do projeto	A	Equipe interna e externa capacitada	Funcionários	Alta	Cliente	Estudo de sustentabilidade de realizado	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Legislação municipal, estadual e federal sobre a gestão pública	Proposto

35	Segmentação dos projetos por critérios técnicos e políticos	Facilitar a aderência aos projetos desenvolvidos	A	Equipe interna e externa capacitada	Funcionai s	Baixa	Cliente	Listagem e projetos de acordo com as distinções específicas	06/03/2015	23/03/2015	Atualização EAP	Plano de governo do município, legislação municipal sobre a gestão pública	Proposto
----	---	--	---	-------------------------------------	----------------	-------	---------	---	------------	------------	-----------------	--	----------

APÊNDICE D – DICIONÁRIO WBS

IMPLANTAÇÃO DO PMO NA PREFEITURA DE CAMPO BELO DO SUL		
Patrocinador: Edilson José de Sousa	Versão do documento:	002
Gerente do projeto: Gilson Maximo	Data da versão:	27/02/2016
Elaborado por: Equipe de Gerenciamento de projetos	Data da Elaboração:	22/02/2015
DICIONÁRIO DA EAP		

Marco	1.0	Cód.	1.1
Tarefa	Início do projeto		
Descrição tarefa	Elaborar proposta de projeto e marcar encontro com patrocinador		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Pessoal capacitado no gerenciamento de projetos		
Requisitos qualidade	Visão geral do projeto		
Critérios de aceitação	Reunião com patrocinador realizada		
Atividades associadas	Não possui		
Referências técnicas	Legislação da gestão pública		
Informações de contrato	Atividade prévia a assinatura de contrato		

Marco	1.0	Cód.	1.2
Tarefa	Discussão e aprovação da proposta de PMO com o patrocinador		
Descrição tarefa	Apresentar e aprovar a proposta do projeto		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Pessoal capacitado no gerenciamento de projetos		
Requisitos qualidade	Estimativa de valor determinada		
Critérios de aceitação	Aprovação do patrocinador		
Atividades associadas	1.1 Início do projeto		
Referências técnicas	Organograma da organização		
Informações de contrato	Atividade prévia a assinatura de contrato		

Marco	1.0	Cód.	1.3
Tarefa	Contratação da equipe do projeto		
Descrição tarefa	Assinar contrato de trabalho com patrocinador		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos e cliente		
Recursos necessários	Representante legal da equipe de projetos e do cliente		
Requisitos qualidade	Cumprimento dos requisitos legais de contratação pelo Poder Público		
Critérios de aceitação	Publicação do extrato de contrato em diário oficial		
Atividades associadas	1.2 Discussão e aprovação da proposta de PMO com o patrocinador		
Referências técnicas	Lei nº. 8666/93		
Informações de contrato	Convênio municipal de cooperação técnica entre a Prefeitura e a organização que representa a equipe de gerenciamento de projetos		

Marco	1.0	Cód.	1.4
Tarefa	Levantamento da Matriz de Requisitos		
Descrição tarefa	Listar requisitos do projeto		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos e stakeholders		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, escritório, diárias de trabalho		
Requisitos qualidade	Participação de todas as partes interessadas		
Critérios de aceitação	Validação pelo patrocinador		
Atividades associadas	Não há		
Referências técnicas	Métodos de coleta de dados		
Informações de contrato	Garantia de acesso a dados do cliente		

Marco	1.0	Cód.	1.5
Tarefa	Elaboração e aprovação do TAP		
Descrição tarefa	Elaborar o termo de abertura do projeto e aprovar junto ao patrocinador		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, escritório, diárias de		

	trabalho
Requisitos qualidade	Referência nos documentos já construídos pelo projeto
Critérios de aceitação	Validação pelo patrocinador
Atividades associadas	1.4 Levantamento da Matriz de Requisitos
Referências técnicas	Matriz de requisitos, legislação da gestão pública
Informações de contrato	Comprovação de realização por meio de relatório de trabalho

Marco	1.0	Cód.	1.6
Tarefa	Elaboração e aprovação da declaração de escopo		
Descrição tarefa	Elaborar a declaração de escopo e aprovar junto ao patrocinador		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, escritório, diárias de trabalho		
Requisitos qualidade	Aceitação do patrocinador		
Critérios de aceitação	Validação pelo patrocinador		
Atividades associadas	1.5 Elaboração e aprovação do TAP		
Referências técnicas	Matriz de requisitos, legislação da gestão pública		
Informações de contrato	Comprovação de realização por meio de relatório de trabalho		

Marco	1.0	Cód.	1.7
Tarefa	Plano de Gerenciamento do Projeto		
Descrição tarefa	Elaborar a plano de gerenciamento do projeto		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, escritório, diárias de trabalho		
Requisitos qualidade	Plano com atualizações realizadas		
Critérios de aceitação	Planos complementares elaborados		
Atividades associadas	1.6 Elaboração e aprovação da declaração de escopo		
Referências técnicas	Documentos do projeto já elaborados		
Informações de contrato	Comprovação de realização por meio de relatório de trabalho		

Marco	1.0	Cód.	1.8
Tarefa	Encerramento de contratos		

Descrição tarefa	Finalizar os contratos de trabalho firmados com fornecedores e prestadores de serviços
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos, cliente
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, escritório, diárias de trabalho, equipe de contratos e convênios do cliente
Requisitos qualidade	Ateste da realização ou entrega prestação dos produtos e serviços contratados
Critérios de aceitação	Pagamentos dos contratados realizado
Atividades associadas	1.7 Plano de Gerenciamento do Projeto
Referências técnicas	Documentos do projeto já elaborados
Informações de contrato	Comprovação de realização por meio de relatório de trabalho

Marco	1.0	Cód.	1.9
Tarefa	Elaboração do relatório de lições aprendidas		
Descrição tarefa	Elaborar relatório de lições aprendidas do projeto		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos, cliente e stakeholders		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, escritório, diárias de trabalho		
Requisitos qualidade	Participação efetiva das partes interessadas		
Critérios de aceitação	Entrega ao patrocinador		
Atividades associadas	1.7 Plano de Gerenciamento do Projeto		
Referências técnicas	Documentos do projeto já elaborados		
Informações de contrato	Comprovação de realização por meio de relatório de trabalho		

Marco	1.0	Cód.	1.10
Tarefa	Finalização		
Descrição tarefa	Realizar atividade de encerramento do projeto		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, escritório, diárias de trabalho		
Requisitos qualidade	Participação de representantes de todas as partes interessadas		
Critérios de aceitação	Validação do patrocinador		
Atividades associadas	1.7 Plano de Gerenciamento do Projeto		

Referências técnicas	1.7 Plano de Gerenciamento do Projeto
Informações de contrato	Requisito para encerramento do contrato

Marco	2.0	Cód.	2.1
Tarefa	Levantamento das necessidades de recursos do PMO		
Descrição tarefa	Realizar levantamento das necessidades de recursos do PMO no cliente		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, escritório, diárias de trabalho		
Requisitos qualidade	Recursos levantados conforme escopo do projeto		
Critérios de aceitação	Disponibilidade dos recursos levantados		
Atividades associadas	1.6 Elaboração e aprovação da declaração de escopo		
Referências técnicas	1.6 Elaboração e aprovação da declaração de escopo		
Informações de contrato			

Marco	2.0	Cód.	2.2
Tarefa	Definição do tipo de PMO		
Descrição tarefa	Definir a característica do PMO a ser implantado		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, escritório, diárias de trabalho		
Requisitos qualidade	Fundamentação teórica da escolha com nas referências técnicas		
Critérios de aceitação	Validação do patrocinador		
Atividades associadas	2.1 Levantamento das necessidades de recursos do PMO		
Referências técnicas	Literatura sobre o tema, PMOssimilares		
Informações de contrato			

Marco	2.0	Cód.	2.3
Tarefa	Elaboração do perfil da equipe de trabalho		
Descrição tarefa	Elaborar perfil da equipe do PMO		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, escritório, diárias de		

	trabalho
Requisitos qualidade	Atendimento aos requisitos do projeto
Critérios de aceitação	Validação do patrocinador
Atividades associadas	2.2 Definição do tipo de PMO
Referências técnicas	1.4 Levantamento da Matriz de Requisitos
Informações de contrato	

Marco	2.0	Cód.	2.4
Tarefa	Seleção e recrutamento da equipe de trabalho		
Descrição tarefa	Selecionar e recrutar equipe de trabalho do PMO		
Responsável execução	Cliente		
Recursos necessários	Equipe delegada pelo cliente para função		
Requisitos qualidade	Disponibilidade de uso do recurso		
Critérios de aceitação	Autorização do patrocinador		
Atividades associadas	2.3 Elaboração do perfil da equipe de trabalho		
Referências técnicas	2.3 Elaboração do perfil da equipe de trabalho		
Informações de contrato			

Marco	2.0	Cód.	2.5
Tarefa	Identificação dos recursos que serão usados pelo PMO		
Descrição tarefa	Identificar os recursos que serão usados pelo PMO		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, escritório, diárias de trabalho		
Requisitos qualidade	Atendimento a necessidade de acordo com o tipo de PMO		
Critérios de aceitação	Recurso disponível sem necessidade de contratação		
Atividades associadas	2.2 Definição do tipo de PMO		
Referências técnicas	2.2 Definição do tipo de PMO		
Informações de contrato			

Marco	2.0	Cód.	2.6
Tarefa	Definição do recursos disponíveis para o PMO		
Descrição tarefa	Definir dentre os recursos disponíveis, aqueles disponíveis para o		

	PMO
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, escritório, diárias de trabalho
Requisitos qualidade	Disponibilidade de uso do recurso
Critérios de aceitação	Autorização do patrocinador
Atividades associadas	2.5 Identificação dos recursos que serão usados pelo PMO
Referências técnicas	2.2 Definição do tipo de PMO
Informações de contrato	

Marco	2.0	Cód.	2.7
Tarefa	Elaboração do relatório de estruturação do PMO		
Descrição tarefa	Elaborar do relatório de estruturação do PMO		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, escritório, diárias de trabalho		
Requisitos qualidade	Listagem dos recursos necessários, identificados e disponíveis		
Critérios de aceitação	Validação do patrocinador		
Atividades associadas	2.5 Identificação dos recursos que serão usados pelo PMO		
Referências técnicas	2.6 Definição do recursos disponíveis para o PMO		
Informações de contrato			

Marco	3.0	Cód.	3.1
Tarefa	Levantamento do tipo de documentação da organização		
Descrição tarefa	Identificar a documentação padronizada em uso pela organização		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, escritório, diárias de trabalho		
Requisitos qualidade	Identificação da origem e uso da cada documento		
Critérios de aceitação	Documentação em uso ou existente há pelo menos no máximo dois anos		
Atividades associadas			
Referências técnicas	Sistemas de informação usados pelo cliente		

Informações de contrato	
--------------------------------	--

Marco	3.0	Cód.	3.2
Tarefa	Pesquisa de documentações de PMOs		
Descrição tarefa	Pesquisar documentações em uso por PMOs similares		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, escritório, diárias de trabalho		
Requisitos qualidade	Complexidade compatível com o tipo de PMO a ser implantado		
Critérios de aceitação	Autorização do uso da documentação pelos PMOs pesquisados		
Atividades associadas	2.2 Definição do tipo de PMO		
Referências técnicas	PMBOK		
Informações de contrato			

Marco	3.0	Cód.	3.3
Tarefa	Elaboração de documentação padrão do PMO		
Descrição tarefa	Elaborar documentação padrão do PMO do cliente		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, escritório, diárias de trabalho		
Requisitos qualidade	Adaptação ao ambiente interno e externo do cliente		
Critérios de aceitação	Documentos disponíveis em diferentes suportes, físicos e digitais		
Atividades associadas	3.2 Pesquisa de documentações de PMOs		
Referências técnicas	PMBOK		
Informações de contrato			

Marco	3.0	Cód.	3.4
Tarefa	Revisão da documentação elaborada		
Descrição tarefa	Revisar a documentação elaborada		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, escritório, diárias de trabalho		
Requisitos qualidade	Revisão gramatical, de conteúdo e do formato		

Critérios de aceitação	Entrega do conteúdo em conjunto
Atividades associadas	3.3 Elaboração de documentação padrão do PMO
Referências técnicas	PMBOK
Informações de contrato	

Marco	3.0	Cód.	3.5
Tarefa	Impressão do manual de documentação do PMO		
Descrição tarefa	Imprimir manual de documentação do PMO		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, escritório, diárias de trabalho		
Requisitos qualidade	Documentação organizada, com sumário e orientações de uso		
Critérios de aceitação	Suporte em impressão de alta qualidade e mídia em CD e flash		
Atividades associadas	3.4 Revisão da documentação elaborada		
Referências técnicas	PMBOK		
Informações de contrato			

Marco	3.0	Cód.	3.6
Tarefa	Distribuição da documentação padrão aos setores de interesse		
Descrição tarefa	Distribuir documentação padrão aos setores de interesse		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos, cliente		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, manual de documentação do PMO		
Requisitos qualidade	Entrega a todos os setores de interesse e stakeholders		
Critérios de aceitação	Preenchimento de protocolo de entrega		
Atividades associadas	3.5 Impressão do manual de documentação do PMO		
Referências técnicas	1.6 Elaboração e aprovação da declaração de escopo		
Informações de contrato			

Marco	4.0	Cód.	4.1
Tarefa	Elaboração de termo de referência de licitação das consultorias		
Descrição tarefa	Elaborar termo de referência de licitação das consultorias		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos, cliente		

Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, equipe delegada pelo cliente para função
Requisitos qualidade	Respeito a legislação inerente as licitações
Critérios de aceitação	Termo de referência finalizado
Atividades associadas	
Referências técnicas	Lei nº 8.666/93
Informações de contrato	2.2 Definição do tipo de PMO

Marco	4.0	Cód.	4.2
Tarefa	Estabelecimento de preço médio dos serviços		
Descrição tarefa	Estabelecer o preço médio dos serviços a serem licitados		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos, cliente		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, equipe delegada pelo cliente para função		
Requisitos qualidade	Respeito a legislação inerente as licitações		
Critérios de aceitação	Termo de referência finalizado		
Atividades associadas	4.1 Elaboração de termo de referência de licitação das consultorias		
Referências técnicas	Termo de referência de licitação das consultorias		
Informações de contrato	Preço médio estabelecido como referência nos editais de licitação		

Marco	4.0	Cód.	4.3
Tarefa	Abertura de processo licitatório		
Descrição tarefa	Abrir processos licitatórios para contratação de serviços de consultorias		
Responsável execução	Cliente		
Recursos necessários	Equipe delegada pelo cliente para função		
Requisitos qualidade	Respeito a legislação inerente as licitações		
Critérios de aceitação	Termo de referência finalizado		
Atividades associadas	4.2 Estabelecimento de preço médio dos serviços		
Referências técnicas	Lei nº 8.666/93		
Informações de contrato	Minuta de contrato anexa ao edital do processo licitatório		

Marco	4.0	Cód.	4.4
Tarefa	Contratação das empresa de consultoria		
Descrição tarefa	Contratar empresa de consultoria licitada		
Responsável execução	Cliente		
Recursos necessários	Equipe delegada pelo cliente para função		
Requisitos qualidade	Empresa de consultoria vencedora do certame		
Critérios de aceitação	Contrato assinado		
Atividades associadas	4.3 Abertura de processo licitatório		
Referências técnicas	Ata do processo licitatório		
Informações de contrato	Contrato direto entre cliente e empresa licitada		

Marco	4.0	Cód.	4.5
Tarefa	Desenvolvimento de metodologia padrão		
Descrição tarefa	Desenvolver metodologia padrão para o PMO		
Responsável execução	Consultoria contratada		
Recursos necessários	Nota de empenho dos serviços prestados		
Requisitos qualidade	Alinhamento com o manual de documentação padrão		
Critérios de aceitação	Utilização do manual de documentação padrão		
Atividades associadas	Impressão do manual de documentação do PMO		
Referências técnicas	Manual de documentação do PMO		
Informações de contrato	Tempo e custo determinados no contrato de prestação de serviços		

Marco	4.0	Cód.	4.6
Tarefa	Apresentação da metodologia ao patrocinador		
Descrição tarefa	Mostrar a metodologia ao patrocinador		
Responsável execução	Consultoria contratada		
Recursos necessários	Sala de reuniões com projetor		
Requisitos qualidade	Metodologia finalizada		
Critérios de aceitação	Apresentação finalizada e entregue antes da apresentação		
Atividades associadas	4.5 Desenvolvimento de metodologia padrão		
Referências técnicas	Manual de documentação do PMO		
Informações de contrato	Entrega exigida pelo contrato de prestação de serviços		

Marc	4.0	Cód.	4.7
o			
Tarefa	Impressão do manual da metodologia do PMO		
Descrição tarefa	Imprimir manual da metodologia do PMO		
Responsável execução	Consultoria contratada		
Recursos necessários	Nota de empenho dos serviços prestados		
Requisitos qualidade	Documentação organizada, com sumário e orientações de uso		
Critérios de aceitação	Suporte em impressão de alta qualidade e mídia em CD e flash		
Atividades associadas	4.5 Desenvolvimento de metodologia padrão		
Referências técnicas	PMBOK		
Informações de contrato	Entrega realizada mediante quitação de nota de empenho		

Marco	5.0	Cód.	5.1
Tarefa	Seminário de abertura dos treinamentos		
Descrição tarefa	Realizar evento de abertura dos treinamentos em gerenciamento em projetos e software em gerenciamento em projetos		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, sala com recursos multimídia, acesso à internet material didático		
Requisitos qualidade	Frequência mínima dos participantes de 75%		
Critérios de aceitação	Participação da equipe de trabalho recrutada		
Atividades associadas			
Referências técnicas	PMBOK		
Informações de contrato	Responsabilidade da equipe de gerenciamento de projetos conveniada		

Marco	5.0	Cód.	5.2
Tarefa	Treinamento em Gerenciamento de Projetos		
Descrição tarefa	Realizar treinamento em Gerenciamento de Projetos		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, sala com recursos multimídia, acesso à internet, material didático		

Requisitos qualidade	Avaliação dos participantes com aprovação acima de 70%
Critérios de aceitação	Frequência mínima dos participantes de 75%
Atividades associadas	5.3 Treinamento em software de Gerenciamento de Projetos
Referências técnicas	PMOBK
Informações de contrato	Responsabilidade da equipe de gerenciamento de projetos conveniada

Marco	5.0	Cód.	5.3
Tarefa	Treinamento em software de Gerenciamento de Projetos		
Descrição tarefa	Realizar treinamento em software de Gerenciamento de Projetos		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, sala com recursos multimídia, acesso a internet, material didático		
Requisitos qualidade	Avaliação dos participantes com aprovação acima de 70%		
Critérios de aceitação	Frequência mínima dos participantes de 75%		
Atividades associadas	5.2 Treinamento em Gerenciamento de Projetos		
Referências técnicas	PMOBK		
Informações de contrato	Responsabilidade da equipe de gerenciamento de projetos conveniada		

Marco	5.0	Cód.	5.4
Tarefa	Seminário de encerramento dos treinamentos		
Descrição tarefa	Realizar evento de encerramento dos treinamentos em gerenciamento em projetos e software em gerenciamento em projetos		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, sala com recursos multimídia, acesso à internet material didático		
Requisitos qualidade	Frequência mínima dos participantes de 75%		
Critérios de aceitação	Participação da equipe de trabalho recrutada		
Atividades associadas	5.2 Treinamento em Gerenciamento de Projetos e 5.3 Treinamento em software de Gerenciamento de Projetos		
Referências técnicas	PMOBK		

Informações de contrato	Responsabilidade da Equipe de gerenciamento de projetos conveniada
--------------------------------	--

Marco	6.0	Cód.	6.1
Tarefa	Listar livros sobre GP, software de GP e equipamentos de armazenamento de dados		
Descrição tarefa	Listar livros sobre GP, software de GP e equipamentos de armazenamento de dados, elencando lista de aquisições de acordo com a necessidade do PMO		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, escritório, diárias de trabalho		
Requisitos qualidade	Lista de itens de produtos com reconhecimento do mercado		
Critérios de aceitação	Lista de itens de acordo com a disponibilidade financeira		
Atividades associadas	6.2 Definição dos itens a ser adquiridos		
Referências técnicas	5.0 Treinamento da equipe do PMO		
Informações de contrato			

Marco	6.0	Cód.	6.2
Tarefa	Definição dos itens a ser adquiridos		
Descrição tarefa	Definir dos itens a ser adquiridos de acordo a partir da listagem realizada		
Responsável execução	Equipe de gerenciamento de projetos		
Recursos necessários	Equipe de gerenciamento de projetos, escritório, diárias de trabalho		
Requisitos qualidade	Descrição detalhada dos itens a ser adquiridos		
Critérios de aceitação	Termo de referência de aquisições		
Atividades associadas	6.1 Listar livros sobre GP, software de GP e equipamentos de armazenamento de dados		
Referências técnicas	5.0 Treinamento da equipe do PMO		
Informações de contrato			

Marco	6.0	Cód.	6.3
-------	-----	------	-----

Tarefa	Cotação de mercado
Descrição tarefa	Cotar itens definidos para aquisição
Responsável execução	Cliente
Recursos necessários	Equipe delegada pelo cliente para função
Requisitos qualidade	Respeito ao termo de referência elaborado
Critérios de aceitação	Orçamentos padronizados dos fornecedores interessados
Atividades associadas	6.2 Definição dos itens a ser adquiridos
Referências técnicas	Termo de referência de aquisições
Informações de contrato	Aquisições preferencialmente dentro do limite legal da compra direta

Marco	6.0	Cód.	6.4
Tarefa	Seleção de fornecedores		
Descrição tarefa	Escolher fornecedores para os itens a ser adquiridos		
Responsável execução	Cliente		
Recursos necessários	Equipe delegada pelo cliente para função		
Requisitos qualidade	Atendimento as especificações do termo de referência		
Critérios de aceitação	Menor preço de mercado		
Atividades associadas	6.3 Cotação de mercado		
Referências técnicas	Termo de referência de aquisições		
Informações de contrato	Aquisições preferencialmente dentro do limite legal da compra direta		

Marco	6.0	Cód.	6.5
Tarefa	Aquisições		
Descrição tarefa	Adquirir itens dos fornecedores escolhidos		
Responsável execução	Cliente		
Recursos necessários	Equipe delegada pelo cliente para função		
Requisitos qualidade	Atendimento as especificações do termo de referência		
Critérios de aceitação	Recebimento dos itens conforme especificação técnica		
Atividades associadas	6.4 Seleção de fornecedores		
Referências técnicas	Termo de referência de aquisições		
Informações de contrato	Aquisições preferencialmente dentro do limite legal da compra		

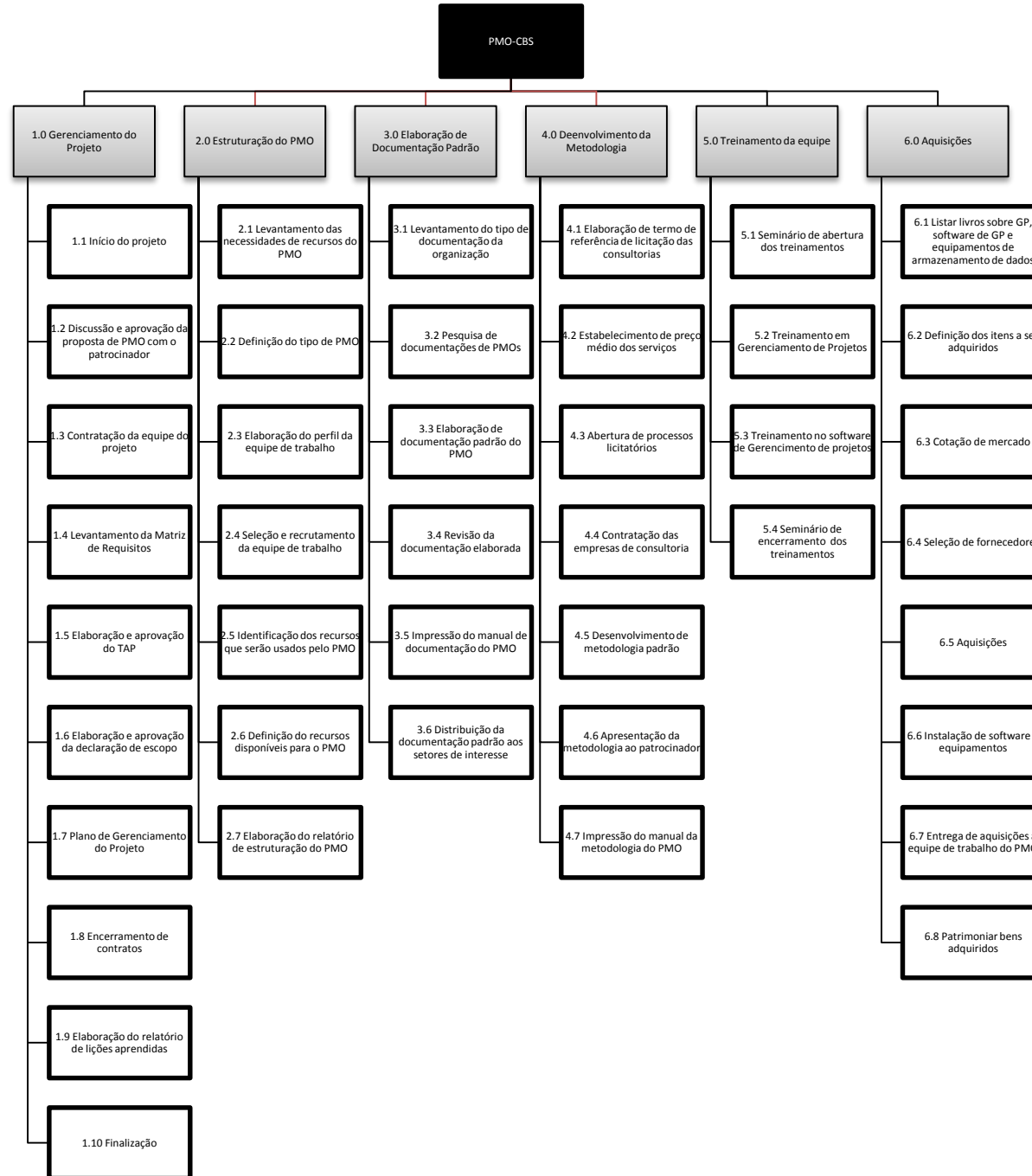
	direta
--	--------

Marco	6.0	Cód.	6.6
Tarefa	Instalação de software e equipamentos		
Descrição tarefa	Instalar software e equipamentos adquiridos		
Responsável execução	Cliente		
Recursos necessários	Equipe delegada pelo cliente para função		
Requisitos qualidade	Instalação de acordo com manual de instrução do fabricante		
Critérios de aceitação	Equipamentos e software em funcionamento		
Atividades associadas	6.5 Aquisições		
Referências técnicas	Manual de instrução do fabricante		
Informações de contrato	Devolução em caso de defeito de fábrica dentro dos limites contratuais		

Marco	6.0	Cód.	6.7
Tarefa	Entrega de aquisições a equipe de trabalho do PMO		
Descrição tarefa	Entregar as aquisições a equipe de trabalho do PMO		
Responsável execução	Cliente		
Recursos necessários	Equipe delegada pelo cliente para função		
Requisitos qualidade	Relatório de verificação de estado dos itens entregues		
Critérios de aceitação	Protocolo de recebimento		
Atividades associadas	6.6 Instalação de software e equipamentos		
Referências técnicas	Manual de instrução do fabricante e relatório de verificação de estado dos itens entregues		
Informações de contrato			

Marco	6.0	Cód.	6.8
Tarefa	Patrimoniar bens adquiridos		
Descrição tarefa	Listar e instalar placas de identificação de patrimônio nos bens adquiridos		
Responsável execução	Cliente		
Recursos necessários	Equipe delegada pelo cliente para função		
Requisitos qualidade	Especificação técnica do bem de acordo com a nota fiscal de		

	aquisição
Critérios de aceitação	Nota fiscal de aquisição
Atividades associadas	6.5 Aquisições
Referências técnicas	Nota fiscal de aquisição
Informações de contrato	Identificação dos fornecedores no sistema de controle de patrimônio



APENDICE E – PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

IMPLANTAÇÃO DO PMO NA PREFEITURA DE CAMPO BELO DO SUL		
Patrocinador: Edilson José de Sousa	Versão do documento:	002
Gerente do projeto: Gilson Maximo	Data da versão:	26/02/2016
Elaborado por: Equipe de Gerenciamento de projetos	Data da Elaboração:	22/06/2015
PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO		

INTRODUÇÃO

O gerenciamento do tempo no projeto é de suma importância, uma vez que exige o máximo de acerto, deixando que as margens de erros fiquem cada vez menores. Os atrasos na conclusão de projetos são prejudiciais ao mesmo, pois, além de quase sempre comprometer o custo, retardam a entrega dos seus produtos. A utilização de metodologias eficiente e boas práticas são imprescindíveis para atingir índices satisfatórios no cumprimento de prazos nos projetos

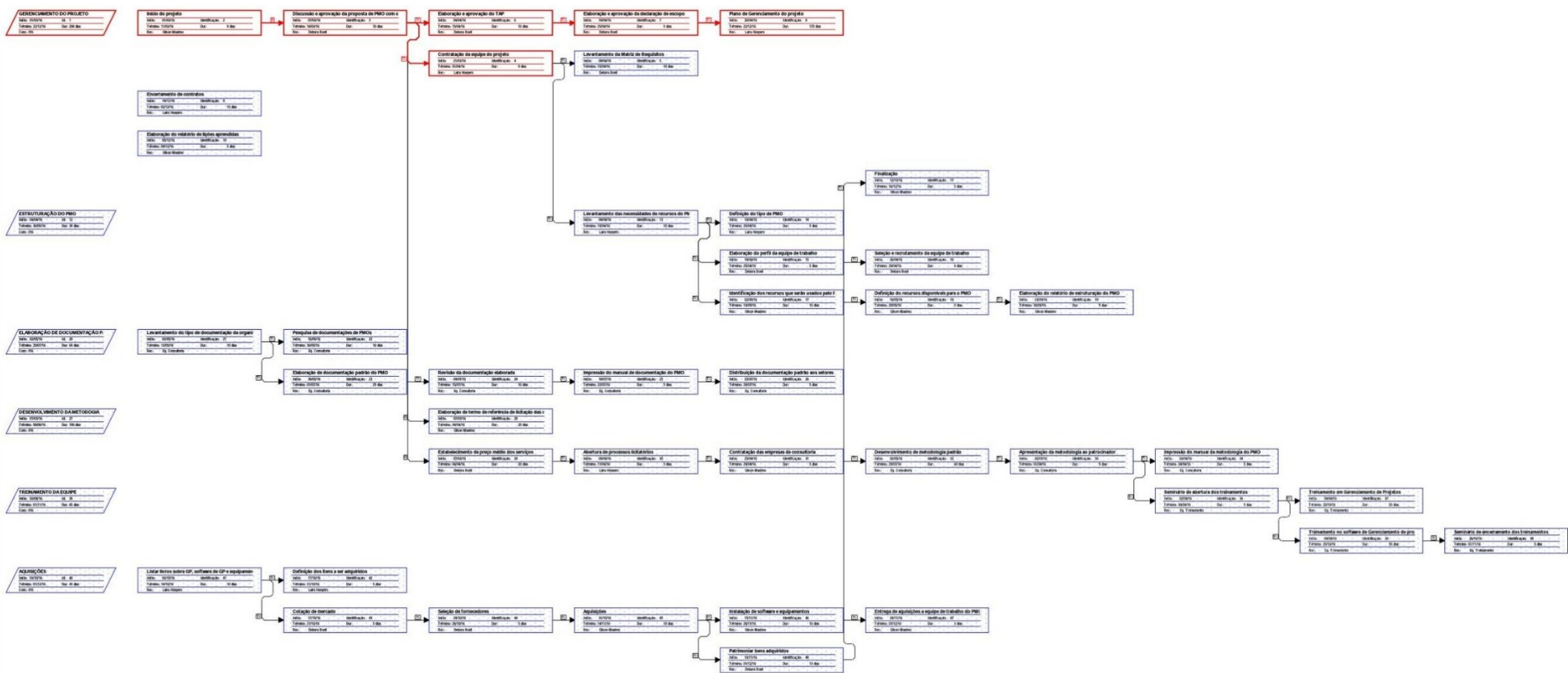
LISTA DE TODAS AS ATIVIDADES DO PROJETO

1. GERENCIAMENTO DO PROJETO
 - 1.1. Início do projeto
 - 1.2. Discussão e aprovação da proposta de PMO com o patrocinador
 - 1.3. Contratação da equipe do projeto
 - 1.4. Levantamento da Matriz de Requisitos
 - 1.5. Elaboração e aprovação do TAP
 - 1.6. Elaboração e aprovação da declaração de escopo
 - 1.7. Plano de Gerenciamento do projeto
 - 1.8. Encerramento de contratos
 - 1.9. Elaboração do relatório de lições aprendidas
 - 1.10. Finalização
2. ESTRUTURAÇÃO DO PMO

- 2.1. Levantamento das necessidades de recursos do PMO
- 2.2. Definição do tipo de PMO
- 2.3. Elaboração do perfil da equipe de trabalho
- 2.4. Seleção e recrutamento da equipe de trabalho
- 2.5. Identificação dos recursos que serão usados pelo PMO
- 2.6. Definição do recursos disponíveis para o PMO
- 2.7. Elaboração do relatório de estruturação do PMO
3. ELABORAÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO PADRÃO
 - 3.1. Levantamento do tipo de documentação da organização
 - 3.2. Pesquisa de documentações de PMOs
 - 3.3. Elaboração de documentação padrão do PMO
 - 3.4. Revisão da documentação elaborada
 - 3.5. Impressão do manual de documentação do PMO
 - 3.6. Distribuição da documentação padrão aos setores de interesse
4. DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA
 - 4.1. Elaboração de termo de referência de licitação das consultorias
 - 4.2. Estabelecimento de preço médio dos serviços
 - 4.3. Abertura de processos licitatórios
 - 4.4. Contratação das empresas de consultoria
 - 4.5. Desenvolvimento de metodologia padrão
 - 4.6. Apresentação da metodologia ao patrocinador
 - 4.7. Impressão do manual da metodologia do PMO
5. TREINAMENTO DA EQUIPE
 - 5.1. Seminário de abertura dos treinamentos
 - 5.2. Treinamento em Gerenciamento de Projetos
 - 5.3. Treinamento no software de Gerenciamento de projetos
 - 5.4. Seminário de encerramento dos treinamentos
6. AQUISIÇÕES
 - 6.1. Listar livros sobre GP, software de GP e equipamentos de armazenamento de dados
 - 6.2. Definição dos itens a ser adquiridos
 - 6.3. Cotação de mercado
 - 6.4. Seleção de fornecedores
 - 6.5. Aquisições

- 6.6. Instalação de software e equipamentos
- 6.7. Entrega de aquisições a equipe de trabalho do PMO
- 6.8. Patrimoniar bens adquiridos

SEQUENCIAMENTO DE ATIVIDADES – DIAGRAMA DE REDE



CRONOGRAMA MARGENS DE ATRASO

Id	Nome da tarefa	Início	Término	Início atrasado	Término atrasado	Margem de atraso permitida	Margem de atraso total
1	GERENCIAMENTO DO PROJETO	Ter 01/03/16	Qui 22/12/16	Ter 01/03/16	Qui 22/12/16	0 dias	0 dias
2	Início do projeto	Ter 01/03/16	Sex 11/03/16	Ter 01/03/16	Sex 11/03/16	0 dias	0 dias
3	Discussão e aprovação da proposta de PMO com o patrocinador	Seg 07/03/16	Sex 18/03/16	Seg 07/03/16	Sex 18/03/16	0 dias	0 dias
4	Contratação da equipe do projeto	Seg 21/03/16	Sex 01/04/16	Seg 21/03/16	Sex 01/04/16	0 dias	0 dias
5	Levantamento da Matriz de Requisitos	Seg 04/04/16	Sex 15/04/16	Sex 09/12/16	Qui 22/12/16	175 dias	175 dias
6	Elaboração e aprovação do TAP	Seg 04/04/16	Sex 15/04/16	Seg 04/04/16	Sex 15/04/16	0 dias	0 dias
7	Elaboração e aprovação da declaração de escopo	Seg 18/04/16	Seg 25/04/16	Seg 18/04/16	Seg 25/04/16	0 dias	0 dias
8	Plano de Gerenciamento do projeto	Ter 26/04/16	Qui 22/12/16	Ter 26/04/16	Qui 22/12/16	0 dias	0 dias
9	Encerramento de contratos	Seg 14/11/16	Sex 02/12/16	Sex 02/12/16	Qui 22/12/16	14 dias	14 dias
10	Elaboração do relatório de lições aprendidas	Seg 05/12/16	Sex 09/12/16	Sex 16/12/16	Qui 22/12/16	9 dias	9 dias
11	Finalização	Seg 12/12/16	Sex 16/12/16	Sex 16/12/16	Qui 22/12/16	4 dias	4 dias
12	ESTRUTURAÇÃO DO PMO	Seg 04/04/16	Seg 30/05/16	Sex 11/11/16	Qui 22/12/16	146 dias	146 dias
13	Levantamento das necessidades de recursos do PMO	Seg 04/04/16	Sex 15/04/16	Sex 11/11/16	Qui 24/11/16	0 dias	155 dias
14	Definição do tipo de PMO	Seg 18/04/16	Seg 25/04/16	Sex 16/12/16	Qui 22/12/16	170 dias	170 dias
15	Elaboração do perfil da equipe de trabalho	Seg 18/04/16	Seg 25/04/16	Seg 12/12/16	Sex 16/12/16	0 dias	166 dias
16	Seleção e recrutamento da equipe de trabalho	Ter 26/04/16	Sex 29/04/16	Seg 19/12/16	Qui 22/12/16	166 dias	166 dias
17	Identificação dos recursos que serão usados pelo PMO	Seg 02/05/16	Sex 13/05/16	Sex 25/11/16	Qui 08/12/16	0 dias	146 dias
18	Definição do recursos disponíveis para o PMO	Seg 16/05/16	Sex 20/05/16	Sex 09/12/16	Qui 15/12/16	0 dias	146 dias
19	Elaboração do relatório de estruturação do PMO	Seg 30/05/16	Seg 30/05/16	Sex 16/12/16	Qui 22/12/16	146 dias	146 dias
20	ELABORAÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO PADRÃO	Seg 02/05/16	Sex 29/07/16	Qui 06/10/16	Qui 22/12/16	102 dias	102 dias
21	Levantamento do tipo de documentação da organização	Seg 02/05/16	Sex 13/05/16	Qui 06/10/16	Qua 19/10/16	0 dias	111 dias
22	Pesquisa de documentações de PMOs	Seg 16/05/16	Seg 30/05/16	Sex 09/12/16	Qui 22/12/16	146 dias	146 dias
23	Elaboração de documentação padrão do PMO	Seg 30/05/16	Sex 01/07/16	Qui 20/10/16	Qui 24/11/16	0 dias	102 dias
24	Revisão da documentação elaborada	Seg 04/07/16	Sex 15/07/16	Sex 25/11/16	Qui 08/12/16	0 dias	102 dias
25	Impressão do manual de documentação do PMO	Seg 18/07/16	Sex 22/07/16	Sex 09/12/16	Qui 15/12/16	0 dias	102 dias
26	Distribuição da documentação padrão aos setores de interesse	Seg 25/07/16	Sex 29/07/16	Sex 16/12/16	Qui 22/12/16	102 dias	102 dias
27	DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA	Seg 07/03/16	Seg 08/08/16	Ter 10/05/16	Qui 22/12/16	44 dias	44 dias
28	Elaboração de termo de referência de licitação das consultorias	Seg 07/03/16	Seg 04/04/16	Sex 25/11/16	Qui 22/12/16	184 dias	184 dias
29	Estabelecimento de preço médio dos serviços	Seg 07/03/16	Seg 04/04/16	Ter 10/05/16	Ter 07/06/16	0 dias	44 dias
30	Abertura de processos licitatórios	Ter 05/04/16	Seg 11/04/16	Qua 08/06/16	Ter 14/06/16	8 dias	44 dias
31	Contratação das empresas de consultoria	Seg 25/04/16	Sex 29/04/16	Qua 15/06/16	Ter 21/06/16	0 dias	36 dias
32	Desenvolvimento de metodologia padrão	Seg 02/05/16	Seg 25/07/16	Qua 22/06/16	Qua 14/09/16	0 dias	36 dias
33	Apresentação da metodologia ao patrocinador	Ter 26/07/16	Seg 01/08/16	Qui 15/09/16	Qua 21/09/16	0 dias	36 dias
34	Impressão do manual da metodologia do PMO	Ter 02/08/16	Seg 08/08/16	Sex 16/12/16	Qui 22/12/16	96 dias	96 dias
35	TREINAMENTO DA EQUIPE	Ter 02/08/16	Ter 01/11/16	Qui 22/09/16	Qui 22/12/16	36 dias	36 dias
36	Seminário de abertura dos treinamentos	Ter 02/08/16	Seg 08/08/16	Qui 22/09/16	Qua 28/09/16	0 dias	36 dias
37	Treinamento em Gerenciamento de Projetos	Ter 09/08/16	Ter 25/10/16	Qui 06/10/16	Qui 22/12/16	41 dias	41 dias
38	Treinamento no software de Gerenciamento de projetos	Ter 09/08/16	Ter 25/10/16	Qui 29/09/16	Qui 15/12/16	0 dias	36 dias
39	Seminário de encerramento dos treinamentos	Qua 26/10/16	Ter 01/11/16	Sex 16/12/16	Qui 22/12/16	36 dias	36 dias
40	AQUISIÇÕES	Seg 03/10/16	Qui 01/12/16	Seg 17/10/16	Qui 22/12/16	10 dias	10 dias
41	Listar livros sobre GP, software de GP e equipamentos de armazenamento de dados	Seg 03/10/16	Sex 14/10/16	Seg 17/10/16	Sex 28/10/16	0 dias	10 dias
42	Definição dos itens a ser adquiridos	Seg 17/10/16	Sex 21/10/16	Sex 16/12/16	Qui 22/12/16	43 dias	43 dias
43	Cotação de mercado	Seg 17/10/16	Sex 21/10/16	Seg 31/10/16	Seg 07/11/16	0 dias	10 dias
44	Seleção de fornecedores	Seg 24/10/16	Sex 28/10/16	Ter 08/11/16	Seg 14/11/16	0 dias	10 dias
45	Aquisições	Seg 31/10/16	Seg 14/11/16	Ter 15/11/16	Seg 28/11/16	0 dias	10 dias
46	Instalação de software e equipamentos	Ter 15/11/16	Seg 28/11/16	Ter 06/12/16	Seg 19/12/16	0 dias	15 dias
47	Entrega de aquisições a equipe de trabalho do PMO	Ter 29/11/16	Qui 01/12/16	Ter 20/12/16	Qui 22/12/16	15 dias	15 dias
48	Patrimoniar bens adquiridos	Ter 15/11/16	Qui 01/12/16	Ter 29/11/16	Qui 15/12/16	6 dias	10 dias

CRONOGRAMA ATRIBUIÇÃO DOS RECURSOS

Id	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras	Nomes dos recursos
1	GERENCIAMENTO DO PROJETO	208 dias	Ter 01/03/16	Qui 22/12/16		Gilson Maximo
2	Início do projeto	9 dias	Ter 01/03/16	Sex 11/03/16		Gilson Maximo
3	Discussão e aprovação da proposta de PMO com o patrocinador	10 dias	Seg 07/03/16	Sex 18/03/16	2II	Debora Boell
4	Contratação da equipe do projeto	9 dias	Seg 21/03/16	Sex 01/04/16	3	Laira Hoepers
5	Levantamento da Matriz de Requisitos	10 dias	Seg 04/04/16	Sex 15/04/16	4	Debora Boell
6	Elaboração e aprovação do TAP	10 dias	Seg 04/04/16	Sex 15/04/16	3	Debora Boell
7	Elaboração e aprovação da declaração de escopo	5 dias	Seg 18/04/16	Seg 25/04/16	6	Debora Boell
8	Plano de Gerenciamento do projeto	170 dias	Ter 26/04/16	Qui 22/12/16	7	Laira Hoepers
9	Encerramento de contratos	15 dias	Seg 14/11/16	Sex 02/12/16		Laira Hoepers
10	Elaboração do relatório de lições aprendidas	5 dias	Seg 05/12/16	Sex 09/12/16		Gilson Maximo
11	Finalização	5 dias	Seg 12/12/16	Sex 16/12/16	48	Gilson Maximo
12	ESTRUTURAÇÃO DO PMO	39 dias	Seg 04/04/16	Seg 30/05/16		Laira Hoepers
13	Levantamento das necessidades de recursos do PMO	10 dias	Seg 04/04/16	Sex 15/04/16	4	Laira Hoepers
14	Definição do tipo de PMO	5 dias	Seg 18/04/16	Seg 25/04/16	13	Laira Hoepers
15	Elaboração do perfil da equipe de trabalho	5 dias	Seg 18/04/16	Seg 25/04/16	13	Debora Boell
16	Seleção e recrutamento da equipe de trabalho	4 dias	Ter 26/04/16	Sex 29/04/16	15	Debora Boell
17	Identificação dos recursos que serão usados pelo PMO	10 dias	Seg 02/05/16	Sex 13/05/16	13	Gilson Maximo
18	Definição do recursos disponíveis para o PMO	5 dias	Seg 16/05/16	Sex 20/05/16	17	Gilson Maximo
19	Elaboração do relatório de estruturação do PMO	5 dias	Seg 23/05/16	Seg 30/05/16	18	Gilson Maximo
20	ELABORAÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO PADRÃO	64 dias	Seg 02/05/16	Sex 29/07/16		Eq. Consultoria
21	Levantamento do tipo de documentação da organização	10 dias	Seg 02/05/16	Sex 13/05/16		Eq. Consultoria
22	Pesquisa de documentações de PMOs	10 dias	Seg 16/05/16	Seg 30/05/16	21	Eq. Consultoria
23	Elaboração de documentação padrão do PMO	25 dias	Seg 30/05/16	Sex 01/07/16	21	Eq. Consultoria
24	Revisão da documentação elaborada	10 dias	Seg 04/07/16	Sex 15/07/16	23	Eq. Consultoria
25	Impressão do manual de documentação do PMO	5 dias	Seg 18/07/16	Sex 22/07/16	24	Eq. Consultoria
26	Distribuição da documentação padrão aos setores de interesse	5 dias	Seg 25/07/16	Sex 29/07/16	25	Eq. Consultoria
27	DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA	108 dias	Seg 07/03/16	Seg 08/08/16		Eq. Consultoria
28	Elaboração de termo de referência de licitação das consultorias	20 dias	Seg 07/03/16	Seg 04/04/16	3II	Gilson Maximo
29	Estabelecimento de preço médio dos serviços	20 dias	Seg 07/03/16	Seg 04/04/16	3II	Debora Boell
30	Abertura de processos licitatórios	5 dias	Ter 05/04/16	Seg 11/04/16	29	Laira Hoepers
31	Contratação das empresas de consultoria	5 dias	Seg 25/04/16	Sex 29/04/16	30	Gilson Maximo
32	Desenvolvimento de metodologia padrão	60 dias	Seg 02/05/16	Seg 25/07/16	31	Eq. Consultoria
33	Apresentação da metodologia ao patrocinador	5 dias	Ter 26/07/16	Seg 01/08/16	32	Eq. Consultoria
34	Impressão do manual da metodologia do PMO	5 dias	Ter 02/08/16	Seg 08/08/16	33	Eq. Consultoria
35	TREINAMENTO DA EQUIPE	65 dias	Ter 02/08/16	Ter 01/11/16		Eq. Treinamento
36	Seminário de abertura dos treinamentos	5 dias	Ter 02/08/16	Seg 08/08/16	33	Eq. Treinamento
37	Treinamento em Gerenciamento de Projetos	55 dias	Ter 09/08/16	Ter 25/10/16	36	Eq. Treinamento
38	Treinamento no software de Gerenciamento de projetos	55 dias	Ter 09/08/16	Ter 25/10/16	36	Eq. Treinamento
39	Seminário de encerramento dos treinamentos	5 dias	Qua 26/10/16	Ter 01/11/16	38	Eq. Treinamento
40	AQUISIÇÕES	43 dias	Seg 03/10/16	Qui 01/12/16		Debora Boell
41	Listar livros sobre GP, software de GP e equipamentos de armazenamento	10 dias	Seg 03/10/16	Sex 14/10/16		Laira Hoepers
42	Definição dos itens a ser adquiridos	5 dias	Seg 17/10/16	Sex 21/10/16	41	Laira Hoepers
43	Cotação de mercado	5 dias	Seg 17/10/16	Sex 21/10/16	41	Debora Boell
44	Seleção de fornecedores	5 dias	Seg 24/10/16	Sex 28/10/16	43	Debora Boell
45	Aquisições	10 dias	Seg 31/10/16	Seg 14/11/16	44	Gilson Maximo
46	Instalação de software e equipamentos	10 dias	Ter 15/11/16	Seg 28/11/16	45	Gilson Maximo
47	Entrega de aquisições a equipe de trabalho do PMO	3 dias	Ter 29/11/16	Qui 01/12/16	46	Gilson Maximo
48	Patrimoniar bens adquiridos	13 dias	Ter 15/11/16	Qui 01/12/16	45	Debora Boell

PROPOSTAS PARA REDUÇÃO EM 10% DO TEMPO TOTAL DE EXECUÇÃO

- Revisar os riscos do projeto;
- Transferir recursos (pessoas) para as atividades do caminho crítico;
- Adiantar o máximo possível as atividades que podem ser realizadas em paralelo;

Papeis e reponsabilidades da equipe de projetos no gerenciamento do tempo

Papel	Responsabilidades	Frequência	Autoridade
Analista 1 Débora Boell	Monitoramento das atividades da tarefa de Aquisições e da Elaboração da documentação padrão	Semanal	Alertar o gerente de projetos das alterações no tempo da execução das tarefas
Analista 2 Laiara Hoepers	Monitoramento das atividades da tarefa de Estruturação do PMO e do Desenvolvimento da Metodologia	Semanal	Alertar o gerente de projetos das alterações no tempo da execução das tarefas
Gerente Gilson Maximo	Monitoramento das atividades da tarefa de Gerenciamento do projeto e acompanhamento do andamento das atividades monitoradas pela equipe de analistas	Quinzenal	Responder aos alertas da equipe de analistas readequando o cronograma de trabalho caso seja necessário

APÊNDICE F –PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

IMPLANTAÇÃO DO PMO NA PREFEITURA DE CAMPO BELO DO SUL		
Patrocinador: Edilson José de Sousa	Versão do documento:	002
Gerente do projeto: Gilson Maximo	Data da versão:	26/02/2016
Elaborado por: Equipe de Gerenciamento de projetos	Data da Elaboração:	15/08/2015
PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS		

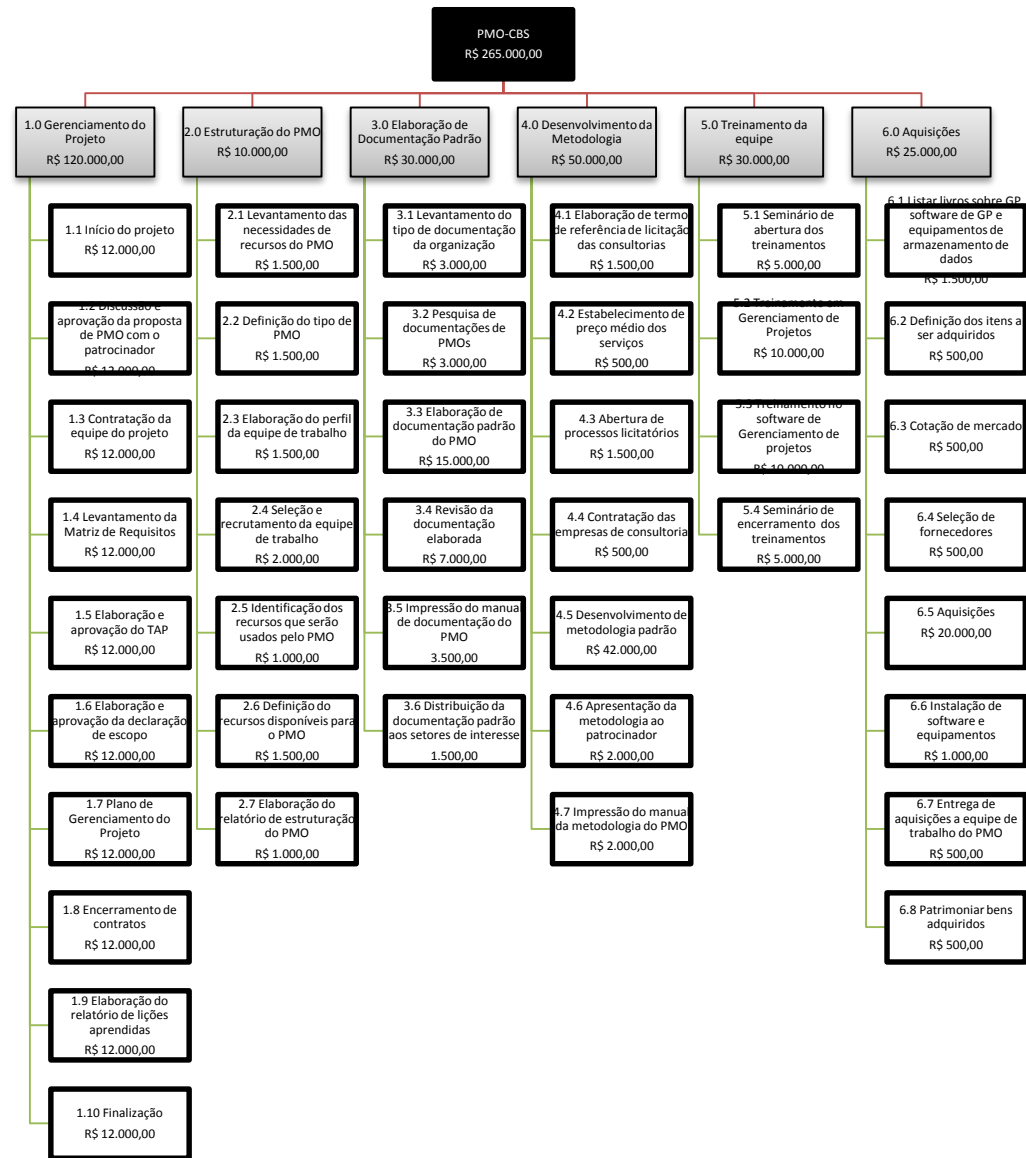
PLANILHA DE CUSTOS

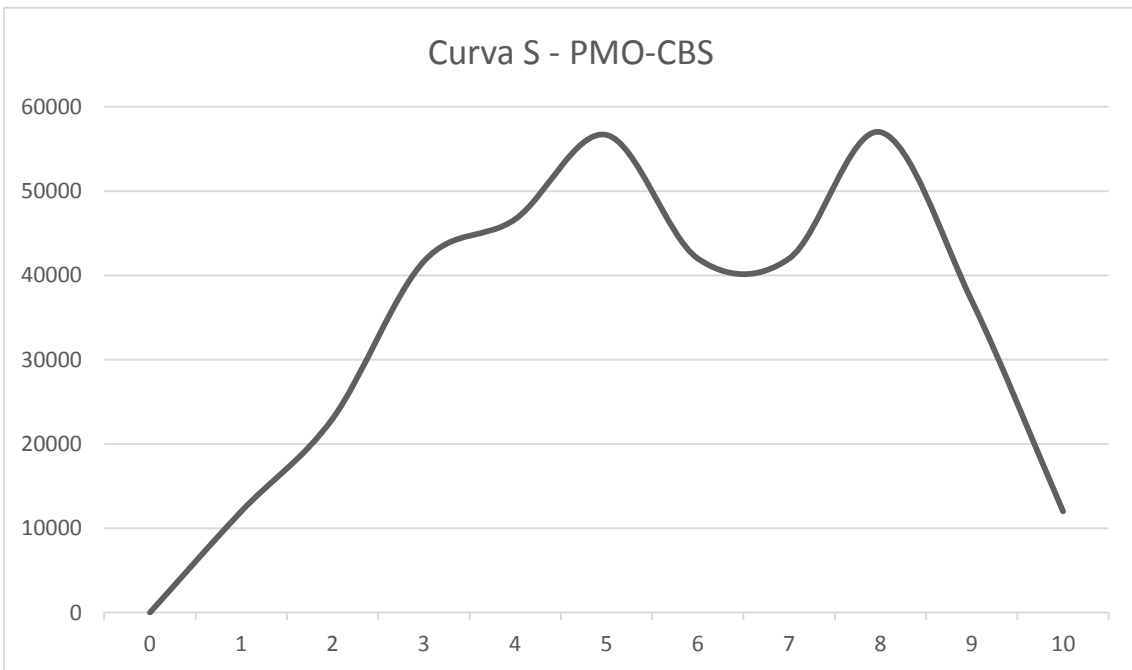
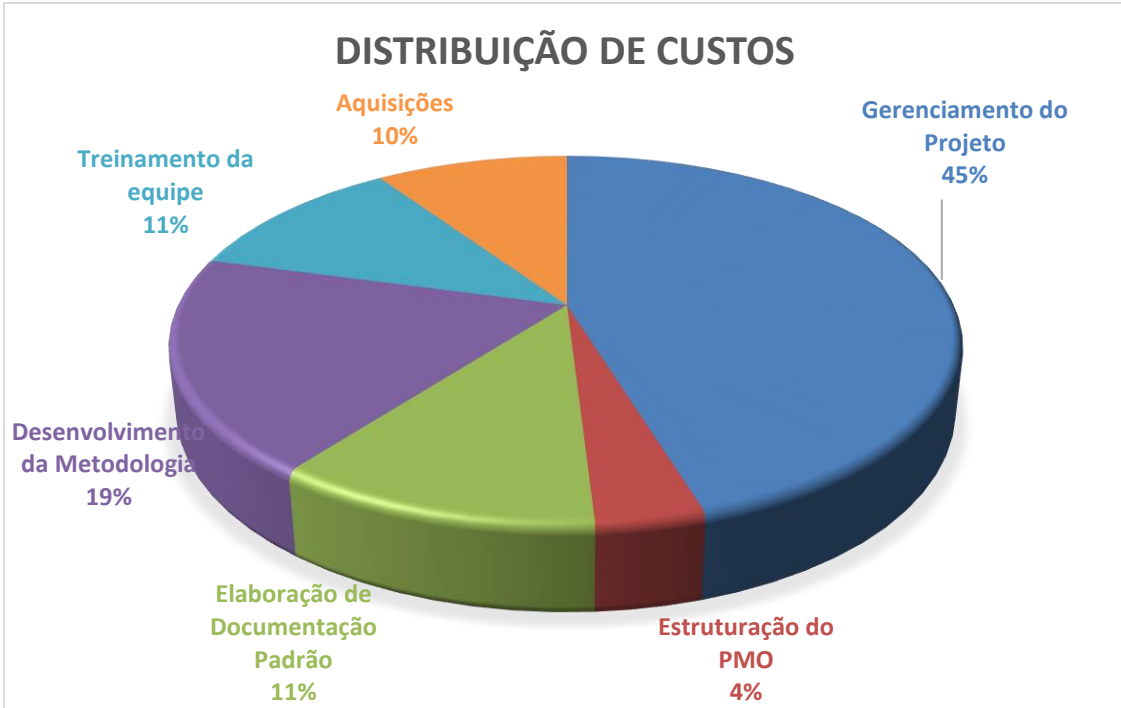
DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL em R\$
1.0 Gerenciamento do Projeto	
Início do projeto	12.000,00
Discussão e aprovação da proposta de PMO com o patrocinador	12.000,00
Contratação da equipe do projeto	12.000,00
Levantamento da Matriz de Requisitos	12.000,00
Elaboração e aprovação do TAP	12.000,00
Elaboração e aprovação da declaração de escopo	12.000,00
Plano de Gerenciamento do Projeto	12.000,00
Encerramento de contratos	12.000,00
Elaboração do relatório de lições aprendidas	12.000,00
Finalização	12.000,00
2.0 Estruturação do PMO	
Levantamento das necessidades de recursos do PMO	1.500,00
Definição do tipo de PMO	1.500,00
Elaboração do perfil da equipe de trabalho	1.500,00
Seleção e recrutamento da equipe de trabalho	2.000,00
Identificação dos recursos que serão usados pelo PMO	1.000,00

Definição do recursos disponíveis para o PMO	1.500,00
Elaboração do relatório de estruturação do PMO	1.000,00
3.0 Elaboração de documentação padrão	
Levantamento do tipo de documentação da organização	3.000,00
Pesquisa de documentações de PMOs	3.000,00
Elaboração de documentação padrão do PMO	15.000,00
Revisão da documentação elaborada	7.000,00
Impressão do manual de documentação do PMO	3.500,00
Distribuição da documentação padrão aos setores de interesse	1.500,00
4.0 Desenvolvimento da Metodologia	
Elaboração de termo de referência de licitação das consultorias	1.500,00
Estabelecimento de preço médio dos serviços	500,00
Abertura de processos licitatórios	1.500,00
Contratação das empresas de consultoria	500,00
Desenvolvimento de metodologia padrão	42.000,00
Apresentação da metodologia ao patrocinador	2.000,00
Impressão do manual da metodologia do PMO	2.000,00
5.0 Treinamento da equipe	
Seminário de abertura dos treinamentos	5.000,00
Treinamento em Gerenciamento de Projetos	10.000,00
Treinamento no software de Gerenciamento de projetos	10.000,00
Seminário de encerramento dos Treinamentos	5.000,00
6.0 Aquisições	
Listar livros sobre GP, software de GP e equipamentos de armazenamento de dados	1.500,00
Definição dos itens a ser adquiridos	500,00
Cotação de mercado	500,00
Seleção de fornecedores	500,00
Aquisições	20.000,00
Instalação de software e equipamentos	1.000,00
Entrega de aquisições a equipe de trabalho do PMO	500,00
Patrimoniar bens adquiridos	500,00
TOTAL GERAL	265.000,00

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO

Atividade	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10
Gerenciamento do Projeto	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Estruturação do PMO				5.000,00	5.000,00					
Elaboração de documentação padrão					10.000,00	10.000,00	10.000,00			
Desenvolvimento da Metodologia		5.500,00	14.833,33	14.833,33	14.833,33					
Treinamento da equipe						10.000,00	10.000,00	10.000,00		
Aquisições								12.500,00	12.500,00	
Total	12.000,00	17.500,00	26.833,33	31.833,33	41.833,33	32.000,00	32.000,00	34.500,00	24.500,00	12.000,00



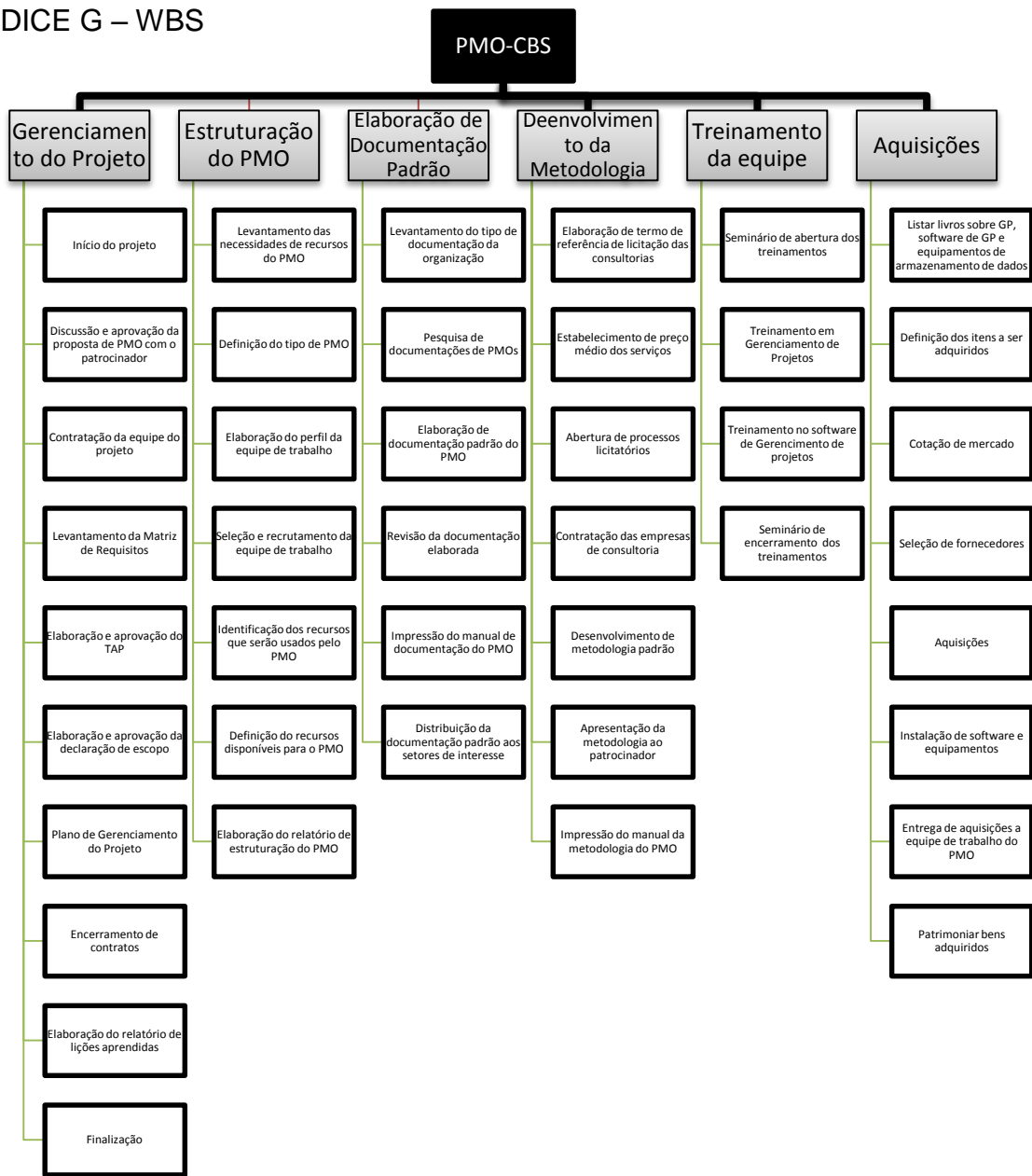


Papeis e reponsabilidades da equipe de projetos no gerenciamento de custos

Papel	Responsabilidades	Frequência	Autoridade
Analista 1	Controle do cronograma	Quinzenal	Apontar alterações

Débora Boell	de desembolso		no cronograma de desembolso
Analista 2 Laiara Hoepers	Monitoramento do desembolso pela distribuição de custos	Mensal	Apontar alterações no desembolso pela distribuição de custos
Gerente Gilson Maximo	Análise dos relatórios de controle e monitoramento de custos	Mensal	Aprovação dos relatórios de monitoramento e controle
Analista 1 Débora Boell	Validação do cronograma de desembolso do projeto	Mensal	Aprovar ou vedar a continuidade do desembolso do projeto

APÊNDICE G – WBS



APÊNDICE H – PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

IMPLANTAÇÃO DO PMO NA PREFEITURA DE CAMPO BELO DO SUL		
Patrocinador: Edilson José de Sousa	Versão do documento:	002
Gerente do projeto: Gilson Maximo	Data da versão: 24/02/2016	
Elaborado por: Equipe de Gerenciamento de projetos	Data da Elaboração: 06/07/2015	
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		

Objetivo do Plano de gerenciamento dos recursos humanos

O Plano de gerenciamento dos recursos humanos do implantação de um Project Management Office (PMO) na Prefeitura de Campo Belo do Sul (PMO-CBS) tem o objetivo orientar como os recursos humanos do projeto devem ser definidos, mobilizados, gerenciados, controlados e liberados, garantido que as tarefas delegadas sejam executadas conforme o planejado, prevendo riscos e traçando planos de ação em tempo hábil.

Método de gerenciamento dos Recursos Humanos

Gerenciar os Recursos Humanos do projeto requer um Plano de gerenciamento dos recursos humanos aprovado englobando os principais processos de Recursos Humanos definidos abaixo. O Plano de gerenciamento dos recursos humanos é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto para determinar e identificar recursos humanos com as habilidades necessárias para o êxito do projeto e orientar a equipe do projeto sobre como os processos de Recursos Humanos serão executados.

Processos de Recursos Humanos

Planejar Gerenciamento de Recursos Humanos

Identificação e documentação de papéis, responsabilidades, habilidades necessárias, relações hierárquicas de acordo com os documentos já produzidos durante o planejamento, e criação de um plano de gerenciamento do pessoal.

Mobilizar a equipe do projeto

Confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para concluir as designações do projeto.

Desenvolver a equipe do projeto

Processo de melhoria de competências, interação da equipe e ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.

Gerenciar a equipe do projeto

Processo de acompanhar o desempenho de membros da equipe, fornecer feedback, resolver questões e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

Documentos padronizados de recursos humanos

Documento	Descrição	Formato
Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos	Tem como finalidade orientar como, onde e quando realizar as atividades de recursos humanos.	Plano de gerenciamento de Recursos Humanos.doc
Matriz tarefa x responsabilidade	Planilha com o objetivo de identificar os papéis e responsabilidades de cada pessoa e\ou equipe dentro do projeto	Matriz tarefa x Responsabilidade.doc
Matriz de requisitos	Planilha de descrição dos requisitos a serem atendidos pelo projeto	Matriz de requisitos.xls
Dicionário da WBS	Descrição detalhada dos pacotes de trabalho do WBS	Dicionario WBS.doc
WBS	Apresentação visual dos pacotes	Estrutura Analítica de

	de trabalho do projeto	Recursos.doc
Declaração de escopo	Declaração dos princípios do projeto, definindo sua forma	Declaração de escopo.doc
Plano de Gerenciamento de tempo	Definição do sequenciamento, duração e recursos envolvidos nas tarefas	Plano de Gerenciamento de tempo.doc
Plano de Gerenciamento de Riscos	Descrição dos riscos identificados e das ações a serem tomadas no caso deles se concretizarem	Plano de Gerenciamento de Riscos.doc

Ferramentas

O projeto utilizará como ferramentas de execução e registro das tarefas os documentos padronizados e descritos acima, com reporte de relatório semanal pelo responsável por área ao Gerente de Projetos, para atualização e controle do projeto por meio do software MS Project.

A responsabilidade em executar as funções definidas por área é de cada participante nominado na matriz tarefa x responsabilidade, tendo o indivíduo autonomia de atuação, salvo ocorrência não prevista no Plano de Gerenciamento de Riscos.

Organograma do projeto



Matriz tarefa x Responsabilidade

Atividade \ Responsável	Gerenciamento do Projeto	Estruturação do PMO	Elaboração de documentação padrão	Desenvolvimento de metodologia	Treinamento de equipe de trabalho	Aquisições
	Débora Boell					
Gilson Maximo	X					
Laiara Hoepers		X				
Empresa de consultoria			X	X		
Empresa de treinamento					X	

Papéis e Responsabilidades da Equipe do Projeto

Papel: designação que descreve a parte de um projeto pela qual uma pessoa é responsável e responde pelos resultados.

Responsabilidade: trabalho que se espera que um membro da equipe do projeto execute para concluir as atividades do projeto.

Competência: habilidade e capacidade necessária para concluir atividades do projeto.

Autoridade: direito de aplicar recursos do projeto, tomar decisões e aprovar.

Papel	Responsabilidades	Competências	Autoridade
Gerenciamento de projeto	Gerenciar o projeto conforme o plano de gerenciamento do projeto	Liderança, comunicação, negociação, dinamismo	Gilson Maximo
Analista de projeto 1	Desenvolver atividades relacionadas	Comunicação, negociação,	Débora Boell

	asaquisições do projeto compreendendo em todas as fases	controle	
Analista de projeto 2	Desenvolver atividades relacionadas a estruturação do PMO compreendendo em todas as fases do projeto	Atenção, comprometimento, capacidade analítica	LairaHoepers
Analista de projeto 3	Acompanhamento do trabalho das empresas contratadas	Comunicação, negociação, cumprimento de prazos	Gilson Maximo

Plano de Gerenciamento de pessoal

Os recursos humanos serão definidos na fase de planejamento do projeto, sendo divididos conforme papel que exercerão no andamento das atividades, sendo: profissionais da Prefeitura de Campo Belo do Sul que receberão treinamento e empresas contratadas.

Mobilização do pessoal

Definido o perfil dos recursos humanos no plano de gerenciamento de pessoal, eles serão oriundos da equipe de gerenciamento do projeto por convênio municipal para prestação de serviços, da Prefeitura de Campo Belo do Sul na condição de recrutados para o PMO e das empresas contratadas por processo licitatório ou de forma direta pela equipe de gerenciamento de projetos.

Calendários dos recursos

Atividade	Mobilização	Liberação
Início do projeto Recursos: equipe de gerenciamento do projeto	01/03/2016	16/12/2016
Recrutamento dos participantes do treinamento	26/04/2016	01/11/2016

Recursos: equipe de gerenciamento do projeto		
Contratação da equipe de consultoria Recursos: Equipe de consultoria e treinamento	25/04/2016	14/11/2016

Necessidades de treinamento

Equipe de gerenciamento de projetos e empresas terceirizadas possuem as competências necessárias. Os servidores efetivos irão participar do treinamento para adquirir as competências exigidas no escopo do projeto para a implantação do PMO.

Reconhecimento e recompensas

Compensação financeira para equipe de analistas em caso de cumprimento das tarefas antes do período planejado dentro dos critérios de aceitação. Adiantamento do pagamento das empresas terceirizadas no caso do cumprimento das tarefas no prazo estipulado e com índice de satisfação superior a 80%. Bonificação salarial aos servidores efetivos que irão participar do treinamento em caso de aproveitamento superior a 80% e índice de falta inferior a 10%.

Conformidade

Contração da equipe de gerenciamento de projetos por meio de um convênio municipal celebrado entre a Prefeitura de Campo Belo do Sul e uma organização do terceiro setor. Contratação de empresas terceirizadas mediante processo licitatório conforme a Lei Federal nº 8666/93. Recrutamento de servidores municipais para participação em treinamento de forma remunerada conforme estatuto municipal de servidores da Prefeitura de Campo Belo do Sul.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do		

Projeto		
Gerente do Projeto		

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	06/07/2015	Gilson Maximo	1ª versão
2.0	22/02/2016	Gilson Maximo	Revisão

APÊNDICE I – PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO

IMPLANTAÇÃO DO PMO NA PREFEITURA DE CAMPO BELO DO SUL		
Patrocinador: Edilson José de Sousa	Versão do documento:	004
Gerente do projeto: Gilson Maximo	Data da versão:	24/02/2016
Elaborado por: Equipe de Gerenciamento de projetos	Data da Elaboração:	03/08/2015
PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO		

O Gerenciamento das Comunicações será realizado através dos seguintes meios:

- Reuniões presenciais, utilizando relatórios;
- Correio eletrônico;
- Documentos impressos
- Notas e atas de reunião

As reuniões serão realizadas quinzenalmente, sempre às segundas-feiras, na sala de reuniões da Prefeitura Municipal.

Cada área terá cinco minutos para apresentar suas considerações acerca do projeto, demonstrando suas realizações semanais.

Os documentos gerados deverão ser encaminhados à área de Comunicações para avaliação, controle e posterior divulgação.

Eventos de comunicação

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação

1. Reunião de “KickOff”:
 - a. Objetivo – Iniciar formalmente o projeto, apresentando informações quanto ao seu objetivo, prazos, custos, escopo e primeiros dados levantados.
 - b. Metodologia – Reunião presencial, utilizando recursos digitais (projektor, power point) para apresentação do Projeto.
 - c. Responsável –
 1. Gilson Maximo, Gerente do Projeto
 - d. Envolvidos – Toda a equipe
 - e. Data e Horário – 01/03/2016, às 14h30min
 - f. Duração – 30 minutos.
 - g. Local – Centro de Eventos – Rua Nereu Ramos, Sn, Centro, Cep 88580-000 Campo Belo do Sul – SC.

2. Reuniões Quinzenais:
 - a. Objetivo – Trazer à equipe as realizações de cada área, resolução de problemas e planejamento dos próximos passos.
 - b. Metodologia – Cada área terá cinco minutos para apresentar suas considerações acerca do projeto, demonstrando suas realizações semanais. Após avaliação do material apresentado, serão definidos as eventuais correções e serão planejados os próximos passos.
 - c. Responsáveis –
 1. Gilson Maximo, Gerente do Projeto;
 2. LaiaraHoepers, Analista;
 - d. Envolvidos – Toda a equipe
 - e. Data e Horário – segundas-feiras, 18h30.
 - f. Duração – 60 minutos.
 - g. Local – Sala Reuniões Prefeitura Municipal.

3. E-mail
 - a. Objetivo – Utilizar o correio eletrônico como aliado na distribuição de informações do projeto.
 - b. Metodologia – O e-mail pode ser utilizado das seguintes maneiras:

1. Controle de versões – Os documentos gerados e atualizados deverão ser encaminhados por e-mail à área de Comunicações para controle de versões.
2. Comunicar o andamento das atividades do Projeto, aos envolvidos (secretários, equipe projeto);
3. Trocar informações entre a Equipe do Projeto.
 - c. Responsáveis –
 1. Gilson Maximo, Gerente do Projeto;
 2. Débora Boell, Comunicações;
 - d. Envolvidos – Toda a equipe do projeto.
 - e. Data e Horário – 24 horas por dia.
 - f. Duração – não aplicado.

4. Reunião de Encerramento do Projeto
 - a. Objetivo - Formalizar o final do projeto, através do Termo de Aceite das partes envolvidas;
 - b. Metodologia - Cada participante terá até 15 minutos para suas considerações.
 - c. Responsáveis –
 1. Gilson Maximo, Gerente do Projeto;
 2. Débora Boell, Comunicações;
 - d. Envolvidos – Toda a equipe do Projeto;
 - e. Data e Horário – (a ser definido)
 - f. Duração – 60 minutos

Cronograma dos eventos de comunicação						
TIPO DE EVENTO	NOME	RESPONSÁVEL	RECEPTORES ENVOLVIDOS	FREQUENCIA ENVIO, REGISTRO, DOC. DE APOIO	FORMATO DE ENVIO	FEEDBACK
Comunicação do projeto	Relatório de acompanhamento	Gerente do projeto	Prefeito	Cada 15 dias	Impresso, protocolado no gabinete, arquivado na pasta do projeto	E-mail enviado ao gerente de projeto
	Relatório de acompanhamento	Gerente do projeto	Secretários e Vereadores	30 dias, ou quando ocorrer atividade relacionada a cada indivíduo	E-mail	Confirmação de recebimento de e-mail
	Release	Gerente de comunicação	Servidores municipais	02 vezes, 01 comunicação inicial e 01 comunicação final	Impresso	Material distribuído
	Release com texto e imagens	Gerente de comunicação	Imprensa local e regional, rádios am/fm, jornal impresso, blogs e trade de	Sempre que houver fato de interesse público	Email, arquivos compactados em diversos formatos	Release divulgado

			comunicação regional			
	Ofício	Equipe do projeto	Secretario da pasta e chee de gabinete	Na fase de recrutamento ou quando houver necessidade	Impressa, protocolado, entregue em mãos	Protocolo de recebimento
Controle do projeto	Reunião	Gerente do projeto	Equipe do projeto	Mensal ou em ocasião extraordinária	Encontro presencial de 1h30min contendo: Pauta, discussão, deliberação, encaminhamentos e ata	Assinatura na ata
	Relatório de acompanhamento	Equipe do projeto	Gerente do projeto	Semanal ou na ocorrência de um evento específico	Checklist semanal por e-mail	Confirmação de recebimento de e-mail
Execução do projeto	Ofício	Gerente do projeto	Setor financeiro	Na fase de implantação do projeto	Impresso, protocolado, entregue em mãos	Protocolo de recebimento
	Termo de referência	Gerente de custos	Setor de compras	Na fase de implantação do projeto	Impresso e protocolado, publicado nos	Edital publicado

					meios legais e no site da prefeitura	
Orçamentação dos equipamentos a serem adquiridos	Planilha descritiva contendo item, nome, quantidade	Gerente de custos	Fornecedores cadastrados pelo stakeholder	Na fase de aquisições	Impresso, por e-mail	Protocolo de recebimento, e-mail de resposta, orçamento realizado

Atas de reunião

As atas de reunião apresentarão os pontos levantados e próximos passos a serem seguidos pela equipe.

Ambiente de distribuição da informação

O Ambiente de Distribuição da Informação será um informativo impresso, além de comunicados e memorandos enviados aos setores e/ou responsáveis quando se fizer necessário.

Administração do plano de gerenciamento das comunicações

Responsável pelo plano

- Gilson Maximo

Frequência de atualização do plano de gerenciamento das comunicações

O Plano de Gerenciamento das Comunicações será atualizado sempre que necessário.

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

Os outros assuntos não relacionados a este plano deverão ser encaminhados à Gerência do Projeto para análise da área de Comunicações e possível inclusão neste documento.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	03/08/2015	Wanderleia Sales	1ª versão
2.0	04/08/2015	Sandra Costa	Revisão
3.0	04/08/2015	Gilson Maximo	Revisão
4.0	24/02/2015	Gilson Maximo	Revisão

APÊNDICE J – PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

IMPLANTAÇÃO DO PMO NA PREFEITURA DE CAMPO BELO DO SUL		
Patrocinador: Edilson José de Sousa	Versão do documento:	002
Gerente do projeto: Gilson Maximo	Data da versão:	224/02/2016
Elaborado por: Equipe de Gerenciamento de projetos	Data da Elaboração:	29/05/2015
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS		

PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

- Os processos de gerenciamento de riscos do projeto terão como base as informações disponíveis dos documentos do Plano de Gerenciamento, da Declaração de Escopo e a Matriz de Requisitos. Em caso de conflito de informações prevalecerá as contidas da Declaração de Escopo.
- A identificação inicial dos riscos será em reunião da equipe de projetos com participação de representantes do patrocinador.
- A identificação, avaliação e monitoramento de novos riscos identificados após a reunião inicial, devem ser oriundos de informações contidas nos Plano de Gerenciamento de Custos, Cronograma e Comunicações.
- Identificado novos riscos nas atividades de projeto, é responsabilidade do Gerente de Projetos e o responsável por ele designado para o monitoramento dos riscos se houver, em incluir e tratar os novos riscos identificados.
- As respostas aos possíveis riscos obedece a seguinte classificação de categorias: aceitação passiva, aceitação ativa (contingenciamento), mitigação e transferência.
- Ao término da execução do projeto, esse plano deverá ser mantido em arquivo e suas informações deverão fazer parte do relatório de lições aprendidas.

IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

1. Organizacionais

1.1 Equipe PMO-CBS não recrutada

1.2 Não ter acesso aos dados para formação do banco de dados

1.3 Baixa interatividade entre PMO-CBS e secretarias municipais

2. Gerenciais

2.1 Erros de estimativa de orçamento

2.2 Erros de estimativa de tempo

3. Externo

3.1 Não validação do patrocinador

3.2 Problemas dos processos licitatórios

3.3 Atraso na entrega dos recursos adquiridos

ESCALA DE IMPACTO DOS RISCOS

Condições definidas para escalas de impacto de um risco para os objetivos do projeto.

		Impacto			
		Insignificante	Baixo	Médio	Alto
Objetivo:	Custo	Alteração no custo não-significativa	Alteração no custo até 10%	Alteração no custo de 10% a 20%	Alteração no custo maior que 20%
	Tempo	Alteração no tempo não-significativa	Alteração no tempo menor do que 10%	Alteração no tempo de 10% a 20%	Alteração no tempo de maior que 40%
	Escopo	Mudança no escopo imperceptível	Mudança de áreas mais importantes	Mudança quase total do escopo	Produto final com utilidade mudada
	Qualidade	Diferença na qualidade imperceptível	Diferença em aplicações críticas	Diferença quase total na qualidade	Produto final com utilidade distinta

ESCALA DE PROBABILIDADE DOS RISCOS

Condições definidas para escalas de probabilidade de um risco ocorrer durante o projeto.

Probabilidade:	Irrelevante	Possível	Provável	Contudente
Descrição:	Menos de 10% de chance de ocorrer	De 10% a 30% de chance de ocorrer	De 30% a 60% de chance de ocorrer	Acima de 60% de chance de ocorrer

ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Classificação	Aceitável	Alerta	Crítico
---------------	-----------	--------	---------

	Insignificante	Baixo	Médio	Alto
Contudente	3,5 (-)		3,1 (-)	2,1 (-) 3,2 (-)
Provável	3,4 (-)	3,3 (-)	1 (-) 2 (-)	2,2 (-)
Possível		1,3 (-)		
Irrelevante				

ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS (EXCETOS OS ACEITÁVEIS)

1.1 Equipe PMO-CBS não recrutada	
Alteração de tempo	10,67
Alteração no custo	1.500,00
Fatores considerados	Comunicação digital, impressos, anúncios
Probabilidade de ocorrência	1,95
Valor monetário esperado	292,50

2 Não ter acesso aos dados para formação do banco de dados	
Alteração de tempo	30
Alteração no custo	15.000,00
Fatores considerados	Aquisição de software
Probabilidade de ocorrência	1,95
Valor monetário esperado	2,925,00

1.3 Baixa interatividade entre PMO-CBS e secretarias municipais	
Alteração de tempo	1,08
Alteração no custo	2.000,00
Fatores considerados	Resposta das secretarias envolvidas
Probabilidade de ocorrência	0,5
Valor monetário esperado	100,00

1 Erros de estimativa de orçamento	
Alteração de tempo	2,17
Alteração no custo	2.000,00
Fatores considerados	Plano de gerenciamento de custos mal elaborada
Probabilidade de ocorrência	3,6
Valor monetário esperado	72,00

2 Erros de estimativa de tempo	
Alteração de tempo	2,17
Alteração no custo	2.000,00
Fatores considerados	Plano de gerenciamento de tempo mal elaborada
Probabilidade de ocorrência	3,6

Valor monetário esperado	72,00
--------------------------	-------

Não validação do patrocinador	
Alteração de tempo	2,17
Alteração no custo	2.000,00
Fatores considerados	Desistência do projeto
Probabilidade de ocorrência	3,6
Valor monetário esperado	72,00

3.2 Problemas dos processos licitatórios	
Alteração de tempo	45
Alteração no custo	2.000,00
Fatores considerados	Atrasos e interposições legais
Probabilidade de ocorrência	1,3
Valor monetário esperado	26,00

3.3 Atraso na entrega dos recursos adquiridos	
Alteração de tempo	34,17
Alteração no custo	45.000,00
Fatores considerados	Logística, estoque, localização
Probabilidade de ocorrência	0,90
Valor monetário esperado	405,00

RESPOSTAS PLANEJADAS AOS RISCOS (EXCETOS OS ACEITÁVEIS)

1.1 Equipe PMO-CBS não recrutada	Médio
----------------------------------	-------

Plano	A
Etapa	Treinamento da equipe
Gatilho	Falta de mão de obra especializada, falta de colaboração das secretarias municipais
Resposta	Mitigar
Descrição	Conscientização do secretariado sobre a importância da equipe, formalização do pedido de colaboração, capacitação de mão de obra dentro dos requisitos mínimo para a participação dos servidores no PMO-CBS
Custo	3.000,00
Responsável	Gilson Maximo
Plano	B
Etapa	Treinamento da equipe
Gatilho	Falta de mão de obra especializada, falta de colaboração das secretarias municipais
Resposta	Transferir
Descrição	Conscientização do secretariado sobre a importância da equipe, formalização do pedido de colaboração, capacitação de mão de obra dentro dos requisitos mínimo para a participação dos servidores no PMO-CBS
Custo	666,50
Responsável	Gilson Maximo

1.2 Não ter acesso aos dados para formação do banco de dados	Média
Plano	A
Etapa	Desenvolvimento da metodologia
Gatilho	Dificuldade no acesso aos dados solicitados
Resposta	Mitigar
Descrição	Elaboração da estratégia de coleta de dados
Custo	500,00
Responsável	LaiaraHoepers
Plano	B

Etapa	Desenvolvimento da metodologia
Gatilho	Dificuldade no acesso aos dados solicitados
Resposta	Transferir
Descrição	Elaboração da estratégia de coleta de dados e capacitação do fornecedor dos dados
Custo	300,00
Responsável	LaiaraHoepers

1.3 Baixa interatividade entre PMO-CBS e secretarias municipais		Baixo
Plano	A	
Etapa	Treinamento da equipe	
Gatilho	Falta de retorno as comunicações do projeto, baixo envolvimento das pessoas convidadas	
Resposta	Mitigar	
Descrição	Mudança da estratégia de comunicações, palestras motivacionais	
Custo	5.000,00	
Responsável	Gilson Maximo	
Plano	B	
Etapa	Treinamento da equipe	
Gatilho	Falta de retorno as comunicações do projeto, baixo envolvimento das pessoas convidadas	
Resposta	Transferir	
Descrição	Elaboração mecanismos de controle de assiduidade das respostas solicitadas	
Custo	666,00	
Responsável	Gilson Maximo	

2.1 Erros de estimativa de orçamento		Alto
Plano	A	
Etapa	Gerenciamento do projeto	
Gatilho	Recursos insuficientes ou excedentes para a realização	

	das atividades
Resposta	Mitigar
Descrição	Readequação da EAP
Custo	3,332,50
Responsável	Débora Boell
Plano	B
Etapa	Gerenciamento do projeto
Gatilho	Recursos insuficientes ou excedentes para a realização das atividades
Resposta	Aceitar
Descrição	Manter a EAP
Custo	0,00
Responsável	Débora Boell

2.2 Erros de estimativa de tempo		Alto
Plano	A	
Etapa	Gerenciamento do projeto	
Gatilho	Atraso ou folga de tempo nas entregas dos pacotes	
Resposta	Mitigar	
Descrição	Readequação da EAP	
Custo		
Responsável	Débora Boell	
Plano	B	
Etapa	Gerenciamento do projeto	
Gatilho	Atraso ou folga de tempo nas entregas dos pacotes	
Resposta	Aceitar	
Descrição	Manter a EAP	
Custo	0,00	
Responsável	Débora Boell	

3.1 Não validação do patrocinador		Alto
Plano	A	
Etapa	Gerenciamento do projeto	

Gatilho	Dificuldade de reunião com o patrocinador
Resposta	Mitigar
Descrição	Adoção de novas estratégias de agendamento de reunião com o patrocinador
Custo	100,00
Responsável	Gilson Maximo
Plano	B
Etapa	Gerenciamento do projeto
Gatilho	Dificuldade de reunião com o patrocinador
Resposta	Aceitar
Descrição	
Custo	20.000,00
Responsável	Gilson Maximo

3.2 Problemas dos processos licitatórios		Médio
Plano	A	
Etapa	Gerenciamento do projeto	
Gatilho	Atraso nos processos	
Resposta	Mitigar	
Descrição	Acompanhamento ostensivo de setor jurídico especializado externo	
Custo	25.000,00	
Responsável	LaiaraHoepers	
Plano	B	
Etapa	Gerenciamento do projeto	
Gatilho	Atraso nos processos	
Resposta	Transferir	
Descrição	Acompanhamento ostensivo de setor jurídico municipal	
Custo	1.600,00	
Responsável	LaiaraHoepers	

3.3 Atraso na entrega dos recursos adquiridos		Médio
Plano	A	

Etapa	Aquisições
Gatilho	Descumprimento do prazo de entrega
Resposta	Mitigar
Descrição	Notificação ao fornecedor
Custo	200,00
Responsável	Débora Boell
Plano	B
Etapa	Aquisições
Gatilho	Descumprimento do prazo de entrega
Resposta	Transferir
Descrição	Multa ao fornecedor
Custo	4.000,00
Responsável	Débora Boell

RESERVAS DE CONTIGÊNCIA

- As reservas de contingência totalizam R\$ 4.029,50.
- A autonomia para a utilização das reservas são as seguintes:
Somente o Gerente do Projeto – até 30% do valor de reserva
Gerente com aval do patrocinador – acima de 30% do valor de reserva

FREQUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO

- A avaliação dos riscos será realizada na reunião semanal do projeto.
 - O responsável sobre cada risco deverá entrar em contato com o gerente de projetos caso seja observada a situação gatilho
- Os riscos que deixarem de existir em virtude do andamento das atividades do projeto serão registrados no plano de gerenciamento de risco.

ALOCAÇÃO FINANCEIRA

As obrigações relacionadas à identificação, qualificação, quantificação e respostas aos riscos que não estiverem listados neste documento devem ser alocadas dentro da categoria de reservas de contingência, desde que dentro da alçada do gerente dos projetos.

Para ações prioritárias que estejam fora da alçada do gerente de projetos ou quando não existir mais reservas de contingência disponível deverá ser acionado o patrocinador.

RESPONSÁVEL PELA ADMINISTRAÇÃO DO PROJETO

Gilson Maximo – Gerente do Projeto

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	26/09/2015	Gilson Maximo	1ª versão
2.0	22/02/2016	Gilson Maximo	Ajuste na análise qualitativa dos riscos

APÊNDICE K – PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

IMPLANTAÇÃO DO PMO NA PREFEITURA DE CAMPO BELO DO SUL		
Patrocinador: Edilson José de Sousa	Versão do documento:	002
Gerente do projeto: Gilson Maximo	Data da versão:	24/02/2016
Elaborado por: Equipe de Gerenciamento de projetos	Data da Elaboração:	29/05/2015
PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES		

OBJETIVO DO DOCUMENTO

O documento tem por objetivo controlar a aquisição de materiais, bem como as contratações de serviços necessárias ao longo do projeto, selecionando

fornecedores, estabelecendo compromissos, acompanhando e revendo o desempenho e resultados dos mesmos.

Toda licitação deverá observar os requisitos previstos na Lei nº 8666/93 para a aquisição de materiais, bem como para as contratações de serviços.

As decisões de makeorbuy deverão ser tomadas pela equipe do projeto, tendo o gerente do projeto como responsável.

DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Planejar as aquisições

O gerenciamento das aquisições será responsável por adquirir materiais e contratar serviços necessários para a conclusão do projeto.

As alterações que vierem acontecer durante o projeto deverão ser analisadas pelo: gerente de projeto e patrocinador.

Níveis de planejamento		Pacote de trabalho	Fazer	Compra r
Planejamento	Gerenciamento do projeto	Início do projeto	X	
		Discussão e aprovação da proposta de PMO com o patrocinador	X	
		Contratação da equipe do projeto	X	
		Levantamento da Matriz de Requisitos	X	
		Elaboração e aprovação do TAP	X	
		Elaboração e aprovação da declaração de escopo	X	
		Plano de Gerenciamento do Projeto	X	
		Encerramento de contratos	X	
		Elaboração do relatório de lições aprendidas	X	
		Finalização	X	
	Estruturação do	Levantamento das necessidades de	X	

	PMO	recursos do PMO		
		Definição do tipo de PMO	X	
		Elaboração do perfil da equipe de trabalho	X	
		Seleção e recrutamento da equipe de trabalho	X	
		Definição do recursos disponíveis para o PMO	X	
		Elaboração do relatório de estruturação do PMO	X	
Execução	Elaboração de documentação padrão	Levantamento do tipo de documentação da organização	X	
		Pesquisa de documentações de PMOs	X	
		Elaboração de documentação padrão do PMO	X	
		Revisão da documentação elaborada	X	
		Impressão do manual de documentação do PMO	X	
		Distribuição da documentação padrão aos setores de interesse	X	
	Desenvolvimento de metodologia	Elaboração de termo de referência de licitação das consultorias	X	
		Estabelecimento de preço médio dos serviços	X	
		Abertura de processos licitatórios	X	
		Contratação das empresas de consultoria	X	
		Desenvolvimento de metodologia padrão		X
		Apresentação da metodologia ao patrocinador		X
		Impressão do manual da metodologia		X

		do PMO		
	Treinamento da equipe	Recrutamento de equipe de trabalho	X	
		Seminário de abertura dos treinamentos	X	
		Treinamento em Gerenciamento de Projetos	X	
		Treinamento no software de Gerenciamento de projetos		X
		Seminário de encerramento dos treinamentos	X	X
	Aquisições	Listar livros sobre GP, software de GP e equipamentos de armazenamento de dados	X	
		Definição de itens a ser adquiridos	X	
		Cotação de mercado	X	
		Seleção de fornecedores	X	
		Aquisições	X	
		Instalação de software e equipamentos		X
		Entrega de aquisições a equipe de trabalho do PMO	X	
	Patrimoniar bens adquiridos	X		

Make ou buy

Realizar

- Realizar o processo para Seleção do Fornecedor
- Acompanhar e apoiar o processo licitatório;
- Realizar o processo de Gerenciamento do Contrato
- Acompanhar e garantir o fornecimento de produtos e/ou serviços contratados de acordo com os requisitos do projeto.

Contratos;

- Ordem de Serviços ou de Fornecimento de Bens

Administrar

As inspeções do cumprimento das entregas contratadas, bem como prazos e qualidade dos trabalhos contratos serão feitos semanalmente pela equipe do projeto, a qual emitirá relatório de desempenho para cada fornecedor contratado.

Encerramento dos contratos

Após a comprovação da total entrega dos produtos ou serviços contratados, serão verificados se todas as obrigações contratuais e legais foram cumpridas.

Exercida todas as obrigações será feito a homologação das entregas contratuais pelo gerente do projeto com preenchimento e assinatura de documento específico de homologação.

Após o encerramento dos contratos será feito relatório de lições aprendidas e prestação de contas do projeto.

TIPOS DE CONTRATOS

Por se tratar de atividades que tem o Poder Público como financiador, os contratos seguem o disposto na Lei de Licitações 8.666/93, sendo em todos de preço fixo, gerados a partir de seleção de fornecedores mediante processos licitatórios. O projeto irá gerar os contratos abaixo discriminados:

- Contratação de empresa de consultoria técnica para desenvolvimento de metodologia
- Contratação de empresa de consultoria técnica para treinamento de software de gerenciamento de projetos
- Contratação de empresa para fornecimento de equipamento de armazenamento de dados
- Contratação de empresa para fornecimento de livros e manuais sobre gerenciamento de projetos e software de gerenciamento de projetos

Os contratos serão celebrados entre os fornecedores e o Poder Público de fora direta, ficando a equipe de projetos na condição de intervenientes, com responsabilidades compartilhadas junto a parte contratante e contratada. Ou entre os fornecedores a e instituição conveniada que representa a equipe de

gerenciamento de projetos ficando o Poder Público na condição de intervenientes, com responsabilidades compartilhadas junto a parte contratante e contratada

ADMINISTRAÇÃO DOS CONTRATOS (processos)

Os Contratos – sejam eles oriundos de processos licitatórios ou não – serão de responsabilidade do setor jurídico da Prefeitura de Campo Belo do Sul e da instituição conveniada que representa a equipe de gerenciamento de projetos, observados todos os tramites legais para a realização dos mesmos.

DOCUMENTOS PADRONIZADOS

A Lei de Licitações 8.666/93, determina que a empresa que desejar contratar com a Administração, deve reunir simultaneamente os seguintes requisitos:

Habilitação Jurídica:

- Empresa individual: Deverá o licitante apresentar Registro Comercial, devidamente inscrito na Junta Comercial;
- Ato Constitutivo: Contrato Social ou Estatuto em vigor devidamente inscrito na Junta Comercial, em se tratando de Sociedades Comerciais por ações, deverá ser apresentado acompanhado de ata de eleição de seus administradores;
- Sociedade Civil: Inscrição do ato constitutivo, no caso de sociedades civis, acompanhada de prova de diretoria em exercício;
- Decreto de Autorização: Quando tratar-se de empresa ou sociedade estrangeira em funcionamento no País.

Regularidade Fiscal:

- Prova de Inscrição no Cadastro de Pessoas Física e Jurídica: Cadastro de Pessoa Física – CPF e Cadastro Nacional de Pessoa Jurídicas – CNPJ.
- Prova de Inscrição no cadastro de contribuintes, ICMS/ISS: Inscrição Estadual ou Municipal, relativo ao domicílio ou sede do licitante, pertinente ao seu ramo de atividade e compatível com o objeto da licitação;
- Prova de Regularidade com a Fazenda Federal: Apresentação da Certidão Negativa de Débitos de Tributos e Contribuições Federais;

- Prova de Regularidade com a Fazenda Estadual: Certidão emitida pela Secretaria da Fazenda Estadual,
- Prova de Regularidade com a Fazenda Municipal;
- Prova de Regularidade com a Procuradoria da Fazenda Nacional: Apresentação da Certidão Quanto a Dívida Ativa da União;
- Prova de Regularidade com a Seguridade Social: Apresentação da Certidão Negativa de Débitos – CND;
- Prova de Regularidade com FGTS.

Qualificação Técnica:

A qualificação técnica é comprovada por meio de apresentação de Atestados de Capacidade Técnica, expedido por órgão governamental ou empresa privada, o qual em seu corpo venha discriminado de forma clara, contendo características, quantidades e descrição do material ou serviço prestado.

Qualificação Econômica Financeira:

- Balanço Patrimonial e Demonstrações Contábeis do último exercício social, já exigíveis e apresentados na forma da lei (com registro na junta comercial), às empresas constituídas no exercício, inclusive das que optaram pelo Simples, vedada a sua substituição por balancetes ou balanços provisórios, podendo ser atualizados por índices oficiais quando encerrados há mais de três meses da data estabelecida para apresentação dos Documentos nesta licitação, acostado das demonstrações:- Demonstração do Resultado do Exercício;- Demonstrações do Resultado abrangente do período;- Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido;- Demonstração dos Fluxos de Caixa;- Notas Explicativas.

- Para avaliar a situação financeira do proponente será considerado a Liquidez Geral (LG), Solvência Geral (SG) e Liquidez Corrente (LC), para o licitante que possuir índice igual ou superior a 1,00.

Documentação Complementar:

São duas as declarações exigidas em certames licitatórios a qual faz obrigatoriedade na apresentação que é Declaração de Superveniência de Fatos Impeditivos e a Declaração de Emprego de Menores.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE PROPOSTAS

Toda licitação tem os seguintes grupos de critérios de seleção:

- critérios de habilitação: avaliação dos licitantes sob os aspectos de capacidade jurídica, técnica e econômico-financeira, de regularidade fiscal e de regularidade quanto às restrições ao trabalho infantil. O não atendimento aos critérios exigidos de habilitação implica na inabilitação. É vedada a exigência ou valoração de qualquer aspecto habilitatório impertinente ou irrelevante para o objeto pretendido;
- critérios técnicos: avaliação técnica das propostas dos licitantes, sendo essencial que exista demonstração do nexo entre a exigência ou a valoração estabelecida e o benefício que se pretende obter da contratação. São fixados parâmetros técnicos mínimos a serem exigidos, abaixo dos quais qualquer proposta é considerada desclassificada. Nas licitações dos tipo "técnica e preço" e "melhor técnica" deve-se, adicionalmente, estabelecer escalas de valoração dos parâmetros técnicos (para valores melhores que o mínimo exigido) que permitam avaliar a vantagem estritamente técnica de cada proposta. É vedada a exigência ou valoração de qualquer aspecto técnico impertinente ou irrelevante para o objeto pretendido;
- critério de aceitabilidade: compatibilidade dos preços ofertados com o praticado no respectivo mercado.
- critério de julgamento das propostas (tipo de licitação) destina-se à avaliação global das propostas dos licitantes para escolha daquela mais vantajosa, entre as propostas dos proponentes habilitados e classificadas pelo atendimento às exigências técnicas mínimas, seja considerando somente o aspecto do preço (tipo "menor preço"), seja considerando conjuntamente os aspectos técnicos e de preço (tipos "técnica e preço" e "melhor técnica"). É vedada a exigência ou valoração de qualquer aspecto técnico impertinente ou irrelevante para o objeto pretendido ou não previsto no edital;
- critério de desempate destina-se a prover um método para determinação do vencedor de um certame entre aqueles mais bem classificados e empatados, após aplicados todos os critérios anteriores, visto serem todas essas propostas igualmente vantajosas.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES (durante a administração dos contratos)

Os critérios de avaliação de fornecedores adotados implicam em atender as necessidades previamente estabelecidas nos editais de licitação e o cumprimento do estabelecido em contrato firmado com a Administração Pública.

RESPONSÁVEIS PELA ADMINISTRAÇÃO DO PLANO

Gilson Maximo, Gerente do Projeto

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	24/02/2015	Gilson Maximo	1ª versão
2.0	27/02/2016	Gilson Maximo	Alteração

APÊNDICE L – PLANO DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

IMPLANTAÇÃO DO PMO NA PREFEITURA DE CAMPO BELO DO SUL		
Patrocinador: Edilson José de Sousa	Versão do documento:	001
Gerente do projeto: Gilson Maximo	Data da versão: 26/02/2016	
Elaborado por: Equipe de Gerenciamento de projetos	Data da Elaboração: 26/02/2016	
PLANO DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS		

O Plano Gerenciamento de Mudanças objetiva o controle das alterações necessárias ao projeto com análise, aprovação, o registro e detalhamento da

alteração do escopo. O processo de gerenciamento de mudanças é usado durante todo o ciclo de vida do projeto.

SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA

A solicitação de mudança pode ser solicitada pelo patrocinador, pelas equipe de analistas ou pelo gerente de projetos mediante o preenchimento de formulário específico de solicitação de mudanças e do cumprimento dos processos de solicitação de mudanças.

DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA

Para a efetivação de uma mudança é necessário que haja a identificação da necessidade e o cumprimento das diretrizes de acordo com as seguinte etapas:

Análise

- Identificação da necessidade de mudança
- Justificativa da mudança, determinando custo, prazo e cronograma;
- Detalhamento da mudança;

Avaliação

- Avaliação dos impactos da alteração;
- Apresentação ao gerente do projeto;

Solicitação

- Solicitação ao Patrocinador do projeto;
- Aprovação da mudança solicitada;
- Apresentação à equipe de projeto;

Implementação

- Revisão do Plano de gerenciamento de riscos;
- Revisão do plano de gerenciamento de custos
- Formalizar a atualização dos documentos e estabelecer marcos de controle

SISTEMA DE MONITORAMENTO DAS MUDANÇAS

Para monitoramento das mudanças, será efetuado com bases em acompanhamentos semanais e discussão com equipe de projetos

REGISTRO DE ALTERAÇÕES Data:	Modificado por:	Descrição da mudança:	Aprovado Por:
------------------------------------	-----------------	--------------------------	---------------

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	26/02/2016	Gilson Maximo	1ª versão

APÊNDICE M – PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

IMPLANTAÇÃO DO PMO NA PREFEITURA DE CAMPO BELO DO SUL		
Patrocinador: Edilson José de Sousa	Versão do documento:	001

Gerente do projeto: Gilson Maximo	Data da versão: 25/02/2016	
Elaborado por: Equipe de Gerenciamento de projetos	Data da Elaboração: 25/02/2016	
PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE		

Objetivo do Plano de Gerenciamento da Qualidade do Projeto

Definir métricas de qualidade para atender as necessidades do cliente e garantir a conformidade das entregas de acordo com os critérios de aceitação definidos.

Método de Gerenciamento da Qualidade

Plano de qualidade aprovado englobando os principais processos de qualidade definidos abaixo. O plano de qualidade é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto para confirmar os principais critérios de aceitação das entregas / marcos e gerenciar os processos de projeto aprovados.

Processos de Qualidade

Controle de Qualidade

Monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias.

Justificativa do Projeto e indicadores de sucesso do projeto

O projeto será considerado um sucesso se atender os critérios de aceitação das entregas detalhados neste plano através de padrões e indicadores de qualidade, respeitar as restrições e cumprir o cronograma de execução.

O índice de aceitação da qualidade do indicadores medidos é no mínimo 80% de eficácia entre “ótimo” e “bom” dos indicadores medidos a cada entrega das tarefas descritas na WBS.

A ferramenta utilizada é a tabela de indicadores x efetividade que determina a forma de avaliação dos indicadores:

	Efetividade			
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim

Indicadores	Custo	Alteração no custo não-significativa	Alteração no custo até 10%	Alteração no custo de 10% a 20%	Alteração no custo maior que 20%
	Tempo	Alteração no tempo não-significativa	Alteração no tempo menor do que 10%	Alteração no tempo de 10% a 20%	Alteração no tempo de maior que 40%
	Escopo	Mudança no escopo imperceptível	Mudança de áreas mais importantes	Mudança quase total do escopo	Produto final com utilidade mudada
	Qualidade	Diferença na qualidade imperceptível	Diferença em aplicações críticas	Diferença quase total na qualidade	Produto final com utilidade distinta

Ferramentas de Qualidade

Ferramenta	Descrição da aplicação	Quando aplicar	Responsável
CheckList	Aplicável em todas as entregas deste projeto.	Ao término de cada etapa, conforme definido no cronograma do projeto.	Gerente do Projeto
Gráfico de Ishikawa	Identificação da causa raiz de um determinado problema (causas comuns e causas especiais)	Quando uma entrega não for aprovada na inspeção do controle de qualidade.	Gerente do Projeto

Entregas do Projeto e Critérios de Aceitação

Cód. EAP	Entrega	Critérios de aceitação	Quando será verificado
1.6	Escopo	Validação do escopo pelo patrocinador na fase de planejamento do projeto e a cada alteração solicitada e aprovada;	Na entrega do documento
1.4	Matriz de requisitos	Validação da matriz de rastreabilidade pelo patrocinador	Na entrega do documento
1.7	Plano de gerenciamento do projeto	Elaboração do documento de controle de qualidade, declarando as informações relacionadas ao custo e ao cronograma, a cada pacote entregue.	Na entrega do documento
2.0 3.0 4.0 5.0 6.0	Estruturação do PMO Elaboração de documentação padrão Desenvolvimento de metodologia Treinamento de equipe de trabalho Aquisições	Relatório dos indicadores de desempenho com índice de efetividade mínima de 80% de efetividade entre o “ótimo” e “bom” dos indicadores medidos a cada entrega das tarefas descritas na WBS.	A cada entrega

GARANTIA DE QUALIDADE DO PROJETO

Auditorias do Projeto

Revisões de Qualidade	Data Prevista	Auditor responsável	Comentários
Plano de gerenciamento do projeto	A cada 60 dias, no primeiro dia útil do mês	Controlador da Prefeitura da Campo Belo do Sul	Monitoramento do andamento das atividades comparando o planejado ao realizado

Processos de Melhoria Contínua

O processo de melhoria contínua é baseado no ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) e detalha as etapas de análise de processos para identificar as atividades que aumentam o seu valor, possibilitando gerenciá-las de forma eficiente e eficaz ao aplicar a técnica de análise de processos durante a execução do projeto.

A cada ciclo concluído do projeto serão observados as lições aprendidas e o valor que cada processo agregou na qualidade das entregas e na melhoria dos indicadores monitorados. Os processos serão revisitados e monitorados a fim de garantir sua eficiência e evitar desvios das metas estipuladas.

O ciclo PDCA consiste em quatro fases, conforme a seguir:

- Planejamento – responsável por estabelecer metas e objetivos para serem alcançados e padronização dos procedimentos que serão utilizados;
- Execução – fase de implementação do planejamento, momento responsável por coletar os dados, que serão avaliados posteriormente na fase de verificação;
- Verificação – esta fase é responsável por verificar se a meta planejada foi devidamente alcançada, nesta fase, utiliza-se de ferramentas que apoiam na verificação, exemplo: ferramenta de controle e acompanhamento, histogramas, folhas de verificação etc.;
- Ação corretiva – fase que consiste em buscar as causas e prevenir efeitos indesejados e adotar padrões de processos que apoiaram as próximas etapas do projeto.

Essas fases podem ser divididas nos seguintes passos:

- Planejamento

Identificação do Problema;

Observação;

Análise;

Plano de Ação;

- Execução;
- Verificação;
- Ação corretiva

Padronização;

Conclusão.

Desta forma, além de promovermos a melhoria contínua dos processos, também buscaremos a satisfação gradativa do cliente.

Responsabilidades de Qualidade da Equipe do Projeto

Membro da Equipe	Responsabilidades
Gerente de projeto	Acompanhamento das auditorias de qualidade
Analista 1 do projeto	Execução do processo de melhoria contínua
Analista 2 do projeto	Medição dos indicadores por meio da tabela de indicadores x efetividade

Log de Auditoria da Qualidade

Data revisão	Atividade Revisada	Pontos de atenção	Resolução

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data

Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0	25/02/2016	Gilson Maximo	1ª versão