



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO  
UNIDADE ACADÊMICA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**NATHÁLIA NUNES DE MELO**

**BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA UMA  
EMPRESA DE CONSULTORIAS DE NEGÓCIOS.**

**SUMÉ - PB  
2015**

**NATHÁLIA NUNES DE MELO**

**BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA UMA  
EMPRESA DE CONSULTORIAS DE NEGÓCIOS.**

**Monografia apresentada ao Curso de engenharia de produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Engenheira de Produção.**

**Orientadora: Professora Dra Cecir Barbosa de Almeida Farias**

**SUMÉ - PB  
2015**

M528b Melo, Nathália Nunes de.

Boas práticas de gerenciamento de projetos para uma empresa de consultorias de negócios. / Nathália Nunes de Melo. Sumé - PB: [s.n], 2015.

107 f.

Orientadora: Professora Dra. Cecir Barbosa de Almeida Farias.

Monografia - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso de Engenharia de Produção.

1. Gerenciamento de projetos. 2. Empresa de consultoria. 3. Engenharia de Produção. I. Título.

CDU: 658.512.2(043.3)

**NATHÁLIA NUNES DE MELO**

**BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA  
UMA EMPRESA DE CONSULTORIAS DE NEGÓCIOS.**

Monografia apresentada ao Curso de engenharia de produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Engenheira de Produção.

**BANCA EXAMINADORA:**

*Cecir Barbosa de Almeida Farias*

\_\_\_\_\_  
**Professora Dra. Cecir Barbosa de Almeida Farias**  
**Orientadora – UAEP/CDSA/UFCG**

*Vanessa Batista Schram*

\_\_\_\_\_  
**Professora Dra. Vanessa Batista Schram<sup>TM</sup>**  
**Examinador I – UAEP/CDSA/UFCG**

*João P. Leite*

\_\_\_\_\_  
**Professor Dr. João Pereira Leite**  
**Examinador II – UAEP/CDSA/UFCG**

Trabalho aprovado em: \_\_\_\_\_ de novembro de 2015.

**SUMÉ - PB**

A todos aqueles que de alguma forma estiveram  
e estão próximos de mim, me ajudando durante esta caminhada.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, por estar sempre presente em minha vida, me dando coragem e força para não desistir diante das dificuldades.

É difícil agradecer todas as pessoas que de algum modo, nos momentos serenos e ou apreensivos, fizeram ou fazem parte da minha vida, por isso primeiramente agradeço à todos de coração.

Agradeço especialmente à minha família, por estar sempre presente e em todo momento acreditar que eu era capaz de chegar onde eu cheguei, até quando nem eu mesmo acreditava.

Agradeço à Marília e a William por terem me acolhido na Dimarzo, quando eu achei que não iria conseguir um estágio. Sou imensamente grata por vocês terem aberto as portas da empresa para mim e terem me deixado fazer parte dessa equipe maravilhosa que com o passar do tempo se tornou uma família para mim.

Agradeço a todas aos amigos que eu fiz na faculdade e que fizeram meus dias em Sumé, dias melhores. Sem vocês eu não teria chegado nem na metade do caminho: Rayza, Mila, Pablo, Josenildo, Bruna, Agnodiceia, Ivanna, Milca, Gilliane, Naise, Fernanda Raquel, Fernanda Albuquerque, Felipe Terto e João Paulo.

Agradeço também a família Paulino que me acolheu tão bem no tempo que eu pude conviver com eles. Os momentos que eu pude compartilhar com vocês serão sempre lembrados com saudade por mim. Sem o carinho e amor de vocês eu não seria quem eu sou hoje.

Agradeço à meu amigo de trabalho, Renan por ter me orientado durante toda a elaboração desse trabalho. Muito obrigada por sua paciência e disposição em sempre ajudar o próximo.

Agradeço à todos os professores que eu tive durante a graduação, que foram os melhores que eu poderia ter. Todos contribuíram para minha formação pessoal e profissional de um jeito ímpar. Cada um à sua maneira. Especialmente à João Leite, que é um exemplo de pessoa e de profissional que eu nunca esquecerei e a Daniel Moura, pela dedicação e carinho com seus alunos.

E finalmente, agradeço à minha professora e orientadora Cecir Farias, que acreditou em mim e aceitou me acompanhar durante essa jornada sempre sendo muito prestativa, atenciosa e compreensiva.

À todos vocês, meu muito obrigado!

*Tudo deveria se tornar o mais simples possível, mas não simplificado.*

*Albert Einstein.*

## RESUMO

O gerenciamento de projetos se refere à aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de satisfazer seus requisitos, e é realizado com uso de grupos de processos, tais como iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar. A principal vantagem do gerenciamento de projetos é que ele não é restrito a projetos gigantescos, de alta complexidade e custos. Ele pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em qualquer linha de negócios. Baseado nisso, o presente trabalho buscou reunir um conjunto de processos retirado do guia de boas práticas PMBOK- 4ª edição, bem como as ferramentas de suporte adequadas para o gerenciamento de projetos com o intuito de implementá-las no departamento de Pesquisa e Desenvolvimento da Dimarzo Empresarial, uma pequena empresa que lida entre outras coisas com consultorias de negócios, e observar o impacto que esta gestão causaria na realização de um diagnóstico empresarial. Ao final do estudo, verificou-se que a metodologia de gestão de projetos utilizada atendeu às expectativas e é adequada para ser implementada efetivamente no objeto de estudo tendo em vista os benefícios proporcionados. No entanto, algumas sugestões foram apresentadas para serem incrementadas em futuros projetos e assim obter gradativamente resultados cada vez mais satisfatórios. Para as empresas capazes de entender a importância de uma metodologia-padrão para o gerenciamento de projetos, os benefícios são inúmeros.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de projetos. Boas Práticas. PMBOK. Benefícios.



## **ABSTRACT**

The project management refers to the application of knowledge, skills, tools and techniques to the activities of the project in order to meet their requirements, and is performed with the use of groups of processes, such as start, plan, implement, monitor and terminate. The main advantage of project management is that it is not restricted to gigantic projects, of high complexity and costs. It can be applied in joint ventures of any complexity, budget and size, in any line of business. Based on this, the present work aimed to gather a set of processes removed from the guide to good practice PMBOK- 4th edition, and the appropriate support tools for the management of projects with the aim of implementing them in the Department of Research and Development of Entrepreneurial Dimarzo, a small company that deals among other things with consultancy in business, and observe the impact that this management would cause in the realization of a diagnosis of enterprise. At the end of the study, it was found that the project management methodology used has met the expectations and is suitable to be effectively implemented in the object of study in view of the benefits. However, some suggestions were presented to be incremented in future projects and thus obtain gradually increasingly satisfactory results. For companies able to understand the importance of a standard methodology for project management, the benefits are numerous.

**Keywords:** project management. Good Practices. The PMBOK. Benefits.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Áreas de gestão de projetos. ....	22
<b>Figura 2</b> - Estrutura analítica do projeto (preliminar) .....	48
<b>Figura 3</b> - Estrutura analítica do projeto criada a partir da ferramenta de apoio, XMind. ....	49
<b>Figura 4</b> - Planilha de dados iniciais do MsProject 2014 com datas de início e término das atividades. ....	50
<b>Figura 5</b> - Caminho Crítico do Projeto. ....	51
<b>Figura 6</b> - Linha de base (baseline) do projeto. ....	53
<b>Figura 7</b> - Gráfico de Gantt do projeto. ....	54

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Principais partes interessadas do projeto (Stakeholders) .....	19
<b>Quadro 2</b> - Processos de Gerenciamento da integração distribuídos ao longo das fases do projeto .....	24
<b>Quadro 3</b> - Processos de Gerenciamento de Escopo Distribuídos ao longo das fases de projeto .....	26
<b>Quadro 4</b> - Processos de Gerenciamento de Tempo distribuído ao longo das fases do projeto ..	27
<b>Quadro 5</b> - Processos de Gerenciamento de Recursos Humanos distribuídos ao longo das fases do projeto .....	29
<b>Quadro 6</b> - Processos e Gerenciamento das Comunicações distribuídos ao longo das fases do projeto .....	31
<b>Quadro 7</b> - Processos de Gerenciamento de Projetos.....	45

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**C/SCSC** Cost/ Schedule Control Systems Criteria

**CPM** *Critical Path Method*

**CSFs** *Critical Success Factor*

**EAP** *Estrutura Analítica do Projeto*

**GP** *Gerente de Projetos*

**ICB** IPMA *Competence Baseline*

**PB** *Paraíba*

**PERT** *Program Evaluation and Review Technique*

**PMBOK** *Project Management Body of Knowledge*

**PMI** *Project Management Institute*

**RBC** *Referencial Brasileiro de Conferências*

**TI** *Tecnologia da Informação*

**TOC** *Theory of Constraints*

**WBS** *Working Breakdown Structure*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.2.	OBJETIVOS	14
1.3	JUSTIFICATIVA	14
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>15</b>
2.1	DEFINIÇÃO DE PROJETO	15
2.1.1	O que é gerenciamento de projetos?	16
2.1.2	Gerente de projeto	17
2.1.3	Ciclo de vida do projeto	18
2.1.4	Partes Envolvidas ( <i>stakeholders</i> )	19
2.1.5	Padrões de gerência de projetos	20
2.2.	<i>PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE</i> (PMBOK)	21
2.2.1.	Áreas de conhecimentos (PMBOK)	22
2.2.2.	Gerenciamento da Integração	23
2.2.3	Gerenciamento do Escopo	25
2.2.4	Gerenciamento de Tempo	26
2.2.5	Gerenciamento de Recursos Humanos	28
2.2.6	Gerenciamento da Comunicação	30
2.3	FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO	32
2.3.1.	Por que usar?	32
2.3.2	Tipos de Ferramentas	33
2.4	MICROSOFT PROJECT	36
2.4.1	Características Básicas do MS Project	37
2.4.2	Tipos de Visualizações	38
2.5.	<i>XMIND 6</i>	39
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>41</b>
3.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	41
3.2	ÁREA DE APLICAÇÃO DO ESTUDO	42
<b>4</b>	<b>DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS</b>	<b>43</b>
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	43
4.2	OS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	44

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>56</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>59</b>
	<b>APENDICE A – Plano de Gerenciamento de Projetos .....</b>	<b>63</b>
	<b>APÊNDICE B - Termo de Abertura do Projeto .....</b>	<b>65</b>
	<b>APÊNDICE C - Declaração de Escopo.....</b>	<b>68</b>
	<b>APÊNDICE D - Estrutura Analítica do Projeto (EAP) .....</b>	<b>73</b>
	<b>APÊNDICE E - Lista de Atividades .....</b>	<b>75</b>
	<b>APÊNDICE F- Lista de Atividades com Duração.....</b>	<b>78</b>
	<b>APÊNDICE G - GANTT – Visão Geral .....</b>	<b>81</b>
	<b>APÊNDICE H - Matriz de Responsabilidades .....</b>	<b>83</b>
	<b>APÊNDICE I - Dicionário aa EAP (Estrutura Analítica Do Projeto).....</b>	<b>85</b>
	<b>APÊNDICE J - Plano de Gerenciamento das Comunicações .....</b>	<b>95</b>
	<b>APÊNDICE K - Lições Aprendidas.....</b>	<b>101</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mercado de alta competitividade, em que várias empresas nascem e inovam a cada momento, é necessário cada vez mais buscarmos vantagens estratégicas. É preciso reduzir os riscos e maximizar as oportunidades em cada empreitada. Neste contexto, o gerenciamento de projetos é fundamental para realizar isso de maneira objetiva e planejada. No entanto, por se tratar de uma prática bastante complexa é importante frisar que ao optarmos por sua implementação, é necessário primeiramente analisarmos e identificarmos quais os principais motivos que impulsionaram essa decisão. Desta forma é permitido definir a estratégia de gerenciamento que melhor se adequa às suas necessidades, pois o processo de gerenciamento se utilizado de maneira incorreta gera desperdício de tempo, procedimentos repetitivos e resultados em conflito com as expectativas.

A premissa inicial para realização deste estudo baseia-se no fato de que muitos projetos acabam se perdendo do seu objetivo durante sua execução, quando não “morrem” antes mesmo de serem finalizados. A causa dessa problemática está diretamente relacionada com a ausência de um planejamento detalhado que deveria ser estabelecido na fase inicial de todo projeto.

Tal circunstância pôde ser comprovada durante o acompanhamento da empresa escolhida para efetivação desta pesquisa, onde em um curto espaço de tempo, vários projetos tiveram que ser encerrados antes mesmo de sua conclusão. Esse episódio pode ser atribuído a diversas razões, porém, dentre elas ressalta-se a ausência de um planejamento do serviço solicitado, que conseqüentemente gerava uma desorientação no responsável pela execução do projeto e acabava refletindo em um aparente desinteresse e falta de compromisso com os objetivos do cliente.

Nesse contexto, com este trabalho almeja-se traçar uma metodologia de gestão de projetos compatível com necessidades do respectivo departamento, alinhados com as boas práticas de gerenciamento do PMBOK 4ª edição, “um guia de gerenciamento de projetos internacionalmente reconhecido, desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), que fornece conceitos fundamentais de gerenciamento de projetos” (VARGAS, 2009).

Este guia foi escolhido como referência por se tratar de um conjunto de práticas amplamente utilizado mundialmente e por apresentar uma linguagem simples e objetiva.

Por meio da aplicação da metodologia proposta, espera-se verificar os benefícios que esta proporcionará ao respectivo departamento, uma vez que este realizava seus projetos, que atualmente classificam-se como diagnósticos empresariais, de maneira arbitrária, ou seja, sem nenhum planejamento prévio.

Para que a realização deste trabalho de pesquisa fosse possível, a utilização de ferramentas de apoio como o *Ms Project* também foi de fundamental importância, uma vez que sua principal função é auxiliar o monitoramento e controle das atividades planejadas. Através do *MS Project*, é possível listar as atividades que serão realizadas durante a execução de projetos, além de visualizar de diferentes maneiras o andamento e sua organização desde o início até seu encerramento, seja por meio de gráficos ou relatórios, proporcionando ao gerente de projetos maior agilidade e rapidez durante processos de tomada de decisão, bem como maior controle das principais variáveis de decisão de um projeto: escopo, tempo e custo.

Além desta ferramenta, também foi utilizado outro recurso de suporte à gestão de projetos: o *Xmind 6*. Um software que possibilita ao gerente de projetos e sua equipe uma visualização das atividades do projeto organizadas de forma hierárquica, permitindo assim uma inteligível exibição de todos os pacotes de trabalho.

A metodologia escolhida para ser implantada na empresa e que será apresentada no decorrer deste trabalho, baseia-se principalmente na gestão de escopo, integração, recursos humanos, comunicação e tempo em projetos. Estes tipos de gestão terão suas etapas documentadas com o intuito de prover ao gestor um apoio e controle durante a realização dos projetos solicitados ao departamento e posteriormente serão arquivadas juntamente com suas lições aprendidas, aspirando com isso obter melhores resultados em futuros projetos.

Para o autor, Vargas (2009), vários benefícios se destacam a partir do momento que o gerenciamento de projetos é utilizado na empresa. No nosso caso, onde o aspecto gerenciamento de tempo será abordado com maior ênfase, podemos citar como maiores contribuições: evitar surpresas durante a execução dos trabalhos; antecipar as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas; agilizar decisões – uma vez que as informações estão estruturadas e disponibilizadas e documentar e facilitar as estimativas para futuros projetos.

Pelos motivos supracitados, o autor Vieira (2007) reforça que as empresas que adotam as práticas de gerenciamento de projetos são beneficiadas, além de se tornarem cada vez mais



competitivas, destacando-se no mercado e, principalmente, demonstram para os seus clientes que estão organizadas de acordo com as práticas e metodologias reconhecidas internacionalmente para realizar projetos com qualidade, cumprindo o que foi prometido e de acordo com o tempo previsto.

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1 **Objetivo Geral**

Propor uma metodologia de gerenciamento de projetos para o departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de Projetos de uma pequena empresa, que se adeque as suas necessidades e verificar eficiência dos procedimentos a fim de padronizar e torna-los aplicáveis em futuros projetos.

### 1.2.2 **Objetivos Específicos**

- Escolher o conjunto de processos que irão compor a metodologia;
- Definir as ferramentas de suporte que melhor atendem as necessidades da empresa;
- Verificar benefícios da metodologia ao ser implementada;
- Propor melhorias.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O gerenciamento de projetos praticado de maneira correta é capaz de proporcionar inúmeros benefícios para uma organização.

A empresa que trabalha diretamente com atividades que necessitam ser planejadas antes de sua execução, ao realiza-las de maneira arbitrária, está colocando em risco tanto a satisfação do cliente, como comprometendo o seu crescimento no mercado.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 DEFINIÇÃO DE PROJETO

Existem várias definições sobre o termo “Projeto”. Segundo o *Project Management Institute* (PMI, 2009) um projeto é “Um empreendimento temporário, com objetivo de criar um produto, ou resultado único (novo)”.

Para o *International Standard Association* (ISO-10006) “Um projeto consiste de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”.

De acordo com Colbert Boiteaux (1982) um projeto “é uma subdivisão do macroprojeto/programa em que as ações estão bem definidas e os recursos perfeitamente delineados, em nível de aprovação, por quem o encomendou ou pelo órgão financiador a que vai ser apresentado”.

Segundo o PMBOK (2008), um guia que identifica o subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, amplamente reconhecido como boa prática na maioria dos projetos e utilizado como base pelo *Project Management Institute* (PMI), as principais características dos projetos são:

- Temporário - com início e um fim definidos.
- Planejados, executados e controlados.
- Entregam produtos, serviços ou resultados exclusivos.
- Desenvolvidos em etapas e continuam por incremento com uma elaboração progressiva.
- Realizados por pessoas.
- Com recursos limitados.

É importante ressaltar que embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas de do projeto, essa repetição não muda a singularidade fundamental do trabalho do projeto. (GUIA PMBOK, 2008, p. 5)

### 2.1.1 O que é gerenciamento de projetos?

O gerenciamento de projetos se refere à aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de satisfazer seus requisitos, e é realizado com uso de grupos de processos, tais como iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar. (DISNMORE; SILVEIRA NETO, 2007).

Esse modelo de gerenciamento vem ganhando significativa importância no atual mercado bastante competitivo e inovador, e o seu sucesso está frequentemente associado ao cumprimento do cronograma, do orçamento, e a satisfação dos interessados (*stakeholders*) (GRAY; LARSON, 2009).

Reduzida à sua forma mais simples, e confinada a uma das suas doze áreas do conhecimento (de acordo com o PMBOK), a gerência de projetos, pode ser aplicada como disciplina para manter os riscos de fracasso em um nível tão baixo quanto possível durante o ciclo de vida do projeto, potencializando, ao mesmo tempo, as oportunidades de ocorrência de eventos favoráveis do projeto.

O risco de fracasso, decorrente da ocorrência de prazos extrapolados, aumenta de acordo com a presença de incerteza de eventos, e da probabilidade de ocorrência, durante todos os estágios do projeto (SANTOS, 2014).

De acordo com Vargas (2005), o gerenciamento de projetos proporciona inúmeras vantagens sobre as demais formas de gerenciamento, tendo se mostrado eficaz em conseguir os resultados desejados dentro do prazo e do orçamento definido pela organização. A principal vantagem do gerenciamento de projetos é que ele não é restrito a projetos gigantescos, de alta complexidade e custos. Ele pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em qualquer linha de negócios.

Inserido nesse contexto, Carneiro (2000) concorda com a ideia que existe uma tendência das empresas em administrar as operações com a abordagem de projeto. Segundo a mesma, essa abordagem, de forma simplificada, prevê a aplicação das técnicas, habilidades, ferramentas e conhecimento na condução de operações da empresa. O termo usado para essa tendência ou filosofia é o gerenciamento por projetos, que visa alinhar os grandes objetivos estratégicos da empresa com inúmeros projetos, coordenados e gerenciados, de forma a garantir a sua execução no menor tempo, na melhor qualidade e no melhor custo. (CARNEIRO, 2000)

Popadiuk e CHOO (2006) atentam ao fato de que o processo de implementação de uma inovação por uma organização, como a gestão de projetos, é muito complexo, pois envolve um grande número de pessoas com diferentes papéis, exigindo uma mútua adaptação da organização e da inovação. Segundo estes autores: "Uma inovação que é incompatível com os valores e normas do sistema social não será adotada tão rápida quanto uma inovação compatível" (POPADIUK; SANTOS, 2006). Porém, todas as empresas, mais cedo ou mais tarde, acabam entendendo os conceitos básicos da gestão de projetos. Entretanto, aquelas que chegaram a excelência nesse campo só a conseguiram mediante a implantação e execução bem-sucedidas de processos e metodologias (KERZNER, 2006).

A gerência de projetos é frequentemente a responsabilidade de um indivíduo intitulado "Gerente de Projeto" que trabalha para manter o progresso e a interação mútua progressiva dos diversos participantes do empreendimento, de modo a reduzir o risco de fracasso do projeto, podendo arcar com qualquer ônus (ASTONI, 2015).

### 2.1.2 Gerente de projeto

De acordo com Slack (2009), para coordenar os esforços de muitas pessoas em diferentes partes de uma organização (e frequentemente também fora), todos os projetos precisam de um "gerente de projeto". Em campo, um gerente de projeto bem sucedido deve poder imaginar o projeto inteiro do seu começo ao seu término e desta forma assegurar que esta visão seja realizada.

Para o PMBOK – 4ª edição, além de todas as habilidades da área específica e das proficiências ou competências de gerenciamento geral exigidas, o gerenciamento de projetos eficaz requer que o gerente tenha as seguintes três características:

- **Conhecimento:** refere-se ao que o gerente de projetos conhece sobre gerenciamento de projetos
- **Desempenho:** refere-se ao que o gerente de projetos pode realizar enquanto aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos.
- **Pessoal:** Refere-se ao comportamento do gerente na execução do projeto ou atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes, principais características de

personalidade e liderança; a capacidade de orientar a equipe do projeto ao mesmo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo.

Um gerente de projetos que não possui as características supracitadas, mais que um custo desnecessário para empresa, ele se comporta como um gargalo durante a realização dos projetos, comprometendo ou até mesmo inviabilizando seu bom andamento.

### **2.1.3 Ciclo de vida do projeto**

“O ciclo de vida de um projeto consiste nas fases do mesmo que geralmente são sequenciais e que as vezes se sobrepõe.” (PMBOK-4ª ed.). Genericamente, estas fases variam entre quatro e nove, dependendo das necessidades de gerenciamento e controle da organização envolvida.

Para realização do presente trabalho, adotaremos a metodologia apresentada pelo autor Valeriano (2005), que afirma que o ciclo de vida do projeto é composto por quatro fases: iniciação, planejamento, implementação e encerramento. XAVIER (2005, p. 23) lista os seguintes conceitos para os cinco grupos de processos de gerenciamento de projeto:

a) Processos de Iniciação - processos de autorização para que se dê início a um projeto ou a uma de suas fases; b) Processos de Planejamento - processos de criação e manutenção do plano do projeto, selecionando o melhor caminho para que sejam alcançados os objetivos propostos; c) Processos de Execução - processos de coordenação de recursos físicos (pessoas, materiais e equipamentos) de forma a executar o que foi planejado; d) Processos de controle - processos que buscam garantir que os objetivos do projeto sejam atingidos. Realizam o acompanhamento e a medição regular do progresso, visando à identificação de desvios do plano, de maneira a implementar ações corretivas, quando necessárias; e) Processos de encerramento ou fechamento - processos de formalização do fim do projeto ou de uma fase, comunicação de tais eventos para as partes interessadas, arquivamento e aceitação final da fase ou do projeto. (XAVIER, 2005, P. 23)

Cada fase do projeto é caracterizada pela entrega, ou finalização de um determinado trabalho e toda entrega deve ser tangível e de fácil identificação, como por exemplo, um relatório confeccionado, um cronograma estabelecido ou um conjunto de atividades realizado.

### 2.1.4 Partes Envolvidas (*stakeholders*)

Para Slack (2009), “os *stakeholders* em qualquer projeto são indivíduos ou grupos que possuem interesse no processo ou resultado do projeto”. Ou seja, são pessoas que têm interesses afetados positiva ou negativamente a partir do momento de sua execução ou término.

Todos os projetos possuem *stakeholders* e os complexos possuem normalmente vários. Eles possivelmente terão visões diferentes a respeito dos objetivos do projeto que podem conflitar entre si. O autor ainda segue afirmando que no mínimo, os *stakeholders* darão ênfase diferentes a aspectos do projeto. Sendo assim, não só importante, do ponto de vista ético, incluir o maior número de pessoas no projeto desde o estágio inicial, como também será útil para a prevenção de objeções e problemas em estágios mais avançados do projeto.

De acordo com XAVIER (2005), as principais partes interessadas estão descritas no Quadro 1, abaixo:

**Quadro 1** - Principais partes interessadas do projeto (Stakeholders)

Gerente de projeto	Pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto
Cliente	Pessoa ou organização que solicitou ou contratou o produto, ou serviço do projeto
Membros da Equipe	Pessoas que compõe a equipe do projeto
Representantes de áreas da organização executora	Pessoas de áreas da empresa em que o projeto está sendo executado
O sponsor/patrocinador	Pessoa ou grupo, dentro ou fora da organização executora, que provê recursos financeiros e/ou apoio institucional para execução do projeto
Usuários	Pessoa ou organização que irá utilizar o produto ou serviço do projeto
Fornecedores	Organizações que irão fornecer produtos ou serviços para o projeto

Fonte: PMBOK, 2004.

Além destas, também se enquadram como *stakeholders* as partes externas, como fundadores, vendedores, agências governamentais, comunidades afetadas pelo projeto e a sociedade em geral.

De acordo com o PMBOK - 4ª edição, as partes interessadas possuem diversos níveis de responsabilidade e de autoridade quando participam de um projeto e eles podem mudar ao longo do ciclo de vida do mesmo. Sua responsabilidade e autoridade variam desde contribuições ocasionais em estudos e dinâmicas de grupo até patrocínio total do projeto, que inclui fornecimento de apoio financeiro e político.

### **2.1.5 Padrões de gerência de projetos**

Ao longo do tempo, houve diversas tentativas para desenvolver padrões internacionais de gerência de projetos, como por exemplo:

- *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK);
- ISO 10006;
- PRINCE2™;
- Referencial Brasileiro de Competências (RBC);
- "IPMA *Competence Baseline*" (ICB);

Cada uma com a sua peculiaridade, no entanto, para implantação da metodologia de gerenciamento de projetos no departamento de pesquisa e desenvolvimento de projetos da empresa analisada, foi escolhido adotarmos o PMBOK Guide – 4ª edição como padrão. Tal escolha deu-se pelo fato de o mesmo ser reconhecido mundialmente e ser de fácil compreensão, além de sua praticidade durante a execução dos projetos.

De acordo com Kerzner (2006), para as empresas capazes de entender a importância de uma metodologia-padrão, os benefícios são inúmeros. Os projetos podem ser classificados como de curto e longo prazo. Os de curto prazo têm uma boa descrição nas palavras de Michael Peplowski, da *ISK Biosciences*:

- Diminuição do tempo de ciclo e dos custos;

- Planejamentos realistas com grandes possibilidades de atingir o cronograma previsto;
- Melhor comunicação quanto ao “quê” se espera dos grupos e “quando”;
- Feedback*: conhecimentos adquiridos ou lições aprendidas.

Estes benefícios de curto prazo têm seu foco na execução da gestão de projetos. Os benefícios de longo prazo parecem focar mais os fatores críticos de sucesso (CSFs) e a satisfação dos clientes.

Os benefícios de longo prazo no desenvolvimento e na execução de metodologias universais incluem:

- Maior rapidez na entrega ao mercado mediante controles mais rígidos;
- Redução global dos riscos no programa;
- Melhor gerenciamento do risco, que conduz a uma melhor tomada de decisões;
- Aumento da confiança e satisfação do cliente, que conduz ao aumento dos negócios e à expansão das responsabilidades para cada categoria principal de provedores.
- Ênfase na satisfação do cliente e no valor agregado, ao invés de disputas internas entre os grupos em detrimento às disputas internas entre os grupos funcionais.

## 2.2. *PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK)*

O *Project Management Institute (PMI)* é uma instituição sem fins lucrativos, fundada, em 1969, tem sede na Pensilvânia, Estados Unidos, sendo o PMBOK o guia de referência da Instituição (HIGOR MEDEIROS, 2015).

É considerada a maior instituição no mundo exclusivamente dedicada ao fomento das atividades de gestão de projetos, contando atualmente com mais de 240.000 associados – em mais de 160 países.

“Todos os principais setores estão representados, inclusive tecnologia da informação, defesa e aeroespacial, serviços financeiros, telecomunicações, engenharia e construção, agências governamentais, seguro, saúde e muitos outros”. (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2009)

Em 1996, o PMI editou o seu primeiro manual de boas práticas e recomendações, o PMBOK - organizado por um comitê com ampla participação de profissionais reconhecidos e



coordenados por esse instituto. O PMBOK é uma publicação referencial para quem atua em projetos e possibilita multiplicar o conhecimento sobre essa área de atuação.

O PMBOK não é uma metodologia pronta, pois não faz distinção de projetos. Entretanto, o guia pode ser utilizado como um manual de referência para a criação de metodologias próprias, pois descreve conhecimentos e boas práticas adotadas em gerenciamento de projetos. Cabe destacar que a filosofia do gerenciamento de projetos requer mais do que simplesmente priorizar uma carteira de projetos. Requer uma mudança na cultura organizacional de modo a integrar áreas antes totalmente independentes e mobilizar todo o corpo de servidores para a consecução de atividades relacionadas e de apoio aos projetos. (BRASIL, 2012)

### 2.2.1. Áreas de conhecimentos (PMBOK)

Os conhecimentos e práticas em gerenciamento de projetos propostos pelo PMBOK são organizados em processos e divididos em nove áreas de conhecimento. No entanto, recentemente, foi adicionada uma décima área, com o intuito de dar mais ênfase às partes interessadas. De acordo com a Figura 1, temos apresentado o conjunto dessas áreas:

**Figura 1** - Áreas de gestão de projetos.



**Fonte:** Fonte do Autor

Como já foi citada anteriormente, a metodologia de gerenciamento a ser utilizada pela organização deve ser definida de acordo com as suas necessidades. Para realização do presente trabalho, o foco da gestão limitou-se ao gerenciamento de integração, escopo, tempo, recursos humanos e comunicações, que serão mais detalhados adiante.

### **2.2.2. Gerenciamento da Integração**

O processo de gestão da integração do projeto consiste em garantir que todas as demais áreas escolhidas para a metodologia de gestão de projetos a ser adotada estejam integradas em um todo único. Seu objetivo é estruturar todo o projeto de modo a garantir que as necessidades dos envolvidos sejam atendidas pelo projeto (VARGAS, 2009). Sendo assim, cada peça contribui substancialmente para o todo e, se manuseada de forma inadequada, pode comprometer negativamente o resultado esperado.

Segundo Dinsmore (2011), esse processo de integração envolve tomadas de decisões importantes e escolhas diretamente ligadas aos objetivos do projeto e aos processos de execução do plano de gerenciamento de projeto. O autor Vieira (2007), acrescenta que nessa etapa que precede o projeto, é possível aperfeiçoar o escopo do trabalho se os requisitos do usuário estiverem bem documentados, transparentes e compreendidos por todos. Portanto, se existirem dúvidas, estas devem ser tiradas nesse momento; caso contrário, ocorrerão problemas de entendimento durante todas as fases do ciclo de vida do projeto: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento (VIEIRA, 2007)

De acordo a afirmação de Vieira (2007), percebe-se então a dimensão do impacto que um projeto não estruturado pode causar reafirmando assim a necessidade do GP antes de dar início a suas atividades, planeja-las do início ao fim, previamente.

Para cada fase do ciclo de vida de um projeto há um ou mais processos que devem ser realizados para cumprir o gerenciamento da integração. Estes são detalhados no capítulo 4 do Guia PMBOK – 4ª edição, e serão apresentados no Quadro 2 abaixo:

**Quadro 2** - Processos de Gerenciamento da integração distribuídos ao longo das fases do projeto

GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO				
Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
- Desenvolver termo de abertura do projeto	- Desenvolver plano de gerenciamento do projeto	- Orientar e gerenciar a execução do projeto	- Realizar controle integrado de mudanças  - Monitorar e controlar o trabalho do projeto	- Encerrar projeto ou fase

Fonte: Vargas (2011, p. 22)

- **Desenvolver o Termo De Abertura:** processo de desenvolvimento de um documento que autoriza formalmente o projeto. Ele serve como linha de base para o gerente de projetos e contém diversas informações, incluindo estimativas iniciais de qual o prazo destinado, e demais requisitos que satisfazem as necessidades e expectativa das partes interessadas.
- **Desenvolver plano de gerenciamento do projeto:** refere-se à documentação das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos do projeto, de maneira a gerar um documento consistente e coerente (Dinsmore, 2011).
- **Orientar e gerenciar a execução do projeto:** Trata-se do processo de realização do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para atingir as metas do projeto.
- **Monitorar e controlar o trabalho do projeto:** Processo de condução, revisão e ajuste do progresso, de forma a alcançar os objetivos definidos no plano de gerenciamento do projeto. (Dinsmore, 2011)

Durante a fase de controle do projeto, muitas vezes pode-se fazer necessário realizar alguma alteração, como cita Vargas (2009):

- **Realizar o controle integrado de mudanças:** consiste no processo de revisão de todas as solicitações, aprovação e gerenciamento de mudança em entregas, ativos de processos organizacionais, documentos de projetos e plano de gerenciamento de projetos.

- **Encerrar o projeto ou fase:** Processo de finalização de todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, para encerrar formalmente o projeto ou a fase. (VARGAS, 2009)

De acordo com Dinsmore (2011), ambos os processos estão preocupados em verificar se o trabalho do projeto foi completado, se os interessados ficaram satisfeitos com o resultado, e em atualizar os registros para que reflitam os resultados finais, possibilitando o uso dessas informações no futuro.

### 2.2.3 Gerenciamento do Escopo

Segundo Vargas (2009), o gerenciamento de escopo tem como objetivo principal definir e controlar os trabalhos a serem realizados pelo projeto de modo a garantir que o produto, ou serviço, desejado seja obtido através da menor quantidade de trabalho possível, sem abandonar nenhuma premissa estabelecida no objetivo do projeto.

Já para Kerzner (2006), o escopo é a soma de todas as entregas necessárias como parte do projeto. Isso inclui todos os produtos, serviços e resultados.

Posto isso, Dinsmore (2011), segue afirmando que a definição de escopo como um processo fundamentado na ideia de que uma descrição clara sobre o trabalho a ser realizado é insuficiente para o controle do escopo no dia a dia do projeto. É necessário que se transforme essa descrição de escopo em produtos, entregas ou resultados concretos do trabalho realizado. Assim, poderemos acompanhar e controlar o escopo do projeto. O autor ainda completa dizendo que, além de fornecer uma *baseline* (base de referência) em termo de escopo do projeto para que possa ter o escopo mensurado em seu desempenho e controlado, este processo possui outras finalidades, tais como: melhorar a precisão de estimativas de custos, duração e recursos e facilitar a designação de responsabilidades.

Deste modo, a partir da integração dos conceitos acima citados e reformulados pelo mesmo, percebemos que esta área de gestão poderia ser de grande relevância para ser implantada no objeto de estudo em questão, visto que os benefícios que ela pode trazer vão de encontro às necessidades identificadas no departamento analisado.

O PMBOK – 4ª edição, explica em seu capítulo 5 quais são os processos necessários para realizar o gerenciamento dessa área que é um dos pilares da elaboração do presente trabalho. Suas cinco etapas estão expostas no Quadro 3.

**Quadro 3** - Processos de Gerenciamento de Escopo Distribuídos ao longo das fases de projeto

GERENCIAMENTO DO ESCOPO				
Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir o Escopo</li> <li>- Criar a EAP</li> <li>- Coletar Requisitos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar o Escopo</li> <li>- Verificar o Escopo</li> </ul>	

**Fonte:** Vargas (2011, p. 26)

- **Coletar requisitos:** Consiste no processo de identificar as características que são esperadas do serviço solicitado e que irão satisfazer as necessidades e expectativas do cliente.
- **Definir o Escopo:** Processo de desenvolvimento de uma descrição detalhada do escopo do projeto.
- **Criar EAP:** consiste no processo de subdivisão do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.
- **Verificar o escopo:** Processo de formalização da aceitação das entregas concluídas.
- **Controlar o escopo:** Processo de monitoramento do progresso do escopo do projeto e gerenciamento das mudanças feitas nas linhas de base do escopo.

#### 2.2.4 Gerenciamento de Tempo

O Gerenciamento de Tempo e o Gerenciamento de Custos são as mais visíveis áreas do gerenciamento de projetos. A grande maioria das pessoas que se interessam por projetos têm como objetivo inicial controlar prazos, confeccionar cronogramas e redes etc. (VARGAS, 2009).

Entretanto, para realização desse trabalho não entraremos em detalhe na área de custos, uma vez que tal responsabilidade está designada a outro departamento específico da empresa que trabalha exclusivamente com a sua gestão. Iremos nos ater apenas as áreas de gestão de integração, escopo e tempo assim classificadas de acordo com o PMBOK *Guide*. Esta decisão se baseia na premissa de que os planos de gestão escolhidos tratam-se das áreas de maior relevância para serem implementadas no departamento em questão, uma vez que estas são suficientes para solucionar os problemas identificados e já apresentados do objeto de estudo.

O Gerenciamento de Tempo tem por finalidade assegurar que o projeto será implantado no prazo previsto. Para tanto, deve-se utilizar padrões e critérios que ajudarão na previsão e no acompanhamento do prazo de implantação de cada atividade prevista (DINSMORE, 2011). Ele inicia-se logo após a identificação do escopo do projeto e ocorre com a estimativa de durações realizadas pelo gerente de projetos. Quanto maior for o tempo gasto com planejamento em todas as fases do ciclo de vida do projeto, maiores as chances de sucesso do mesmo (CLELAND, 2002).

De acordo com Guia PMBOK 4ª edição, capítulo 6, a gestão de tempo está dividida em seis processos que se concentram principalmente na fase de planejamento e controle. Cada processo está apresentado no Quadro 4:

**Quadro 4 - Processos de Gerenciamento de Tempo distribuído ao longo das fases do projeto**

GERENCIAMENTO DE TEMPO				
Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver cronogramas</li> <li>- Estimar durações das atividades</li> <li>- Estimar recursos das atividades</li> <li>- Sequenciar as atividades</li> <li>- Definir as atividades</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar cronograma</li> </ul>	

Fonte: Vargas (2010, p. 29)

- **Definir as atividades:** Consiste no processo de identificação das ações específicas que devem ser executadas para se obter as entregas do projeto.
- **Sequenciamento das atividades:** Processo de identificação e documentação das relações entre atividades.
- **Estimar recursos das atividades:** Processo de estimativa dos tipos e quantidades de material, pessoas e equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade.
- **Estimar duração das atividades:** Processo de estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar as atividades específicas com os recursos estimados.
- **Desenvolver cronogramas:** Processo de análise das sequências de atividades, suas durações, os recursos necessários e as restrições de prazo para criar o cronograma do projeto.
- **Controlar cronogramas:** O processo de controlar o cronograma consiste em garantir que o cronograma esteja de acordo com o que foi planejado e dentro dos limites aceitáveis definidos na linha base do cronograma e ainda garantir que as mudanças realizadas no cronograma durante a execução do projeto sejam cumpridas

### 2.2.5 Gerenciamento de Recursos Humanos

O gerenciamento dos recursos humanos tem como objetivo central fazer o melhor uso dos indivíduos do projeto. De acordo com Vargas (2009), estes se tratam do elo central dos projetos e seus recursos mais importantes.

“Todos os resultados do projetos podem ser vistos como fruto das relações humanas e das habilidades interpessoais dos envolvidos, uma vez que a satisfação pessoal e a qualidade de vida estão se tornando um dos fatores-chave da motivação de qualquer profissional.”  
(VARGAS,2009)

O autor, Vieira (2007), explica que esse gerenciamento de recursos humanos envolve a identificação, documentação de funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto.

Segundo, Marconi Vieira:

As estradas desse processo são fatores ambientais da empresa (organizacional, técnico, interpessoal, logístico e político), os ativos de processos organizacionais e o plano de gerenciamento, os ativos de processos organizacionais e o plano de gerenciamento do projeto contendo os recursos necessários para a atividade. As suas ferramentas e técnicas são o organograma e as descrições de cargos, o *networking* e a teoria organizacional. E as saídas são as funções e as responsabilidades (função, autoridade e competência), organograma do projeto e o plano de gerenciamento pessoal. (VIEIRA, 2007, p.170).

De acordo com o capítulo 9 do PMBOK *guide* – 4ª edição, o plano de gerenciamento de recursos humanos envolve quatro processos principais. São estes exibidos no Quadro 5, e em seguida, descritos de acordo Vargas (2011):

**Quadro 5** - Processos de Gerenciamento de Recursos Humanos distribuídos ao longo das fases do projeto

GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS				
Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
	- Desenvolver o plano de recursos humanos	- Mobilizar a equipe do projeto - Desenvolver a equipe do projeto - Gerenciar a equipe do projeto		

Fonte: Vargas (2011, p.38)

- **Desenvolver o plano de Recursos humanos:** É o processo de identificar e documentar papéis, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto e criar um plano de gerenciamento pessoal.

Porém, por se tratar do gerenciamento de projetos aplicados a uma empresa de pequeno porte, que conta com poucos funcionários envolvidos na elaboração e execução do projetos, não foi realizado um plano de recursos humanos propriamente dito. Mas sim, uma matriz de responsabilidades das partes envolvidas.



- **Mobilizar a equipe do projeto:** Trata-se do processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para concluir as designações do projeto
- **Desenvolver a equipe do projeto:** É o processo de melhoria de competências, interação e ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.
- **Gerenciar a equipe do projeto:** è o processo de acompanhar o desempenho de membros da equipe. Fornecer *feedback*, resolver questões e gerenciar mudanças par otimizar o desempenho do projeto.

### 2.2.6 Gerenciamento da Comunicação

O gerenciamento da comunicação de um projeto consiste em um conjunto de processos seguidos para que a informação seja gerada e para que ela possa ser coletada, distribuída e armazenada de maneira apropriada.

Para Vargas (2005) “um efetivo processo de comunicação é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas corretas no tempo certo e de uma maneira economicamente viável”. O gerente de projeto utiliza-se da comunicação para assegurar que a equipe do projeto trabalha de maneira integrada para resolver os problemas do projeto e aproveitar suas oportunidades. Deve-se planejar a comunicação do projeto de forma que possam ser determinadas quais são as necessidades de comunicação do projeto e como as informações serão gerenciadas.

O gerente necessita classificar as informações de acordo com o público-alvo, proteger e delimitar a maneira como a informação deve fluir e definir as tecnologias que serão adotadas para a troca de informações. O documento responsável por armazenar as definições sobre como a informação será gerenciada é o Plano de Comunicações (DINSMORE, 2007).

A informação gerada no projeto deve ser disponibilizada adequadamente entre todos os interessados de acordo com plano de comunicações, sendo que vários métodos podem ser utilizados (HELDMAN, 2005).

É preciso também que o gerente do projeto tenha conhecimento sobre o que os envolvidos (*stakeholders*) estão esperando e que ideia eles fazem do projeto. Essa tarefa tem por objetivo identificar quais os requisitos de negócio em nível executivo ou gerencial, ou seja, as

expectativas dos executivos, de que forma é esperado o andamento, o que será melhorado, por que o projeto foi concebido e qual a percepção dos interessados quanto à conclusão do projeto com sucesso (DINSMORE, 2007).

Uma das principais funções da comunicação é a distribuição das informações ao longo de todo o projeto, isso faz com que o relatório de desempenho seja uma das ferramentas de comunicação mais importantes do projeto. Nele as informações sobre desempenho, métricas, qualidade, trabalho já efetuado e outras sejam disponibilizadas para que todos os envolvidos no projeto se mantenham a par dos acontecimentos de um determinado período e faz com que as informações sejam disseminadas de maneira equânime entre todos (HELDMAN, 2005).

De acordo com PMBOK – 4ª Edição, capítulo 10, o gerenciamento das comunicações divide-se em cinco processos, como mostra o Quadro 6:

**Quadro 6 - Processos e Gerenciamento das Comunicações distribuídos ao longo das fases do projeto**

GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO				
Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
- Identificar as partes interessadas	- Planejar as comunicações	- Gerenciar as expectativas das partes interessadas - Distribuir as informações	- Reportar o desempenho	

Fonte: Vargas (2011, p.41)

- **Identificar as partes interessadas:** Processo de identificar as pessoas que podem ser afetada pela realização do projeto e documentar as informações relevantes relacionadas a seus interesses.
- **Planejar as comunicações:** Processo de determinar as necessidades das partes interessadas no projeto e definir uma abordagem de comunicação.
- **Distribuir as informações:** Processo de dispor as informações necessárias para as partes interessadas, conforme o planejado.

- **Gerenciar expectativas das partes interessadas:** Processo de interação com as partes interessadas para atender as suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem.
- **Reportar desempenho:** Processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, inclusive relatórios de andamento, medições de progresso e previsões.

## 2.3 FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO

Por muitos anos, desde a emergência de modelagem baseada em computador, a disponibilidade de programas sofisticados para planejamento e controle de projeto tem aumentado significativamente.

A computação um tanto tediosa necessária ao planejamento de rede pode ser facilmente desempenhada por modelos de planejamento de projeto. Tudo o que necessitam são relacionamentos básicos entre atividades junto com a duração e as exigências de recursos para cada atividade (SLACK, 2009).

A adoção de ferramentas de gerenciamento de projetos pelas organizações efetivamente gera resultados positivos, propiciando padronização de métodos e processos de trabalho, além da disponibilização de informações em tempo real ao alcance de toda a equipe envolvida no projeto, aumentando a qualidade do gerenciamento e as chances de alcançar os objetivos traçados.

### 2.3.1. Por que usar?

Existem diversos motivos que justificam a utilização de um aplicativo ou software de Gerenciamento de Projetos, dentre os quais podem ser destacados:

- É a maneira mais eficaz e rápida de representar graficamente (*Gantt* e PERT) o projeto através de apresentações bem elaboradas e precisas;
- Direciona a uma metodologia eficaz de planejamento, pois obriga a utilização de um método para o detalhamento de cada atividade;

- Mostra automaticamente as inconsistências entre a execução do projeto e o que fora previsto pelo planejamento;
- Auxilia o Gerente de Projetos na tomada de decisões relativas a prazos, custos e recursos;
- Permite, de maneira muito rápida e eficiente, o cálculo do caminho crítico do empreendimento.

O *Gartner Group* divulgou o resultado de uma pesquisa realizada em 2010 sobre os problemas enfrentados pelas organizações quando não implantam ferramentas para auxiliar na gestão de projetos. Os resultados foram:

- 51% de todos os projetos extrapolam o orçamento ou ultrapassam o prazo final;
- 15% dos projetos falham completamente;
- 94% dos entrevistados reportaram que implementando uma metodologia de gerenciamento de projetos, adicionou valor às suas organizações;
- Software de gerenciamento de portfólio de TI pode reduzir custos de 2 a 5%, melhorar produtividade entre 20 e 25%, e elevar de 10 a 15% a receita para projetos mais estratégicos.

Uma observação importante deve ser destacada, segundo Paumgarten (2010), grande parte dos problemas acima poderia ser minimizada não só com uma boa metodologia adaptada às necessidades das organizações. Além disso, é muito importante ter uma ferramenta adequada a essa metodologia. A ferramenta deve ser realmente adequada à metodologia de acordo com suas necessidades e apoiar a metodologia, e não o contrário.

### **2.3.2 Tipos de Ferramentas**

Segundo Harrin (2012), existem três tipos de ferramentas para gestão de projetos de acordo com a *Office of Government Commerce*, uma organização do governo do Reino Unido responsável por iniciativas que aumentam a eficiência e efetividade de processos de negócio do governo. São elas, individuais, de colaboração ou integradas.

As **Individuais**, as quais utilizaremos durante o presente estudo, são as ferramentas usadas apenas – como o nome sugere – por indivíduos. Este normalmente é o gerente de projeto. Poderia ser uma planilha ou uma única instância de um software de planejamento de projeto instalado em seu laptop.

Qualquer que seja a ferramenta, ela pode ser instalada em toda a organização e em uso por várias pessoas, mas as instalações não estão interligadas. “Individual” se refere à forma como é usada, e neste caso é um software para um projeto, usado por uma pessoa.

Já as ferramentas **colaborativas** são aquelas que juntam grupos de pessoas para trabalhar em arquivos comuns. Há uma única fonte dos dados para planejamento de projetos, por exemplo. No entanto, podem ser acessados, visualizados e, por vezes, alterados pelo outros membros da equipe do projeto. Exemplos deste tipo de ferramenta seriam um *wiki*, aplicações de visualização de planejamento ou um site de intranet de uma equipe local.

Ferramentas de baixa tecnologia poderiam até mesmo incluir uma pasta compartilhada na rede para armazenar a documentação do projeto – ferramentas não precisam ser extravagantes para se trabalhar.

Ferramentas de **colaboração** têm algo em comum com ferramentas individuais: elas se relacionam a apenas um projeto. Várias pessoas podem acessar as informações, mas ainda assim se referem a apenas um projeto. Se você quer uma ferramenta que interliga os dados de vários projetos, precisa olhar para soluções integradas.

E, finalmente, temos as **integradas**. Neste nível, os dados do projeto de múltiplas iniciativas são apresentados. Isto é, uma única interface apresenta a informação de diversos projetos e é acessada por um número de equipes de projetos diferentes, os quais querem informações sobre os seus próprios projetos.

Ferramentas integradas, muitas vezes têm a facilidade de reunir informações para que os gestores possam visualizar dados em estilo painel em alto nível, consolidando uma série de projetos em uma única exibição. Essas ferramentas são geralmente instaladas em servidores, de modo a que você possa controlar quem tem acesso a elas.

Os usuários precisarão fazer login para garantir que só poderão acessar os dados aos quais tenha sido concedida permissão. Você não gostaria, por exemplo, que um coordenador de projeto necessariamente visse todos os dados financeiros de alto nível relacionados a recursos de nível empresarial.

Definido os tipos de ferramentas existentes, agora é preciso entendermos, um pouco, como estas funcionam. Basicamente as principais técnicas classificam-se em, segundo *Pdpnet Knowledge Network* (Numa / Usp) (2009):

- **WBS** - *Working Breakdown Structure* é uma forma de apresentação do projeto que o explicita em suas partes físicas, em softwares, serviços e outros tipos de trabalho, a qual organiza, define e graficamente mostra tanto o produto a ser feito como o trabalho a ser realizado para obtê-lo. Pode ser considerado como a espinha dorsal de todo o projeto. A WBS consiste em uma criteriosa decomposição tanto do produto como dos processos para obtê-lo, bem como das tarefas administrativas e/ou gerenciais necessárias. Ele pode ser representada como uma árvore, em forma de um organograma, ou como uma relação ou tabela.
- **Redes de Precedência** - Uma vez definidas as atividades do projeto e suas respectivas durações deve-se empreender a montagem destas atividades em um sequência temporal, de maneira racional, exequível e eficiente, de forma a dispô-las na melhor ordem para o projeto. Esta montagem deve obedecer à restrições de precedência, conflito de recursos, fluxos de recursos e janelas de oportunidades. Existem diversas técnicas para elaboração destas redes como PERT, P-PERT, PERT-Custo, GERT, CPM, PDM e Corrente Crítica.
- **C/SCSC** - *Cost / Schedule Control Systems Criteria* é uma metodologia que exerce o controle integrado de custos, prazos e do trabalho efetivamente realizado no decorrer de um projeto. Caracteriza-se por prover os gerentes com dados precisos para monitorar seus projetos e por prover uma adequada base de dados que indicam o progresso do trabalho; por relacionar custos, prazos e trabalho técnico; por permitir levantar tendências de evolução de custos e prazos. É analisada em uma mesma base (custos) a variação de prazos e de custos para que se possa determinar as causas das variações e corrigi-las e também para obter estimativas precisas sobre o resultado final do projeto.
- **Corrente Crítica** - é uma nova abordagem para gerenciamento de projetos, voltada para a administração de prazos e atividades, baseado na teoria das restrições (TOC). Atua na quebra dos paradigmas de que todo projeto atrasa e estoura no orçamento. Oferece novos métodos de estimativas de tempo, de enfoque de tarefas, de monitoração do projeto, de viabilidade econômica e de formação da rede de precedência. A rede de

precedência é formada obedecendo às restrições de tempo e recursos, sendo a corrente crítica a sequência na qual não pode ocorrer nenhum atraso em nenhuma atividade, devendo ser priorizada na administração de tarefas. Para evitar os atrasos, esta sequência é protegida por reservas chamadas "pulmões", tanto de recursos como de tempo. O projeto é protegido por um "pulmão de projeto". Para diversos projetos que utilizam o mesmo recurso, este é considerado como a primeira restrição, sendo protegido também pelo "pulmão de gargalo". Esta metodologia vem revolucionando o GP, atingindo como resultado final redução do tempo de desenvolvimento em de 20 a 50 %, além de manter o escopo e orçamento planejados.

Por meio do processo de sequenciamento de atividades passa a ser viável a identificação dos diversos relacionamentos lógicos entre atividades, em função das relações de precedência. É preciso não só representar as atividades, mas documentar todos os tipos de relacionamentos, suas eventuais exigências de antecipações ou atrasos, e tudo que se faça necessário para que o desenvolvimento do cronograma do projeto seja feito da maneira mais realista possível (BARCAUI ET AL., 2009). A seguir, descreveremos as ferramentas utilizadas neste trabalho como apoio a metodologia proposta.

## 2.4 MICROSOFT PROJECT

O *MS Project* é um poderoso aplicativo de gerenciamento de projetos que pode ser utilizado para planejar, programar e representar graficamente as informações sobre projetos.

Com o *Microsoft Project* é fácil criar e modificar um conjunto de tarefas para atingir seus objetivos. O software de gerenciamento de projeto é uma ferramenta muito importante para o estabelecimento de um plano inicial de projeto.

Além disso, *Microsoft Project* recalcula rapidamente os cronogramas e permite-lhe ver como as mudanças em uma parte do projeto podem afetar os seus planos como um todo. Novas tarefas, tarefas obsoletas, datas intermediárias que afetam outras tarefas ou a disponibilidade irregular de um recurso poderiam, caso contrário, passar despercebidas, mas com o *Microsoft Project* você pode manter tudo sob controle.

### 2.4.1 Características Básicas do MS Project

Segundo o site da *Microsoft office*, ele visa fornecer eficientes ferramentas de gerenciamento de projeto com a combinação certa de usabilidade, eficiência e flexibilidade, de modo que permite o gerenciamento de projetos com mais eficiência e eficácia.

É possível manter o gerente sempre informado, controlar o trabalho, as agendas e as finanças do projeto, manter as equipes de projeto alinhadas e ser mais produtivo. Dentre os diversos recursos disponíveis, destaca-se:

#### Gerais

- Baseia-se no modelo Diagrama de Rede (ou diagrama de precedências): as tarefas do projeto são criadas na forma de blocos interligados, formando uma rede. Portanto, ele não trabalha com o Diagrama de Setas, muito popular em programas da década de 60 mas totalmente superados;
- Utiliza tabelas no processo de entrada de dados. Existe um conjunto padrão de tabelas e o usuário pode criar suas próprias tabelas. Em muitas situações, um Gráfico de *Gantt* é gerado automaticamente, auxiliando o processo de entrada de dados;
- Aceita relações de precedências entre tarefas tipo Fim-Início, Início-Início, Fim-Fim, e Início-Fim;
- Permite tarefas recorrentes (ocorrem de forma repetitiva). Por exemplo, em um projeto pode-se planejar a realização de reuniões todas as segundas feiras;
- Permite estabelecer níveis hierárquicos através de “tarefas de resumo”. Este aspecto é muito útil na criação da Estrutura de Decomposição do Trabalho;
- Permite uso de subprojetos;
- Possui recursos para agrupar, filtrar e classificar tarefas;
- Possui um conjunto padrão de relatórios e o usuário pode criar seus próprios relatórios;
- Permite a inclusão de “campos do usuário”, que aceitam diversos tipos de operação;



### Tempo (Datas e Folgas)

- O cálculo da rede é feito automaticamente com a entrada de dados. Esta opção pode ser desativada, caso conveniente;
- Permite definição de “semana de trabalho”, expediente de trabalho e feriados;
- O cálculo da rede pode ser feito “do início para o fim” ou “do fim para o início”;
- Permite o uso de “datas programadas” para as tarefas;
- Permite o uso do modelo probabilístico

### Recursos

- Os recursos são ligados diretamente às tarefas;
- Permite redistribuição de recursos (ou nivelamento de recursos), manual ou automática.

### Custos

- Os custos são ligados diretamente às tarefas na forma de custos fixos ou de custos dos recursos alocados.

## **2.4.2 Tipos de Visualizações**

Os formatos de visualização das informações que o *Microsoft Project* disponibiliza pode ser resumido em três tipos: os gráficos, com a representação gráfica das informações, as planilhas, com a representação por linhas e colunas das informações, e os formulários, com a representação por documentos das informações.

Entres estas diversas formas de visualização temos algumas que são essenciais para elaboração e condução de um projeto como: o Gráfico de Gantt, a Planilha de Recursos, o Gráfico de Recursos, a Planilha de Uso do Recurso, a Planilha de Uso da Tarefa, o Diagrama de Rede.

**Gráfico de Gantt:** é a mais importante forma de visualização no *Microsoft Project*. O uso deste tipo de gráfico para o gerenciamento de tempo de projetos está vinculado à possibilidade de nele se poder criar e editar um projeto inserindo tarefas e suas durações, estabelecendo relações sequenciais entre suas tarefas, atribuindo pessoal e outros recursos às respectivas tarefas, realizar o controle do andamento do projeto, realizar alteração das informações exibidas, alterar a unidade de tempo em que são exibidas no projeto.

**Diagrama de Rede:** o uso deste tipo de gráfico para o gerenciamento de tempo de projetos está vinculado à possibilidade de nele se poder criar e ajustar a agenda do projeto, de poder estar sendo vinculadas as tarefas de modo a especificar a sequência destas e determinação das datas de início e término, de visualização gráfica das tarefas concluídas, em andamento ou ainda não iniciadas, de atribuição de pessoas e outros recursos à cada tarefa.

**Caminho Crítico:** a identificação do caminho crítico é importante para o gerenciamento do projeto, uma vez que permite a visualização do tempo máximo do projeto, e com isso verificando a possibilidade de cumprimento ou não do mesmo dentro do prazo estabelecido no plano de projeto. Além disso, ele pode identificar nas atividades críticas a possibilidade de realocação de recursos para realização de tais atividades dentro dos prazos, assim como a visualização e o estabelecimento da primeira e da última data de término e de início das atividades.

Em síntese, o caminho crítico é na maioria das vezes o maior percurso do Gráfico de *Gantt*, bastando para isso, apenas acelerá-lo para acelerar todo o período de duração do projeto para que o mesmo seja realizado dentro do prazo previsto ou antecipado, conforme o plano do projeto.

## 2.5. XMIND 6

De acordo com Rocha (2013), o *XMind* é um projeto *open source*, o que significa que é *software* gratuito para *download* e livre para usar. Trata-se de uma ferramenta de mapeamento mental com o intuito de criar mapas mentais e outros gráficos atraentes e fáceis de interpretar e memorizar.

Pessoas usam o *XMind* para “clarear o pensamento”, gerenciar informações complexas, executar debates e começar um trabalho organizado. Uma ferramenta para pensar em projetos e desafios de forma mais completa, e alcançar a clareza sobre as questões mais rapidamente.

Com o *XMind* você pode começar uma sessão de brainstorming individual, fácil e rapidamente. Ele suporta exportação para os formatos *do Microsoft Word, Microsoft PowerPoint, PDF, Texto, RTF, HTML, PNG, JPEG, GIF, BMP, Freemind, Mindjet MindManager*. Também suporta importação *do Freemind e Mindjet MindManager*”.

### 3 METODOLOGIA

Para realização deste trabalho, primeiramente foi feito um levantamento bibliográfico sobre o tema em questão – Gerenciamento de Projetos. Partindo dessa premissa, buscaram-se evidências teóricas para viabilizar (ou provar a inviabilidade) da implementação da gestão de projetos auxiliada por técnicas e ferramentas no departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de Projetos de uma empresa de pequeno porte.

Sendo comprovada sua praticabilidade, foi selecionado um projeto de diagnóstico empresarial (projeto da Hiper Cartuchos Informática) a ser executado por esta empresa para aplicar os conhecimentos adquiridos sobre PMBOK de maneira adequada e utilizar as ferramentas de software escolhidas efetivamente. Durante este procedimento, foram gerados documentos para dar suporte ao processo de gestão e monitoradas as atividades do projeto durante sua realização. Em seguida, foi realizado um levantamento a partir dos resultados obtidos, onde por meio destes, foi avaliado o impacto do gerenciamento de projetos para o departamento em questão.

Ao final desse estudo e a partir dos resultados atingidos indicou-se a efetivação da adoção da metodologia e propomos que em futuros projetos, seja acrescentado à metodologia, o gerenciamento de riscos de projeto, tendo em vista o alto índice de riscos que envolvem a realização de um serviço deste tipo.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, além de experimental, pois é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na Internet, onde se determina um objeto de estudo, selecionam-se variáveis que o influenciam, e definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que as variáveis produzem no objeto (GIL, 1999 apud SILVA; MENEZES, 2001).

#### 3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O Grupo Dimarzo surgiu em 2004 direcionado à assessoria em licitações públicas e atendia empresas de diversos segmentos produtivos, incluindo os setores coureiro-calçadista, alimentício, material de escritório e construção civil, mediante serviços informalmente prestados por William Oliveira como *free lancer*.

Inicialmente a empresa limitava-se apenas à assessoria em licitações pública, no entanto, com o passar do tempo seu *mix* de serviços foi ampliado, e agora conta com soluções em administração empresarial, gestão comercial, gestão financeira, gestão de recursos humanos, negócios imobiliários, contabilidade (incluindo planejamento fiscal tributário e recuperação de impostos pagos indevidamente), advocacia (com ênfase no Direito Civil, no Código de Defesa do Consumidor, no Direito Trabalhista e no Direito Empresarial), representação comercial, assessoria em licitações públicas, serviços de cobrança e renegociação de dívidas diversas (bancos, financeiras, terceiros e impostos).

Atualmente, a equipe de colaboradores agrega profissionais de diversas áreas, como: Administração, Gestão Empresarial Estratégica, Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria, Gestão em Recursos Humanos, Gestão Comercial, Transações Imobiliárias, Contabilidade, Advocacia e Representação Comercial, totalizando quase vinte profissionais em uma estrutura física compreendida em trezentos metros quadrados, além de quinze outros profissionais coligados em sistema de parceria, e presta serviços a empresas dos mais variados segmentos, como construção civil, reparos prediais, administração de bens imobiliários, gráfico, turismo, móveis de escritório, confecção de uniformes e similares, pet shop, hortifrutigranjeiros, beneficiamento de pedras e granitos, entre outros, e mantendo sua área de alcance no atendimento a Clientes na Paraíba, no Rio Grande do Norte, em Pernambuco e na Bahia.

Sua missão diante do mercado é desenvolver soluções eficazes para os clientes, objetivando seu crescimento e trazendo, assim, benefícios para a sociedade como um todo.

### 3.2 ÁREA DE APLICAÇÃO DO ESTUDO

A metodologia desenvolvida no presente trabalho foi aplicada no departamento de pesquisa e desenvolvimento de projetos da Dimarzo, sendo este, atualmente responsável pela realização do processo de diagnose empresarial, um serviço de suporte aos clientes que almejam concorrer em licitações públicas, e que busca por meio da aplicação de conhecimentos em administração e engenharia de produção identificar as potencialidades dos empreendimentos, bem como solucionar os possíveis gargalos que estão a comprometer seu desenvolvimento.

## 4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Após a realização de uma intensa pesquisa sobre qual metodologia de gestão de projetos e ferramentas melhor se adequariam ao departamento de pesquisa e desenvolvimento de projetos da empresa estudada, ficou estabelecido que seriam utilizadas as boas práticas de gestão de projetos descritas no PMBOK Guide – 4ª edição, visto sua praticidade e credibilidade no mercado, além das ferramentas de apoio: Microsoft Project 2013, Xmind6 e Excel.

Assim sendo, o presente capítulo tem o intuito de apresentar estas conceituadas práticas e ferramentas de softwares implantadas no respectivo departamento, e em seguida analisar sua eficácia e por fim propor melhorias na metodologia, caso necessário.

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A Hiper Cartuchos Informática, uma loja de suprimentos de informática e recarga de cartuchos, localizada na cidade de Campina Grande-PB, mostrou-se interessada pelo portfólio de serviços oferecidos pela Dimarzo Empresarial e realizou um contrato com a mesma aspirando soluções para expandir seu mercado.

Atualmente a mesma conta com uma ampla variedade de suprimentos em suas instalações e disponibiliza de três serviços para os seus clientes, são estes, recarga de cartuchos, reciclagem de cartuchos e recarga de *toners*. No entanto, devido aos baixos indicadores de vendas e prestações de serviços observados recentemente na loja, seu proprietário, viu-se na necessidade de buscar alternativas para melhorar seu rendimento.

É sabido que as licitações públicas são uma alternativa bastante utilizada pelas empresas que querem maximizar suas receitas à curto prazo. Visto que, em posse desta, a empresa vencedora da licitação tem a obrigação de suprir a necessidade de demanda que a empresa contratante possui, como relação a determinado produto ou serviço. E geralmente, essa demanda é bastante considerável.

Assim sendo, com o intuito de proporcionar uma melhoria nas receitas da loja, a Dimarzo inicialmente identificou as licitações compatíveis com atividade da empresa e, como serviço de apoio à assessoria em licitações autorizou o início do processo de diagnóstico na loja.

O processo de diagnose empresarial busca auxiliar o empresário a avaliar e rever seus conhecimentos administrativos e encontrar novas direções para sua empresa.

Ele pode ser elaborado buscando melhor definir o posicionamento da empresa no mercado, avaliar compras e vendas, fundamentar e analisar a viabilidade de um projeto de financiamento, detectar de forma precisa problemas econômicos e financeiros, lidar com dificuldades de mercado, ou, ainda, até mesmo atuar de forma preventiva como uma rotina da empresa antecipando-se a futuros problemas e detectando-os quando ainda insípidos

## 4.2 OS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de projetos é um departamento relativamente novo na empresa. O mesmo foi criado em Agosto de 2014 e até o momento em que as pesquisas para efetivação do presente trabalho tiveram início, nenhum projeto havia sido concluído da maneira esperada.

Vale salientar que devido às condições de ausência de maturidade, os diagnósticos realizados anteriormente pelo departamento tinham somente o intuito de servir com aprendizagem para o gerente de projetos, do mesmo modo que o presente diagnóstico, que ao ser autorizado a sua realização, informou-se de antemão tal fato ao proprietário da loja.

Assim sendo, depois de percebida a dificuldade para realização desse procedimento, por meio deste trabalho buscou-se reunir um conjunto de processos que melhor se adequariam para planejar, executar, monitorar e finalmente concluir um projeto de diagnose empresarial da maneira esperada, garantindo assim a satisfação do cliente. Após uma análise feita a partir das práticas de gestão apresentadas pelo PMBOK – 4ª edição, um conjunto de 12 processos foi selecionado para constituir a Metodologia de Gerenciamento de Projetos a ser utilizada no procedimento de diagnóstico pelo respectivo departamento, como apresenta o Quadro 7:

**Quadro 7** - Processos de Gerenciamento de Projetos.

<b>Processos de gerenciamento de projetos</b>	
<b>Grupo de Processos de Gerenciamento de projetos</b>	<b>Processos</b>
Iniciação	1 – Desenvolver Termo de abertura do projeto
Planejamento	2 - Fazer declaração de escopo 3 - Construir Estrutura Analítica do Projeto (EAP) 4 - Elaborar Dicionário da EAP 5 - Fazer cronograma 6 – Definir Matriz de Responsabilidades 7 - Realizar um plano de comunicação
Execução	8 - Executar e gerenciar atividades 9 - Executar e gerenciar plano de comunicação
Monitoramento e Controle	10 – Monitorar o trabalho do projeto
Encerramento	11 – Realizar <i>feedback</i> do projeto 12 – Encerrar projeto

Fonte: Do autor (2015)

Para cada um destes processos foram criados padrões de documentos, que deverão ser utilizados pelos gestores para o gerenciamento dos projetos. Este padrão, na maior parte do tempo foi baseado no Manual Prático do Plano de Projeto alinhado com as práticas do PMBOK *Guide* - 4ª edição de Ricardo Vargas.

Após definir quais processos seriam realizados, bem como o conjunto de documentos que estes originariam, foi elaborado um Plano de Gerenciamento do Projeto (APÊNDICE A). Este documento funciona como uma *check list* que descreve todos os documentos que serão apresentados até o encerramento do projeto. Por meio dele é permitido perceber onde cabe a realização de cada processo da metodologia, para que estes funcionem de maneira integrada em direção aos os resultados esperados.

Dando continuidade às atividades, criou-se um Termo De Abertura (APÊNDICE B) para o projeto, que consiste na fase de iniciação do Diagnóstico. É por meio da aprovação deste



documento que é dado o início das atividades que envolvem o planejamento e a execução do projeto.

Kerzner (2006) propõe que, normalmente, o Termo de Abertura de um projeto contenha:

- Título do projeto.
- Um resumo das condições que definem o projeto.
- Justificativa do projeto.
- Nome do gerente de projeto e suas responsabilidades e autoridade.
- Necessidades básicas do trabalho a ser realizado.
- Principais partes interessadas.
- Descrição do produto do projeto.
- Cronograma básico do projeto.
- Estimativas básicas de custo.
- Necessidades iniciais de recursos.
- Necessidades de suporte pela organização.
- Premissas e restrições.
- Controle de gerenciamento das informações do projeto.
- Aprovações com assinatura do executivo responsável pelo documento.

Este documento deve ser desenvolvido, a partir da primeira reunião com as partes interessadas, por meio de uma conversa para captação de dados e conseqüentemente, uma melhor contextualização da situação. Sua elaboração exige do responsável um *know-how* aprimorado para compreender com presteza as necessidades de cada *stakeholder*.

Após esta etapa, foram realizados os processos de declaração de escopo, EAP, cronograma e plano de comunicação. Estes processos são necessários para finalizar a fase de planejamento, além de manter o cliente informado sobre o que será realizado durante o procedimento de diagnóstico. Eles também são elaborados com o intuito de prover apoio para as pessoas envolvidas na realização do projeto executarem suas atividades no momento correto.

Com a aprovação do Termo de Abertura do projeto pelo presidente da empresa, o próximo passo realizado foi a Declaração De Escopo Do Projeto (APÊNDICE C), que, de acordo com

Vargas (2011), consiste no documento que formaliza o escopo de todos os trabalhos a serem desenvolvidos no projeto, servindo de base para definir suas características e limites.

Segundo Dinsmore (2011), de forma resumida, esta declaração é uma referência para confirmar ou criar um entendimento comum entre os *stakeholders*, controlar mudanças de escopo e tomar decisões futuras para o projeto. Esta deve ser elaborada com bastante cautela e em conformidade com a política da empresa e necessidade do cliente.

Normalmente, a Declaração de Escopo contém:

- Título do projeto.
- Nome da pessoa que elaborou o projeto.
- Nome do patrocinador.
- Nome do gerente do projeto e suas responsabilidades e autoridades.
- Organograma preliminar.
- Nomes dos integrantes do time do projeto.
- Justificativa do projeto.
- Produto do projeto.
- Expectativa do cliente/patrocinador.
- Fatores de sucesso do projeto.
- Restrições e premissas.
- Limites do projeto e exclusões específicas (tudo que não será abordado no projeto).
- Estrutura analítica do projeto (níveis superiores da estrutura).
- Principais atividades e estratégias do projeto.
- Principais entregas do projeto.
- Orçamento básico do projeto.
- Planos de entrega e marcos do projeto
- Riscos iniciais do projeto.
- Registro de alterações no documento.
- Aprovações.

Na Declaração de escopo, foi desenvolvida uma estrutura analítica preliminar do projeto (Figura 2), que consiste numa representação dos principais pacotes de trabalho a serem realizados

no projeto. Partindo desse ponto, criado o documento de Estrutura analítica do projeto - EAP (APÊNDICE D), que consiste no processo de subdivisão do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.

**Figura 2** - Estrutura analítica do projeto (preliminar)



**Fonte:** Do autor (2015)

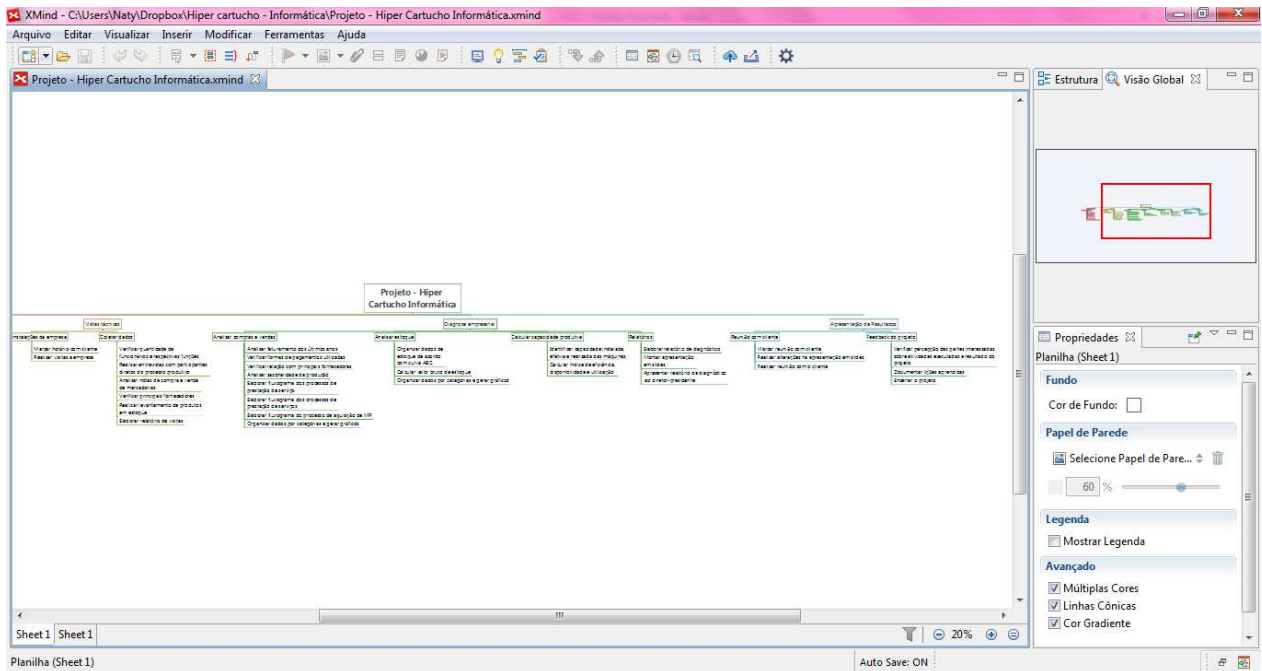
Esta decomposição das atividades deve estar organizada em níveis hierárquicos, e deve conter de alguma maneira todo o trabalho do projeto. Geralmente, os níveis superiores refletem as principais áreas do projeto e as fases do ciclo de vida. À medida que subdividimos o trabalho em elementos menores e organizamos em níveis, aumentamos o grau de descrição do trabalho e, portanto, dos detalhes do projeto.

A subdivisão do trabalho deve ocorrer até que se chegue a elementos menores nos níveis críticos de gerenciamento do projeto, ou seja, níveis onde o trabalho é realizado e gerenciado. Nesses níveis, o trabalho deve ser estimado de forma realista. Chamamos o trabalho nesse nível de pacote de trabalho (DINSMORE, 2011).

A EAP é orientada a produtos ou *deliverables*. Segundo o PMBOK – 4ª edição, os *deliverables* são produtos, itens ou resultados tangíveis, mensuráveis e verificáveis que, obrigatoriamente, devem ser produzidos para que um projeto, ou parte dele, seja considerado concluído.

Para elaboração da EAP do projeto, utilizou-se uma ferramenta de apoio chamada *XMind 6* (Figura 3), um software de interface simples e intuitiva, desenvolvido exclusivamente para elaborar mapas conceituais, onde neste, as atividades são inseridas de acordo com o seu nível hierárquico.

**Figura 3** - Estrutura analítica do projeto criada a partir da ferramenta de apoio, XMind.



**Fonte:** Fonte do Autor (2015)

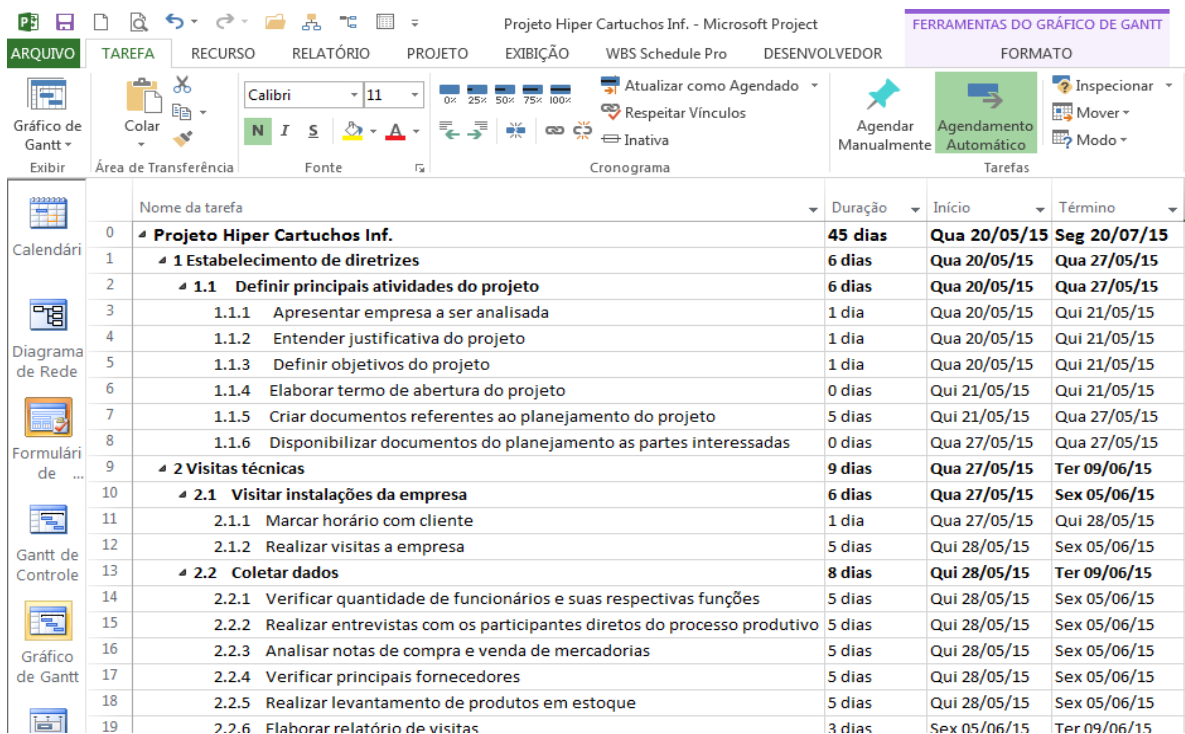
De acordo com o *Practice Standard for Work Breakdown Structure* (2006) em termos de gerenciamento, a EAP é um apoio efetivo durante toda a vida do projeto. Ela funciona como um sumário de interface amigável para o dicionário da EAP, bem como base para elaboração do cronograma do projeto.

Dando continuidade ao processo de planejamento do projeto, pariu-se para criação do cronograma do projeto. Para elaboração deste, foi utilizada a ferramenta de apoio *MsProject* 2013. Através deste *software*, primeiramente foi inserida na tabela de dados inicial todas as atividades que constituem EAP e em seguida, estabeleceu-se uma ordem para realização das atividades para que o mesmo simulasse um gráfico de *gantt*.

O *MsProject* possibilita ao gerente de projetos criar vínculos entre as tarefas ordenando-as em uma sequência lógica através de setas conectadas que representam dependências. Podem-se utilizar quatro tipos de relações de precedências: Início-a-Início, quando as atividades acontecem simultaneamente; Término-a-Início, quando uma atividade só inicia após a conclusão de sua predecessora; Início-a-Término, quando a atividade precisa começar para que sua predecessora seja concluída e Término-a-Término, quando duas atividades se encerram ao mesmo tempo.

Após definida a sequência lógica de realização do projeto, se fez necessário estimar a duração das tarefas. Essa estimativa pode ser baseada no conhecimento empírico, ou seja, na experiência do GP ao já ter realizado anteriormente esse tipo de atividade foi inserida numa célula ao lado da descrição do nome da tarefa. De acordo com Moreira (2013), após informarmos a duração e as relações de precedências entre as atividades, o *MsProject* indica automaticamente suas datas de início e término (Figura 4). Cabe então, ao gestor do projeto controlar as datas de início e término e as durações reais quando o projeto iniciar.

**Figura 4** - Planilha de dados iniciais do *MsProject* 2014 com datas de início e término das atividades.



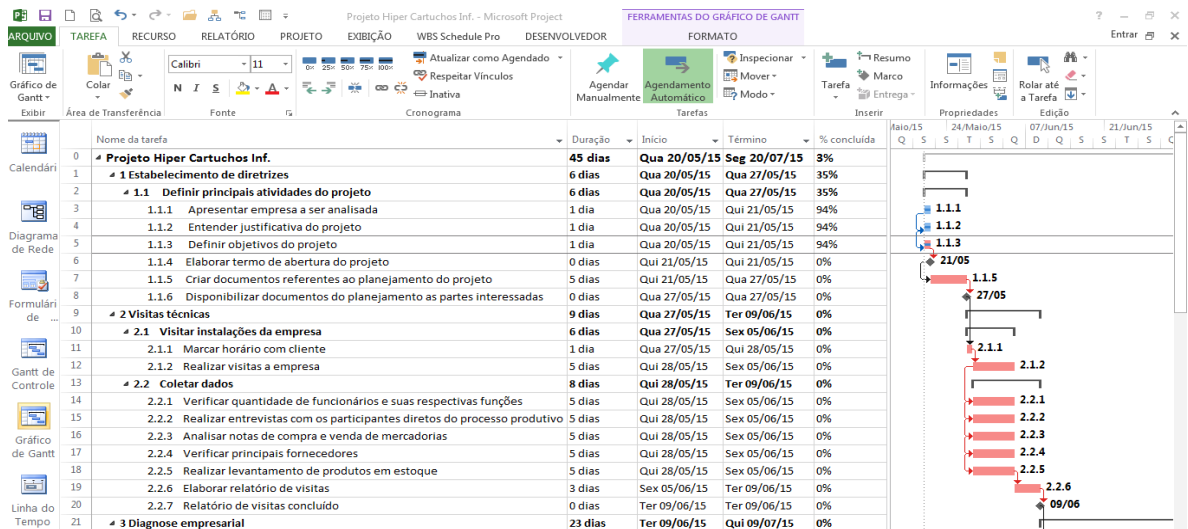
	Nome da tarefa	Duração	Início	Término
0	<b>Projeto Hiper Cartuchos Inf.</b>	<b>45 dias</b>	<b>Qua 20/05/15</b>	<b>Seg 20/07/15</b>
1	1 Estabelecimento de diretrizes	6 dias	Qua 20/05/15	Qua 27/05/15
2	1.1 Definir principais atividades do projeto	6 dias	Qua 20/05/15	Qua 27/05/15
3	1.1.1 Apresentar empresa a ser analisada	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15
4	1.1.2 Entender justificativa do projeto	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15
5	1.1.3 Definir objetivos do projeto	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15
6	1.1.4 Elaborar termo de abertura do projeto	0 dias	Qui 21/05/15	Qui 21/05/15
7	1.1.5 Criar documentos referentes ao planejamento do projeto	5 dias	Qui 21/05/15	Qua 27/05/15
8	1.1.6 Disponibilizar documentos do planejamento as partes interessadas	0 dias	Qua 27/05/15	Qua 27/05/15
9	2 Visitas técnicas	9 dias	Qua 27/05/15	Ter 09/06/15
10	2.1 Visitar instalações da empresa	6 dias	Qua 27/05/15	Sex 05/06/15
11	2.1.1 Marcar horário com cliente	1 dia	Qua 27/05/15	Qui 28/05/15
12	2.1.2 Realizar visitas a empresa	5 dias	Qui 28/05/15	Sex 05/06/15
13	2.2 Coletar dados	8 dias	Qui 28/05/15	Ter 09/06/15
14	2.2.1 Verificar quantidade de funcionários e suas respectivas funções	5 dias	Qui 28/05/15	Sex 05/06/15
15	2.2.2 Realizar entrevistas com os participantes diretos do processo produtivo	5 dias	Qui 28/05/15	Sex 05/06/15
16	2.2.3 Analisar notas de compra e venda de mercadorias	5 dias	Qui 28/05/15	Sex 05/06/15
17	2.2.4 Verificar principais fornecedores	5 dias	Qui 28/05/15	Sex 05/06/15
18	2.2.5 Realizar levantamento de produtos em estoque	5 dias	Qui 28/05/15	Sex 05/06/15
19	2.2.6 Flaborar relatório de visitas	3 dias	Sex 05/06/15	Ter 09/06/15

**Fonte:** Fonte do Autor (2015).

O *MsProject* calcula as datas de início e término para cada atividade por meio de duas técnicas conhecidas como rede CPM (*Critical Path Method* ou Método do caminho crítico) e PERT (*Program Evaluation and Review Technique* ou Técnica de Revisão e avaliação de Programas). Sendo estas consideradas as primeiras técnicas utilizadas para gestão de projetos.

Como é mostrado na Figura 5 a seguir, temos destacado em vermelho no gráfico *de Gantt* gerado pelo MS Project, que de acordo com técnica de CPM, a partir da atividade “1.1.3 – definir objetivos do projeto”, todas que à sucedem são caracterizadas como caminho crítico do projeto. Como já foi citado anteriormente, se alguma tarefa no caminho crítico estiver atrasada durante a realização do projeto, todo o restante das atividades consequentemente serão comprometidas também.

**Figura 5 - Caminho Crítico do Projeto.**



**Fonte:** Do Autor (2015)

Portanto, segundo Silva (2015), quanto mais audaciosos forem os prazos estimados em um projeto, tanto maior será a possibilidade de haverem atrasos. Neste caso, deve-se evitar considerar no planejamento prazos excessivamente justos e/ou arrojados.

Elaborar a programação do projeto ou o cronograma do projeto, como é mais conhecido, é uma atividade que deve demandar tempo e esforço condizentes com sua importância para os projetos.

Para o processo “criar cronograma”, foram gerados três *deliverables*: Lista De Atividades (APÊNDICE E), Lista De Atividades com Duração (APÊNDICE F) e *Gantt* - Visão Geral Do Projeto (APÊNDICE G).

Após concluído o cronograma do projeto, foram definidas as pessoas encarregadas para realizar cada atividade descrita. Para isso, foi gerado o documento chamado de Matriz De Responsabilidades (APÊNDICE H).

Este documento contribuiu para melhor gerenciar a distribuição dos recursos, evitando que estes fiquem super-alocados durante a execução do projeto.

Dando continuidade à realização do gerenciamento de projetos, em posse de todas as informações planejadas até o presente momento, foi criado o dicionário da EAP (APÊNDICE I). Por meio dele, é permitido a qualquer pessoa que ao consulta-lo, tenha uma visão detalhada sobre as informações para realização de qualquer pacote trabalho. Seja ela envolvida diretamente com a execução do projeto, ou não.

O Dicionário da EAP, de acordo com Dinsmore (2011), trata-se de um documento que define e/ou descreve o trabalho a ser realizado em cada elemento da EAP e possui a descrição dos pacotes de trabalho, podendo incluir outras informações de planejamento, tais como prazos, riscos, qualidade e pessoal designado.

Finalizada a documentação referente aos pacotes de trabalho da EAP, chegou-se ao último processo da fase de planejamento, que se trata do Plano de Gerenciamento De Comunicação Das Partes Interessadas (APÊNDICE J).

Por meio deste documento foram apresentados os procedimentos utilizados para gerenciar todo o processo de comunicação no projeto entre as partes interessadas, como as reuniões que seriam realizadas durante a execução projeto, bem como o modelo dos relatórios a serem apresentados nestas.

Assim sendo, foi encerrada a fase de planejamento, e deu-se início à execução das atividades do projeto e conseqüentemente o seu monitoramento.

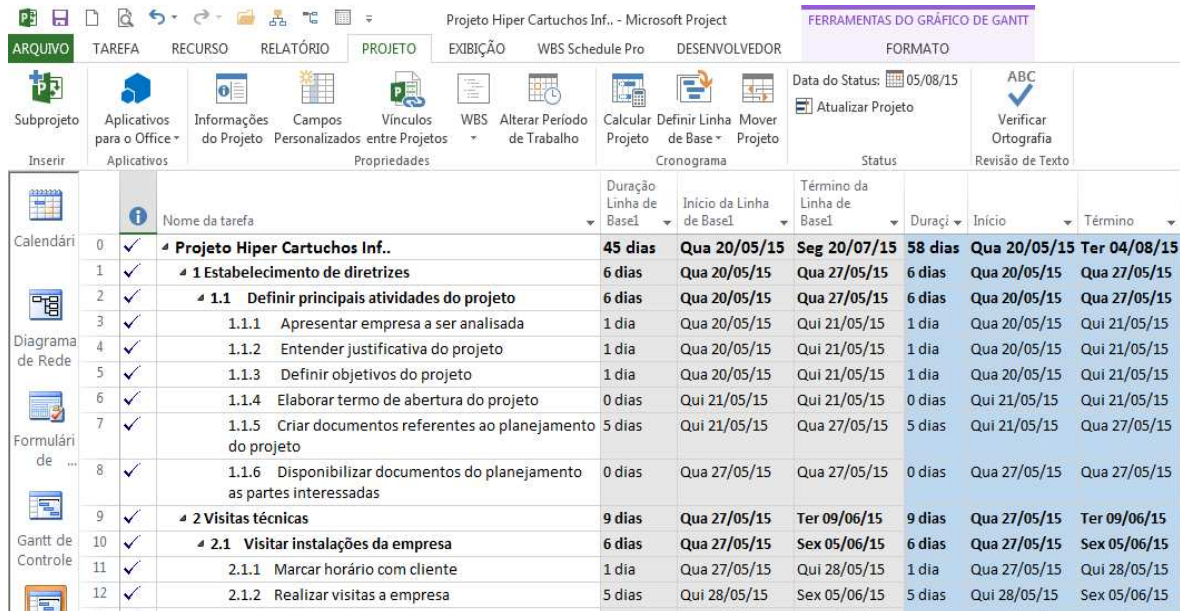
Todavia, antes disso, se fez necessário apresentar toda a documentação elaborada até o presente momento ao diretor-presidente para validar os resultados, e assim disponibilizá-los ao proprietário da Hiper cartucho para que o mesmo tenha ciência dos procedimentos a serem realizados em sua loja.

Com a documentação de planejamento em conformidade com as necessidades das partes interessadas, iniciou-se então, a fase de execução do projeto. Para realização do monitoramento das atividades o *Mspproject* dispõe de um recurso que possibilita o acompanhamento do andamento do projeto por meio da utilização das linhas de base (ou *Baseline* no termo em inglês).

Esse recurso funciona como uma foto do planejamento que facilita a visualização da variância entre o que foi planejado e o que de fato ocorreu.

De acordo com a (Figura 6) a seguir, pode-se observar destacado na cor cinza os prazos esboçados durante o planejamento, que equivalem à linha de base do projeto e destacado em azul, as atividades com suas durações e datas de realizações reais.

**Figura 6 - Linha de base (baseline)do projeto.**



	Nome da tarefa	Duração Linha de Base1	Início da Linha de Base1	Término da Linha de Base1	Duraçã	Início	Término
0	Projeto Hiper Cartuchos Inf..	45 dias	Qua 20/05/15	Seg 20/07/15	58 dias	Qua 20/05/15	Ter 04/08/15
1	1 Estabelecimento de diretrizes	6 dias	Qua 20/05/15	Qua 27/05/15	6 dias	Qua 20/05/15	Qua 27/05/15
2	1.1 Definir principais atividades do projeto	6 dias	Qua 20/05/15	Qua 27/05/15	6 dias	Qua 20/05/15	Qua 27/05/15
3	1.1.1 Apresentar empresa a ser analisada	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15
4	1.1.2 Entender justificativa do projeto	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15
5	1.1.3 Definir objetivos do projeto	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15
6	1.1.4 Elaborar termo de abertura do projeto	0 dias	Qui 21/05/15	Qui 21/05/15	0 dias	Qui 21/05/15	Qui 21/05/15
7	1.1.5 Criar documentos referentes ao planejamento do projeto	5 dias	Qui 21/05/15	Qua 27/05/15	5 dias	Qui 21/05/15	Qua 27/05/15
8	1.1.6 Disponibilizar documentos do planejamento as partes interessadas	0 dias	Qua 27/05/15	Qua 27/05/15	0 dias	Qua 27/05/15	Qua 27/05/15
9	2 Visitas técnicas	9 dias	Qua 27/05/15	Ter 09/06/15	9 dias	Qua 27/05/15	Ter 09/06/15
10	2.1 Visitar instalações da empresa	6 dias	Qua 27/05/15	Sex 05/06/15	6 dias	Qua 27/05/15	Sex 05/06/15
11	2.1.1 Marcar horário com cliente	1 dia	Qua 27/05/15	Qui 28/05/15	1 dia	Qua 27/05/15	Qui 28/05/15
12	2.1.2 Realizar visitas a empresa	5 dias	Qui 28/05/15	Sex 05/06/15	5 dias	Qui 28/05/15	Sex 05/06/15

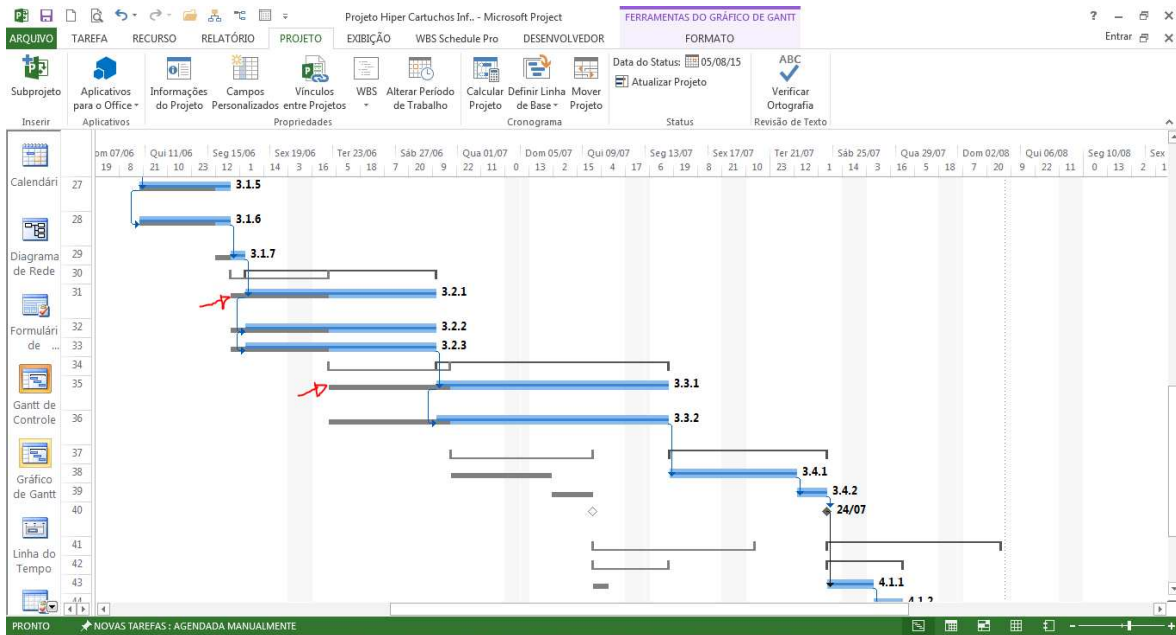
**Fonte:** Do autor (2015)

O índice de variância de prazos é utilizado para que o GP possa identificar se as atividades estão sendo executadas no prazo correto, ou se haverá algum tipo de atraso ou antecipação na conclusão do projeto. Quanto maior for o valor do desvio observado, maior será a agilidade necessária para que alguma atitude corretiva seja tomada, de modo a evitar algum comprometimento no prazo de entrega do projeto em execução.

Durante o acompanhamento do projeto de diagnose empresarial da empresa Hiper Cartuchos Informática, é possível observar que as atividades iniciais foram realizadas de acordo com o planejado. No entanto, ao chegar ao pacote de trabalho “3.2 - Análise de estoque”, sua duração excedeu o prazo estipulado, adiando assim o início das atividades seguintes. A análise do processo produtivo, que estava estimada a acontecer em cinco dias, também teve sua duração ultrapassada. Esse episódio ocasionou um atraso considerável no restante do projeto (Figura 7).



Figura 7 - Gráfico de Gantt do projeto.



Fonte: Do autor (2015)

Com o cenário para realização do projeto alterado, foi percebido por parte do gerente de projetos que seria necessário tomar alguma atitude corretiva, visando com isso minimizar o impacto que este retardamento causaria no prazo final de entrega do mesmo.

Duas atitudes poderiam ser tomadas partindo desse pressuposto, são estas conhecidas como técnica de *fast tracking* e *crashing*, onde uma consiste em antecipar a realização de algumas atividades, enquanto a seguinte requer adição de novos recursos para auxiliar na execução das atividades. Porém, no momento em que o projeto se encontrava quando houve o atraso nenhuma das atitudes supracitadas seriam apropriadas em razão de as atividades que a sucedem dependerem de pessoas e aprovações que estão fora da esfera departamental de desenvolvimento de projetos.

Posto isso, o adiantamento na data de finalização do projeto tornou-se iminente. Apesar dos esforços da equipe em realizar as atividades restantes o quanto ágil quanto fosse possível, de fato um atraso de 13 dias ocorreu na entrega do projeto.

Sabemos que as “previsões”, como o próprio nome indica, estão sujeitas a não ocorrerem 100% da forma esperada e que, mesmo para os mais experientes planejadores, o acerto total é

pouco provável de ocorrer. No entanto, a utilização de metodologias eficientes e boas práticas são imprescindíveis para se atingir um índice satisfatório no cumprimento de prazos nos projetos.

Assim sendo, após a apresentação dos resultados do diagnóstico ao cliente, antes de realizar o encerramento do presente projeto, foi elaborado um documento com o intuito de identificar as lições aprendidas durante sua realização (APÊNDICE K). Este documento foi elaborado a partir da contextualização da percepção das pessoas envolvidas durante a sua realização. Tomando-se como base esse relatório de lições aprendidas, espera-se não repetir em futuros projetos os erros cometidos nele, bem como se almeja padronizar os fatores de sucesso que contribuíram para que o cliente ficasse satisfeito com o serviço.

Por meio do uso contínuo da metodologia proposta nesse trabalho, espera-se que os atrasos na entrega dos diagnósticos sejam cada vez menores, ou até mesmo eliminados por completo da rotina do departamento nos próximos projetos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Diante do exposto, percebeu-se que os processos de gestão de projetos foram de grande influência durante a realização do diagnóstico na Hiper Cartuchos Informática. Por meio deles, foi possível proporcionar aos *stakeholders* uma visão antecipada das atividades que seriam executadas durante o serviço a ser prestado.

Tal prática de tornar acessível a todos, as informações referentes ao planejamento das atividades são de grande valia para o projeto por permitir as pessoas envolvidas que, à medida que a proposta de trabalho a ser realizada se distancie dos objetivos almejados, alguma atitude possa ser tomada a tempo de evitar algum prejuízo maior no futuro.

Por intermédio do planejamento das atividades, também se percebeu grande contribuição no que diz respeito a cumprimento de prazos, uma vez que estabelecida uma meta para realização destas, a pessoa encarregada por executá-la se via na obrigação de cumpri-las, cada uma o mais próximo possível do esboçado.

Assim sendo, apesar de terem ocorrido atrasos com relação à duração das atividades, estas foram concluídas na sua totalidade. Pois, como é sabido, a prática de abandonar projetos antes de sua conclusão era bastante comum no departamento estudado.

É importante lembrar que durante a execução do projeto foi feito apenas um monitoramento preventivo das atividades, como é sugerido pelo *PMBOK Guide*. Ou seja, estas eram acompanhadas com o intuito de observar as variâncias. Caso o índice de variância observado atingisse um número realmente significativo para o projeto, medidas corretivas seriam tomadas para sanar esse problema.

Posto isso, como já foi citado anteriormente, no momento em que foi percebido que o prazo de entrega do projeto estava comprometido, durante o procedimento de diagnose, nenhuma atitude corretiva pôde ser tomada devido à realização das atividades restantes dependerem de aprovações fora da esfera departamental. Justificando-se assim o atraso de 13 dias ocorrido.

Na fase de finalização do projeto, durante a apresentação do diagnóstico, o proprietário da loja mostrou-se bastante satisfeito com os resultados alcançados, reforçando assim o mérito de se planejar o serviço a ser realizado e monitorá-lo para realizá-lo em conformidade.

Desta maneira, podemos assegurar que os procedimentos selecionados para constituírem a metodologia de gestão de projetos, se adequaram com maestria às necessidades do departamento

que no momento ainda encontra-se em período de desenvolvimento, estando estes prontos para serem padronizados para futuros projetos.

Todavia, é importante se reconhecer, que existiram algumas dificuldades no decorrer do projeto. Como por exemplo, podemos citar a comunicação realizada durante o mesmo.

Foi relatado no documento de lições aprendidas que o número de reuniões estabelecidas durante o plano de gerenciamento de comunicações foi insuficiente para que houvesse uma troca de informações adequada entre as partes interessadas.

Tal fato acabou tornando as reuniões dos projetos longas, cansativas, e com sua produtividade comprometida devido a elevada quantidade de assuntos pendentes acumulados.

Com a realização de novos projetos, propomos desenvolver melhor essa técnica de gestão para alcançar resultados cada vez mais satisfatórios. Espera-se que este problema possa ser resolvido, acrescentando ao cronograma de eventos, um número maior de reuniões e em intervalos mais frequentes, para que os objetivos possam ser frequentemente alinhados sem maiores dificuldades.

Outro ponto que podemos otimizar na metodologia desenvolvida, trata-se do Gerenciamento de Riscos. O mesmo não foi utilizado no presente trabalho, entretanto, percebeu-se que a realização de projetos desse tipo envolve uma grande quantidade de riscos durante a sua realização.

Como exemplo, podemos citar a não colaboração do cliente para realização do serviço prestado. Sabe-se que esse evento pode gerar um grande impacto durante a execução do projeto, ou até mesmo ocasionar o seu cancelamento. Desta maneira, o gerenciamento de riscos aparece com o intuito de identificar, analisar, planejar as respostas, monitorar e controlar os riscos do projeto de uma maneira adequada possibilitando aumentar a probabilidade e o impacto de eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto. Em futuros projetos recomenda-se incluir esse processo na metodologia proposta.

Em suma, considera-se que o estudo atingiu o objetivo proposto. É possível se afirmar que os processos e práticas recomendadas pelo PMI são aplicáveis no gerenciamento de projetos do departamento em questão. Bem como a utilização das ferramentas de apoio escolhidas, que foram de suma importância para monitorar as atividades.

Desta forma, podemos concluir que os procedimentos aqui descritos são suficientes para realizar a gestão de projetos do departamento de maneira ágil e eficiente, no entanto, fica a

critério do gerente de projetos incorporar, ou não, as proposições citadas em futuros projetos da empresa, visando com isso, atingir resultados cada vez melhores.

## REFERÊNCIAS

ASTONI, Marco. **O que é gerencia de projetos?** Disponível em: <<http://focomc.com.br/artigo/artigo-5>>. Acesso em: 14 ago. 2015.

ATKINSON, Roger. **Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria.** International Journal of Project Management, Issue. 17, Nº 6, 1999, pp. 337-342.

BARCAUI, André Batista. *et al.* **Gerenciamento do tempo em projetos.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BERNARDES, Maurício Moreira e Silva; OLIVEIRA, Geisa Gainer de. **Microsoft project professional: guia e desenvolvimento de projetos.** São Paulo: editora Erica, 2013.

BOITEUX, Colbert Demaria. **Administração de Projetos Técnicos Científicos,** 1982.

BRASIL. Ministério Público Federal. Secretaria Geral. Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica. **Cartilha básica de suporte à gestão de projetos: modernização do MPF.** Brasília MPF/SG/AMGE, 2012.

CARNEIRO, Margareth Fabíola dos Santos. **Gerenciamento de projetos** (apostila). S.l: ENAP, 2000.

CLELAND, David L; IRELAND, Lewis R. **Gerência de projetos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

DINSMORE, Paul Campbel; CAVALIERI, Adriane (organizadores). **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2011.

DINSMORE, Paul.Campbel; SILVEIRA NETO, Fernando H. **Gerenciamento de projetos e o fator humano: conquistando resultados através das pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

FARIAS. Cecir Barbosa de Almeida. **Uma extensão de rede de petri para modelagem de processos e controle de projetos**. Tese de Doutorado. Programa de Pósgraduação em Engenharia Elétrica. Campina Grande, 2008.

GARCIA, Bruno Gaspar *et al.* **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2006. V.5.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLDRATT, A. Y. **Corrente crítica**. Trad. Thomas Corbett Neto. São Paulo: Nobel, 1997.

GRAY, Clifford F.; LARSON Erik W. **Gerenciamento de projetos: o processo gerencial**. 4 ed. São Paulo: McGraw Hill, 2009.

HARRIN, Elizabeth. **Tipos de ferramentas de gerenciamento de projetos**. Disponível em: <<http://stakeholdernews.com.br/artigo/ferramentas-de-gerenciamento-de-projetos/>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: fundamentos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HIGOR MEDEIROS. **Introdução ao PMI, PMBOK e ao PMP**. Disponível em: <<http://www.devmedia.com.br/introducao-ao-pmi-pmbok-e-ao-pmp/27110>>. Acesso em: 01 jul. 2015.

**INTERNATIONAL STANDARD ASSOCIATION (ISO-10006)**. Disponível em: <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10006:ed-2:v1:en>> Acesso: 28 de Abril de 2015

KERZNER, H. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MICROSOFT OFFICE PROJECT. Disponível em: <<https://products.office.com/pt-br/project/project-and-portfolio-management-software>>. Acesso: 30 de Abril de 2015.

OLIVER, Paulo Roberto Costa. **Projetos de ECM/BPM**: Os segredos da construção. São Paulo: Biblioteca 24 Horas, 2010. V.1.

PDP NET KNOWLEDGE NETWORK (NUMA/USP). **Gerenciamento de projetos**. 2009. Disponível em: <<http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/9944>>. Acesso em: 06 jul. 2015.

PMI. **Guia PMBOK**. 4. ed. Atlanta: PMI, 2008.

POPADIUK, S.; CHOO, C. W. Innovation and knowledge creation: how are these concepts related? **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 4, p. 302-312, Aug. 2006.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Brasil, 2009. Disponível em: <<http://www.pmi.org.br/>>. Acesso em: 11 de Maio de 2015.

ROCHA NETO, Carlos Ferreira da. **Influências culturais da adoção de gestão de projetos**. 2008. 134 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2008.

ROCHA, Helbert. **Como organizar ideias com xmind e evernote**. Disponível em: <<http://meupinguim.com/como-organizar-ideias-xmind-evernote/>>. Acesso em: 12 nov. 2015.



SANTOS, Daniele. **Gestão de projetos**. 2014. Disponível em: <<https://mbaemgestao.wordpress.com/2014/05/12/gestao-de-projetos/>>. Acesso em: 25 jun. 2015.

SLACK, Nigel. *et al.* **Administração da produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Lucas Marques. **A importância do gerenciamento do tempo nos projetos**. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/409](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/409)>. Acesso em: 01 abr. 2015.

VALERIADO, Dalton L. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo. Prentice Hall, 2005.

VALERIANO , D. L. **Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia**. São Paulo: Makron Books, 1998.

VARGAS, Ricardo. **Manual prático de plano de projeto utilizando o PMBOK guide**. 4.ed. s.l: Ed. Brasport, 2010.

VAGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Ed. Brasport, 2005.

VIEIRA, Marconi F. **Gerenciamento de projetos de tecnologia da informação: PMP – Project Management Professional**. São Paulo: Campus, 2007.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. **Gerenciamento de projeto: como definir e controlar o escopo do projeto**. São Paulo: Saraiva, 2005.

## **APENDICE A – Plano de Gerenciamento de Projetos**

## PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

NOME DO PROJETO	DATA
Hiper Cartucho Informática	20/05/2015

GERENTE
Katyelle Cardoso

PATROCINADOR
William Oliveira

CLIENTE
Rafael Silva

DOCUMENTOS ANEXADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Termo de Abertura</li> <li>● Plano de gerenciamento do Escopo               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Declaração de Escopo</li> <li>○ Estrutura Analítica do Projeto (EAP)</li> <li>○ Dicionário da EAP</li> </ul> </li> <li>● Plano de Gerenciamento de Tempo               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lista de Atividades</li> <li>○ Lista de Atividades com Duração</li> <li>○ <i>Gantt</i> – Visão Geral</li> </ul> </li> <li>● Plano de Gerenciamento de Comunicação</li> <li>● Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Matriz de Responsabilidades</li> </ul> </li> <li>● Encerramento do projeto               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lições Aprendidas</li> <li>○ Relatório de Monitoramento das atividades</li> </ul> </li> </ul>

Assinatura do Gerente do Projeto	Data

Assinatura do Patrocinador do Projeto	Data

Assinatura do Cliente	Data

## **APÊNDICE B - Termo de Abertura do Projeto**

<b>PROJETO - HIPER CARTUCHO INFORMÁTICA</b>		
<b>TERMO DE ABERTURA DO PROJETO</b>		
<b>PROJECT CHARTER</b>		
Preparado por	Nathalia Nunes de Melo – Membro do Time	Versão 1
Aprovado por	Katyelle Cardoso – Gerente de Projetos	21/05/2015

### **Resumo das condições do projeto**

Uma loja de suprimentos de informática e recarga de cartuchos, localizada na cidade de Campina Grande-PB, se interessou pelo portfólio de serviços oferecidos pela Dimarzo Empresarial e realizou contrato com a mesma almejando soluções empresariais eficazes que proporcionem um crescimento sustentável do seu empreendimento.

A fim de atender as necessidades do cliente, a Dimarzo Empresarial que trabalha com uma metodologia baseada em uma sequência de quatro etapas: *checkup*, concepção, efetivação e *feedbacks*, autorizou o início das atividades que, a princípio, limita-se a um *checkup* no seu estabelecimento.

### **Justificativa do projeto**

Realizar um diagnóstico empresarial como forma de identificar tanto as potencialidades quanto as debilidades da empresa, propondo interferências que sejam necessárias a fim de reduzir e/ou inibir as deficiências para estimular e exponenciar as potencialidades do negócio. Dessa forma, o empresário poderá planejar e organizar o seu empreendimento pensando na saúde de seu negócio, criar estratégias com base no segmento que atua na concorrência e construir caminhos futuros.

### **Nome do gerente do projeto, suas responsabilidades e sua autoridade**

Katyelle Cardoso Santana é a gerente do projeto, responsável pela execução do projeto, contando com apoio de membros da equipe e demais departamentos da empresa quando necessário.

Sua autoridade na esfera departamental é total, podendo contratar, realizar compras e gerenciar o pessoal de acordo com seus critérios.

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

### **Necessidades básicas do trabalho a ser realizado**

Conhecimentos específicos na área de administração financeira e planejamento e controle da produção.

### **Principais partes interessadas**

- Proprietário da loja Hiper Cartucho Informática
- Diretor-Presidente da Dimarzo Empresarial
- Equipe envolvida no projeto

## Descrição do Projeto

### 1. Produto do Projeto

Metodologia documentada e com aprovação do diretor-presidente.

### 2. Cronograma básico do projeto

O projeto teve início em 20 de Maio de 2015 e deve durar aproximadamente 2 meses.

### 3. Estimativas iniciais de custo

Sem estimativas de custo.

## Premissas iniciais

- Existe apoio de outros departamentos
- Membros do time terão disponibilidade
- Será permitido o acesso da equipe do projeto às instalações do cliente sempre que necessário.
- As pessoas podem mudar seu comportamento se adequadamente estimuladas e preparadas

## Restrições iniciais

- Informações defasadas
- Resistência a mudança por parte do proprietário da loja

## Administração

### 1. Necessidade inicial de recursos

A gerente de projetos contará com o auxílio de 01 (um) membro para o desenvolvimento do projeto.

### 2. Necessidade de suporte pela organização

A gerente de projetos terá suporte dos demais departamentos da empresa, como contábil e de gestão comercial, para conectar informações que ultrapassam os limites da esfera departamental de projetos.

### 3. Controle e gerenciamento das informações do projeto

O gerente de projetos é o responsável pelo controle de informações.

Todas as informações devem ser armazenadas em banco de dados, além de serem convertidas em relatórios que podem ser encontrados em seu computador pessoal ou arquivos de projetos do Diretor-Presidente.

APROVAÇÕES		
Katyelle Cardoso Gerente de Projetos		Data

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projetos do gerente de projetos para aprovação antes de serem incorporadas a este documento

## **APÊNDICE C - Declaração de Escopo**

PROJETO HIPER CARTUCHOS		
DECLARAÇÃO DE ESCOPO		
SCOPE STATEMENT		
Preparado por	Nathália Nunes de Melo – Membro do time	Versão 1
Aprovado por	Katyelle Cardoso – Gerente de projetos	22/05/2015

### Patrocinador

William Oliveira – Diretor-Presidente

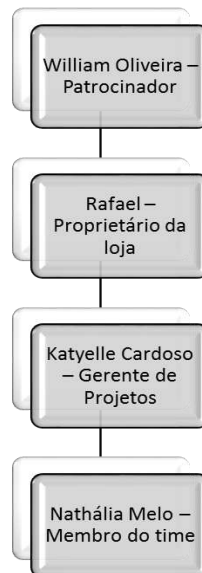
### Nome do Gerente, suas responsabilidades e sua autoridade

Katyelle Cardoso Santana é a gerente do projeto responsável pela execução das atividades, contando com apoio de membros da equipe quando necessário.

Sua autoridade na esfera departamental é total, podendo contratar, realizar compras e gerenciar o pessoal de acordo com seus critérios.

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

### Organograma Preliminar



### Time do projeto

Katyelle Cardoso Gerente de Projetos	Nathália Melo Membro do Time
---	---------------------------------



**Descrição do projeto**

A realização desse projeto envolve análise do faturamento, estoque, capacidade produtiva dos funcionários, bem como avaliação dos principais processos realizados na empresa, tanto gerenciais quanto operacionais.

**Objetivo do projeto**

Organizar as informações coletadas na empresa de forma conclusiva, conferir sua precisão e definir as estratégias a serem implementadas tanto no âmbito interno quanto externo da loja, visando preparar a empresa para um crescimento sustentável.

**Justificativa do projeto**

Realizar um diagnóstico empresarial como forma de identificar tanto as potencialidades quanto as debilidades da empresa, propondo interferências que sejam necessárias a fim de reduzir e/ou inibir as deficiências para estimular e exponenciar as potencialidades do negócio. Dessa forma, o empresário poderá planejar e organizar o seu empreendimento pensando na saúde de seu negócio, criar estratégias com base no segmento que atua e na concorrência e construir caminhos futuros.

**Produto do projeto**

Metodologia documentada e com aprovação do diretor-presidente.

**Expectativa do cliente**

- Projeto em conformidade com o Termo de abertura
- Projeto dentro do prazo previsto

**Fatores de sucesso do projeto**

- Equipe empenhada
- Suporte permanente do patrocinador

**Restrições**

- Informações defasadas
- Resistência a mudança por parte do proprietário da loja.

**Premissas**

- Existe apoio de outros departamentos
- Membros do time terão disponibilidade
- Será permitido o acesso da equipe do projeto às instalações do cliente sempre que necessário.
- As pessoas podem mudar seu comportamento se adequadamente estimuladas e preparadas

**Limites do Projeto e exclusões específicas**

A equipe de consultoria atuara apenas como apoio e não como mão de obra.

## Estrutura Analítica do Projeto (Preliminar)



### Principais Atividades e estratégias do projeto

#### 1. Visitas Técnicas

Serão realizadas uma série de visitas consecutivas ao estabelecimento para coletar os dados necessários para o estudo aprofundado das condições de funcionamento atual da empresa. Sendo assim, serão observados espaço físico, funcionários e as práticas gerenciais e produtivas. Durante as visitas todas as informações serão documentadas de maneira informal.

#### 2. Diagnóstico

Para realização do diagnóstico da empresa, os dados coletados serão organizados por categorias e de maneira isolada serão trabalhados e analisados de forma crítica e imparcial.

#### 3. Apresentação de resultados

A apresentação dos resultados acontecerá após o diretor- presidente marcar uma reunião com o cliente. Em seguida, será discutida a possibilidade da continuação do projeto.

Em caso de resultado positivo, será autorizada a próxima etapa da metodologia de trabalho da Dimarzo empresarial: Concepção.

Para que o projeto de diagnose seja encerrado, será realizado um feedback com as partes interessadas e em seguida será documentada as lições aprendidas.

### Entregas do Projeto

- Documentação referente ao planejamento do projeto
- Relatório de Diagnóstico
- Relatório de acompanhamento do projeto
- Relatório de lições aprendidas

### Plano de entrega e de marcos do projeto

Entrega	Descrição	Término
Fase de Iniciação	Termo de Abertura	21/05/2015
Fase de Planejamento	Declaração de Escopo EAP Dicionário da EAP Cronograma	27/05/2015
Fase de Execução	Relatório de visitas Relatório de diagnóstico Apresentação de Resultados a Diretoria	09/06/2015 07/07/2015 09/07/2015
Fase de Encerramento	Reunião com cliente Relatório de lições aprendidas Encerramento projeto	14/07/2015 20/07/2015 20/07/2015

### Riscos Iniciais do projeto

- O proprietário da loja não cooperar com a realização do diagnóstico, não informando com precisão as práticas e processos realizados, ou fornecendo dados imprecisos ou defasados que não condizem com realidade da loja.

APROVAÇÕES		
Katyelle Cardoso – Gerente de Projetos		Data

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projetos do gerente de projetos para aprovação antes de serem incorporadas a este documento.

## **APÊNDICE D - Estrutura Analítica do Projeto (EAP)**

## PROJETO - HIPER CARTUCHO INFORMÁTICA

### ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – HIERÁRQUICA / WORK BREAKDOWN STRUCTURE

<b>Preparado por</b>	Nathália Nunes de Melo – Membro do time	<b>Versão 1</b>
<b>Aprovado por</b>	Katyelle Cardoso – Gerente de projetos	<b>23/05/2015</b>



## APROVAÇÕES

Katyelle Cardoso Gerente de projetos		Data
---	--	------

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projetos do gerente de projetos para aprovação antes de serem incorporadas a este documento

## **APÊNDICE E - Lista de Atividades**

<b>PROJETO - HIPER CARTUCHO INFORMÁTICA</b>		
<b>LISTA DAS ATIVIDADES</b>		
<b>ACTIVITY LIST</b>		
<b>Preparado por</b>	Nathália Nunes de Melo – Membro do time	<b>Versão 1</b>
<b>Aprovado por</b>	Katyelle Cardoso – Gerente de projetos	<b>23/05/2015</b>

Nome da tarefa
<b>HIPER CARTUCHOS INFORMÁTICA</b>
<b>1- Estabelecimento de diretrizes</b>
<b>1.1 Definir principais atividades do projeto</b>
1.1.1 Apresentar empresa a ser analisada
1.1.2 Entender justificativa do projeto
1.1.3 Definir objetivos do projeto
1.1.4 Elaborar termo de abertura do projeto
1.1.5 Criar documentos referentes ao planejamento do projeto
1.1.6 Disponibilizar documentos do planejamento as partes interessadas
<b>2- Visitas técnicas</b>
<b>2.1 Visitar instalações da empresa</b>
2.1.1 Marcar horário com cliente
2.1.2 Realizar visitas a empresa
<b>2.2 Coletar dados</b>
2.2.1 Verificar quantidade de funcionários e suas respectivas funções
2.2.2 Realizar entrevistas com os participantes diretos do processo produtivo
2.2.3 Analisar notas de compra e venda de mercadorias
2.2.4 Verificar principais fornecedores
2.2.5 Realizar levantamento de produtos em estoque
2.2.6 Elaborar relatório de visitas
2.2.7 Relatório de visitas concluído
<b>3- Diagnose empresarial</b>
<b>3.1 Analisar compras e vendas</b>
3.1.1 Analisar faturamento dos últimos anos da loja
3.1.2 Verificar formas de pagamento utilizadas
3.1.3 Verificar relação com principais fornecedores
3.1.4 Analisar sazonalidade da produção
3.1.5 Elaborar fluxograma dos processos de prestação de serviço
3.1.6 Elaborar fluxograma do processo de aquisição de insumos
3.1.7 Organizar dados por categorias e gerar gráficos
<b>3.2 Analisar estoque</b>
3.2.1 Organizar dados de produto em estoque de acordo com a curva ABC

3.2.2 Calcular valor bruto do estoque
3.2.3 Organizar dados por categorias e gerar gráficos
<b>3.3 Analisar processo produtivo</b>
3.3.1 Identificar capacidade instalada, efetiva e realizada de produção
3.3.2 Calcular índice de eficiência, disponibilidade e utilização
<b>3.4 Relatórios</b>
3.4.1 Elaborar relatório de diagnóstico
3.4.2 Montar apresentação em slides
3.4.3 Apresentar relatório de diagnóstico ao diretor-presidente
<b>4- Apresentação de resultados</b>
<b>4.1 Reunião com o cliente</b>
4.4.1 Marcar reunião com o cliente
4.4.2 Realizar alterações na apresentação em slides
4.4.3 Realizar reunião com o cliente
<b>4.2 Feedback do projeto</b>
4.2.1 Verificar percepção das partes interessadas no projeto com relação a execução das atividades e resultados do projeto
4.2.2 Documentar lições aprendidas
4.2.3 Encerrar projeto

APROVAÇÕES		
Katyelle Cardoso Gerente de projetos		Data

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projetos do gerente de projetos para aprovação antes de serem incorporadas a este documento.



## **APÊNDICE F- Lista de Atividades com Duração**

<b>PROJETO - HIPER CARTUCHO INFORMÁTICA</b>		
<b>LISTA DAS ATIVIDADES COM DURAÇÃO</b>		
<b>ACTIVITY DURATION LIST</b>		
<b>Preparado por</b>	Nathália Nunes de Melo – Membro do time	<b>Versão 1</b>
<b>Aprovado por</b>	Katyelle Cardoso – Gerente de projetos	<b>24/05/2015</b>

Nome da tarefa	Duração
<b>HIPER CARTUCHOS INFORMÁTICA</b>	<b>45 dias</b>
<b>1- Estabelecimento de diretrizes</b>	<b>6 dias</b>
<b>1.1 Definir principais atividades do projeto</b>	<b>6 dias</b>
1.1.1 Apresentar empresa a ser analisada	1 dia
1.1.2 Entender justificativa do projeto	1 dia
1.1.3 Definir objetivos do projeto	1 dia
1.1.4 Elaborar termo de abertura do projeto	0 dias
1.1.5 Criar documentos referentes ao planejamento do projeto	5 dias
1.1.6 Disponibilizar documentos do planejamento as partes interessadas	0 dias
<b>2- Visitas técnicas</b>	<b>9 dias</b>
<b>2.1 Visitar instalações da empresa</b>	<b>6 dias</b>
2.1.1 Marcar horário com cliente	1 dia
2.1.2 Realizar visitas a empresa	5 dias
<b>2.2 Coletar dados</b>	<b>8 dias</b>
2.2.1 Verificar quantidade de funcionários e suas respectivas funções	5 dias
2.2.2 Realizar entrevistas com os participantes diretos do processo produtivo	5 dias
2.2.3 Analisar notas de compra e venda de mercadorias	5 dias
2.2.4 Verificar principais fornecedores	5 dias
2.2.5 Realizar levantamento de produtos em estoque	5 dias
2.2.6 Elaborar relatório de visitas	3 dias
2.2.7 Relatório de visitas concluído	0 dias
<b>3- Diagnose empresarial</b>	<b>23 dias</b>
<b>3.1 Analisar compras e vendas</b>	<b>5 dias</b>
3.1.1 Analisar faturamento dos últimos anos da loja	1 dia
3.1.2 Verificar formas de pagamento utilizadas	1 dia
3.1.3 Verificar relação com principais fornecedores	1 dia
3.1.4 Analisar sazonalidade da produção	1 dia
3.1.5 Elaborar fluxograma dos processos de prestação de serviço	3 dias
3.1.6 Elaborar fluxograma do processo de aquisição de insumos	3 dias
3.1.7 Organizar dados por categorias e gerar gráficos	1 dia
<b>3.2 Analisar estoque</b>	<b>5 dias</b>
3.2.1 Organizar dados de produto em estoque de acordo com a curva	5 dias

ABC	
3.2.2 Calcular valor bruto do estoque	5 dias
3.2.3 Organizar dados por categorias e gerar gráficos	5 dias
<b>3.3 Analisar processo produtivo</b>	<b>5 dias</b>
3.3.1 Identificar capacidade instalada, efetiva e realizada de produção	5 dias
3.3.2 Calcular índice de eficiência, disponibilidade e utilização	5 dias
<b>3.4 Relatórios</b>	<b>8 dias</b>
3.4.1 Elaborar relatório de diagnóstico	5 dias
3.4.2 Montar apresentação em slides	3 dias
3.4.3 Apresentar relatório de diagnóstico ao diretor-presidente	0 dias
<b>4- Apresentação de resultados</b>	<b>7 dias</b>
<b>4.1 Reunião com o cliente</b>	<b>3 dias</b>
4.4.1 Marcar reunião com o cliente	1 dia
4.4.2 Realizar alterações na apresentação em slides	2 dias
4.4.3 Realizar reunião com o cliente	0 dias
<b>4.2 Feedback do projeto</b>	<b>4 dias</b>
4.2.1 Verificar percepção das partes interessadas no projeto com relação a execução das atividades e resultados do projeto	1 dia
4.2.2 Documentar lições aprendidas	3 dias
4.2.3 Encerrar projeto	0 dias

APROVAÇÕES		
Katyelle Cardoso Gerente de projetos		Data

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projetos do gerente de projetos para aprovação antes de serem incorporadas a este documento.

## **APÊNDICE G - GANTT – Visão Geral**

PROJETO HIPER CARTUCHO IFORMÁTICA		
GANTT VISÃO GERAL DO PROJETO		
PROJECT GANTT CHARTER		
Preparado por	Nathália Nunes de Melo – Membro do time	Versão 1
Aprovado por	Katyelle Cardoso - Gerente de Projetos	25/05/2015

**Projeto Hiper Cartuchos**  
Gantt Visão Geral do Projeto

Nome da tarefa	Duração	Início	Termino	7 11 Maio 15	24 11 Maio 15	31 11 Maio 15	07 Jun 15	14 Jun 15	21 Jun 15	28 Jun 15	05 Jul 15	12 Jul 15	19 Jul 15									
				S	Q	S	D	T	Q	S	S	Q	S	D	T	Q	S	S	Q	S	D	T
0 <b>HIPER CARTUCHOS INFORMÁTICA</b>	<b>45 dias</b>	<b>Qua 20/05/15</b>	<b>Seg 20/07/15</b>																			
1 1 Estabelecimento de diretrizes	6 dias	Qua 20/05/15	Qua 27/05/15																			
2 2 Visitas técnicas	9 dias	Qua 27/05/15	Ter 09/06/15																			
3 3 Diagnose empresarial	23 dias	Ter 09/06/15	Qui 09/07/15																			
4 4 Apresentação de resultados	7 dias	Qui 09/07/15	Seg 20/07/15																			

APROVAÇÕES		
Katyelle Cardoso Gerente de projetos		Data:

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projetos do gerente de projetos para aprovação antes de serem incorporadas a este documento.

**APÊNDICE H - Matriz de Responsabilidades**

PROJETO - HIPER CARTUCHO INFORMÁTICA		
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES RESPONSINILITY MATRIX		
<b>Preparado por</b>	Nathália Nunes de Melo – Membro do time	<b>Versão 1</b>
<b>Aprovado por</b>	Katyelle Cardoso – Gerente de projetos	<b>24/05/2015</b>

Nº	Nome	Área	Definir Principais atividades do projeto	Visitar instalações da empresa	Coletar dados	Analisar compra e vendas	Analisar Estoque	Analisar processo produtivo	Relatórios	Reunião com o cliente	Feedback do Projeto
1	Katyelle Cardoso	Gerente de Projetos	R	R	R	R	A	A	A	R	A
2	Nathália Melo	Membro do time	A	A	A	A	R	R	R	A	R
3	William Oliveira	Patrocinador	V	V	V	V	V	V	V	V	V

R- Responsável

A- Apoio

V- Valida

APROVAÇÕES		
		Data

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projetos do gerente de projetos para aprovação antes de serem incorporadas a este documento.

## **APÊNDICE I - Dicionário aa EAP (Estrutura Analítica Do Projeto)**



<b>PROJETO - HIPER CARTUCHO INFORMÁTICA</b>		
<b>DICIONÁRIO DA EAP</b>		
<b>PACOTE 1.1 –ESTABELECIMENTO DE DIRETRIZES – DEFINIR PRINCIPAISATIVIDADES DO PROJETO</b>		
Preparado por	Nathália Nunes de Melo – Membro do time	Versão 1
Aprovado por	Katyelle Cardoso – Gerente de projetos	25/05/2015

**Informações básicas**

<b>Código da EAP</b>	1.1
<b>Responsável</b>	Katyelle Cardoso – Gerente de Projetos
<b>Prazo estimado</b>	6 dias
<b>Custo estimado</b>	-

**Principais tarefas a serem realizadas**

- Apresentar a empresa a ser estudada.
- Entender justificativa do projeto.
- Definir objetivos do projeto.
- Elaborar termo de abertura do projeto
- Criar documentos referentes ao planejamento
- Disponibilizar documentos as partes interessadas

**Recursos Previstos**

- Katyelle Cardoso – Gerente de projetos
- Nathália Melo – Membro do time
- Rafael – Proprietário da loja
- William Oliveira – Diretor-presidente

**Predecessores principais do pacote de trabalho**

- Sem predecessores do pacote

**Sucessores principais do pacote de trabalho**

- 2.1 – Visitar as instalações da empresa

**Riscos associados ao pacote**

- Transmissão de informações insuficientes para um bom direcionamento das diretrizes do projeto

<b>APROVAÇÕES</b>		
Katyelle Cardoso Gerente de projetos		Data

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projetos do gerente de projetos para aprovação antes de serem incorporadas a este documento.

<b>PROJETO - HIPER CARTUCHO INFORMÁTICA</b>		
<b>DICIONÁRIO DA EAP</b>		
<b>PACOTE 2.1 – VISITAS TÉCNICAS – VISITAR AS INSTALAÇÕES DA EMPRESA</b>		
<b>Preparado por</b>	Nathália Nunes de Melo – Membro do time	Versão 1
<b>Aprovado por</b>	Katyelle Cardoso – Gerente de projetos	25/05/2015

#### **Informações básicas**

<b>Código da EAP</b>	2.1
<b>Responsável</b>	Katyelle Cardoso – Gerente de Projetos
<b>Prazo estimado</b>	6 dias
<b>Custo estimado</b>	-

#### **Principais tarefas a serem realizadas**

- Marcar um horário com o proprietário.
- Realizar visitas às instalações da empresa.

#### **Recursos Previstos**

- Katyelle Cardoso – Gerente de projetos
- Nathália Melo – Membro do time

#### **Predecessores principais do pacote de trabalho**

- 1.1 – Definir principais atividades do projeto.

#### **Sucessores principais do pacote de trabalho**

- 2.2 – Coletar dados

#### **Riscos associados ao pacote**

- Indisponibilidade do proprietário para agendar horário de visita.

<b>APROVAÇÕES</b>	
Katyelle Cardoso Gerente de projetos	Data

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projetos do gerente de projetos para aprovação antes de serem incorporadas a este documento.

<b>PROJETO - HIPER CARTUCHO INFORMÁTICA</b>		
<b>DICIONÁRIO DA EAP</b>		
<b>PACOTE 2.2 – VISITAS TÉCNICAS – COLETAR DADOS</b>		
<b>Preparado por</b>	Nathália Nunes de Melo – Membro do time	<b>Versão 1</b>
<b>Aprovado por</b>	Katyelle Cardoso – Gerente de projetos	25/05/2015

#### **Informações básicas**

<b>Código da EAP</b>	2.2
<b>Responsável</b>	Katyelle Cardoso – Gerente de Projetos
<b>Prazo estimado</b>	8 dias
<b>Custo estimado</b>	-

#### **Principais tarefas a serem realizadas**

- Verificar quantidade de funcionários e suas respectivas funções.
- Realizar entrevistas com os participantes diretos do processo produtivo.
- Analisar notas de compra e venda de mercadorias.
- Verificar principais fornecedores.
- Realizar levantamento de produtos em estoque.
- Elaborar relatório de visitas.

#### **Recursos Previstos**

- Katyelle Cardoso – Gerente de projetos
- Nathália Melo – Membro do time.

#### **Predecessores principais do pacote de trabalho**

- 2.1 – Visitar as instalações da empresa.

#### **Sucessores principais do pacote de trabalho**

- 3.1 – Analisar compras e vendas.

#### **Riscos associados ao pacote**

- Negligenciar informações que são importantes para a realização de um diagnóstico claro e eficaz.

<b>APROVAÇÕES</b>	
Katyelle Cardoso Gerente de projetos	Data

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projetos do gerente de projetos para aprovação antes de serem incorporadas a este documento.

<b>PROJETO - HIPER CARTUCHO INFORMÁTICA</b>		
<b>DICIONÁRIO DA EAP</b>		
<b>PACOTE 3.1 – DIAGNOSE EMPRESARIAL – ANALISAR COMPRAS E VENDAS</b>		
<b>Preparado por</b>	Nathália Nunes de Melo – Membro do time	<b>Versão 1</b>
<b>Aprovado por</b>	Katyelle Cardoso – Gerente de projetos	25/05/2015

#### **Informações básicas**

<b>Código da EAP</b>	3.1
<b>Responsável</b>	Katyelle Cardoso – Gerente de projetos
<b>Prazo estimado</b>	5 dias
<b>Custo estimado</b>	-

#### **Principais tarefas a serem realizadas**

- Analisar faturamento dos últimos anos da empresa.
- Verificar formas de pagamentos utilizadas.
- Verificar relação com os principais fornecedores
- Analisar sazonalidade da produção.
- Elaborar fluxograma do processo de aquisição de insumos.
- Elaborar fluxograma dos processos de prestação de serviços.
- Organizar dados por categorias e gerar gráficos.

#### **Recursos Previstos**

- Katyelle Cardoso – Gerente de projetos.
- Nathália Melo – Membro do time.

#### **Predecessores principais do pacote de trabalho**

- 2.2 – Coletar dados.

#### **Sucessores principais do pacote de trabalho**

- 3.2 - Analisar estoque

#### **Riscos associados ao pacote**

- Erros durante a transcrição dos dados, podendo emitir uma percepção falsa dos resultados da empresa.
- Interpretação equivocada dos dados coletados.

<b>APROVAÇÕES</b>		
Katyelle Cardoso Gerente de projetos		Data

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projetos do gerente de projetos para aprovação antes de serem incorporadas a este documento.

<b>PROJETO - HIPER CARTUCHO INFORMÁTICA</b>		
<b>DICIONÁRIO DA EAP</b>		
<b>PACOTE 3.2 – DIAGNOSE EMPRESARIAL – ANALISAR ESTOQUE</b>		
<b>Preparado por</b>	Nathália Nunes de Melo – Membro do time	<b>Versão 1</b>
<b>Aprovado por</b>	Katyelle Cardoso – Gerente de projetos	25/05/2015

#### **Informações básicas**

<b>Código da EAP</b>	3.2
<b>Responsável</b>	Nathália Melo – Membro do time
<b>Prazo estimado</b>	5 dias
<b>Custo estimado</b>	-

#### **Principais tarefas a serem realizadas**

- Organizar dados de produto em estoque de acordo com o Princípio de Pareto (Curva ABC).
- Calcular valor bruto de produtos em estoque.
- Organizar dados em categorias e gerar gráficos.

#### **Recursos Previstos**

- Katyelle Cardoso – Gerente de projetos
- Nathália Melo – Membro do time

#### **Predecessores principais do pacote de trabalho**

- 3.1 Analisar compras e vendas.

#### **Sucessores principais do pacote de trabalho**

- 3.3. Calcular capacidade produtiva.

#### **Riscos associados ao pacote**

- Erros durante a transcrição dos dados, podendo emitir uma percepção falsa dos resultados da empresa.
- Interpretação equivocada dos dados coletados.

<b>APROVAÇÕES</b>		
Katyelle Cardoso Gerente de projetos		Data

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projetos do gerente de projetos para aprovação antes de serem incorporadas a este documento.

<b>PROJETO - HIPER CARTUCHO INFORMÁTICA</b>		
<b>DICIONÁRIO DA EAP</b>		
<b>PACOTE 3.3 – DIAGNOSE EMPRESARIAL – ANALISAR PROCESSO PRODUTIVO</b>		
<b>Preparado por</b>	Nathália Nunes de Melo – Membro do time	<b>Versão 1</b>
<b>Aprovado por</b>	Katyelle Cardoso – Gerente de projetos	25/07/2015

#### **Informações básicas**

<b>Código da EAP</b>	3.3
<b>Responsável</b>	Nathália Melo – Membro do time
<b>Prazo estimado</b>	5 dias
<b>Custo estimado</b>	-

#### **Principais tarefas a serem realizadas**

- Identificar capacidade instalada, efetiva e realizada das máquinas.
- Calcular índices de eficiência, disponibilidade e utilização das máquinas e funcionários envolvidos no processo produtivo.

#### **Recursos Previstos**

- Katyelle Cardoso – Gerente de projetos.
- Nathália Melo – Membro do time.

#### **Predecessores principais do pacote de trabalho**

- 3.2 – Analisar estoque.

#### **Sucessores principais do pacote de trabalho**

- 3.4 – Relatórios

#### **Riscos associados ao pacote**

- Erros durante a transcrição dos dados, podendo emitir uma percepção falsa dos resultados da empresa.
- Interpretação equivocada dos dados coletados.

<b>APROVAÇÕES</b>		
Katyelle Cardoso Gerente de projetos		Data

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projetos do gerente de projetos para aprovação antes de serem incorporadas a este documento

<b>PROJETO - HIPER CARTUCHO INFORMÁTICA</b>		
<b>DICIONÁRIO DA EAP</b>		
<b>PACOTE 3.4 – DIAGNOSE EMPRESARIAL – RELATÓRIOS</b>		
<b>Preparado por</b>	Nathália Nunes de Melo – Membro do time	<b>Versão 1</b>
<b>Aprovado por</b>	Katyelle Cardoso – Gerente de projetos	25/05/2015

#### **Informações básicas**

<b>Código da EAP</b>	3.4
<b>Responsável</b>	Nathália Melo – Membro do time
<b>Prazo estimado</b>	8 dias
<b>Custo estimado</b>	-

#### **Principais tarefas a serem realizadas**

- Reunir dados analisados e realizar considerações necessárias em um relatório de diagnóstico.
- Montar apresentação em slides.
- Apresentar relatório de diagnóstico ao diretor-presidente.
- Receber feedback das atividades realizadas

#### **Recursos Previstos**

- Katyelle Cardoso – Gerente de projetos.
- Nathália Melo – Membro do time.
- William Oliveira – Diretor-presidente.

#### **Predecessores principais do pacote de trabalho**

- 3.3- Calcular capacidade produtiva.

#### **Sucessores principais do pacote de trabalho**

- 4.1- Reunião com o cliente

#### **Riscos associados ao pacote**

- Relatório não apresentar com clareza as informações importantes para o cliente entender a situação em que a sua empresa opera, por exemplo, não deixando claro quais são seus principais pontos fortes e negativos, inviabilizando assim o propósito da realização de uma diagnose empresarial.
- 

<b>APROVAÇÕES</b>		
Katyelle Cardoso Gerente de projetos		Data

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projetos do gerente de projetos para aprovação antes de serem incorporadas a este documento.

PROJETO - HIPER CARTUCHO INFORMÁTICA		
DICIONÁRIO DA EAP		
PACOTE 4.1 - APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS – REUNIÃO COM CLIENTE		
<b>Preparado por</b>	Nathália Nunes de Melo – Membro do time	<b>Versão 1</b>
<b>Aprovado por</b>	Katyelle Cardoso – Gerente de projetos	26/05/2015

#### Informações básicas

<b>Código da EAP</b>	4.1
<b>Responsável</b>	Katyelle Cardoso – Gerente de Projetos
<b>Prazo estimado</b>	3 dias
<b>Custo estimado</b>	-

#### Principais tarefas a serem realizadas

- Marcar reunião com cliente
- Montar apresentação para cliente em *slides* de acordo com diretrizes da presidência
- Realizar apresentação do projeto concluído em reunião com todas as partes interessadas.

#### Recursos Previstos

- Katyelle Cardoso – Gerente de projetos
- Nathália Melo – Membro do time
- Rafael – Proprietário da loja
- William Oliveira – Diretor-presidente/ Patrocinador

#### Predecessores principais do pacote de trabalho

- 3.4 – Relatórios

#### Sucessores principais do pacote de trabalho

- 4.2 – *Feedback* do projeto.

#### Riscos associados ao pacote

- Indisponibilidade do cliente para comparecer à reunião.
- O projeto ser caracterizado como inviável, ocasionado o seu arquivamento.

APROVAÇÕES	
Katyelle Cardoso Gerente de projetos	Data

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projetos do gerente de projetos para aprovação antes de serem incorporadas a este documento.



<b>PROJETO - HIPER CARTUCHO INFORMÁTICA</b>		
<b>DICIONÁRIO DA EAP</b>		
<b>PACOTE 4.2 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS – FEEDBACK DO PROJETO.</b>		
<b>Preparado por</b>	Nathália Nunes de Melo – Membro do time	<b>Versão 1</b>
<b>Aprovado por</b>	Katyelle Cardoso – Gerente de projetos	26/05/2015

#### **Informações básicas**

<b>Código da EAP</b>	4.2
<b>Responsável</b>	Nathália Melo – Membro do time
<b>Prazo estimado</b>	4 dias
<b>Custo estimado</b>	-

#### **Principais tarefas a serem realizadas**

- Verificar percepção das partes interessadas no projeto sobre a execução das atividades realizadas e os resultados obtidos.
- Documentar lições aprendidas.
- Encerrar projeto

#### **Recursos Previstos**

- Katyelle Cardoso – Gerente de projetos
- Nathália Melo – Membro do time
- Rafael – Proprietário da loja
- William Oliveira – Diretor-presidente/ Patrocinador

#### **Predecessores principais do pacote de trabalho**

- 4.1 – Reunião com o cliente.

#### **Sucessores principais do pacote de trabalho**

- Sem sucessores do pacote de trabalho.

#### **Riscos associados ao pacote**

- As partes interessadas no projeto não transmitirem claramente sua percepção sobre as ações realizadas.
- Falhas importantes na realização dos projetos passarem despercebidas durante avaliação.

<b>APROVAÇÕES</b>		
Katyelle Cardoso Gerente de projetos		Data

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projetos do gerente de projetos para aprovação antes de serem incorporadas a este documento.

## **APÊNDICE J - Plano de Gerenciamento das Comunicações**

<b>PROJETO - HIPER CARTUCHO INFORMÁTICA</b>		
<b>PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES</b>		
<b>COMMUNICATIONS MANAGEMENT PLAIN</b>		
Preparado por	Nathália Nunes de Melo – Membro do Time	Versão 1
Aprovado por	Katyelle Cardoso – Gerente de Projetos	27/05/2015

### **Descrição dos processos de gerenciamento das comunicações**

- O gerenciamento das comunicações do projeto será realizado através dos processos de comunicação formal, estando incluído nesta categoria:
  - Documentos impressos
  - Reuniões com ata lavrada

### **Eventos de comunicação**

O projeto contará com os seguintes eventos de comunicação:

#### **1. Reunião de Estabelecimento de Diretrizes (*Kick-off meeting*)**

- a) **Objetivo:** Dar a partida no projeto, apresentando as informações quanto ao seu objetivo e sua importância para a empresa. Devem ser apresentadas também as principais entregas do projeto e os elementos de alto nível no WBS. Outro objetivo do evento é motivar e dar suporte gerencial ao gerente de projeto e ao seu time, de modo a construir um ambiente colaborativo e integrado
- b) **Metodologia:** Reunião com o gerente de projetos e membros do time
- c) **Responsável:** William Oliveira – Diretor-presidente
- d) **Envolvidos:** Gerente do projeto, diretor-presidente e membros do time.
- e) **Data e horário:** Dia 20/05/2015 às 09:00.
- f) **Duração:** 3 horas
- g) **Local:** Sala de reuniões da Dimarzo.
- h) **Outros:** Ata de reunião (com lista de presença) requerida.

#### **2. Apresentação de Diagnóstico ao Diretor-Presidente**

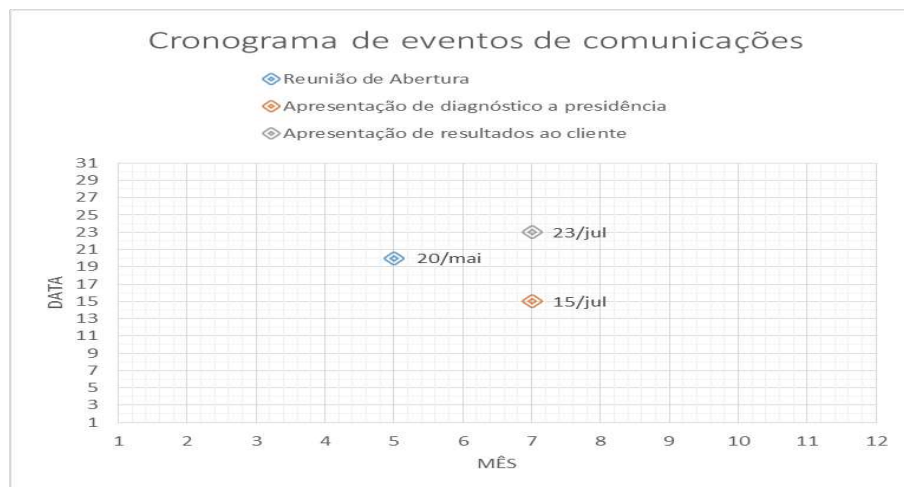
- a) **Objetivo:** Discutir os resultados obtidos durante às visitas técnicas na Hiper cartuchos informática. Deve ser entregue o relatório de diagnóstico, bem como acompanhamento das atividades até o presente momento.
- b) **Metodologia:** Apresentação dos resultados pelo gerente do projeto por meio de apresentações em *slides*. Correções e sugestões de modificações no relatório de diagnóstico devem ser propostas nesta reunião.
- c) **Responsável:** Katyelle Cardoso – Gerente de Projetos
- d) **Envolvidos:** Gerente do projeto, diretor-presidente e membros do time.
- e) **Data e horário:** 09/07/2015 às 14:30.
- f) **Duração:** 3 horas.

- g) Local: Sala de reuniões da Dimarzo.
- h) Outros: Ata de reunião (com lista de presença) requerida.

### 3. Apresentação dos resultados ao cliente

- a) Objetivo: Apresentar os resultados obtidos no projeto ao cliente, bem como coletar informações referentes a sua percepção sobre as atividades realizadas, de modo a documentar as falhas e os problemas ocorridos para fornecer de base para o acúmulo de experiências para futuros projetos.
- b) Metodologia: Apresentação dos resultados pelo gerente de projetos, bem como discussão direta através de mapas mentais sobre todas as questões e melhorias possíveis para futuros projetos.
- c) Responsável: Katyelle Cardoso – gerente de projetos
- d) Envolvidos: Gerente de projetos, diretor-presidente, patrocinador, membro do time e convidados (executivos da empresa).
- e) Data e horário: 14/07/2015 às 15:00.
- f) Local: Sala de reuniões da Dimarzo.
- g) Outros: Ata de reunião (com lista de presença) requerida.

### Cronograma dos eventos de comunicação



### Atas de Reunião

Todos os eventos do projeto deverão apresentar ata de reunião com, no mínimo, os seguintes dados:

- o Lista de presença
- o Pauta
- o Decisões tomadas
- o Aprovações

## Relatórios do projeto

Os relatórios a serem preparados são apresentados pelo modelo a seguir. Os modelos têm como objetivo apenas caracterizar o layout do relatório. Os dados neles contido são apenas ilustrativos.

### 1. Modelo De Relatório De Diagnóstico

RELATÓRIO DE DIAGNOSTICO	
Nome da Empresa:	
Proprietário:	
Quantidade de funcionários:	
Preparado por:	
Aprovado por:	Data:

1- Descrição Geral da empresa:
2- Descrição dos processos produtivos e gerenciais:
3- Resumo das atividades Desenvolvidas durante o diagnóstico:
1.1 – Resultados Obtidos com atividade 1:
1.2 - Resultados Obtidos com atividade 2:
⋮
3 – Considerações finais:

### 2. Modelo De Relatório De Acompanhamento Das Atividades

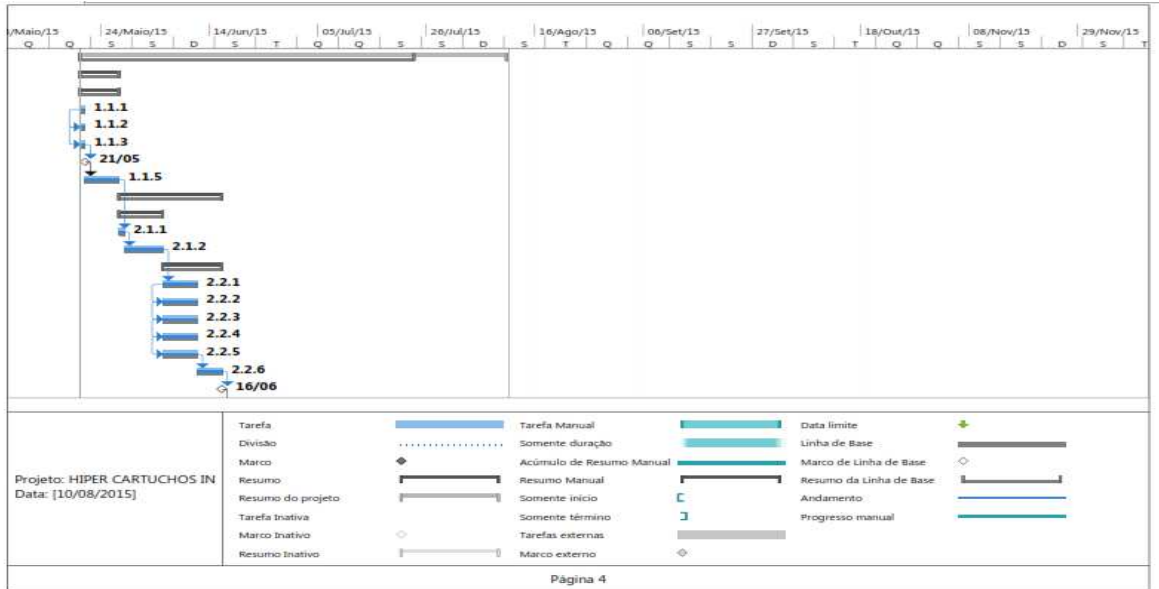
As atividades destacadas em cinza representarão a *baseline* do projeto, enquanto as destacadas em azul tratam-se dos durações e datas de realizações reais.

Id	Nome da tarefa	Duração Linha de Base1	Início da Linha de Base1	Término da Linha de Base1	Duração	Início	Término
0	<b>HIPER CARTUCHOS IN.</b>	<b>49 dias</b>	<b>Qua 20/05/15</b>	<b>Qui 23/07/15</b>	<b>62 dias</b>	<b>Qua 20/05/15</b>	<b>Seg 10/08/15</b>
1	<b>1 Estabelecimento de diretrizes</b>	<b>6 dias</b>	<b>Qua 20/05/15</b>	<b>Qua 27/05/15</b>	<b>6 dias</b>	<b>Qua 20/05/15</b>	<b>Qua 27/05/15</b>
2	<b>1.1 Definir principais atividades do projeto</b>	<b>6 dias</b>	<b>Qua 20/05/15</b>	<b>Qua 27/05/15</b>	<b>6 dias</b>	<b>Qua 20/05/15</b>	<b>Qua 27/05/15</b>
3	1.1.1 Apresentar empresa a ser analisada	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15
4	1.1.2 Entender justificativa do projeto	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15
5	1.1.3 Definir objetivos do projeto	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15	1 dia	Qua 20/05/15	Qui 21/05/15
6	1.1.4 Elaborar termo de abertura do projeto	0 dias	Qui 21/05/15	Qui 21/05/15	0 dias	Qui 21/05/15	Qui 21/05/15
7	1.1.5 Criar documentos referentes ao planejamento	5 dias	Qui 21/05/15	Qua 27/05/15	5 dias	Qui 21/05/15	Qua 27/05/15
8	<b>2 Visitas técnicas</b>	<b>14 dias</b>	<b>Qua 27/05/15</b>	<b>Ter 16/06/15</b>	<b>14 dias</b>	<b>Qua 27/05/15</b>	<b>Ter 16/06/15</b>
9	<b>2.1 Visitar instalações da empresa</b>	<b>6 dias</b>	<b>Qua 27/05/15</b>	<b>Sex 05/06/15</b>	<b>6 dias</b>	<b>Qua 27/05/15</b>	<b>Sex 05/06/15</b>
10	2.1.1 Marcar horário com cliente	1 dia	Qua 27/05/15	Qui 28/05/15	1 dia	Qua 27/05/15	Qui 28/05/15
11	2.1.2 Realizar visitas a empresa	5 dias	Qui 28/05/15	Sex 05/06/15	5 dias	Qui 28/05/15	Sex 05/06/15
12	<b>2.2 Coletar dados</b>	<b>8 dias</b>	<b>Sex 05/06/15</b>	<b>Ter 16/06/15</b>	<b>8 dias</b>	<b>Sex 05/06/15</b>	<b>Ter 16/06/15</b>
13	2.2.1 Verificar quantidade de funcionários e suas	5 dias	Sex 05/06/15	Qui 11/06/15	5 dias	Sex 05/06/15	Qui 11/06/15
14	2.2.2 Realizar entrevistas com os participantes	5 dias	Sex 05/06/15	Qui 11/06/15	5 dias	Sex 05/06/15	Qui 11/06/15
15	2.2.3 Analisar notas de compra e venda de	5 dias	Sex 05/06/15	Qui 11/06/15	5 dias	Sex 05/06/15	Qui 11/06/15
16	2.2.4 Verificar principais fornecedores	5 dias	Sex 05/06/15	Qui 11/06/15	5 dias	Sex 05/06/15	Qui 11/06/15
17	2.2.5 Realizar levantamento de produtos em estoque	5 dias	Sex 05/06/15	Qui 11/06/15	5 dias	Sex 05/06/15	Qui 11/06/15
18	2.2.6 Elaborar relatório de visitas	3 dias	Qui 11/06/15	Ter 16/06/15	3 dias	Qui 11/06/15	Ter 16/06/15
19	2.2.7 Relatório de visitas concluído	0 dias	Ter 16/06/15	Ter 16/06/15	0 dias	Ter 16/06/15	Ter 16/06/15

Projeto: HIPER CARTUCHOS IN Data: [10/08/2015]	Tarefa	Tarefa Manual	Data limite
	Divisão	Somente duração	Linha de Base
	Marco	Acumulo de Resumo Manual	Marco de Linha de Base
	Resumo	Resumo Manual	Resumo da Linha de Base
	Resumo do projeto	Somente início	Andamento
	Tarefa Inativa	Somente término	Progresso manual
	Marco Inativo	Tarefas externas	
	Resumo Inativo	Marco externo	

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



### 3. Modelo De Relatório De Lições Aprendidas

RELATÓRIO DE LIÇÕES APRENDIDAS			
TÓPICOS	SIM	NÃO	COMENTÁRIOS
1. O produto final foi entregue conforme o acordado? (Requisitos/especificações)			
2. Houve desvios entre os prazos realizados e programados?			
3. Os desvios poderiam ser evitados?			
4. Os resultados propostos foram alcançados?			
5. Eventos inesperados aconteceram?			
6. Os clientes estão satisfeitos?			
7. O apoio do patrocinador foi satisfatório?			
8. Houve problemas de comunicação?			
9. Houve mudanças no plano do projeto após o início da execução? Como foram gerenciadas?			
10. Houve mudanças no escopo do projeto após o início da execução? Como foram gerenciadas?			
11. O que faremos da mesma forma em projetos futuros?			
12. O que faremos de maneira diferente em projetos futuros?			
13. O que sabemos hoje, e que não sabíamos antes do projeto?			
14. Que recomendações devem ser feitas para melhorar projetos futuros?			

## Administração do plano de gerenciamento das comunicações

### 1. Responsável pelo plano

- Katyelle Cardoso, gerente de projetos, será responsável direto pelo plano de gerenciamento das comunicações.

### 2. Frequência de atualização do plano de gerenciamento das comunicações

- A atualização das informações contidas nesse documento podem ser realizadas a qualquer momento, desde que com a aprovação do responsável pelo plano.

APROVAÇÕES		
Katyelle Cardoso Gerente de projetos		Data

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projetos do gerente de projetos para aprovação antes de serem incorporadas a este documento

## **APÊNDICE K - Lições Aprendidas**



<b>PROJETO - HIPER CARTUCHO INFORMÁTICA</b>		
<b>LIÇÕES APRENDIDAS – LESSONS LEARNED</b>		
<b>Preparado por</b>	Nathália Nunes de Melo – Membro do time	<b>Versão 1</b>
<b>Aprovado por</b>	Katyelle Cardoso – Gerente de projetos	05/08/2015

### **FORMULÁRIO DE LIÇÕES APRENDIDAS**

<b>TÓPICOS</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>
<b>1. O produto final foi entregue conforme o acordado? (Requisitos/especificações)</b>	X		O produto do presente projeto consiste na metodologia documentada e com aprovação do diretor-presidente. Esta foi disponibilizada em dois momentos para as partes interessadas. No primeiro momento tivemos a documentação referente a fase de planejamento do projeto apresentada ao Diretor Presidente e ao cliente e num segundo momento tivemos a documentação referente a monitoramento e encerramento do projeto disponibilizada apenas para o Diretor Presidente.
<b>2. Houve desvios entre os prazos realizados e programados?</b>	X		Apesar de esforços realizados para seguir o cronograma do projeto, de fato, um atraso de 13 dias ocorreu.
<b>3. Os desvios poderiam ser evitados?</b>		X	O desvio com relação ao prazo do projeto ocorreu devido à falta de experiência da pessoa designada a realizar as atividades do projeto. Tal fato justifica-se pôr a mesma ser uma funcionária nova na empresa e estar realizando sua primeira consultoria, além de estar em início de carreira.
<b>4. Os resultados propostos foram alcançados?</b>	X		Por meio desse projeto foi possível proporcionar ao proprietário da loja, de uma maneira objetiva, onde os principais investimentos estão concentrados, bem como entender se estes estão sendo aplicados de maneira correta. Por meio de ferramenta gerenciais pudemos definir a estratégia de negócio adequada para cada produto, além de calcular os índices de produtividade do funcionário responsável por realizar os serviços de recarga e reciclagem de cartuchos/ <i>toners</i> . Deste modo, pode-se afirmar que os resultados esperados, que tratam-se de identificar tanto as potencialidades quanto as

			debilidades da empresa, propondo interferências que sejam necessárias a fim de reduzir e/ou inibir as deficiências para estimular e exponenciar as potencialidades do negócio foram alcançados com êxito.
<b>5. Eventos inesperados aconteceram?</b>		X	-
<b>6. Os clientes estão satisfeitos?</b>	X		O cliente mostrou-se bastante satisfeito com os resultados obtidos e demonstrou interesse em dar continuidade com os serviços prestados pela empresa e pelo departamento de P&D de projetos.
<b>7. O apoio do patrocinador foi satisfatório?</b>	X		O diretor-presidente contribuiu de forma bastante significativa para o projeto, corrigindo e alinhando o projeto sempre que necessário, e aprovando sua continuidade somente quando as necessidades do clientes eram alcançadas na sua totalidade.
<b>8. Houve problemas de comunicação?</b>	X		Foi percebido um problema com relação a quantidade de reuniões durante a realização do projeto. Devido aos poucos encontros com as partes interessadas, as reuniões se estendiam por uma tarde/manhã inteira devido à grande quantidade assuntos acumulados, tornando-se cansativas e com sua produtividade comprometida.
<b>9. Houve mudanças no plano do projeto após o início da execução? Como foram gerenciadas?</b>		X	-
<b>10. Houve mudanças no escopo do projeto após o início da execução? Como foram gerenciadas?</b>		X	-
<b>11. O que faremos da mesma forma em projetos futuros?</b>			
Cada processo escolhido para compor a metodologia de gerenciamento do presente projeto contribuiu de maneira significativa para que o mesmo pudesse ser concluído com êxito. Assim sendo, todos serão repetidos em futuros diagnósticos.			
<b>12. O que faremos de maneira diferente em projetos futuros?</b>			

Devido ao problema com relação a pequena quantidade de reuniões, espera-se que no próximo projeto esse número de encontros sejam em maior quantidade e em intervalos mais frequentes.

**13. O que sabemos hoje, e que não sabíamos antes do projeto?**

O presente diagnóstico possibilitou que um membro do time se qualificar para utilizar as ferramentas de gerenciamento - curva ABC, Matriz BCG e calcular a capacidade produtiva de um funcionário - da maneira adequada.

**14. Que recomendações devem ser feitas para melhorar projetos futuros?**

Aumentar a comunicação entre as partes interessadas e realizar um controle das atividades baseado em métodos ágeis de decisão.

**APROVAÇÕES**

Katyelle Cardoso Gerente de projetos		Data:
---	--	-------

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de projetos do gerente de projetos para aprovação antes de serem incorporadas a este documento.