

CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC

CARLOS EDUARDO MORAIS
IGOR JÚNIOR FERNANDES
JOSÉ CARLOS ALEXANDRE DA SILVA
LEONARDO FALANGOLA MARTINS
MARCELO BARBOSA MARTINS

Projeto Vereador:
Estudo de caso de Gerenciamento de Projeto.

SÃO PAULO
2012

CARLOS EDUARDO MORAIS

IGOR JÚNIOR FERNANDES

JOSÉ CARLOS ALEXANDRE DA SILVA

LEONARDO FALANGOLA MARTINS

MARCELO BARBOSA MARTINS

Projeto Vereador: estudo de caso de Gerenciamento de Projetos.

Trabalho de conclusão de curso,
apresentado ao Centro Universitário
SENAC – Campus Nove de Julho,
como exigência parcial para obtenção
de título em especialização em
Gerenciamento de Projetos – Práticas
do PMI®.

Orientador: Prof. Jayme C. Filho

SÃO PAULO
2012

RXXX

Projeto Vereador: estudo de caso de gerenciamento de projetos / Carlos Eduardo Moraes... [et al.] - São Paulo, 2012. XXX f.

Orientador: Professor Jayme Camargo Filho

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gerenciamento de Projetos – Práticas do PMI) - Centro Universitário SENAC – SENAC Nove de Julho, São Paulo, 2012.

CDD XXXXXX

Carlos Eduardo Moraes
Igor Júnior Fernandes
José Carlos Alexandre da Silva
Leonardo Falangola Martins
Marcelo Barbosa Martins

Projeto Vereador: estudo de caso de Gerenciamento de Projetos.

Trabalho de conclusão de curso,
apresentado ao Centro Universitário
SENAC – Campus Nove de Julho,
como exigência parcial para obtenção
de título em especialização em
Gerenciamento de Projetos – Práticas
do PMI®.

Orientador: Prof. Jayme C. Filho

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. André L. F. Ricardi

Dedicamos às nossas respectivas famílias pelo
suporte durante a execução deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos familiares e amigos pelo apoio e compreensão, aos professores por compartilharem seus conhecimentos em favor de nosso aprendizado e ao nosso orientador pelas contribuições no desenvolvimento e elaboração deste trabalho de conclusão de curso.

“Nada é bastante para quem acha que bastante é pouco”.
Epicuro

RESUMO

Esta monografia apresenta o trabalho de conclusão do curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos – Práticas do PMI® da instituição de ensino Senac SP. No início do curso, formaram-se grupos de 5 alunos e foram apresentados temas para o desenvolvimento do trabalho de conclusão. Sugestões sobre outros temas também foram apresentadas e avaliadas pelo coordenador.

O presente estudo é um dos casos de livre sugestão, onde o projeto escolhido foi o planejamento e execução de uma Campanha Política para vereador de em São Luiz do Paraitinga, interior de São Paulo, na qual procuramos aplicar as melhores práticas de gerenciamento de projetos preconizadas pelo PMI.

O projeto se desenvolveu com restrições severas de prazos e custos, uma vez que, a data da eleição é imutável e as atividades programadas deveriam ser cumpridas. Além disso, não se poderia investir quantias consideráveis porque o principal patrocinador era o próprio candidato e seus vencimentos futuros poderiam não lhe proporcionar retorno do investimento.

Os resultados mostraram que as melhores práticas de gerenciamento de projetos apresentadas no guia PMBOK® auxiliam as organizações e os gerentes a conduzirem de forma apropriada seus projetos, possibilitando o controle dos custos e prazos e o atendimento dos requisitos de escopo e qualidade. Mostram também que para projetos com restrições como as apresentada no estudo de caso, a capacidade do gerente de projetos em decidir quais os processos mais relevantes poupariam esforços e recursos escassos.

O curso teve como base o livro "Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)", publicado pelo *Project Management Institute* (PMI®), e atualmente na sua 4ª edição.

O PMI® é uma instituição internacional sem fins lucrativos, fundada em 1969, que associa profissionais de gestão de projetos. No início de 2011 já era

considerada a maior associação do gênero no mundo, uma vez que integra mais de 500.000 membros em cerca de 185 países. O escritório central localiza-se em Newtown Square, na periferia da cidade da Filadélfia, em Pensilvânia, Estados Unidos da América.

O desenvolvimento dessa monografia contribuiu de forma edificante nos nossos conhecimentos e nos permitiu experimentar a condução de um projeto mesclando teoria e prática, permitindo entender o guia PMBOK®.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, *PMI*®, *Guia PMBOK*®, campanha política.

Abstract

This monograph presents the conclusion work of the Graduate in Project Management course - Practices of PMI ® in Senac SP educational institution. Early in the course, were formed groups of 5 students and they were presented themes for the development of the course conclusion project. Suggestions on other topics were also presented and evaluated by the coordinator.

This study is a case of free suggestion, where the project chosen was the planning and execution of a Political Campaign for Alderman in Sao Luiz do Paraitinga, São Paulo, in which we seek to apply the best practices of project management advocated by PMI.

The project was developed with strict restrictions of time and costs, since the election date is immutable and the scheduled activities should be fulfilled. Furthermore, it was not possible to invest considerable sums because the main sponsor was the candidate himself and his future compensations could not provide him the return on the investment.

The results have shown that the best practices of project management presented in the PMBOK® guide helps the organizations and managers to appropriately conduct their projects, enabling control costs, deadlines and the attendance of scope requirements and quality. They also show that for projects with restrictions as the presented in the study case, the ability of the project manager to decide on the most relevant processes would save effort and scarce resources.

The course was based on the book "Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK® Guide)", published by the Project Management Institute (PMI ®), currently in its 4th edition.

The PMI ® is an international nonprofit institution, founded in 1969, which associates professionals in project management. In early 2011 it already was considered the largest association of its kind in the world, since it integrates more than 500.000 members in approximately 185 countries. The central office is located in Newtown Square, in the outskirts of Philadelphia city, Pennsylvania, United States.

The development of this monograph contributed in the edification of our knowledge and has allowed us to experience the conduction of a project, blending theory and practice, allowing to understand the PMBOK® Guide.

Keywords: Project Management, PMI®, PMBOK® Guide, political campaign.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Gráfico Poder e Interesse	32
Figura 2	Nível típico de recursos em função do tempo	33
Figura 3	Impacto das variáveis em função do tempo	34
Figura 4	Oportunidade Construtiva x Intervenção Destrutiva	36
Figura 5	Organograma do Gerenciamento de Custos do Projeto	46
Figura 6	DFD Estimar os custos do projeto	50
Figura 7	DFD Determinar o orçamento	58
Figura 8	Linha base de custos, gastos e requisitos de recursos financeiros (Curva S)	61
Figura 9	DFD Controlar os custos do projeto	63
Figura 10	Diagrama da situação do projeto	64
Figura 11	EAP – 1º Nível	89
Figura 12	Estimativa de Fluxo de Caixa	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Variação de prazo ou de progresso	67
Tabela 2	Variação de custos	69
Tabela 3	Índice de desempenho de prazos	71
Tabela 4	Índice de desempenho de custos	72
Tabela 5	Parte do dicionário da EAP	90

LISTA DE ABREVIATURAS

CR	Custo Real
cE	Custo Esperado
CER	Cost Estimating Relationship
cM	Cenário Mais Provável
cO	Cenário Otimista
cP	Cenário Pessimista
CPI	Cost Performance Index
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
ENT	Estimativa no Término
EPT	Estimativa para Terminar
EV	Earned Value
EVM	Earned Value Management
GP	Gerente de Projetos
GVA	Gerenciamento do Valor Agregado
IDC	Índice de Desempenho de Custos
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDP	Índice de Desempenho de Prazos
IDPT	Índice de Desempenho para Término
Iphan	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
ONT	Orçamento no Término
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PFp	Progresso Físico Previsto
PMBOK®	Project Management Body of Knowledge
PMI®	Project Management Institute
PMO	Project Management Office
PO	Project office
RH	Recursos Humanos
ROI	Retorno sobre o Investimento
SPI	Schedule Performance Index
SV	Schedule Variance
TAP	Termo de Abertura do Projeto

TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCPI	To Complete Performance Index
TER	Tribunal Regional Eleitoral
VA	Valor Agregado
VC	Variação de Custo
VCU	Variação dos Custos Unitários
VM	Variação Mista
VP	Valor Planejado
VPC	Valor Presente dos Custos
VPR	Variação de Prazo
VQ	Variação de Quantidade

SUMÁRIO

1. Projetos	20
1.1. Projetos	20
1.2. Gerenciamento de Projetos	22
1.3. PMI® e o Guia PMBOK®	25
1.3.1. Escritório de Gerenciamento de Projetos	25
1.3.2. Gerentes de Projetos	27
1.3.3. Estruturas Organizacionais	28
1.3.4. Organização Funcional	29
1.3.5. Organização Projetizada	30
1.3.6. Organização Matricial	30
1.3.7. Fatores Ambientais da Empresa e Ativos de Processos Organizacionais	31
1.3.8. Partes Interessadas	31
1.3.9. Ciclo de Vida dos Projetos	33
1.3.10. Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos	35
1.3.11. Grupos de Processos de Iniciação	36
1.3.12. Grupos de Processos de Planejamento	36
1.3.13. Grupos de Processo de Execução	38
1.3.14. Grupo de Processos de Monitoramento e Controle	38
1.3.15. Grupos de Processos de Encerramento	39
1.3.16. Áreas de Conhecimento	40
1.3.17. Integração	40
1.3.18. Escopo	40
1.3.19. Tempo	41
1.3.20. Custos	42
1.3.21. Qualidade	42
1.3.22. Recursos Humanos	43
1.3.23. Comunicações	43
1.3.24. Riscos	44
1.3.25. Aquisições	45
1.4. Gerenciamento de Custos de Projetos	45

1.4.1.	Estimar os Custos	50
1.4.1.1.	Entradas	51
1.4.1.2.	Técnicas e Ferramentas	53
1.4.1.3.	Saídas.....	57
1.4.2.	Determinar o Orçamento.....	57
1.4.2.1.	Entradas	59
1.4.2.2.	Técnicas e Ferramentas	59
1.4.2.3.	Saídas.....	60
1.4.3.	Controlar os Custos	61
1.4.3.1.	Entradas	63
1.4.3.2.	Técnicas e Ferramentas	64
1.4.3.3.	Saídas.....	75
2.	O caso	76
2.1.	Um Projeto para São Luiz do Paraitinga/SP	76
2.2.	Campanha para Vereador.....	77
2.3.	O Desenvolvimento da Proposta.....	78
3.	A Necessidade	79
3.1.	Abordagem e Necessidades do Projeto	79
3.1.1.	Entendimento do ambiente atual e futuro	80
3.1.2.	Objetivos Gerais do Projeto	81
3.1.3.	Benefícios	81
3.1.4.	Metas Operacionais e de Cronograma	82
3.1.5.	Investimento.....	82
3.1.6.	Duração do Projeto	83
3.1.7.	Orçamento Sumarizado	83
3.1.8.	Gerente de Projeto Designado e nível de autoridade atribuída	84
3.1.9.	Processos de Gerenciamento do Projeto.....	84
3.1.9.1.	Processos de Iniciação/Áreas de Conhecimento.....	84
3.1.9.2.	Processos de Planejamento/Áreas de Conhecimento.....	85
3.1.9.3.	Processos de Execução/Áreas de Conhecimento	85
3.1.9.4.	Processos de Monitoramento e Controle/Áreas de Conhecimento	86
3.1.9.5.	Processos de Encerramento/Áreas de Conhecimento	86
3.2.	Partes Interessadas	86

4. O Projeto	87
4.1. Planejamento	87
4.1.1. Escopo	87
4.1.1.1. A coleta dos requisitos	88
4.1.1.2. A definição do escopo	89
4.1.1.3. A criação da EAP	89
4.1.1.4. O dicionário da EAP	90
4.1.2. Tempo	90
4.1.2.1. A definição das atividades	91
4.1.2.2. O sequenciamento das atividades	92
4.1.2.3. A estimativa dos recursos das atividades	92
4.1.2.4. A estimativa das durações das atividades	92
4.1.2.5. O desenvolvimento do cronograma	93
4.1.3. Custos	93
4.1.3.1. A Estimativa de Custos	93
4.1.3.2. A determinação do orçamento	95
4.1.4. Recursos Humanos	95
4.1.4.1. O desenvolvimento do Plano de Recursos Humanos	96
4.1.5. Qualidade	96
4.1.5.1. O Planejamento da Qualidade	97
4.1.6. Comunicação	98
4.1.6.1. O planejamento das comunicações	98
4.1.7. Riscos	99
4.1.8. Aquisições	99
4.2. Execução	100
4.2.1. A orientação e o gerenciamento da execução do projeto	101
4.2.2. A realização da garantia da qualidade	101
4.2.3. A mobilização da equipe do projeto	101
4.2.4. O desenvolvimento da equipe do projeto	101
4.2.5. O gerenciamento da equipe do projeto	102
4.2.6. A distribuição das informações	102
4.2.7. O gerenciamento das expectativas das partes interessadas	102
4.2.8. Condução das aquisições	103

4.3. Monitoramento e Controle	103
4.3.1. O monitoramento e controle do trabalho do projeto	103
4.3.2. A realização do controle integrado de mudanças	104
4.3.3. A verificação do escopo	104
4.3.4. O controle do escopo	105
4.3.5. O controle do cronograma	105
4.3.6. O controle dos custos	105
4.3.7. A realização do controle de qualidade	106
4.3.8. O reporte do desempenho	107
4.3.9. O monitoramento e o controle dos riscos.....	108
4.3.10. A administração das aquisições	108
4.4. Resultados	108
4.4.1. Resultados a 50%.....	109
4.4.1.1. Os problemas	109
4.4.1.2. As ações corretivas	109
4.4.1.3. Os riscos.....	109
4.4.1.4. Solicitações de mudanças	109
4.4.1.5. Resultados.....	110
4.4.2. Resultados a 100%.....	110
4.4.2.1. <i>Ckeck-list</i> das Entradas e <i>check-list</i> de Encerramento	111
4.4.2.2. Avaliação	111
4.4.3. Lições aprendidas.....	111
4.4.3.1. Ferramentas do Guia PMBOK®	112
4.4.3.2. O desenvolvimento do projeto Vereador e o Guia PMBOK®	112
4.4.3.3. Comunicação.....	113
4.4.3.4. Ferramentas de Versionamento	114
5. Conclusão.....	114
REFERÊNCIAS.....	117
APÊNDICE A - TERMO DE ABERTURA DO PROJETO	119
APÊNDICE B - PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO	125
APÊNDICE C - PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	183
APÊNDICE D – DOCUMENTAÇÃO DE REQUISITOS	187
APÊNDICE E – MATRIZ DE RASTREABILIDADE DOS REQUISITOS	191

APÊNDICE F – DECLARAÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO	192
APÊNDICE G – WBS – ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO	196
APÊNDICE H – DICIONÁRIO DA EAP	197
APÊNDICE I – PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	202
APÊNDICE J – CRONONOGRAMA INICIAL DO PROJETO.....	206
APÊNDICE K – CRONONOGRAMA DE ACOMPANHAMENTO DO PROJETO	225
APÊNDICE L – CRONONOGRAMA TAREFAS CRÍTICAS	251
APÊNDICE M – PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	282
APÊNDICE N – PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE	286
APÊNDICE O – DESCRIÇÃO DE CARGOS E HISTOGRAMAS.....	300
APÊNDICE P – PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES	307
APÊNDICE Q – PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	314
APÊNDICE R – PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES	322
APÊNDICE S – CRONOGRAMA A 100%.....	330
APÊNDICE T – REGISTRO DAS PARTES INTERESSADAS.....	352
APÊNDICE U – RELATÓRIO DE STATUS A 100%.....	353
APÊNDICE V – RELATÓRIO DE STATUS A 50%.....	357

1. Projetos

1.1. Projetos

Já se perdeu no tempo a origem da utilização de desenhos para representar fatos do cotidiano. Quando o homem ainda habitava as cavernas e sentiu necessidade de registrar suas atividades ou quem sabe, suas emoções e dúvidas, ele passou a representar nas paredes de pedra, cenas de seu cotidiano e de sua comunidade.

Provavelmente deu-se o mesmo com o projeto técnico. Em algum momento nas primeiras civilizações, alguém teve a ideia de representar antes, o formato que um abrigo poderia ter. Talvez riscando a areia ou alguma casca de árvore, surgiu o primeiro embrião do que seria um projeto. Isto deve ter representado algum benefício e seu uso foi sendo aumentado e melhorado por sucessivas civilizações e povos.

Nos lugares onde surgiram as primeiras civilizações – Mesopotâmia, Índia, China, Egito, México e Peru – com a complexidade de cidades, palácios e templos que resistiram até os dias atuais é difícil imaginar que as construções foram feitas pedra sobre pedra, tijolo sobre tijolo, sem um "plano" inicial, que estabelecesse as diretrizes do "escopo" e as "ferramentas e recursos" que seriam necessários para construir todo esta história material, monumental e misteriosa como conhecemos. Por maior, mais poderoso e rico que fosse um reino, sempre foi necessário um planejamento para manter tudo funcionando. Estas necessidades devem ter criado o processo hoje conhecido como Projeto.

Acreditamos que assim deve ter sido o processo. Porém os registros que chegaram aos nossos dias, na forma organizada e sistematizada que reconhecemos como documento válido foi a obra de **Vitrúvio**. Este romano, arquiteto e engenheiro que viveu entre os anos 70 e 25 A.C., de nome Marcos Vitrúvio Polião (*Marcus Vitruvius Pollio* em latim) não deixou obras expressivas construídas, ou elas não permaneceram até serem identificadas.

Entretanto ele deixou como legado o único tratado que sobreviveu até nossos dias e serviu de base e referência para regras e princípios sobre Arquitetura, Engenharia, Urbanismo e Hidráulica.

Neste tratado, conhecido como “*De Architectura*”, ele estabeleceu padrões e princípios, representados por áreas específicas da construção de edifícios: “*utilitas*” (utilidade), “*venustas*” (beleza) e “*firmitas*” (solidez), que formaram a base da arquitetura romana do período clássico. Apenas parte deste documento chegou até nossos dias, cerca de 80 manuscritos, mas que forneceram elementos para desenvolvimento de muitos outros trabalhos.

Por volta de 1490, Leonardo da Vinci trabalhando no estudo das proporções humanas, baseado nos textos então encontrados de Vitruvius, criou um desenho que se tornaria famoso (um homem dentro de um círculo e um quadrado) e que ficou conhecido como Homem Vitruviano. A contribuição de Vitruvius permaneceu como referência de qualidade, de acordo com os princípios citados anteriormente.

Com o passar do tempo e com o avanço da tecnologia, os projetos foram ficando cada vez mais sofisticados. A engenharia de materiais, as evoluções dos cálculos e do próprio desenho técnico levaram as soluções para patamares cada vez mais complexos e sofisticados.

No final dos anos cinquenta, com o início da corrida espacial entre Estados Unidos e a antiga União Soviética, a complexidade dos assuntos técnicos e de construção de qualquer máquina, levaram a utilização dos conceitos de projeto para outras áreas. O projeto deixou de fazer parte apenas da realidade técnica voltada à construção e espalhou-se por outras atividades.

Administrar partes específicas das empresas, criar e fabricar artigos de consumo, campanhas publicitárias e inúmeras atividades nos mais diversos ramos da atividade humana começaram a ser tratados com a lógica e organização dos projetos. Alguns termos antes restritos à engenharia começaram a ser usados em outras áreas – escopo, necessidades do cliente, riscos, qualidade, comunicação entre tantos outros – começaram a fazer parte do cotidiano das mais diversas áreas de atuação humana, das artes às finanças, passando pela medicina e a pesquisa científica.

Esta profusão de ações acabou por gerar a necessidade de padrões e mecanismos de aferição e controle mais universais. A medida da eficiência e eficácia precisava de parâmetros comuns para poder avaliar e dimensionar os resultados. Esta abundância de referências começou a gerar padrões comuns e cursos e escolas foram criados para disseminar os valores e premissas envolvidos no desenvolvimento de projetos.

Atualmente existem definições bastante precisas e elaboradas para o que é projeto, no seu sentido mais amplo. Existem definições em dicionários e em livros técnicos dos mais diversos tipos. Dentro da abordagem deste trabalho, a definição que consideramos acertada é aquela indicada no PMBOK® descrita como:

“Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos.”
(Guia PMBOK®, Quarta Edição, 2008, p.5).

Esta definição, resumida e abrangente ao mesmo tempo, situa com clareza a gama de trabalhos que podem ser entendidos como projetos. Existem outras características particulares que complementam esta definição e diferenciam os projetos dos produtos ou produções seriadas. Estas definições e limites encontram-se também no Guia PMBOK®.

1.2. Gerenciamento de Projetos

Com a difusão da cultura do projeto invadindo as mais diversas áreas de atuação e dos negócios, aumentou a necessidade de criar mecanismos que pudessem controlar e aferir se, as atividades e os processos realizados aconteciam de maneira eficaz.

Não basta haver o projeto (compreendido como documentos, premissas e determinações de execução) para que a realização aconteça. Cada vez mais é necessário que se possua o mecanismo, o processo de como realizar o projeto. Como realizar a interação entre diversas áreas e especialidades, atingindo o melhor resultado de cada contribuição.

As organizações, com a sofisticação e exigência cada vez maior dos mercados consumidores e com novas regulações governamentais e de organismos multilaterais, abrangendo os negócios e o comércio em nível planetário, passaram a exigir cada vez mais uma uniformidade de procedimentos. Normas e regras que pudessem ser aplicadas em várias partes do mundo, para controlar a execução e os resultados do trabalho. Os investidores que hoje estão em várias partes do mundo, precisam controlar com precisão a aplicação de seus recursos, e aferir com clareza os resultados obtidos. Busca-se segurança para os investimentos, cada vez maiores e sem fronteiras.

O grande consumidor destas normas e das regras de uniformização, num primeiro momento é o Estado. Os grandes investimentos em infraestrutura, para organizar países e resolver os problemas históricos criados com o aumento da população. Locomoção, moradia, emprego, produção de alimentos. São itens que precisam ser realizados em grande escala. Precisam de processos e controles em grande escala.

O país que lidera este desenvolvimento, em escala global é os Estados Unidos da América, após a 2ª Guerra Mundial. Embora o Império Romano tenha alcançado o domínio sobre amplos territórios da Europa e parte de Ásia e o Império Inglês tenha expandido seu domínio por todo o planeta (*o reino onde o sol nunca se põe – como era então conhecido*), inovando e criando mecanismos diferenciados e eficientes, cada um ao seu tempo, foi a América que transformou o mundo num quintal.

Os Romanos, grandes construtores e considerados os pais da Administração, e os Ingleses com práticas militares aplicados aos mais vastos campos da organização humana, não criaram a potência econômica e de desenvolvimento dos Americanos. Com uma população crescente, com grande capacidade de realização, os americanos precisaram buscar recursos em todo o mundo. O desenvolvimento científico, considerado propulsor do desenvolvimento se estendeu por todas as áreas de atividade: agricultura, medicina, armamentos, corrida espacial, indústria automobilística, entre tantas outras, encontraram no território americano, povoado por pessoas de todas as partes do mundo, um campo vasto para desenvolvimento.

Por conta disto inclusive, as grandes transformações das organizações começaram nas mãos dos americanos.

Frederick Taylor (1856-1915) foi o primeiro a aplicar conhecimentos científicos para analisar as relações de trabalho e aferir produtividade, eficiência e aumento de ganhos nos processos. Foi um precursor do gerenciamento de projetos, antes mesmo da criação dos termos.

Henry Gantt (1861-1919) parceiro e sócio de Taylor, estudou com detalhes como a ordem das operações ocorria nos trabalhos, criando sequências de atividades e durações para as tarefas, criando os famosos diagramas de barra (ou de Gantt) que são utilizados até hoje, com poucas alterações.

Posteriormente, durante a 2ª Guerra Mundial, com a complexidade de operações e soluções de conflitos que aconteciam em várias partes do mundo, os processos foram aprimorados. Particularmente para o Projeto Manhattan (para o desenvolvimento da primeira bomba atômica) foi desenvolvido pela indústria química *DuPont* um método chamado de *Critical Path Method* ou *CPM*, como é conhecido até hoje. Este método consiste em se analisar as tarefas em sequência de realização, onde é identificado o caminho com menores intervalos entre as atividades e que se sofrer alterações não previstas, pode comprometer o desenvolvimento de todo o trabalho. Daí a expressão *caminho crítico*. Posteriormente na década de 50, com o início da corrida espacial, o método foi aperfeiçoado pela própria *DuPont* e pela *Remington Rand Corporation*.

Outro método ou ferramenta que também foi desenvolvido no final dos anos 50, foi a Técnica de Avaliação e Revisão de Programas ou *PERT* na sigla em inglês para *Program Evaluation and Review Technique*. Desenvolvido também pela *Remington Rand Corporation*, tinha como objetivo inicial o desenvolvimento de armas para a Marinha dos Estados Unidos.

Estes métodos, utilizados até hoje, formaram a base para o gerenciamento de projetos como praticados hoje.

Com a criação do PMI – Project Management Institute no final da década de 60, as melhores práticas de gerenciamento de projetos começaram a ser sistematizadas e disseminadas, criando uma organização de referência para o

mundo todo, em relação ao gerenciamento de projetos. Outras organizações também foram criadas, disseminando cada vez mais a prática do gerenciamento de projetos e tornando esta em uma disciplina cada vez mais imprescindível no mundo atual.

1.3. PMI® e o Guia PMBOK®

De acordo com o PMI–SP, o *Project Management Institute (PMI®)* é uma associação sem fins lucrativos criada em 1969 nos Estados Unidos cujo intuito é disseminar o conhecimento sobre Gerenciamento de Projetos.

Atualmente com mais de meio milhão de associados em mais de 185 países, o *PMI®* se tornou a principal associação mundial profissional de Gerenciamentos de Projetos.

O *PMI®*, através dos seus associados, elabora publicações que são responsáveis pela disseminação das melhores práticas em empregadas em Gerenciamento de Projetos. O *PMBOK® Guide* (*“A Guide to the Project Management Body of Knowledge*) ou simplesmente Guia PMBOK® como se conhecido no Brasil, é a compilação desses conhecimentos reunidos em única obra.

No Guia PMBOK® são encontradas as melhores práticas e os processos utilizados em Gerenciamento de Projetos, divididos pelas áreas de conhecimento (Tempo, Escopo, Custo, Qualidade, Riscos, Recursos Humanos, Comunicação, Aquisição e Integração).

Por ser uma publicação direcionada para auxiliar no Gerenciamento de Projetos, mas principalmente elaborada por gerentes de projetos, o Guia PMBOK® se torna ferramenta indispensável para qualquer um que tenha ambições de trabalhar com Gerenciamento de Projetos.

1.3.1. Escritório de Gerenciamento de Projetos

À medida que as empresas começam a reconhecer o efeito favorável que a gestão de projetos exerce sobre a lucratividade, mais ênfase passa a ser dada ao profissionalismo nessa área com a utilização do conceito de departamento de

projetos. O conceito de um escritório de projetos (PO – *Project Office*) ou de escritório de gestão de projetos (PMO – *Project Management Office*) poderá ser a mais importante atividade no campo de gestão de projetos nessa década. Com o reconhecimento dessa importância, surge o planejamento estratégico tanto para a gestão de projetos quanto para o escritório de projetos. A maturidade e a excelência em gestão de projetos não ocorrem simplesmente com o uso da gestão de projetos durante um longo período de tempo, mas sim através do planejamento estratégico para a gestão e o escritório de projetos. (KERZNER, 2006, p.265).

Segundo o Guia PMBOK® (2008, p.11), o PMO é a entidade organizacional responsável pelo gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob o seu domínio. Suas responsabilidades variam de suporte a projetos, auxiliando os gerentes de projetos nas atividades de gerenciamento, a até controle e gerenciamento total dos mesmos.

O PMO pode receber autoridade para iniciar, fazer recomendações e encerrar projetos. Além disso, proporciona uma melhor distribuição dos recursos disponível a cada projeto, uma vez que coordena todos os projetos da organização.

“O PMO deve ser o responsável por toda propriedade intelectual sobre Gerenciamento de Projetos na organização, atuando como um multiplicador dessas práticas, e participando do planejamento estratégico da mesma.” (KERZNER, 2006, p. 268).

Dentre as funções de auxílio do PMO aos gerentes de projetos, destacam-se as seguintes (Guia PMBOK®, 2008, p.11):

- Gerenciamento compartilhado dos recursos do PMO com os projetos;
- Criação e desenvolvimento de padrões e metodologias de Gerenciamento de Projetos;
- Desenvolvimento de programas de capacitação em Gerenciamento de Projetos;
- Monitoramento e Controle sobre as práticas aplicadas em Gerenciamento de Projetos através auditorias nos projetos;
- Coordenação da comunicação integrada dos projetos.

Apesar do PMO possuir funções de auxílio aos gerentes de projetos, seus objetivos são diferentes e são orientados por requisitos diferentes. As principais diferenças entre o PMO e os gerentes de projetos segundo o Guia PMBOK® (2008) são:

- Os gerentes de projetos focam nos objetivos dos projetos e o PMO no gerenciamento dos programas e consequentemente nos objetivos dos negócios;
- Os gerentes de projetos controlam os recursos atribuídos aos projetos de forma a atender os seus requisitos, enquanto que o PMO organiza e compartilha os recursos disponíveis pela organização;
- Os gerentes de projetos gerenciam as restrições de escopo, tempo, custo, qualidade, etc. dos projetos e o PMO gerencia as metodologias, padrões e as interdependências entre os projetos.

1.3.2. Gerentes de Projetos

Os gerentes de projetos desempenham vários papéis. De acordo com HELDMAN:

Sua responsabilidade consistirá em elaborar orçamentos, chefiar equipes, negociar recursos, comunicar-se com fornecedores e clientes, além de fornecer suporte ao cliente. Portanto, é necessário possuir conhecimento geral em todas essas áreas. (2005, p.35).

Os gerentes de projetos são as pessoas nomeadas pelas organizações responsáveis por cumprir os requisitos do escopo, dentro de prazos e custos previamente planejados e com a qualidade necessária para atender as expectativas dos clientes. De forma sucinta, os gerentes de projetos são os responsáveis por obter os objetivos do projeto.

Possuir as ferramentas e técnicas e ser conhecedor das melhores práticas de Gerenciamento de Projetos são de fundamental importância para os gerentes de projetos. No entanto, habilidades interpessoais tais como Liderança,

Motivação, Comunicação, Negociação, Assertividade e outras mais, são na maioria das vezes até mais importantes que o conhecimento técnico sobre projetos.

Os gerentes de projetos, além de toda a política e cultura que uma organização está envolvida, se ele não conquistar a confiança da equipe de projeto e uni-la entorno do objetivo comum, as chances de insucesso aumenta consideravelmente.

1.3.3. Estruturas Organizacionais

Segundo KERZNER (2006), os tipos de organizações a partir da perspectiva de gerenciamento de projetos podem ser classificados como orientadas a projetos ou não orientadas a projetos.

Nas organizações orientadas a projetos, a rentabilidade ocorre predominantemente a partir de projetos. Nas organizações não orientadas a projetos, a rentabilidade provem de produção em escala. Nas organizações não orientadas a projetos, pode haver divisões distintas para o desenvolvimento de projetos específicos, tais como os desenvolvidos na área de tecnologia da informação.

Pelo Guia PMBOK® (2008), a estrutura organizacional é um fator ambiental da empresa e pode influenciar a maneira que os projetos são conduzidos. As estruturas organizacionais podem ser classificadas da seguinte maneira:

- Organização Funcional;
- Organização Projetizada;
- Organização Matricial (Frac, Balanceada e Forte).

A seguir serão destacadas as suas principais características.

1.3.4. Organização Funcional

A organização funcional é uma organização onde há uma hierarquia bem definida para cada funcionário seguir. São estruturadas de modo que as operações semelhantes sejam agrupadas em departamentos (HELDMAN, 2005).

Cada departamento realizará seu trabalho de modo independente e com seus próprios recursos. Os gerentes de projetos possuem outras responsabilidades, além das do projeto. Segundo HELDMAN as principais vantagens das organizações funcionais são:

- Clareza na cadeia de comando, onde os recursos sabem que possuem um supervisor e entendem a cadeia hierárquica;
- Equipe coesa, uma vez que os membros geralmente trabalham no mesmo departamento; e
- Separação das funções, uma vez que os membros das equipes fazem funções específicas no seu dia-a-dia, tornando-os especialistas.

As principais desvantagens são:

- Os gerentes de projetos costumam ser os gerentes funcionais, acumulando cargos e funções podem ocasionar conflitos quanto a condução e atenção devida aos projetos. Outro ponto é que se o gerente de projeto não for o gerente funcional, a equipe de projeto não o respeite como autoridade, levando a baixo desempenho as atividades do projeto;
- Burocracia, causando lentidão nas tomadas de decisões e aprovações;
- Competição por recursos, entre o projeto e o departamento;
- Baixa autoridade dos gerentes de projetos, onde os poderes geralmente estão nas mãos dos gerentes funcionais.

1.3.5. Organização Projetizada

A organização projetizada é estruturada de maneira oposta às organizações funcionais (HELDMAN, 2005). Nessa estrutura, os membros da equipe geralmente são alocados juntos e os gerentes de projetos possuem autoridade e autonomia na tomada de decisões dos projetos.

Segundo HELDMAN as principais vantagens das organizações projetizadas são:

- Os gerentes de projetos possuem autoridade suprema;
- Os gerentes de projetos são os responsáveis pelas decisões; e
- O objetivo da organização é o trabalho no projeto.

As principais desvantagens são:

- Realocação para os membros da equipe ao final do projeto;
- Tempo ocioso dos especialistas; e
- Concorrência com outros gerentes de projetos por recursos.

1.3.6. Organização Matricial

As organizações matriciais resultam da combinação do que há de melhor nas organizações funcionais e por projetos e do descarte das desvantagens inerentes a ambas (HELDMAN, 2005). As organizações matriciais se resumem numa combinação de características dos extremos em relação ao Gerenciamento de Projetos, posicionando-se a meio caminho entre a organização funcional e a projetizada.

As organizações matriciais ainda podem ser subdivididas em três tipos, de acordo com o seu posicionamento em relação à cultura de Gerenciamento de Projetos, que seriam as do tipo matriz fraca, matriz balanceada e por último a matriz forte.

A do tipo matriz fraca se caracteriza por ser muito semelhante às organizações funcionais, onde os papéis dos gerentes de projetos são semelhantes ao de coordenadores e facilitadores. As organizações do tipo matriz balanceada, sua característica é que os gerentes de projetos possuem um reconhecimento quanto a sua importância, no entanto sua autoridade ainda é reduzida.

Nas organizações do tipo matriz forte, suas características são bastante similares às organizações projetizadas. Os gerentes de projetos possuem um grau considerável de autoridade e autonomia e o e tanto ele quanto a equipe trabalham em tempo integral no projeto.

1.3.7. Fatores Ambientais da Empresa e Ativos de Processos Organizacionais

Fatores ambientais da empresa são todos os fatores capazes de influenciar o resultado do projeto, sejam eles próprios internos, sejam externo e alheios a organização. Estão presentes na maioria dos processos de planejamento como entradas e são considerados de suma importância para os projetos. Alguns dos fatores que podemos citar processos organizacionais, cultura, padrões governamentais, administração de pessoas, etc. (Guia PMBOK®, 2008).

Ativos de processos organizacionais estão relacionados com os processos e procedimentos na qual a organização está estruturada. Nisso inclui as suas diretrizes, os padrões adotados, o seu histórico de informações (lições aprendidas, por exemplo), controle financeiros, validação e aprovação de mudanças, etc., além como são disponibilizadas e difundidas tais informações.

1.3.8. Partes Interessadas

Partes interessadas são pessoas ou organizações (clientes, fornecedores, patrocinadores, organização executora ou o público) que possuem interesse no projeto e podem afetá-lo durante a execução e no término do projeto. Exercem

influência no projeto como um todo, impactando de forma positiva ou negativa o próprio projeto, suas entregas e a equipe de forma geral.

É função do gerente de projeto e de sua equipe identificar as partes interessadas no início do projeto, a fim de determinar quais requisitos e quais as expectativas deverão ser supridas ao longo de todo o projeto. Sua identificação fornecerá requisitos para que o gerente de projeto os classifique de acordo com o seu interesse e a seu poder no projeto, facilitando-se assim o seu gerenciamento. A Figura 1 apresenta um modelo de representação e sua divisão nos quadrantes (Guia PMBOK®, 2008):

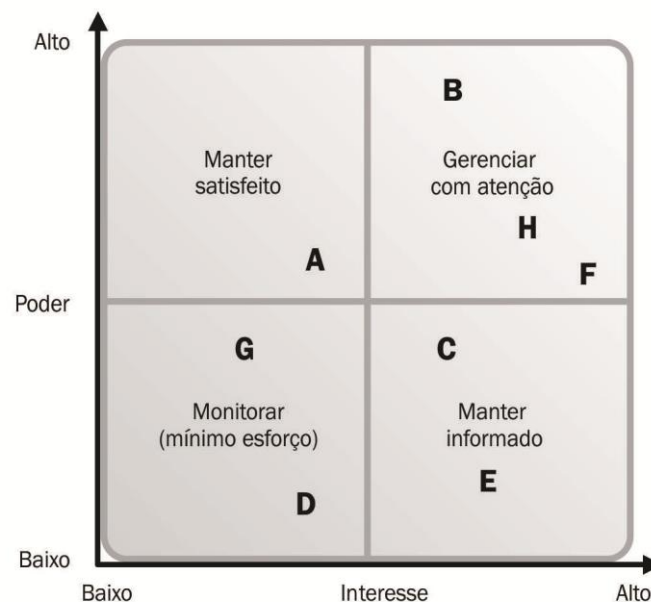


Figura 1: Gráfico Poder x Interesse

Fonte: Guia PMBOK® (2008, p.249)

A identificação e a definição da estratégia de abordagem de acordo com o posicionamento a qual as parte interessadas estão inseridas se tornam chave fundamental para o sucesso de um projeto.

1.3.9. Ciclo de Vida dos Projetos

O ciclo de vida de um projeto é estrutura básica para o Gerenciamento de um projeto, independente do seu tamanho e complexidade. É o conjunto de fases ordenadas que definem a sequência de execução do projeto. Todos os projetos seguem a seguinte estrutura para o seu ciclo de vida (Guia PMBOK®, 2008, p.16):

- Início do projeto;
- Organização e preparação;
- Execução do trabalho do projeto; e
- Encerramento do projeto

VARGAS (2009) afirma que ter o conhecimento sobre o ciclo de vida acarreta diversas vantagens, dentre elas as seguintes:

- Determina o que foi e o que não foi executado no projeto;
- Apresenta uma avaliação do progresso do projeto; e
- Indica com exatidão em que ponto do desenvolvimento o projeto se encontra.

O ciclo de vida do projeto permite definir como serão empregados os recursos do projeto sendo que durante as fases iniciais e de encerramento não são necessário à utilização de muitos recursos quando comparados com a execução do projeto. A Figura 2 ilustra essa análise.

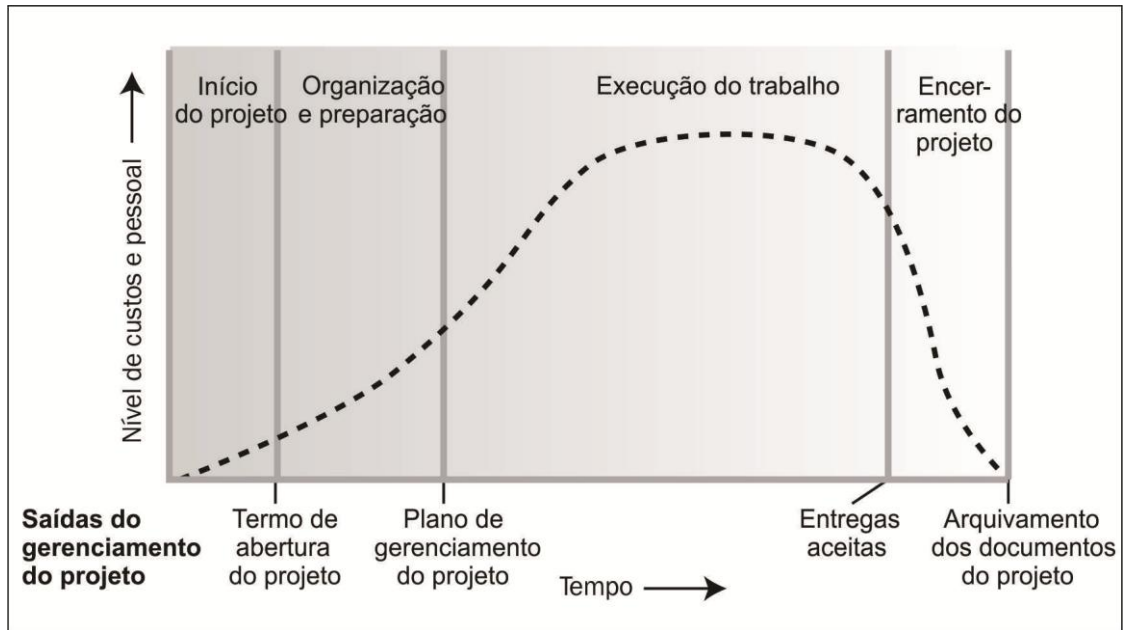


Figura 2: Nível típico de recursos em função do tempo.

Fonte: Guia PMBOK® (2008, p16.)

Outras características do ciclo de vida do projeto é que no início, os riscos e as incertezas são maiores, diminuindo com o passar do tempo, conforme são feitas as entregas, e é também onde uma solicitação de mudança pode ser averiguada e realizada sem grandes variações de custos. A Figura 3 apresenta essas características.

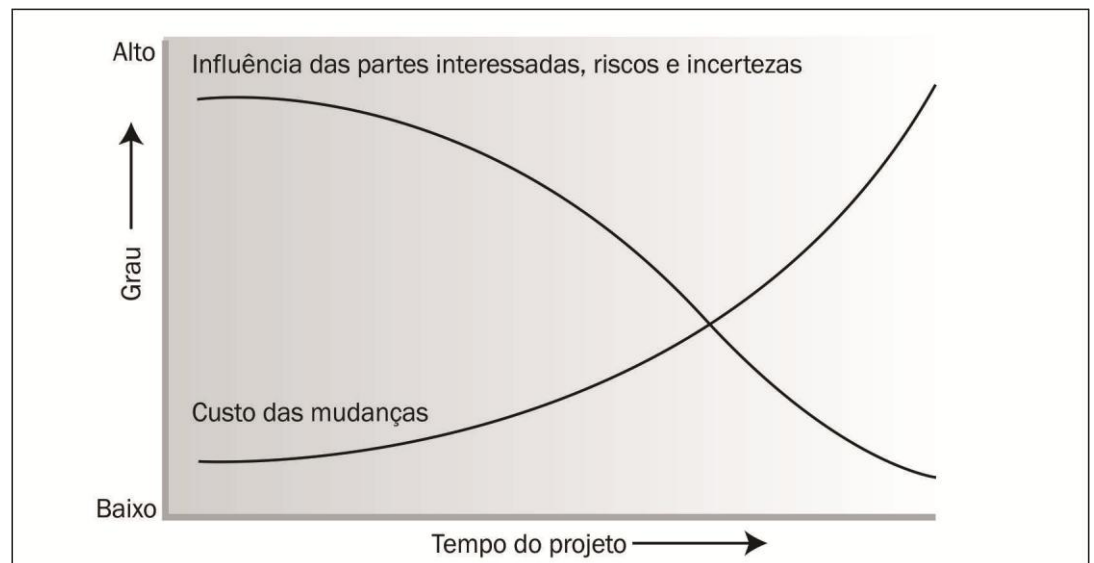


Figura 3: Impacto das variáveis em função do tempo.

Fonte: Guia PMBOK® (2008, p.17)

Para VARGAS (2009) e conforme proposto por Widerman, a região anterior à intersecção das curvas é onde ocorre o cenário chamado de *Oportunidade Construtiva*, que é quando as mudanças são vantajosas e agregam valor ao projeto. A região posterior apresenta o cenário de *Intervenção Destrutiva*, na qual os recursos gastos na mudança não superam os valores agregados no projeto. A Figura 4 ilustra essa interpretação.

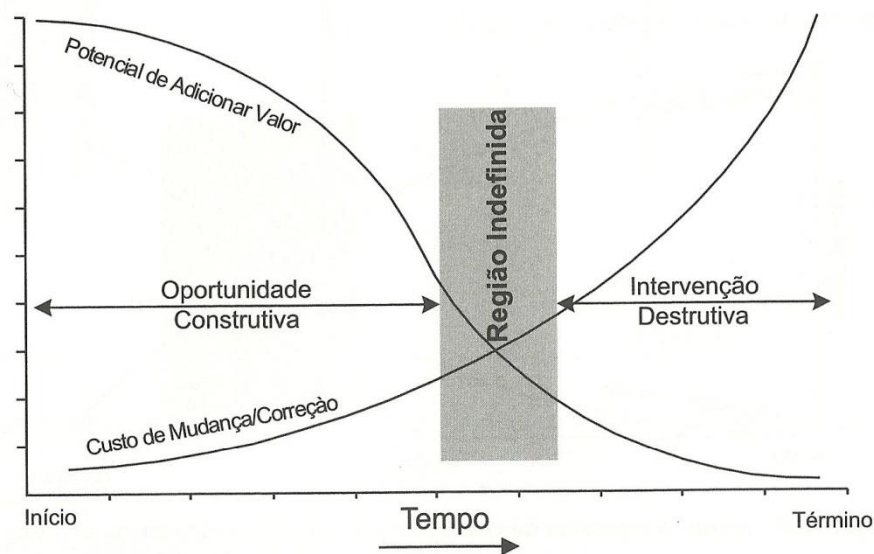


Figura 4: Oportunidade Construtiva x Intervenção Destrutiva.

Fonte: VARGAS (2009, p.29).

1.3.10. Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos

Um processo é um conjunto de ações e atividades que se relacionam para alcançar um objetivo, que poderia ser um produto, ou serviço, ou resultado e que satisfaça a parte interessada. Possuem características singulares sobre as suas entradas, ferramentas e saídas. Segundo o Guia PMBOK® (2008), existem cinco grupos de processos (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, Execução) na qual os 42 processos de Gerenciamento de Projetos estão divididos. A seguir, iremos discorrer sobre cada grupo de processo.

1.3.11. Grupos de Processos de Iniciação

É o início do projeto, onde são levantadas as necessidades e demandas e feita uma verificação para se decidir se o projeto deve realmente ser desenvolvido e realizado. Nesse momento que é definido o objetivo e feita a justificativa para do projeto.

Segundo HELDMAN (2005, p.16):

Algumas das atividades que deverão ser realizadas durante o processo de iniciação são:

- Definir as metas do projeto;
- Definir os critérios de seleção do projeto;
- Nomear o gerente de projeto;
- Redigir o Termo de Abertura do Projeto (TAP);
- Obter a liberação do TAP.

Os processos que fazem parte do grupo de processos de iniciação são os seguintes:

- Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto; e
- Identificar as Partes Interessadas

1.3.12. Grupos de Processos de Planejamento

O grupo de processos de planejamento é o momento na qual é realizado o detalhamento do escopo e seus requisitos, é elaborado o cronograma do projeto, inter-relacionando as atividades e as entregas, e é validado o orçamento previsto para realizar todo o trabalho do projeto. São definidos os recursos e riscos e detalhadas todas as atividades para que durante a execução, o projeto possa

ocorrer sem dificuldades. Nessa fase são elaborados todos os planos de gerenciamento do projeto.

Segundo HELDMAN (2005), os documentos produzidos durante o planejamento serão usados em todos os processos restantes do projeto para realizar as suas atividades e monitorar seu progresso.

É o grupo de processo com maior número de processo e o único que possui processo em todas as áreas de conhecimento (Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos e Aquisições) da qual discorreremos mais adiante.

Os processos que fazem parte do grupo de processos de planejamento são os seguintes:

- Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto;
- Coletar os requisitos;
- Definir o escopo;
- Criar a estrutura analítica do projeto (EAP);
- Definir as atividades;
- Sequenciar as atividades;
- Estimar os recursos das atividades;
- Estimar as durações das atividades;
- Desenvolver o cronograma;
- Estimar custos;
- Determinar o orçamento;
- Planejar a qualidade;
- Desenvolver o plano de recursos humanos;
- Planejar as comunicações;
- Planejar o gerenciamento dos riscos;
- Identificar os riscos;
- Realizar a análise qualitativa dos riscos;
- Realizar a análise quantitativa dos riscos;
- Planejar as respostas aos riscos; e
- Planejar as aquisições.

1.3.13. Grupos de Processo de Execução

Os processos necessários para realizar as atividades planejadas previamente fazem parte do grupo de processos de execução.

Segundo VARGAS (2009), qualquer erro cometido nas fases anteriores fica evidente durante a execução e grande parte do orçamento e dos custos são gastos.

Os processos que fazem parte do grupo de processos de execução são os seguintes:

- Orientar e gerenciar a execução do projeto;
- Realizar a garantia da qualidade;
- Mobilizar a equipe do projeto;
- Desenvolver a equipe de projeto;
- Gerenciar a equipe de projeto;
- Distribuir as informações;
- Gerenciar as expectativas das partes interessadas; e
- Conduzir as aquisições.

1.3.14. Grupo de Processos de Monitoramento e Controle

O grupo de processos de monitoramento e controle possui os processos responsáveis por acompanhar, revisar e regular o progresso e desempenho do projeto.

É o grupo que avaliará possíveis mudanças e fará intervenções preventivas e corretivas para evitar desvios. Isso ocorre uma vez que nesses processos se compararam o status atual do projeto com as linhas de bases de escopo, tempo, custo e qualidade definidos durante o planejamento.

Os processos que fazem parte do grupo de processos de monitoramento e controle são os seguintes:

- Monitorar e controlar o trabalho do projeto;
- Realizar o controle integrado de mudanças;
- Verificar o escopo;
- Controlar o escopo;
- Controlar o cronograma;
- Controlar os custos;
- Realizar o controle da qualidade;
- Reportar o desempenho;
- Monitorar e controlar os riscos; e
- Administrar as aquisições.

1.3.15. Grupos de Processos de Encerramento

O grupo de processos de encerramento é composto pelos processos que são responsáveis por finalizar as atividades das fases ou do projeto como um todo. Durante a execução desses processos, são realizadas as análises que ocorreu de bom e ruim no projeto e registrado para uso posterior em outros projetos (lições aprendidas). São obtidos os aceites do cliente, feito o arquivamento dos documentos gerados do projeto e liberada a equipe de projetos.

Segundo VARGAS (2009), é conhecida também como Fase de Aprendizado.

Os processos que fazem parte do grupo de processos de encerramento são os seguintes:

- Encerrar o projeto ou a fase; e
- Encerrar as aquisições.

1.3.16. Áreas de Conhecimento

Outra forma de se organizar e dividir os processos de gerenciamento de projetos segundo o Guia PMBOK® (2008), é dividir os processos por área de conhecimento. Ao todos são 9 áreas de conhecimento (Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos e Aquisições) da qual iremos discuti-las de forma separada a cada uma delas.

1.3.17. Integração

O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos necessários coordenar os outros grupos de processo. A integração oferece as diretrizes de como o projeto será gerenciado.

Segundo o Guia PMBOK® (2008), a integração inclui características de unificação, consolidação, articulação e ações integradoras que são essenciais para o término do projeto, para gerenciar com sucesso a expectativa das partes interessadas e atender aos requisitos.

Os processos que fazem parte do gerenciamento da integração são os seguintes:

- Desenvolver o TAP;
- Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto;
- Orientar e gerenciar a execução do projeto;
- Monitorar e controlar o trabalho do projeto;
- Realizar o controle integrado de mudanças; e
- Encerrar o projeto ou a fase.

1.3.18. Escopo

O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário,

para terminar o projeto com sucesso (Guia PMBOK®, 2008). No gerenciamento de escopo são definidos e são gerados a EAP, o dicionário da EAP e a declaração do escopo que juntos definem a linha base.

Dentre as áreas de conhecimento, o gerenciamento do escopo se configura a mais importante delas, uma vez que são definidos todos os requisitos, as restrições e as premissas do projeto.

Os processos que fazem parte do gerenciamento do escopo são os seguintes:

- Coletar os requisitos;
- Definir o escopo;
- Criar a EAP;
- Verificar o escopo; e
- Controlar o escopo.

1.3.19. Tempo

O gerenciamento do tempo do projeto inclui os processos responsáveis de garantir que o projeto termine no prazo previsto. No gerenciamento do tempo são sequenciadas todas as atividades, definem-se os recursos necessários e são atribuídos os prazos para sua execução. Dessas ações em conjunto é definida a linha de base de tempo que é o cronograma.

Os processos que fazem parte do gerenciamento do tempo são os seguintes:

- Definir as atividades;
- Sequenciar as atividades;
- Estimar recursos das atividades;
- Estimar as durações das atividades;
- Desenvolver o cronograma; e
- Controlar o cronograma.

1.3.20. Custos

O gerenciamento dos custos engloba os processos requeridos para assegurar que um projeto seja concluído de acordo com o orçamento previsto. (VARGAS, 2009)

No gerenciamento dos custos são atribuídos valores para os responsáveis pela execução das atividades do projeto. Essa estimativa validada pela equipe de projeto se torna a linha de base de custos, também conhecida como orçamento do projeto. As contingências, que são os custos das incertezas do projeto, são definidas e incluídas no gerenciamento de custos.

Os processos que fazem parte do gerenciamento dos custos são os seguintes:

- Estimar os custos;
- Determinar o orçamento; e
- Controlar os custos.

1.3.21. Qualidade

O gerenciamento da qualidade engloba os processos que garantam que as necessidades do projeto sejam satisfeitas. Durante o planejamento do gerenciamento da qualidade que se define as responsabilidades e como o projeto e os seus produtos serão auditados. Os critérios de aceitação são definidos e considerados como a linha de base de qualidade.

Os processos que fazem parte do gerenciamento da qualidade são os seguintes:

- Planejar a qualidade;
- Realizar a garantia da qualidade; e
- Realizar o controle da qualidade.

1.3.22. Recursos Humanos

O gerenciamento de recursos humanos inclui os processos que definem a equipe do projeto e que otimiza o uso de cada integrante da equipe. São definidos de forma clara os papéis e responsabilidades de cada membro da equipe no projeto, além de hierarquizar o comando do projeto de uma forma geral. Treinamentos específicos para equipe de projeto devem estar inclusos no planejamento dos recursos humanos.

Os processos que fazem parte do gerenciamento de recursos humanos são os seguintes:

- Desenvolver o plano de recursos humanos;
- Mobilizar a equipe de projeto;
- Desenvolver a equipe de projeto; e
- Gerenciar a equipe de projeto.

1.3.23. Comunicações

Segundo VARGAS (2009, p.46), o gerenciamento das comunicações “engloba os processos requeridos para assegurar que as informações do projeto sejam adequadamente obtidas e disseminadas”.

De forma geral, o gerenciamento das comunicações define para quem, de que forma, onde, qual a periodicidade e quem serão os responsáveis por gerar e distribuir as informações referentes ao projeto.

Os processos que fazem parte do gerenciamento das comunicações são os seguintes:

- Identificar as partes interessadas;
- Planejar as comunicações;
- Distribuir as informações;
- Gerenciar as expectativas das partes interessadas; e

- Reportar o desempenho.

1.3.24. Riscos

Segundo HELDMAN:

Risco é a possibilidade de um problema ocorrer no projeto e, conseqüentemente, ameaçar de alguma forma os seus resultados. Entretanto, nem todos os riscos têm impactos negativos. Alguns são oportunidades a serem exploradas pelos gerentes de projetos. (2005, p.135)

Segundo o Guia PMBOK® (2008), o gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de resposta, monitoramento e controle de risco de um projeto.

No gerenciamento dos riscos são definidas as probabilidades de um risco acontecer e qual será o seu impacto no projeto. Dessa forma, são definidas as respostas caso os riscos possam acontecer. Para os riscos que configurem como ameaças, as estratégias disponíveis são eliminar, transferir, mitigar e aceitar. Para os riscos que configurem em oportunidade as estratégias são explorar, compartilhar, melhorar e aceitar.

Os processos que fazem parte do gerenciamento dos riscos são os seguintes:

- Planejar o gerenciamento dos riscos;
- Identificar os riscos;
- Realizar a análise qualitativa dos riscos;
- Realizar a análise quantitativa dos riscos;
- Planejar as respostas aos riscos; e
- Monitorar e controlar os riscos.

1.3.25. Aquisições

O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe de projeto (Guia PMBOK®, 2008).

Durante o gerenciamento das aquisições decide se alguns produtos serão adquiridos no mercado ou se serão desenvolvidos internamente pela equipe de projeto. São desenvolvidas as declarações de trabalho que serão utilizadas para contratação dos fornecedores e definidos os modelos de contratos que serão usados.

Os processos que fazem parte do gerenciamento das aquisições são os seguintes:

- Planejar as aquisições;
- Conduzir as aquisições;
- Administrar as aquisições; e
- Encerrar as aquisições.

1.4. Gerenciamento de Custos de Projetos

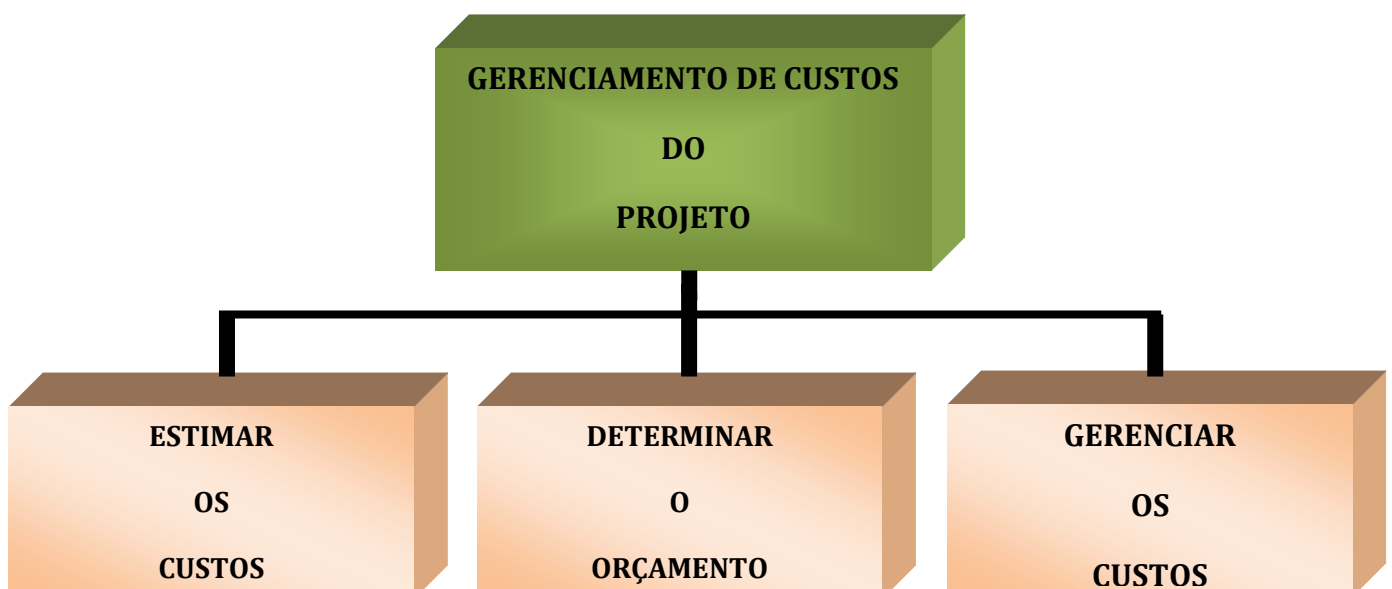


Figura 5 – Organograma do Gerenciamento de Custos do Projeto
Fonte: Grupo do Projeto

O estudo de caso que será apresentado nos capítulos à frente tratou de um grande desafio em razão do seu baixo valor financeiro e pela forma de captação desses recursos.

Desse modo o gerenciamento de custos saltou às demais áreas, merecendo uma pesquisa mais aprofundada no assunto para o desenvolvimento desse trabalho.

De acordo com Barbosa *et al* (2011), o gerenciamento de custos e contabilidade se confundem com a história da humanidade, diante da necessidade de proteção à posse e à perpetuação dos objetos materiais.

Devem ainda ser realizado periodicamente para que desvios e recuperação possam ser devidamente monitorados.

Custos são gastos efetuados com o objetivo de obter produto ou serviço, para cumprir um objetivo determinado.

O gerenciamento de custos estabelece de acordo com o próprio gerenciamento de projetos, formatos e critérios de planejamento, estimativa, orçamento e controle do projeto.

Segundo o guia PMBOK® (PMI, 2008), quantidade e qualidade de detalhes que dão subsídios ao plano de gerenciamento de custos variam por área de aplicação, complexidade ou tipo do projeto.

Independentemente, o plano de gerenciamento de custos deverá apresentar de forma clara e completa o entendimento de como estará atuando no projeto definindo, por exemplo, de acordo com (Barbosa *et al* 2011) :

- Descrição dos processos a serem utilizados com modelos de documentos, formulários, relatórios, níveis de acesso e responsabilidades;

- Interfaces com procedimentos organizacionais de governança, por exemplo, com o sistema contábil da empresa;
- Relação e documentação de premissas assumidas relacionadas com custos;
- Relação e documentação de restrições conhecidas e relacionadas com custos;
- Exclusões do escopo e identificação dos itens que não devem ser considerados na estimativa de custos, embora façam parte do escopo do projeto, como aquisição de terras, custos de financiamento, custos de licença, etc.;
- Unidades usadas nas estimativas para cada um dos recursos como valor de homem/hora, tonelada, preço global etc.;
- Critérios e qualificação das estimativas: data de referencia dos custos, moedas, taxas de câmbio, estabilidade e/ou volatilidade das taxas etc.;
- Classificação da estimativa, incluindo intervalo de variação e nível de confiança ou precisão da estimativa final;
- Bases utilizadas na estimativa do gerenciamento do projeto, critérios e fontes usadas para obtenção dos dados quantitativos e tarifas salariais utilizadas;
- Bases utilizadas nas estimativas de equipamentos: critérios e fontes usadas para obtenção dos dados quantitativos, fontes de preços para todos os equipamentos, fornecedores consultados, solicitações de cotações, propostas de fornecedores, dados históricos etc.;
- Bases utilizadas nas estimativas de materiais e insumos: critérios e fontes usadas para obtenção dos dados quantitativos, fontes de preços para os principais materiais, fornecedores consultados, solicitações de cotações, propostas de fornecedores, dados históricos, frete, impostos, taxas, transporte, seguro, embalagem etc.;
- Bases utilizadas nas estimativas de serviços, critérios e fontes usadas para obtenção dos dados quantitativos e tarifas salariais utilizadas;
- Definições sobre medições, revisões e relatórios de acompanhamento;
- Limites superiores e inferiores de controle permitidos sobre a variação dos custos;

- Regras de gerenciamento do valor agregado, fórmulas, nível da EAP na qual será realizada a análise etc.;
- Anexos; sumário dos custos por centro de custos do plano de contas, sumário por área física, documentação de referências e memórias de cálculos etc.

A identificação do ciclo de vida em determinados custos faz-se necessária quando se considera diversos tipos de custo que agregados irão compor o orçamento total do projeto. As metodologias empregadas pela organização devem estar descritas no seu plano de gerenciamento de custos.

Custos diretos são referenciados pelos gastos realizados com mão de obra, materiais, equipamentos, serviços e insumos.

Custos indiretos relacionam-se com a manutenção do negócio, normalmente rateados no projeto, portanto devem ser agregados ao orçamento apesar de não serem identificados com as atividades ali descritas.

Custos fixos não variam com a quantidade de trabalho do projeto, entretanto poderão ser alterados drasticamente por serem determinados pela capacidade máxima, ou seja, se essa capacidade for ultrapassada necessitará de contratação adicional.

Custos variáveis sofrem modificação proporcional e diretamente em razão da quantidade de trabalho e relacionam-se, por exemplo, a mão de obra, materiais e suprimentos.

Custos retrospectivos, incorridos ou afundados – são aqueles que independentemente da atividade haver sido concretizada, ter que ser pago, pois existe o custo incorrido referente aos recursos que já foram gastos no projeto do início até essa ocorrência. Esses custos não poderão ser recuperados e serão considerados como custo real do projeto, que se cancelado, ter-se-á o entendimento de perdas referente aos custos incorridos. Em situações dessa ordem o comitê do projeto deverá analisar se o projeto em questão terá continuidade, em razão do negócio que se pretende realizar. Um exemplo dessa situação é citado por Barbosa *et al*(2011), com referência ao projeto dos Jogos Panamericanos do Rio de Janeiro em 2007, quando o orçamento inicial era de R\$

414 milhões e foi finalizado com o resultado financeiro de R\$ 3 bilhões. Sua continuidade deveu-se a benefícios tangíveis como o legado em termos de infraestrutura e intangíveis, como a reputação para a candidatura para os Jogos Olímpicos de 2016 e a Copa do Mundo em 2014.

Custos de oportunidade são aqueles representados pela desistência de um projeto em prol de outro que represente uma melhor opção, sendo um conceito utilizado na fase de composição do portfólio da empresa.

Custos invisíveis e custos ocultos segundo Femenick¹expõe:

O problema dos custos empresariais vai muito além dos custos que podem ser registrados pela Contabilidade. Eles rompem essa barreira e se fazem presente em todas as decisões relacionadas com a gestão do negócio. Isto porque os ganhos possíveis e não realizados também são considerados custos, custos que as organizações dos tempos globalizados do Século XXI não podem se dar ao luxo de tê-los. Esses custos são de duas naturezas: “custos invisíveis”, quando causados por problemas estruturais internos ou externos à empresa e se evidenciam em grau comparativo com a concorrência, ou “custos ocultos”, quando gerados por ineficiência de gestão e que resultam na queda do faturamento da organização.

Iniciamos a partir de então o detalhamento dos processos da área de gerenciamento de projetos, tomando por base o guia PMBOK® com suas entradas, ferramentas e técnicas e saídas.

¹In <http://www.tomslav.com.br/a-problematICA-e-a-solucao-para-os-custos-invisiveis-e-custos-ocultos/>

1.4.1. Estimar os Custos

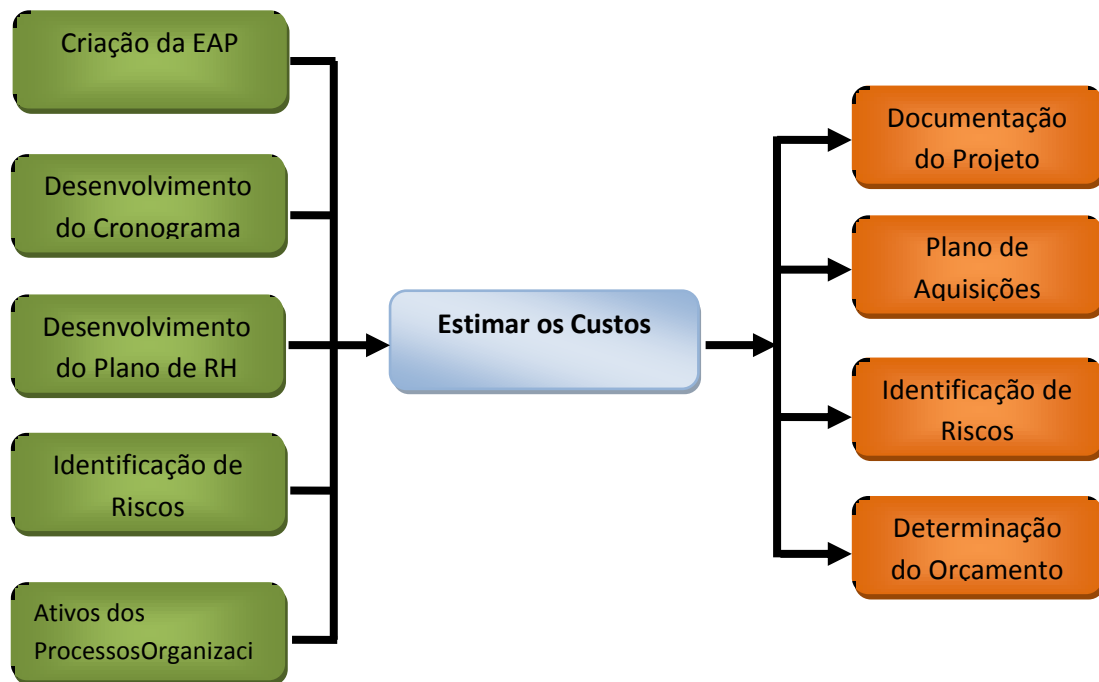


Figura 6 – Diagrama de Fluxo de Dados – Estimar os Custos do Projeto

Fonte: Grupo do Projeto

No processo de estimar os custos é realizada a estimativa necessária para a realização das atividades do projeto. Atribui-se, portanto, os valores para os insumos utilizados em cada atividade do projeto, sendo:

- Recursos Humanos;
- Materiais;
- Equipamentos;
- Serviços;
- Instalações.

Durante o curso do projeto as estimativas de custos devem ser refinadas para que detalhes adicionais sejam refletidos e tornem-se disponíveis e que de acordo com Terribili (2010) serem realistas e elaboradas de forma precisa e detalhadas.

Na proporção que o ciclo de vida de um projeto progride, a precisão da estimativa também aumentará. Nota-se dessa maneira que fase a fase de um projeto, ocorre a iteratividade com a estimativa de custos. Um exemplo dessa situação é um projeto que em sua fase inicial apresenta uma relação estimada na faixa de aproximadamente 50%. Em seguida, de acordo com o conhecimento com maiores detalhes das informações, estreitam-se as estimativas para uma faixa de aproximadamente 10%. Ditretrizes são determinadas em algumas organizações, para que tais refinamentos possam ser executados até que seja atingido o grau de exatidão esperado.

Para uma melhor precisão a estimativa de custos deveria de acordo com o PMBOK® ser realizada após a confecção da Estrutura Analítica do Projeto (EAP ou *WBS*). No entanto, não é incomum verificarmos no mercado, a existência do desenvolvimento de estimativas precoces ainda no processo de iniciação do projeto.

O TAP (Termo de Abertura do Projeto) contempla o objetivo do projeto e do produto, a identificação das partes interessadas (*stakeholders*), as premissas e as restrições, a previsão de duração e, por vezes, a estimativa de custos e o retorno do investimento (ROI – *Return On Investment*). Com base nessas informações o patrocinador (*Sponsor*) decide se o projeto será iniciado.

Isto, no entanto, é uma decisão do Gerente de Projetos, sabedor de que uma estimativa realizada nessas condições não corresponde a um termo mais próximo da realidade que enfrentará ao longo do projeto.

1.4.1.1. Entradas

Destacam-se como entradas nesse processo:

- Linha de base do escopo – componente do plano de gerenciamento do projeto, descreve a necessidade, os requisitos, a justificativa e os limites atuais do projeto, contempla os seguintes elementos:

- Declaração do escopo do projeto: Está incluída a descrição do escopo do produto, entregas do projeto, e os critérios de aceitação do usuário com relação do produto;
 - EAP. Definição da entrega e a sua decomposição das entregas em pacotes de trabalho;
 - Dicionário da EAP. Possui uma descrição detalhada do trabalho e documentação técnica para cada elemento da EAP.
- Cronograma do Projeto – Recursos, tipos, quantidades e o tempo de aplicação são os fatores que determinam o custo do projeto.
- Plano de Recursos Humanos – Atributos de aplicação em recrutamento do projeto, índices de pessoal, reconhecimentos e prêmios relacionados são componentes utilizados no desenvolvimento das estimativas de custos do projeto.
- Registro dos Riscos – Para que sejam considerados os custos de mitigação de riscos, o registro de riscos deve ser revisto. Como riscos podem representar ameaças ou oportunidades, gera impacto tanto na atividade como nos custos do projeto. Portanto riscos negativos poderão representar atraso no cronograma bem como aumento nos valores e ou variáveis do custo.
- Fatores ambientais da empresa – Não se limita apenas a esses fatos, mas condições de mercado e informações comerciais publicadas influenciam no custo do projeto em função da oferta, da demanda, de preços e condições, taxas de custos, sobre os recursos humanos, de materiais, de serviços ou de equipamentos.
- Ativos de processos organizacionais – exemplos como política de estimativa de custos, estimativa de custos, informações históricas e lições aprendidas, podem influenciar no processo de estimativa de custos.

1.4.1.2. Técnicas e Ferramentas

As Técnicas e Ferramentas adotadas neste processo são as seguintes:

Opinião Especializada (*expert opinion*) – É um método de estimativa de custos que conta com a opinião dos especialistas das disciplinas abordadas no projeto. A experiência, a habilidade e os dados empíricos são os fatores determinantes nesse modelo de estimativa que possibilitam uma maior rapidez em sua elaboração, contribuindo para que o gasto com essa tarefa seja menor em relação aos demais. Entretanto esse modelo não é respaldado por documentos técnicos, podendo assim mesmo influenciar nos demais técnicas e ferramentas.

Estimativa por Analogia (*analogous estimate*) – Também conhecida como *top-down*, executada invariavelmente nas fases iniciais do ciclo de vida do projeto, quando não existe ainda um conhecimento mais aprofundado sobre as informações. Por ser menos complexa e quando da similaridade com projetos anteriores é utilizada por mostrar-se eficiente e podendo ser utilizada concomitantemente com outros métodos.

Estimativa Paramétrica (*parametric estimate*) – Estimativa análoga e paramétrica são consideradas *top-down*, assim utilizada nas fases iniciais do projeto, quando ainda não é possível estabelecer uma estimativa detalhada, servindo de base para análise de viabilidade. De acordo com Barbosa *et al*(2011), “é o processo de estimar os custos utilizando equações ou modelos matemáticos (*cost estimating relationship – CER*). “Um exemplo (baixa precisão) é realizar uma estimativa de custo de um novo prédio multiplicando a quantidade de metros quadrados (área) por reais por metro quadrado (custo unitário). Utilizando como equação matemática a fórmula $y = ax$, aonde y é o custo no novo prédio, x é a área desse prédio e a é um parâmetro baseado em dados históricos relacionando a variável dependente (custo) com a variável independente (área).

Estimativa detalhada ou definitiva (*detailed or definitive estimate*) – Estimativa *bottom-up* é a que determina o maior grau de precisão nas estimativas de custos. O método da estimativa detalhada ou definitiva é caracterizado por uma análise profunda do escopo do projeto, a partir da declaração de escopo, da

estrutura analítica do projeto, com todas as fases do ciclo de vida do projeto. A precisão da estimativa de custos *bottom-up* e os custos são geralmente influenciados pelo tamanho ou complexidade da atividade individual ou pacote de trabalho.

Estimativas de mão de obra – tem como técnicas para sua obtenção as de carregamento de mão de obra ou alocação de pessoal, a de grupos de recursos e os manuais de estimativas, sendo eles:

- Carregamento de mão de obra (*labor-loading*) ou alocação de pessoal baseia-se no fato de um participante experiente ou gerente poder estimar por meio de julgamento e conhecimento do trabalho a ser realizado, o número de pessoas para as disciplinas, suas categorias e níveis de especialização;
- Grupo de Recursos – qual o percentual ou proporção de um grupo de recursos será necessário para a realização do trabalho, possibilitando o cálculo da mão de obra necessária em função das horas trabalháveis no período;
- Manuais de estimativas – são manuais, catálogos, livros de referência contendo informações sobre estimativas de mão de obra para determinadas disciplinas.

Estimativas de Materiais e Equipamentos – A precisão dessa estimativa está diretamente ligada ao seu detalhamento, tendo por objetivo o refinamento das quantidades estimadas. Listagem de equipamentos contendo seus códigos, especificações e quantidades, pode ser um dos itens mais importantes tendo em vista que seus valores podem corresponder a um significativo percentual do custo total do projeto.

Estimativa de três pontos (*three-point estimate*) – Seu conceito foi originado com a Técnica de Revisão e Avaliação de Programa (PERT). É aplicada para melhorar a precisão das estimativas de custos ou duração quando não existe a certeza em relação à atividade básica ou ao componente de custos.

PERT usa três estimativas para definir uma faixa aproximada para o custo de uma atividade:

- Cenário mais provável (cM) – Atividade que tem o seu custo com base realista no esforço de avaliação para o trabalho necessário e quaisquer outros gastos previstos;
- Otimista (cO) – Atividades com custos que são baseados na análise do melhor cenário;
- Pessimista (cP) – O pior cenário para a atividade é o determinante desse modelo de custos.

Utilizando uma média ponderada, a análise PERT calcula o custo esperado da atividade (cE), com os valores originários dessas três estimativas:

$$cE = \frac{cO + 4cm + cP}{6}$$

A Análise de Reservas – é o tratamento dado aos custos estimados que devam ser usados a critério do gerente do projeto em tratamento a eventos antecipados (subsídios para contingências). Pode-se agregar a reserva de contingências a cada atividade do cronograma. Na medida em que o projeto vai sendo executado existe a possibilidade de correção na reserva de contingências².

Os Custos de Qualidade – são aqueles que representam a somatória dos custos envolvidos para atingir os padrões de qualidade pré-estabelecidos no projeto do produto ou serviço. Durante um longo tempo associou-se a melhoria de qualidade como aumento de custos, porém percebe-se atualmente que os custos reais são oriundos da falta de qualidade do produto ou serviço. Custo de qualidade ainda pode ser dividido em três partes:

- Custo de prevenção – Caracterizam-se pelo esforço que a empresa realiza para que sejam evitados os defeitos em seus produtos ou serviços durante ou ao final do processo.
- Custo de avaliação – são relacionados às atividades de avaliação, inspeção ou detecção da qualidade de produtos ou serviços, para estarem em acordo com os requisitos estabelecidos no projeto.

²Artigo in <http://wpm.wikidot.com/tecnica:analise-das-reservas>.

- Custo de falhas – correspondem aos produtos acabados que se encontram em não conformidade com o especificado no projeto e dividem-se em:
 - Falhas Internas – ocorrem em razão de falhas no sistema de produtos e identificadas posteriormente ao produto acabado e anteriormente a entrega ao cliente.
 - Falhas Externas – custos incorridos fora da organização, por conta de devolução do produto, utilização de garantia, despesas judiciais e custos por compensação em virtude de itens defeituosos.

Software para estimativas em gerenciamento de projetos – Conforme o guia PMBOK® (PMI, 2008):

Aplicativos para estimativas em gerenciamento de projetos, planilhas computadorizadas, simulações e ferramentas estatísticas estão se tornando amplamente aceitos como auxílio nas estimativas de custos. Essas ferramentas podem simplificar o uso de algumas técnicas de estimativa de custos e, portanto facilitar uma rápida consideração das alternativas em estimativas de custos.

A Análise de proposta de fornecedor – é o método de estimativa de custos que utilizam a análise de qual seria o valor do projeto, tomando por base a resposta de fornecedores qualificados. Convites aos fornecedores podem ser realizados de forma oral ou escrita.

Quando por escrito, normalmente utiliza-se carta convite, solicitação de proposta ou ainda solicitação para cotação. Conforme Barbosa et al (2011), uma boa solicitação de cotação é fundamental para avaliação dos valores dos custos de forma eficaz, contendo regras básicas, condições de fornecimento, especificação para o trabalho e etc.

1.4.1.3. Saídas

Destacam-se como saídas do processo de estimativa de custos:

Estimativas dos custos de atividades – Avaliações apresentadas de forma resumida ou detalhada, especificando os valores dos prováveis custos necessários para a execução do projeto. São inclusos, porém não são limitados a mão de obra, materiais, equipamentos, serviços, instalações, tecnologia da informação e outros especiais como provisões para inflação ou custos de contingências.

Bases das estimativas - Tipo e quantidade de detalhes adicionais que dão suporte a estimativa de custos sofrem variação, conforme a área de aplicação. Devem fornecer (qualquer que seja a área), entendimento claro e completo de como a estimativa de custos ocorreu. Podem incluir documentação das bases para a estimativa, documentação das premissas adotadas e das restrições conhecidas e indicadores no nível de confiança da estimativa.

Atualização dos documentos do projeto – Devem ser atualizados todos os documentos estabelecidos no Plano de Gerenciamento do Projeto, como por exemplo, o registro de riscos.

1.4.2. Determinar o Orçamento

De acordo com o guia PMBOK® (PMI , 2008), em situações nas quais o projeto apresenta menor escopo, os processos de estimar e orçar os custos podem acontecer em um único processo.

Segundo Barbosa *et al*(2011), elaborar um orçamento é agrupar os custos estimados, de forma a visualizar da melhor forma, o custo total do projeto e sua apropriação na linha do tempo.

Portanto, determinar o orçamento é calcular os valores de entrada necessários para cobrir os custos estimados das atividades individuais ou pacotes

de trabalho. Visa estabelecer a linha de base autorizada dos custos devendo inclusive definir de forma clara e prévia a forma de obtenção dos recursos financeiros e materiais para a execução do projeto.

Será medido em relação ao orçamento autorizado, o desempenho dos custos do projeto.

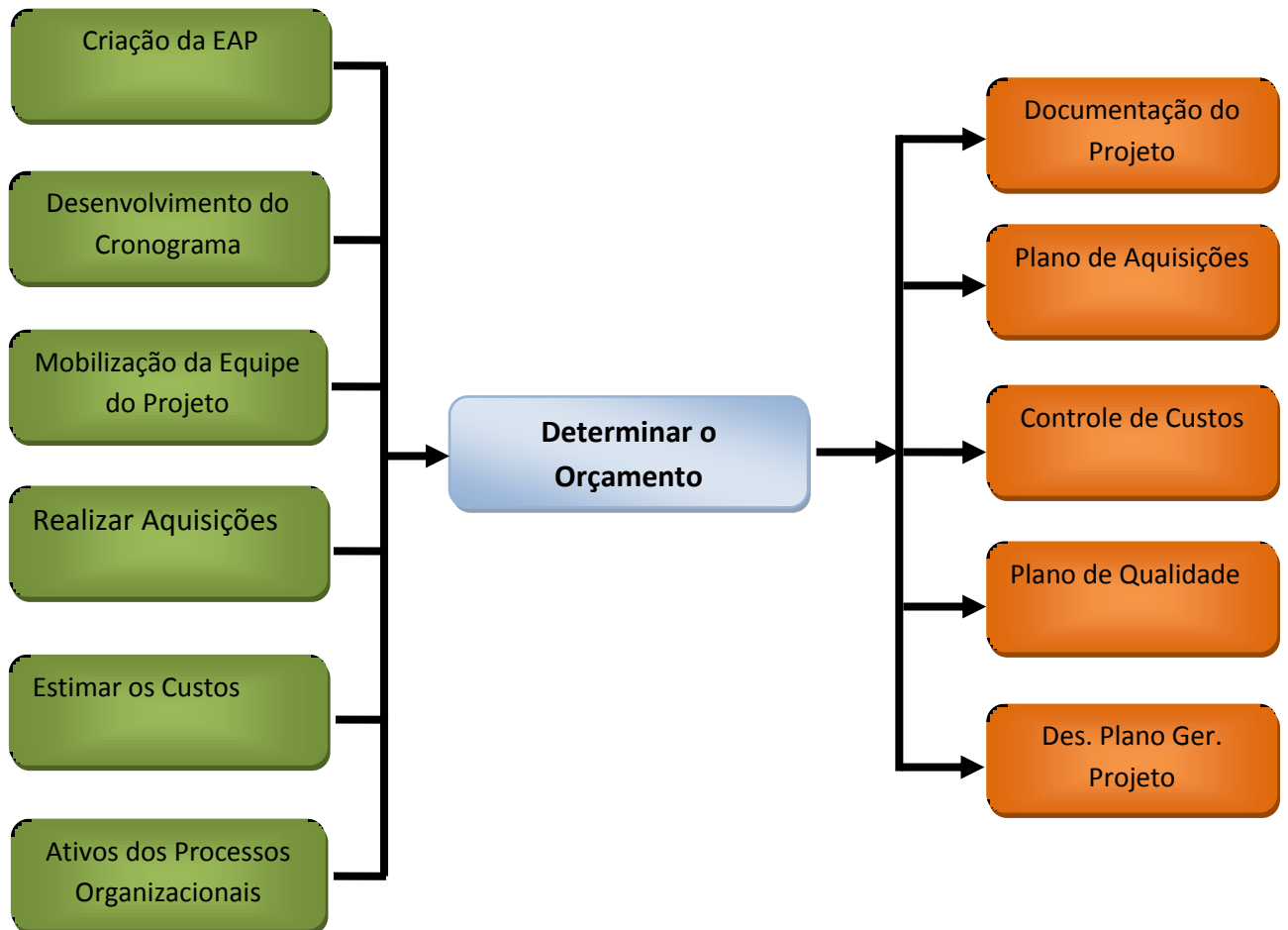


Figura 7 – Diagrama de Fluxo de Dados – Determinar o Orçamento

Fonte: Grupo do Projeto

1.4.2.1. Entradas

Destacam-se como entradas desse processo:

- Estimativas de custos de atividade – são agregadas para obter a estimativa de custos dos pacotes;
- Bases das estimativas – contêm as premissas básicas para inclusão ou exclusão dos custos indiretos;
- Linha de base de escopo – as restrições dos recursos são fornecidas pela declaração de escopo, a EAP por sua vez fornece as relações entre as entregas e seus componentes e o dicionário da EAP a descrição do trabalho necessário para completar as atividades;
- Cronograma do projeto – inclui as marcas, datas, pacotes de trabalho e contas de controle. Essas informações são necessárias e úteis para que sejam agregados os custos nos períodos do calendário;
- Calendário de recursos – utiliza-se para que sejam informados os custos dos recursos durante o projeto;
- Contratos – informações dos serviços, produtos ou resultados já contratados;
- Ativos de processos organizacionais – métodos, políticas, procedimentos e ferramentas adotados pela empresa.

1.4.2.2. Técnicas e Ferramentas

Constituem as ferramentas e técnicas:

- Agregação dos custos – são agregados aos pacotes de trabalho os custos das atividades, e por sua vez em componentes maiores da EAP até o nível do projeto;

- Análise de reservas – para as possíveis e prováveis mudanças de escopo são estabelecidas as reservas gerenciais. Reservas gerenciais são excluídas da linha de base de custos;
- Opinião especializada – utilização de profissionais especializados (consultores, clientes, fornecedores, etc.);
- Relações históricas – aplicação de estimativas análogas ou paramétricas.
- Reconciliação do limite de recursos financeiros – aplicação de novo agendamento do trabalho em razão de redirecionamento e ou nivelamento dos gastos do projeto;

1.4.2.3. Saídas

Constituem-se as saídas:

- Linha de base do desempenho de custos - Orçamento no término (ONT) autorizado, em sincronia com o tempo, para medir, monitorar e controlar o desempenho de custos geral do projeto. Esse desenvolvimento ocorre de acordo com o acúmulo por um período de tempo de orçamentos aprovados, que é tipicamente exibido numa curva de formato S, conforme a figura 8. Quando utilizada a técnica (GVA) gerenciamento de valor agregado, chama-se de linha de base da medição do desempenho (PMB sigla em inglês) a linha de base do desempenho de custos.

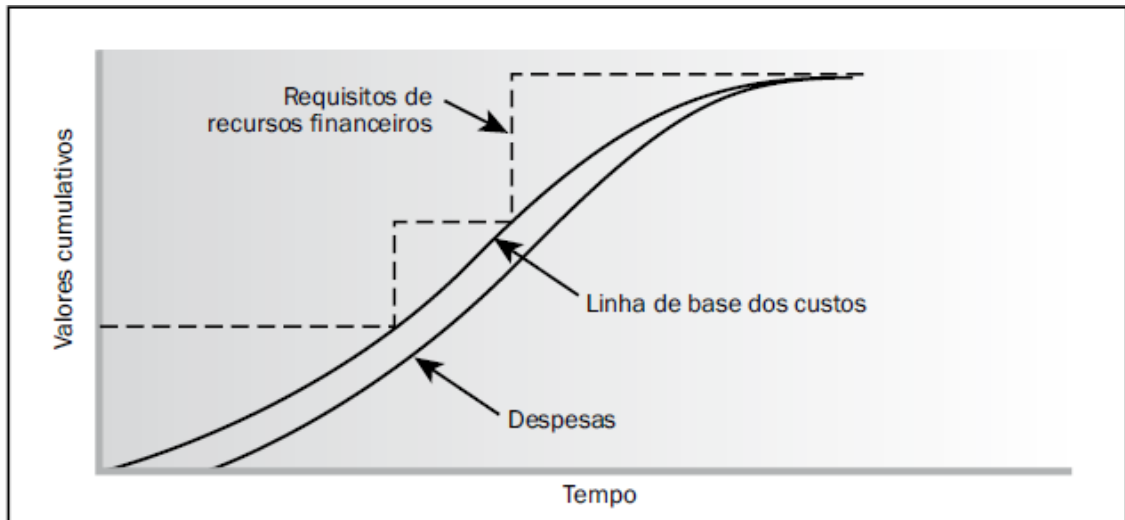


Figura 8:

Linha de base de custos, gastos e requisitos de recursos financeiros (CURVA “S”)

Fonte: Guia PMBOK® (2008, p.178)

- Requisitos de recursos financeiros do projeto – De acordo com a necessidade do projeto que poderá ser trimestral ou anual, os requisitos financeiros aplicados total ou periodicamente, derivam-se da linha base de custos. A mesma incluirá gastos projetados mais responsabilidades antecipadas. Conforme mostra a figura 8, financiamentos poderão ocorrer de forma não contínua, quando referidos as suas quantias. Os recursos totais necessários são as reservas de gerenciamento se existir e os inclusos na linha de base de custos;
- Atualizações dos documentos do projeto – poderão ser atualizados no projeto – registros de riscos, estimativas de custos, cronograma do projeto, no entanto sem estarem limitados apenas à essas referencias.

1.4.3. Controlar os Custos

O controle de custos é o processo de monitorar o progresso do projeto, com a finalidade de atualizar o orçamento e o gerenciamento das mudanças ocorridas na linha de base dos custos. O registro dos custos realizados até a data

corresponde a atualizar o orçamento previsto. Qualquer aumento do orçamento autorizado será aprovado apenas através do processo de controle integrado de mudanças. A não ser verificar que a equipe esteja dentro dos limites estabelecidos dos recursos financeiros autorizados, monitorar os gastos sem a consideração dos valores dos trabalhos realizados para tal, tem pouca importância para o projeto.

Por conseguinte, analisar o esforço realizado para o controle de custos, engloba a análise da relação entre consumir os fundos do projeto e o trabalho físico para realizar para tais gastos. A eficácia, portanto é gerenciar os custos da linha de base do desempenho de custos que foi aprovada e as mudanças ocorridas.

Atualmente o gerente de projetos, segundo Kerzner(2006), é também o responsável por lucros e perdas, assim estar ambientado com o controle de custos deixar de ser uma especialização até então tida apenas para os administradores da empresa.

A preocupação sobre o relacionamento de despesas e desempenho está ligada diretamente ao conceito de Valor Agregado (VARGAS,2011).

No controle de custos do projeto, estão incluídos:

- Influenciar os fatores que criam mudanças na linha de base de custos autorizada;
- Assegurar que todas as solicitações de mudança sejam feitas de maneira oportuna;
- Gerenciar as mudanças reais conforme ocorrem;
- Assegurar que os gastos de custos não excedam os recursos financeiros autorizados, por período e total do projeto;
- Monitorar o desempenho de custos para isolar e entender as variações a partir da linha de base de custos;
- Monitorar o desempenho do trabalho em relação aos recursos financeiros gastos;
- Prevenir que mudanças não aprovadas sejam incluídas no relato do custo ou do uso de recursos;
- Informar as partes interessadas apropriadas a respeito de mudanças aprovadas e custos associados e

- Agir para manter os excessos de custos não previstos dentro de limites aceitáveis.

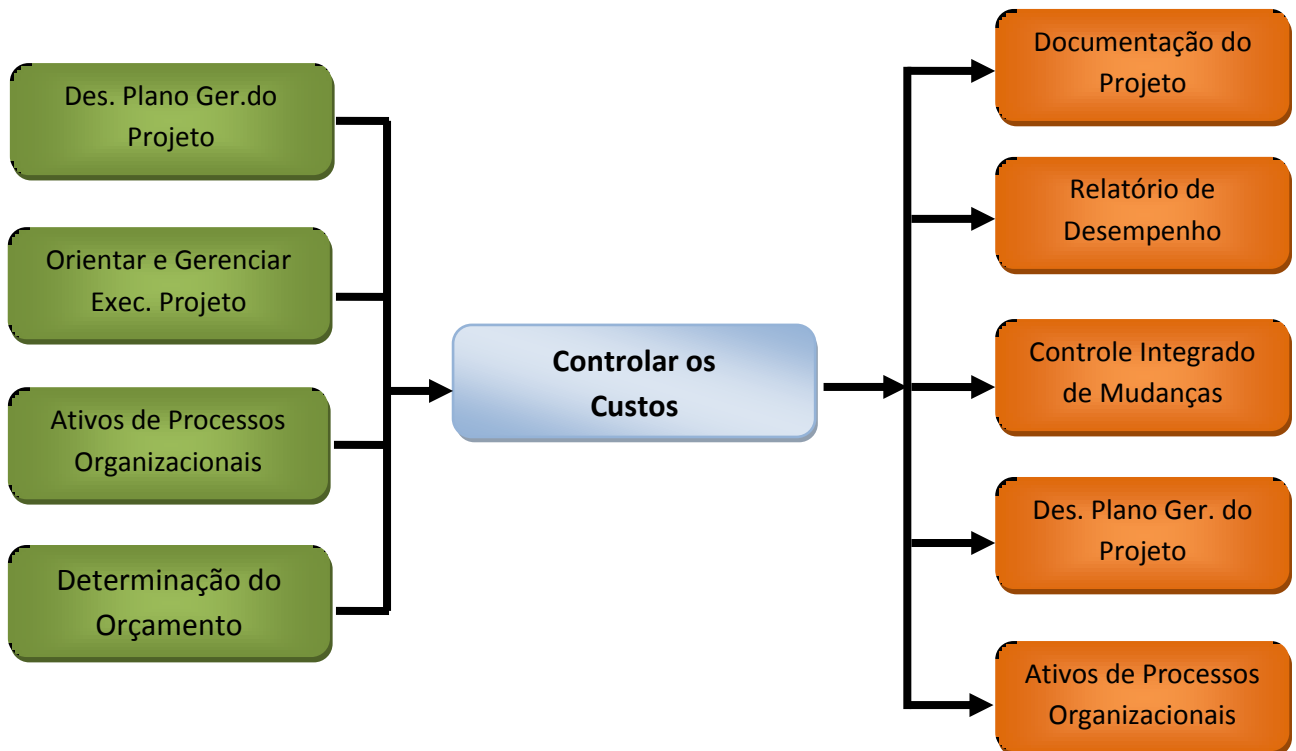


Figura 9 – Diagrama de Fluxo de Dados – Controlar os Custos do Projeto

Fonte: Grupo do Projeto

1.4.3.1. Entradas

O Plano de gerenciamento do projeto deve conter as seguintes informações para controlar os custos:

- Linha de base do desempenho de custos – É comparada ao realizado quando, mudanças, ações corretivas ou preventivas são necessárias;
- Plano de gerenciamento de custos – O plano de gerenciamento dos custos deve descrever como os custos serão gerenciados e controlados.
- Requisitos de recursos financeiros do projeto, já descrito anteriormente.
- Informações sobre o desempenho do trabalho – incluem informações do progresso do projeto, quais entregas foram iniciadas, como se encontra o progresso e quais foram concluídos. Podem ainda incluir quais custos

foram autorizados e incorridos e as estimativas para a conclusão do projeto.

- Ativos dos processos organizacionais – quais processos organizacionais através de políticas, procedimentos, diretrizes formais ou informais, ferramentas de controle ou métodos de monitoramento podem influenciar no processo de controle de custos.

1.4.3.2. Técnicas e Ferramentas

O gerenciamento do valor agregado é um método mais utilizado para medição de desempenho. Vargas (2011) referencia valor agregado como:

A avaliação entre o que foi obtido em relação ao que foi realmente gasto e ao que se planejava gastar, onde se propõe que o valor a ser agregado inicialmente por uma atividade é o valor orçado para ela. Na medida em que cada atividade ou tarefa de um projeto é realizada, aquele valor inicialmente orçado para a atividade passa, agora, a constituir o Valor Agregado do Projeto.

Segundo Barbosa *et al* (2011) o gerenciamento do valor agregado apresenta ao gerente do projeto uma posição com dados precisos sobre o status do projeto e uma visão clara sobre seu andamento. Isso visto, pois gerenciamento do valor agregado integra escopo, tempo e custos para medir o desempenho do projeto.

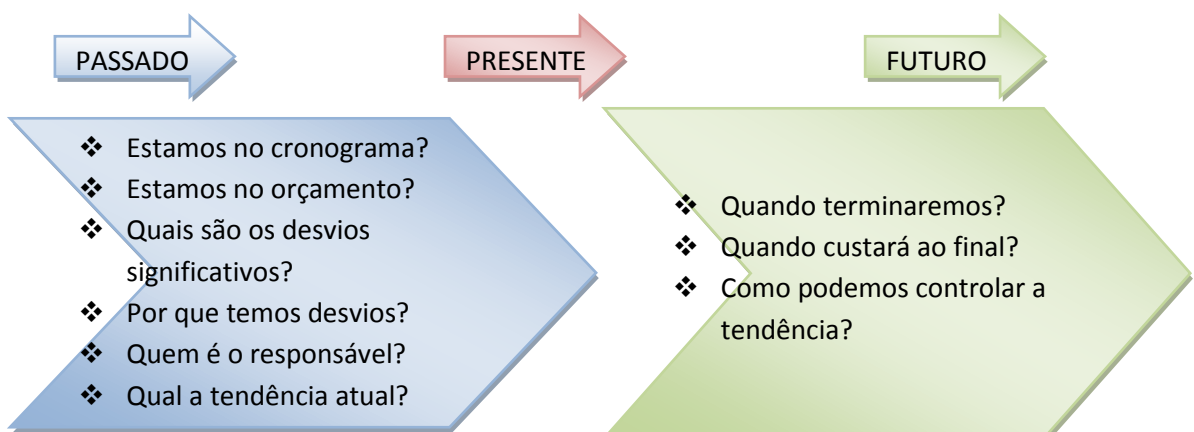


Figura 10 – Diagrama de situação do projeto

Fonte: Grupo do Projeto

O Gerenciamento do Valor Agregado (GVA – EVM, sigla em inglês) desenvolve e monitora três dimensões chave para cada pacote de trabalho e conta de controle:

- Valor Planejado – (PV em inglês) estabelece em sua formulação que é o custo orçado do trabalho planejado, relativo às atividades que devam ser encerradas até um determinado momento do projeto, isto é, a data de status ou de acompanhamento do projeto. VP, portanto indica a fração do orçamento que deveria ser realmente gasta ou incorrida, levando em consideração o custo da linha base das atividades do orçamento. VP altera-se apenas quando o orçamento base sofrer uma alteração aprovada. O total do VP é chamado algumas vezes de linha de base de medição do desempenho (PMB em inglês). Conhece-se o valor total planejado para o projeto também como Orçamento no Término (ONT).

$$VP = ONT \times PFp$$

Onde:

ONT = orçamento no término.

PFp = progresso físico previsto.

Por exemplo, uma determinada construção de um prédio, aonde o seguinte plano seria aplicado:

- Orçamento total do projeto: R\$120;
- Período de 12 meses;
- Construir 3 andares até o fim do terceiro mês;
- Os 3 andares estão no caminho crítico da rede de precedências do projeto;
- O custo estimado de cada andar é de R\$10;

Aplicando a fórmula teremos:

$$ONT = 120$$

$$PFp = (3/12)$$

$$VP = 120 \times (3/12) = 30$$

- **Custo Real** – O custo real (CR) é o custo incorrido na execução do trabalho, correspondente às atividades até sua data de status ou de acompanhamento do projeto. Indica quanto foi realmente gasto e não pode ser recuperado, uma vez que de fato já foi gasto, mesmo que tenha excedido o valor planejado. Dado como exemplo a construção anteriormente citada, foram gastos R\$24 para construir dois andares e o projeto está no terceiro mês, portanto o custo real do período é do mesmo valor.
- **Valor Agregado** – em inglês, *earned value* (EV), corresponde ao custo planejado correspondente às atividades ou pacotes de trabalho do cronograma que foram executados até certo momento, então, a data de status ou de acompanhamento do projeto. É o trabalho autorizado que foi terminado, mais o orçamento autorizado para o mesmo. VA indica quanto deveria ter sido gasto para o que foi realizado, não considerando quanto o projeto desembolsou de fato para a sua realização. Isso, portanto é a representação do valor que realmente foi agregado ao projeto, sob a seguinte formula:

$$VA = ONT \times PFr$$

Seguindo o exemplo dado anteriormente, conclui-se que no segundo mês do projeto foi realizado apenas dois andares custando R\$24, sendo que a previsão seria de três andares a R\$10 cada um, resultando, portanto:

ONT = orçamento no término

PFr = progresso físico realizado até o momento (data) considerando:

$$ONT = 120$$

$$PFr = 2/6$$

$$VA = 120 \times (2/6) = 20$$

Analisando os dados concluímos que:

- O projeto está atrasado uma vez que deveria ter entregado três andares e entregou apenas dois;
 - O trecho que deveria ter custado R\$20, foi gasto realmente R\$24, ultrapassando o orçamento.
- Variação de Prazo ou de Progresso (VPR) – (SV) *Schedule Variance* em inglês, significa a diferença entre o valor agregado (VA) e o valor planejado (VP), que é o resultado que expressa o desempenho de prazos medido em termos de custos do projeto.

$$VPR = VA - VP$$

Resultados	Situação
Valor agregado menor que o valor planejado - (VA < VP)	MENOR O projeto entregou ou realizou menos atividades do que o previsto, portanto atrasado nessas atividades e a variação é expressa em custos. Verificar se nesse caso as atividades fazem parte do caminho crítico e como recuperar os prazos
Valor agregado igual ao valor planejado (VA = VP)	IGUAL O projeto entregou exatamente aquilo que havia previsto, portanto nenhuma ação é necessária, o projeto está sob controle.

Valor agregado maior que o valor planejado - (VA > VP)	<p>POSITIVO</p> <p>O projeto entregou mais do que haviaprevisto, sua variação é expressa em custos. Verificar no entanto se não houve perda de qualidade ou variações nas estimativas realizadas anteriormente. Isso pode interferir nos prazos previstos para as demais atividades.</p>
--	---

Tabela 1 – Variação de Prazo ou de Progresso

Fonte: Grupo do Projeto

Em continuidade no exemplo:

$$VA = 20 \quad VP = 30$$

$$VPR = 20 - 30 \quad VPR = -10$$

Portanto no exemplo, o projeto está com o VPR negativo.

- Variação de Custos (VC) – *Cost Variance (CV)* em inglês compreende a diferença entre o custo orçado para o trabalho realizado (VA) e o custo real do trabalho realizado (CR). A VC do GVA é particularmente crítica, pois indica a relação entre o desempenho físico e os custos gastos. Qualquer VC do GVA negativa é, com frequência, irrecuperável no projeto.

Essa variação recebe a seguinte fórmula:

$$VC = VA - CR$$

Resultados	Situação
Valor agregado menor que o custo real (VA<CR)	NEGATIVO O projeto gastou mais do que a expectativa, assim está acima do orçamento. Existe a necessidade de se entender suas causas e determinar ações preventivas ou corretivas.
Valor agregado igual ao custo real (VA=CR)	ZERADO O projeto gastou exatamente o planejado. Existe apenas a necessidade de prosseguir no monitoramento para garantia da situação.
Valor agregado maior que o custo real (VA>CR)	POSITIVO O projeto gastou menos do que havia previsto, portanto está abaixo do orçamento. Verificar, porém se não houve perda de qualidade. Assim como nos prazos, a variação de custos em um determinado poderá repetir-se ao longo do projeto.

Tabela 2 – Variação de Custos

Fonte: Grupo do Projeto

No exemplo aplicado:

$$VA = 20 \quad CR = 24$$

$$VC = 20 - 24 \quad VC = -4$$

No exemplo citado verifica-se a Variação de Custos negativa.

Poderão ser obtidos indicadores de eficiência através dos valores da VPR e VPC, os quais refletirão o desempenho de custos e dos prazos em qualquer projeto, para efeito de comparação com outros ou num portfólio de projetos.

Variações e índices têm utilidade para além de determinar o andamento do projeto, fornecer base para a estimativa de custos e o resultado dos prazos.

- Índice de Desempenho de Prazos (IDP) – é obtido através da divisão do custo orçado do trabalho realizado (Valor Agregado – VA) pelo valor do trabalho que estava programado (Valor Planejado – VP) no status do projeto. É denominado em inglês pela expressão *Schedule Performance Index(SPI)*.

O seu resultado medido em coeficiente expressa a eficiência do desempenho do prazo (a qual velocidade do projeto está caminhando), ou, IDP revela a que taxa o projeto está convertendo o valor planejado (VP) em valor agregado (VA), calculado através da fórmula:

$$IDP = \frac{VA}{VP}$$

Análise similar à Variação de Prazo (VPR), entretanto expressa em taxa.

Resultados	Situação
Valor Agregado menor que o Valor Planejado (VA < VP)	IDP menor que 1 – Menos realizações do que as previstas, ou seja, menor valor agregado. Assim é necessário verificar se as atividades não compõem caminho crítico e como agir para não prejudicar as datas comprometidas para as entregas do projeto

<p>Valor agregado igual ao Valor Planejado</p> <p>(VA = VP)</p>	<p>IDP igual a 1 – Execução sendo realizada de acordo com o planejado. Significa acompanhar continuamente, visando garantir que esse cenário será mantido.</p>
<p>Valor agregado maior que o Valor Planejado</p> <p>(VA >VP)</p>	<p>IDP maior que 1 – O projeto agregou mais que o previsto. Converteu em maior Valor Agregado do que possui em Valor Planejado. É importante verificar os níveis de qualidade bem como o cumprimento das atividades. É vital para a tomada de decisão, para impedir a interferência de variáveis negativas no cumprimento total do projeto.</p>

Tabela 3 – Índice de Desempenho de Prazos

Fonte: Grupo do Projeto

Seguindo o exemplo citado:

$$VA = 20 \quad VP = 30$$

$$IDP = \frac{20}{30} \quad IDP = 0,666$$

- Índice de Desempenho de Custos (IDC) – é obtido através da divisão do custo orçado do trabalho realizado (Valor Agregado – VA) pelo custo real do mesmo trabalho (CR – Custo Real) no status do projeto. É denominado em inglês pela expressão por *Cost Performance Index(CPI)*. O seu resultado medido em coeficiente expressa a eficiência do desempenho do custo (quanto o projeto agrega a cada unidade gasta), ou, IDC revela a que taxa o projeto está convertendo o valor agregado (VA) em custo real (CR), calculado através da fórmula:

$$IDC = \frac{VA}{CR}$$

Resultados	Situação
Valor Agregado menor que o Custo Real (VA < CR)	IDC menor que 1 – Houve gastos superiores em relação ao que foi realmente executado. Entender a causa do desvio para aplicar as ações corretivas e ou preventivas necessárias.
Valor agregado igual ao Custo Real (VA = CR)	IDC igual a 1 – Gasto sendo realizado de acordo com o planejado. Significa acompanhar continuamente, visando garantir que esse cenário será mantido.
Valor agregado maior que o Custo Real (VA > CR)	IDC maior que 1 – O projeto gastou menos que o previsto, portanto agregou mais valor que o previsto. Converteu em maior Valor Agregado do que possui em Valor Planejado. É importante verificar os níveis de qualidade bem como o cumprimento das atividades. É vital para a tomada de decisão, para impedir a interferência de variáveis negativas no cumprimento total do projeto.

Tabela 4 – Índice de Desempenho de Custos

Fonte: Grupo do Projeto

Aplicando o exemplo:

$$VA = 20 \quad CR = 120$$

$$IDC = \frac{20}{120} \quad IDC = 0,166$$

De acordo com o andamento do projeto, sua equipe pode elaborar uma previsão da a estimativa no término(ENT), podendo essa ser diferente do orçamento do término(ONT) com base no desempenho do projeto. Se houver

uma conclusão de inviabilidade da aplicação de uma ONT, o gerente do projeto deve então criar uma ENP prevista, que envolve a execução de estimativas ou prognósticos de condições e eventos no futuro do projeto com base no conhecimento e informações disponíveis no momento da previsão.

As previsões são geradas, atualizadas e emitidas novamente com base nas informações sobre o desempenho do trabalho fornecidas conforme o trabalho executado. As informações sobre o desempenho do trabalho englobam o desempenho passado do projeto e quaisquer informações que poderiam impactar o mesmo no futuro.

As ENTs são tipicamente baseadas nos custos reais incorridos para o trabalho executado, mais uma estimativa para terminar (EPT) o trabalho restante. E incumbência da equipe do projeto prever o que a mesma pode enfrentar para executar a EPT, baseada na sua experiência até a presente data.

O gerenciamento do valor agregado (GVA) é utilizando em conjunto com previsões manuais dos custos necessários da ENT.

- Previsão da ENT (estimativa no término) para o trabalho EPT (estimativa para terminar) executado no ritmo do orçamento. Sua fórmula é $ENT = CR + ONT - VA$. Onde ENT = estimativa no término; CR = custo real; ONT = orçamento no término e VA = valor agregado.
- Previsão da ENT para o trabalho EPT executado ao IDC presente. Sua fórmula é $ENT = ONT / IDC \text{ cumulativo}$. Onde, ENT = estimativa no término; ONT = orçamento no término e IDC = índice de desempenho de custo cumulativo.
- Previsão ENT para o trabalho EPT considerando ambos os fatores IDP e IDC. Sua fórmula é $ENT = CR + [(ONT - VA) / (IDC \text{ cumulativo} \times IDP \text{ cumulativo})]$. Onde, ENT = estimativa no término; ONT = orçamento no término; VA = valor agregado; IDC = índice de desempenho de custo cumulativo e IDP = índice de desempenho de prazo cumulativo.

Índice de desempenho para término (IDPT) – é a projeção calculada do índice de desempenho de custos a ser alcançado pelo restante do projeto até o

seu término, de maneira que o orçamento na conclusão (ONT) ou a estimativa na conclusão (ENT ou o novo ONT) seja atingido. Em inglês sua denominação é *To-Complete Performance Index* (TCPI).

Análise de desempenho – é a comparação do desempenho de custos ao longo do tempo, assim como atividades do cronograma ou pacotes de trabalho que estejam acima ou abaixo dos recursos financeiros estimados e necessários para o término do trabalho em progresso. Quando aplicado o Gerenciamento de Valores Agregados (GVA) é possível obter-se as seguintes informações:

- Análise de variação – uma análise de variação usada no GVA compara o desempenho real do projeto com o planejado ou esperado. As variações de custos e prazos normalmente são analisadas com maior frequência.
- Análise das tendências – A análise das tendências examina o desempenho do projeto através do tempo para determinar se ele está melhorando ou piorando.
- Desempenho do valor agregado – o gerenciamento do valor agregado compara às linhas de base com o desempenho de prazo e custo reais do projeto.

Análise de variação – fornece um mapeamento em detalhes das variações de custo (VC) do projeto ou de um pacote de trabalho ou ainda de uma atividade específica. Entretanto não é possível apurar se a variação é consequência de desvios entre custos unitários realizados ou entre as quantidades estimadas e as aplicadas no projeto.

Para tomada de decisão sobre as ações para corrigir desvios existe a necessidade de controlar não apenas custos unitários bem como, as quantidades dos recursos utilizados no projeto. Assim existe a possibilidade de abordagem desses desvios sob os seguintes aspectos:

- Variação de custos unitários (VCU) – é um tipo de variação que decorre na maioria dos casos por conta de questões mercadológicas ou decorrentes do processo de aquisição do projeto. É o desvio verificado entre o custo unitário planejado e o custo unitário realizado;
- Variação de quantidades (VQ) – Normalmente ocorrem por efeito de natureza técnica, ligadas a perdas, qualidade dos materiais, qualificação

de mão de obra, experiência e competência das equipes de estimativas e outros. É a diferença que ocorre entre a quantidade planejada, estabelecida no processo de estimativa dos recursos e a que de fato foi utilizada;

- Variação mista (VM) – Sempre que houver variação de custos unitários e de quantidade simultaneamente, esse tipo de variação existirá. Portanto a redução da variação mista dependerá das ações tomadas com relação às variações anteriores.

Software de gerenciamento de projetos – é usado para monitorar as três dimensões do GVA (VP, VA e CR), mostrar tendências gráficas e prever uma variedade de resultados finais possíveis do projeto.

1.4.3.3. Saídas

Medições de desempenho do trabalho – os valores da VC, VPR, IDC e do IDP calculados para os componentes da EAP, principalmente para os pacotes de trabalho e contas de controle, são documentados e comunicados às partes interessadas.

- Previsões do orçamento – o valor ENT também é documentado e comunicado às partes interessadas.
 - Atualizações dos ativos de processos organizacionais – os ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados:
 - causas das diferenças;
 - ação corretiva escolhida e suas razões;
 - outros tipos de lições aprendidas a partir do controle de custos do projeto.
- Solicitações de mudança – as solicitações podem incluir ações preventivas ou corretivas e são processadas para revisão e distribuição através do processo de realizar o controle integrado de mudanças.
- Atualizações do plano de gerenciamento do projeto – os elementos que podem ser atualizados no plano referente a custos são:

- Linha de base do desempenho de custos – mudanças nesta linha de base são incorporadas em resposta às mudanças aprovadas no escopo, estimativas de custos ou recursos das atividades;
- Plano de gerenciamento de custos – atualizado com informações de como os custos do projeto serão gerenciados e controlados;
- Atualizações dos documentos do projeto – os documentos que podem ser atualizados são:
 - Estimativa de custos;
 - Base das estimativas.

2. O caso

Neste capítulo, será apresentado o caso com os detalhes definidos pelo grupo que foram definidores do ponto de partida para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC em Gerenciamento de Projeto – Práticas do PMI®.

2.1. Um Projeto para São Luiz do Paraitinga/SP

Nos primeiros dias de janeiro de 2010 a cidade São Luiz do Paraitinga, cidade localizada na região do Vale do Paraíba, em São Paulo, com população de 10.397 habitantes³, foi atingida por grande enchente do rio que a circunda, provocando graves danos aos seus edifícios históricos. As duas principais igrejas da cidade e outros vinte imóveis ruíram por completo. Muitos danos parciais foram causados em uma centena de imóveis históricos. Logo após as águas baixarem, os trabalhos de reconstrução foram iniciados.

Um dos principais componentes da economia local é o Turismo Cultural, por isso foi preciso estabelecer um cronograma de reconstrução da cidade restabelecendo a dinâmica local no mais curto prazo possível. Dentro do conjunto

³ Segundo dados do IBGE, In: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=355000#>. Disponível em 27 de agosto de 2012.

de ações realizadas, a cidade foi reconhecida como Patrimônio Cultural brasileiro em dezembro de 2010. O tombamento do Centro Histórico daquele município o elevou ao patamar onde já se encontravam cidades como Ouro Preto, Olinda, Salvador e mais outras 88 em todo o país. Desde então, a cidade foi habilitada a receber novos recursos do Governo Federal por meio dos Ministérios da Cultura, do Turismo, das Cidades, dentre outros.

A ação emergencial da Prefeitura, do Estado e da União concentrou-se na reconstrução de edifícios e espaços de caráter público e em programas habitacionais voltados aos mais carentes. As obras necessárias aos demais edifícios e espaços particulares, por definições legais, ficaram a cargo dos seus proprietários. Coube às instâncias públicas apoiá-los disponibilizando orientação técnica e criação de linhas de crédito especiais.

Dentre os 450 imóveis protegidos pelo Iphan na cidade, 80 foram atingidos severamente pela enchente; 20 ruíram completamente, incluindo a Igreja Matriz e a Capela de Nossa Senhora das Mercês; enquanto outros 100 tiveram danos parciais. As Igrejas já estão em fase de reconstrução e muitos imóveis privados foram recuperados por iniciativa própria de seus donos. Cerca de 30 deles não foram recuperados por ausência de recursos financeiros de seus proprietários.

O grande marco desta tragédia foi o fato de ter havido um desfecho feliz com a ausência de mortes.

A pauta da reconstrução da cidade, da reestruturação econômica do município, da consolidação planejada do turismo e do desenvolvimento socio econômico apoiado na valorização do Centro Histórico como Patrimônio Nacional e a questão ambiental serão os principais motes das próximas eleições municipais.

2.2. Campanha para Vereador

Um cidadão do município de São Luiz do Paraitinga/SP acompanhou de perto a enchente que destruiu parte da sua cidade. Ele e seus companheiros de *rafting* ajudaram a resgatar as pessoas ilhadas permitindo que nenhuma vida fosse perdida na tragédia. Eles foram homenageados pela cidade e pela

Prefeitura. Diante da notoriedade momentânea e por acreditar que pode ajudar a cidade a reerguer sua economia a partir do Turismo Ecológico e Cultural, decidiu se candidatar a Vereador nas eleições de 2012. Este Senhor é o patrocinador do projeto e contratou o Gerente de Projeto para estruturar e gerir a sua campanha eleitoral. A proposta do contratante tem como ponto de partida os pontos elencados abaixo:

O projeto realizaria as seguintes atividades:

- Organizar um comitê de campanha;
- Detalhar todos os custos envolvidos;
- Definir equipe e responsabilidade para cada atividade;
- Providenciar pessoas e outros recursos necessários ao projeto;
- Organizar e gerenciar a campanha.

Foram consideradas as seguintes indicações prévias:

- As eleições acontecerão em outubro de 2012;
- O orçamento inicial é de R\$30.000,00, chegando a R\$50.00,00 após captação de recursos de responsabilidade do Projeto;
- O candidato pode ser consultado a qualquer momento para resolver dúvidas, validar premissas e detalhar ou estabelecer requisitos e restrições.

2.3. O Desenvolvimento da Proposta

A partir da formulação do caso, o grupo iniciou uma abordagem ao universo do tema para maior familiaridade e melhor apuração do que viriam a ser as suas premissas e requisitos. Foram analisadas a Legislação Eleitoral e seu calendário para 2012 e as condições atuais do Município de São Luiz do Paraitinga/SP, ambiente onde se executaria o projeto.

Apesar de claro o propósito da contratação de um Gerente de Projeto para gerir uma campanha eleitoral, esta certeza só se definiu após o entendimento do que era, de fato, o projeto. Após bastante reflexão do grupo amadureceu o

entendimento de que não seria possível definir o objetivo deste projeto como sendo a eleição do candidato. As variáveis neste caso extrapolariam os objetivos que se pretendia alcançar neste trabalho de conclusão de curso. Definiu-se, portanto, que o projeto trataria exclusivamente do gerenciamento da campanha do candidato, restando a ele a responsabilidade pelos encaminhamentos políticos que resultariam ou não em sua eleição.

Após o esclarecimento deste ponto definidor do projeto, o grupo deu partida naquilo que seria o entendimento da questão a partir do ponto de vista do Gerente do Projeto, encarnado coletivamente.

A partir do capítulo seguinte, a documentação e textos descritivos serão apresentados por meio da simulação deste ponto de vista da personagem do Gerente de Projeto.

3. A Necessidade

Neste capítulo apresenta-se a necessidade do Projeto como percebida pelo Gerente de Projeto, descrevendo os elementos que levaram à elaboração do Termo de Abertura e à identificação e análise das partes interessadas (*stakeholders*).

3.1. Abordagem e Necessidades do Projeto

Como descrito no capítulo anterior, um cidadão de São Luiz do Paraitinga/SP acompanhou de perto a enchente de 1º de janeiro de 2010 que destruiu parte da sua cidade. Ele e seus companheiros de *rafting* ajudaram a resgatar as pessoas ilhadas permitindo que nenhuma vida fosse perdida na tragédia. Foram homenageados pela cidade e pela Prefeitura. Diante da notoriedade momentânea e por acreditar que pode ajudar a cidade a reerguer sua economia a partir do Turismo Ecológico e Cultural, decidiu se candidatar a Vereador nas eleições municipais de 2012.

O candidato nunca esteve envolvido com política e sempre foi identificado como um jovem que pratica esportes náuticos no Rio Paraitinga e explora o filão

do ecoturismo no município. Depois de sua ação salvadora durante a enchente de 2010 passou a ser visto como um dos heróis da cidade. Apoiado em sua popularidade atual e na visão de salvador que se imprimiu na sua pessoa, resolveu ocupar um cargo público para defender os interesses da população no processo de reconstrução da cidade e de construção de nova dinâmica econômica municipal pautada no turismo ecológico e cultural.

Decidiu ocupar uma das vagas na Câmara de Vereadores do Município. Aquela Casa dispõe de nove assentos para Vereadores. Nas últimas eleições, de 2008, o Vereador mais votado alcançou a marca de 545 votos enquanto o eleito com menor votação obteve 138 votos de um total de 6.962 votos. 101 candidatos estavam inscritos para o pleito. Vale ressaltar que 14 candidatos conseguiram 138 votos ou mais, mas só nove deles se elegeram efetivamente.

Para alcançar o seu objetivo de se eleger vereador, o candidato busca ser identificado como homem do povo que busca continuar sua luta por ações e resultados a favor da sua comunidade e assim alcançar a marca de 200 votos.

3.1.1. Entendimento do ambiente atual e futuro

O Município de São Luiz do Paraitinga/SP tem um dos menores IDH – Índice de Desenvolvimento Humano e é um dos que tem menor receita no Estado de São Paulo. Com uma população de 10.349 mil habitantes dividida quase igualmente entre as áreas rural e urbana⁴. A tragédia de janeiro de 2010 foi um grande susto na população e causou um grande desfalque na economia local. No entanto, toda a catástrofe está se transformando em um grande trampolim do município para se firmar como polo turístico do Estado e, talvez, do país.

O novo status de Patrimônio Cultural Nacional, além de Patrimônio Cultural do Estado, que já era, e a efervescência de recursos e iniciativas para reconstrução sendo implantadas por órgãos e Universidades externas ao município vêm criando uma reação na comunidade local de querer decidir ela própria seus rumos e fazer a gestão da reconstrução da cidade. As forças políticas locais estão travando grandes batalhas para liderar esse processo

⁴ Segundo dados do IBGE, In: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=355000#>. Disponível em 27 de agosto de 2012.

interno, o que vem gerando grande racha inclusive internamente aos partidos de situação e oposição.

A candidatura proposta se coloca à margem das disputas partidárias, pois se trata de candidato cuja imagem nunca foi associada à política local, e se alia às posturas da comunidade de se aproximar das decisões do município e se fazer representar efetivamente na condução do processo de reconstrução da cidade e retomada da economia local.

Se eleito o candidato pretende propor que os processos participativos de decisão do município, adotados durante a crise pós-tragédia, sejam tornados efetivos e que sejam incentivados os processos de Proteção do Patrimônio Cultural e Patrimônio Natural como fator de desencadeamento do desenvolvimento socioeconômico da cidade.

A estratégia política a ser adotada deverá identifica-lo como alguém da própria comunidade que, diante da tragédia e do papel heroico que assumiu, resolveu ocupar um cargo público para defender os interesses da população no processo de reconstrução da cidade e de construção de nova dinâmica econômica municipal pautada no turismo ecológico e cultural.

3.1.2. Objetivos Gerais do Projeto

O objetivo principal do Projeto é estruturar e gerir a campanha do candidato como Vereador da cidade de São Luiz do Paraitinga/SP de forma a permitir que o mesmo se detenha nas estratégias políticas e na sua própria eleição.

3.1.3. Benefícios

O candidato se difere da condução política que historicamente se viu na cidade, colocando-se à margem das disputas partidárias observadas atualmente. Trata-se de candidato cuja imagem nunca foi associada à política local, e se alia às posturas da comunidade de se aproximar das decisões do município e se fazer representar efetivamente na condução do processo de reconstrução da cidade e

retomada da economia local. Ele pretende defender que os processos participativos de decisão do município, adotados durante a crise pós-tragédia, sejam tornados efetivos e que sejam incentivados os processos de Proteção do Patrimônio Cultural e Patrimônio Natural como fator de desencadeamento do desenvolvimento socioeconômico da cidade.

Essa abordagem permite que o Projeto esteja inserido num contexto favorável à sua execução por contar com a simpatia da comunidade local, diminuindo eventuais resistências que venham a ser apresentadas durante o seu desenvolvimento.

3.1.4. Metas Operacionais e de Cronograma

Cronograma	Etapas	Dias	Data
1. Montagem	Montagem/Manutenção de Equipes	Início	01.04.2012
	Montagem do Comitê	91	30.06.2012
	Compra de suprimentos		
2. Divulgação	Realização de comícios	92	30.09.2012
	Participação em festas populares do Município		
	Criação/Impressão material gráfico		
	Distribuição de material gráfico		
3. Eleições e Apuração	Acompanhar votação em todo o Município	07	07.10.2012
	Acompanhar a apuração e recursos posteriores		
4. Desmontagem	Desmobilização de equipes	10	17.10.2012
	Desmontagem de Comitê		

Tempo total: 200 dias

3.1.5. Investimento

O investimento total previsto para a campanha é de R\$30.000,00 (trinta mil reais). Para o início do Projeto estão disponíveis R\$10.000,00 (trinta mil reais), outros R\$20.000,00 (vinte mil reais) deverão ser arrecadados pela própria campanha, principalmente por meio de doações.

3.1.6. Duração do Projeto

O Projeto deverá ser iniciado no dia 01 de abril de 2012 e finalizado no dia 17 de outubro de 2012. Com duração total de 200 (duzentos) dias. Os três primeiros meses serão de planejamento, captação de recursos e estruturação de proposta política e de campanha. Os meses seguintes correspondem ao período de campanha permitido pelo TER – Tribunal Regional Eleitoral, com efetivo contato com eleitores e material publicitário nas ruas.

3.1.7. Orçamento Sumarizado

Montagem do comitê – mobiliário, computador, material de escritório e adequação de imóveis	R\$ 5.000,00
Pesquisa de opinião	R\$ 1.500,00
Material de divulgação	R\$ 6.000,00
Folha de pagamento – pessoal fixo	R\$ 8.000,00
Alimentação	R\$ 2.000,00
Infra-estrutura de comícios	R\$ 4.000,00
Transportes	R\$ 1.500,00

Desmontagem do comitê	R\$ 2.000,00
TOTAL	R\$ 30.000,00

3.1.8. Gerente de Projeto Designado e nível de autoridade atribuída

O Gerente do Projeto será o Coordenador de Campanha. Toda e qualquer alteração necessária no projeto para alcance das entregas parciais da Campanha, que sejam aderentes aos processos planejados, que tenham impacto em alterações no prazo e custo dentro dos limites estabelecidos no Plano Integrado de Controle de Mudanças, ficam sob a responsabilidade do Gerente do Projeto. Demais alterações ficam a cargo do próprio candidato.

3.1.9. Processos de Gerenciamento do Projeto

Os Processos de gerenciamento de projetos selecionados para o Projeto Vereador, por ordem, estão listados abaixo. Não foram excluídos quaisquer processos previstos no PMBOK®, apenas alterada a ordem sugerida pelo guia. Os processos de gerenciamento das comunicações e dos riscos, no Grupo de Processos de Planejamento deste projeto, vêm à frente dos processos de gerenciamento de custos, qualidade e recursos humanos em função da importância e priorização daquelas áreas de conhecimento para o caso.

Durante a execução do Projeto, caso haja a necessidade de introduzir novos Processos ou subtrair um dos indicados, será apresentada justificativa para a alteração. Estão indicados entre parênteses os códigos referentes aos processos como identificados no PMBOK®.

3.1.9.1. Processos de Iniciação/Áreas de Conhecimento

- (4.1) Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto / (4.) Integração.
- (10.1) Identificar as partes interessadas / (10.) Comunicações.

3.1.9.2. Processos de Planejamento/Áreas de Conhecimento.

- (4.2) Desenvolver o PGP / (4.) Integração.
- (5.1) Coletar os requisitos / (5.) Escopo.
- (5.2) Definir o escopo / (5.) Escopo.
- (5.3) Criar a EAP / (5.) Escopo.
- (6.1) Definir as atividades / (6.) Tempo.
- (6.2) Sequenciar as atividades / (6.) Tempo.
- (6.3) Estimar os recursos das atividades / (6.) Tempo.
- (6.4) Estimar as durações das atividades / (6.) Tempo.
- (6.5) Desenvolver o cronograma / (6.) Tempo.
- (10.2) Planejar as comunicações / (10.) Comunicações.
- (11.1) Planejar o gerenciamento dos riscos / (11.) Riscos.
- (11.2) Identificar os riscos / (11.) Riscos.
- (11.3) Realizar a análise qualitativa dos riscos / (11.) Riscos.
- (11.4) Realizar a análise quantitativa dos riscos / (11.) Riscos.
- (11.5) Planejar as respostas aos riscos / (11.) Riscos.
- (7.1) Estimar os custos / (7.) Custos.
- (7.2) Determinar o orçamento / (7.) Custos.
- (8.1) Planejar a qualidade / (8.) Qualidade.
- (9.1) Desenvolver o plano de recursos humanos / (9.) RH.
- (12.1) Planejar as aquisições / (12.) Aquisições.

3.1.9.3. Processos de Execução/Áreas de Conhecimento

- (4.3) Orientar e gerenciar a execução do projeto / (4.) Integração.
- (8.2) Realizar a garantia da qualidade / (8.) Qualidade.
- (9.2) Mobilizar a equipe do projeto / (9.) RH.
- (9.3) Desenvolver a equipe do projeto / (9.) RH.
- (9.4) Gerenciar a equipe do projeto / (9.) RH.
- (10.3) Distribuir as informações / (10.) Comunicações.
- (10.4) Gerenciar as expectativas das partes interessadas / (10.) Com.

(12.2) Conduzir as aquisições / (12.) Aquisições.

3.1.9.4. Processos de Monitoramento e Controle/Áreas de Conhecimento

- (4.4) Monitorar e controlar o trabalho do projeto / (4.) Integração.
- (4.5) Realizar o controle integrado de mudanças / (4.) Integração.
- (5.4) Verificar o escopo / (5.) Escopo.
- (5.5) Controlar o escopo / (5.) Escopo.
- (6.6) Controlar o cronograma / (6.) Tempo.
- (7.3) Controlar os custos / (7.) Custos.
- (8.3) Realizar o controle da qualidade / (8.) Qualidade.
- (10.5) Reportar o desempenho / (10.) Comunicações.
- (11.6) Monitorar e controlar os riscos / (11.) Riscos.
- (12.3) Administrar as aquisições / (12.) Aquisições.

3.1.9.5. Processos de Encerramento/Áreas de Conhecimento

- (4.6) Encerrar o projeto ou fase / (4.) Integração.
- (12.4) Encerrar as aquisições / (12.) Aquisições.

3.2. Partes Interessadas

Concomitante com a definição da abordagem à demanda apresentada pelo patrocinador do Projeto, iniciou-se a identificação e análise das partes interessadas. Esse procedimento e sua posterior análise permitiram melhor dimensionar as estratégias de alcance das metas específicas do Projeto e suas necessidades de monitoramento e controle.

O processo de definição e análise das partes interessadas será apresentado com suas particularidades no capítulo seguinte.

4. O Projeto

Como visto nos capítulos anteriores, o projeto trata da estruturação e execução de uma campanha eleitoral para Vereador. Serão apresentados a seguir os processos adotados para o planejamento, execução, monitoramento e controle e de encerramento do Projeto, com a indicação dos resultados alcançados.

4.1. Planejamento

A primeira etapa do trabalho consistiu do planejamento do Projeto, contendo as definições de escopo, de tempo, de custo, de pessoas (ou recursos humanos), de qualidade, de comunicação, dos riscos e das aquisições.

4.1.1. Escopo

O plano de gerenciamento do escopo do projeto (Apêndice C) contém todas as atividades necessárias para a execução deste projeto da campanha de vereador para São Luiz do Paraitinga/SP.

Por se tratar de uma campanha eleitoral, a maior dificuldade encontrada na definição do escopo foi a definição dos objetivos do projeto, uma vez que o cumprimento de todos os requisitos levantados não garantia de forma alguma a eleição do candidato e principal patrocinador (*sponsor*): o senhor José Canoeiro. Esclarecido que o projeto tratava da campanha e não da eleição do candidato, apesar do vínculo evidente das duas coisas, foi possível dar continuidade ao planejamento e construção do Plano de Gerenciamento do Projeto.

Por ser considerada a área de conhecimento mais importante no gerenciamento de projetos, o escopo foi elaborado de forma a servir de base para elaboração dos outros planos como tempo, custo, qualidade, etc.

Dessa forma, o seu gerenciamento apresentou as diretrizes de como foram coletados os requisitos, elaborado a declaração do escopo, criado a estrutura analítica do projeto e de como serão verificadas e controladas as atividades do escopo.

4.1.1.1. A coleta dos requisitos

Para a coleta dos requisitos foram utilizados como documentos de entrada o termo de abertura de projeto – TAP (Apêndice A) e a matriz de identificação das partes interessadas (Apêndice T).

Por apresentar os objetivos e necessidades do projeto, o TAP apresentou os primeiros requisitos a serem elencados. A análise das partes interessadas também foi utilizada por força da sua influência na adoção de outros requisitos ligados a expectativa dos envolvidos no projeto.

A ferramenta utilizada para coletar os requisitos foi a entrevista. Foram entrevistados o candidato e principal patrocinador e especialistas em campanhas políticas de magnitude semelhante, e foram realizadas pesquisas sobre outras campanhas eleitorais para vereador em cidades com as mesmas proporções eleitorais que São Luiz do Paraitinga/SP.

Destas entrevistas, resultou o documento chamado de documentação dos requisitos (Apêndice D). Nele são apresentadas as necessidades e o objetivo do projeto, os tipos de requisitos (funcionais, não funcionais e de qualidade) e os critérios de aceitação para cada um deles. Os requisitos funcionais coletados apresentaram o que seria executado pelo projeto. Os requisitos não funcionais apresentaram como deveria ser executado o projeto enquanto os requisitos de qualidade atendiam às especificações determinadas pelos critérios de aceitação.

4.1.1.2. A definição do escopo

No Apêndice F se encontra a declaração do escopo. Nesse documento estão detalhadas a descrição dos produtos e as entregas que deverão ser providenciadas para que o projeto alcance seu objetivo, que é a campanha para vereador. Além disso, estão definidas todas as exclusões, as restrições e as premissas na qual o projeto será desenvolvido.

Para tanto, foram utilizados para a elaboração desse documento, as informações contidas no termo de abertura do projeto, na documentação dos requisitos e nos ativos de processos organizacionais representados no caso em questão, nas lições apreendidas de eleições passadas. Da mesma forma que os requisitos, a opinião especializada foi a ferramenta utilizada para definir o escopo.

4.1.1.3. A criação da EAP

A EAP do projeto se encontra no Apêndice G. Para criação da EAP, foram utilizados a declaração do escopo e a documentação dos requisitos. De posse desses documentos e utilizando a técnica de decomposição, foi possível decompor as atividades ao nível de pacotes de trabalho.

Para representação gráfica foi utilizado o software WBS Chart Pro. A figura 11 apresenta a EAP do projeto o 1º nível da EAP.

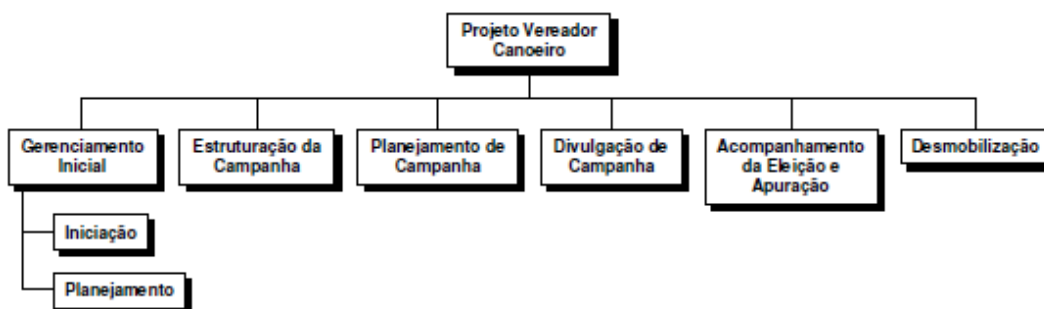


Figura 11: EAP no 1º nível

Fonte: Apêndice G

4.1.1.4. O dicionário da EAP

Para facilitar o gerenciamento dos pacotes de trabalho, foi elaborado o documento dicionário da EAP. Nele estão contido seu código, sua descrição e objetivo de cada pacote. Abaixo é apresentada parte do dicionário da EAP. A versão completa da EAP pode ser vista no Apêndice H.

Item da EAP	Descrição	Objetivo
	Projeto Vereador Canoeiro	Elaborar campanha política para vereador em São Luiz do Paraitinga.
1.0	Gerenciamento Inicial	Fornecer o TAP, identificar as partes interessadas, realizar a reunião <i>kick off</i> , elaborar e fornecer os planos de gerenciamento de escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e realizar a reunião de <i>Go/No Go</i> .

Tabela 5: Parte do dicionário da EAP.

Fonte: Apêndice H

4.1.2. Tempo

O Tempo nos projetos é quase sempre uma restrição importante. Quase tudo deve ser feito num espaço de tempo determinado, algumas vezes muito curto.

No caso deste projeto – Campanha Política para Vereador – o tempo é mandatório. A legislação eleitoral determina prazos muito rígidos e os espaços para ajustes são muito limitados.

Existe uma fase inicial, onde são realizados os preparativos como convenções de partidos, indicação de candidatos e vagas, bem como o planejamento da campanha, e que ocorre no período de abril a junho, do ano da eleição.

O registro da candidatura, marco importante do processo, é realizado no início de julho, neste ano de 2012, no dia 05. Após este evento é possível iniciar a campanha propriamente dita, com realização dos mais diversos eventos – comícios, passeatas, caminhadas, propaganda em veículos de mídia, etc. Esse período vai até a 6ª feira anterior à realização do dia da votação.

A eleição ocorre no 1º domingo de outubro, neste ano de 2012, no dia 07 de outubro.

O desafio na elaboração do cronograma foi conciliar os eventos no período de campanha, colocando folgas para realização de alguns eventos que pudessem não ocorrer por imprevistos (chuvas, doença do candidato, falha na infraestrutura, etc.) mantendo o nível de comunicação com o público eleitor a maior parte do tempo possível.

A parte inicial, de preparação e planejamento, entre abril e junho não é crítica e pode ser realizada com uma muita tranquilidade.

4.1.2.1. A definição das atividades

O documento básico para definição das atividades é a linha de base do escopo, composta pela Declaração de Escopo do projeto (Apêndice F) que resume o objetivo do projeto, detalhando quais serão as entregas, os produtos principais, critérios de aceitação, exclusões, restrições e premissas do projeto.

Com base neste documento, principalmente, foram criadas as atividades da EAP (Apêndice G) e o dicionário da EAP (Apêndice H) com os pacotes de

trabalho. A decomposição dos pacotes em componentes menores gerou as atividades que comporiam o cronograma.

A criação da lista de atividades mostrou-se desnecessária, pois o detalhamento foi gerado diretamente no cronograma, com esclarecimento suficiente para a compreensão de todos.

4.1.2.2. O sequenciamento das atividades

Tendo a lista de atividades no cronograma e os marcos do projeto definidos pela Legislação Eleitoral e por necessidades particulares da campanha e da disponibilidade do candidato, o sequenciamento e dependência das atividades foram sendo realizadas considerando prazos estimados suficientes para a realização dos pacotes de trabalho. O software utilizado como ferramenta para a criação do cronograma foi o MS Project®, da Microsoft, que gerou como saída o diagrama de redes próprio.

4.1.2.3. A estimativa dos recursos das atividades

Após serem definidas todas as atividades necessárias à realização da campanha, bem como que tipos de recursos humanos seriam empregados, foram distribuídas as atividades para cada recurso (Candidato, Gerente do Projeto, Coordenador Financeiro, etc. sucessivamente).

4.1.2.4. A estimativa das durações das atividades

Definidas as atividades e os recursos, foram atribuídas durações para cada atividade, baseados na experiência pessoal dos integrantes e em avaliações de tarefas semelhantes. Com a observação de situações históricas de outras eleições, que são conhecimentos pessoais, foram feitas estimativas de duração.

4.1.2.5. O desenvolvimento do cronograma

O desenvolvimento do cronograma ocorreu com a montagem final da sequência de atividades, colocação de precedências, inserção das durações e adequação aos prazos legais disponíveis. Foram realizados diversos ajustes, buscando atender a todos os compromissos considerados relevantes e que estão presentes no cronograma. O período atribuído para o planejamento, que será realizado entre o início de maio e final de junho, é suficiente para as realizações sem grandes problemas, pois são as providências que podemos chamar de documentais. Se algum atraso ocorrer, ele pode ser absorvido até o marco principal do projeto e campanha, que é o Registro da Candidatura (item 1.3.1) na data de 05 de julho. Esta data é única e definitiva, não pode deixar de ser realizada. E somente após este evento é que a campanha pode ser iniciada.

Após o Registro da Candidatura e até 02 antes da eleição é o período da campanha. Este período de 92 dias não é alterado e qualquer evento que não possa ser realizado vai impactar em outras realizações e pode prejudicar o candidato. Este período exigiu maior atenção do planejamento.

4.1.3. Custos

Para realizar o gerenciamento dos custos do projeto, foram utilizadas as Ferramentas MS Project® e MS Excel® (Apêndice M).

4.1.3.1. A Estimativa de Custos

Para criação do plano de gerenciamento dos custos do projeto, foram utilizados os processos descritos abaixo:

A equipe do projeto buscou junto ao partido político do candidato as necessidades para a realização de uma campanha eleitoral, para a confecção da estimativa de custos do projeto.

Não houve por conta das premissas e restrições do projeto, itens ou valores que merecessem destaque no plano de gerenciamento de custos.

O projeto não será provido de reservas gerenciais e de contingência, tendo em vista que os recursos são provenientes de doações e não deverão caber ao seu final na prestação de contas, saldos para devolução ao cliente. Dessa forma não existe autonomia para a tomada de decisão individual a nenhum membro do projeto no que se refere a esse assunto.

Para estimar o fluxo de caixa do projeto, foi utilizada como ferramenta uma planilha Excel®, conforme figura abaixo.

Ítem	Descrição	%	TOTAL	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO
1	Transportes	12,44%	3.732,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	1.332,00
1.1	Deslocamentos do Candidato	9,33%	2.800,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
1.2	Deslocamentos - equipe - votação e apuração	3,11%	932,00							932,00
2	Infraestrutura	14,51%	4.352,00	0,00	0,00	0,00	1.996,00	996,00	860,00	500,00
2.1	Comícios	3,73%	1.120,00				380,00	380,00	360,00	
2.2	Palestras	0,77%	232,00				116,00	116,00		
2.3	Pesquisa de perfil do eleitorado	3,33%	1.000,00				1.000,00			
2.4	Pesquisa de opinião	6,67%	2.000,00				500,00	500,00	500,00	500,00
3	Montagem Comitê	15,00%	4.500,00	0,00	1.910,00	310,00	310,00	310,00	310,00	1.350,00
3.1	Computador e periféricos	3,33%	1.000,00		1.000,00					
3.2	Mobiliário	2,00%	600,00		600,00					
3.3	Material de limpeza e consumo	1,33%	400,00		60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	100,00
3.4	Aluguel do imóvel	5,00%	1.500,00		250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
3.5	Desmontagem - limpeza e adequação do imóvel	3,33%	1.000,00							1.000,00
4	Mão de Obra	58,05%	17.416,00	2.488,00	2.488,00	2.488,00	2.488,00	2.488,00	2.488,00	2.488,00
	Geral	58,05%	17.416,00	2.488,00	2.488,00	2.488,00	2.488,00	2.488,00	2.488,00	2.488,00
	TOTAL DESPESAS	100,00%	30.000,00	2.888,00	4.798,00	3.198,00	5.194,00	4.194,00	4.058,00	5.670,00
5	TOTAL DE RECEITAS	100,00%	30.000,00	4.500,00	4.500,00	4.300,00	4.300,00	4.300,00	4.400,00	3.700,00
5.1	Recursos do partido	33,33%	10.000,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.000,00
5.2	Recursos de apoio externo	50,67%	15.200,00	2.000,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00
5.3	Recursos próprios	16,00%	4.800,00	1.000,00	800,00	600,00	600,00	600,00	700,00	500,00
	SALDO FINAL			1.612,00	1.314,00	2.416,00	1.522,00	1.628,00	1.970,00	0,00

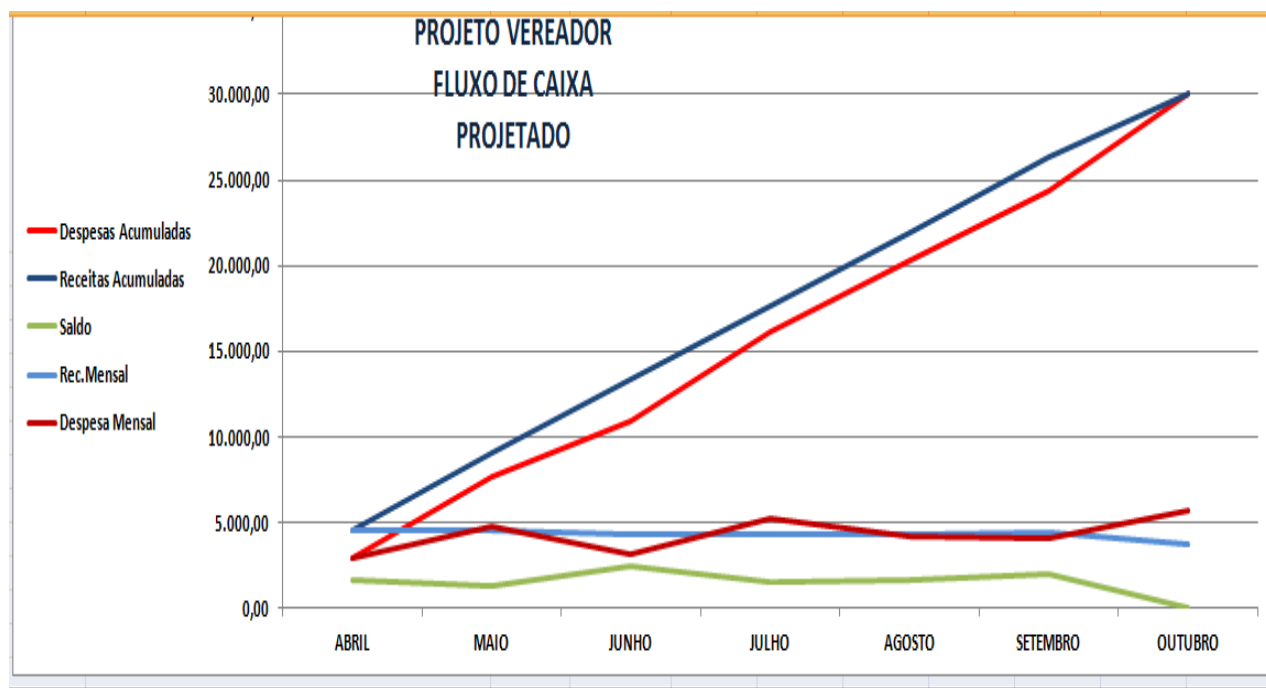


Figura 12: Estimativa de Fluxo de Caixa.

Fonte: Grupo 4

4.1.3.2. A determinação do orçamento

Para determinar o orçamento do projeto foi utilizada uma planilha Excel® criada pela equipe do projeto baseada em estimativas de projetos semelhantes realizados anteriormente, conforme mostra a figura 12 acima. Esta planilha é baseada na estimativa de quantidade de horas utilizadas por recurso, acrescido dos custos para aquisições de materiais, equipamentos, terceirizações e outros tipos de cobranças que podem ocorrer.

4.1.4. Recursos Humanos

O projeto Vereador tem como característica intrínseca o planejamento da sua execução contando com orçamento bastante reduzido. Isto, obviamente, repercutiu diretamente na composição da equipe. O planejamento, portanto, teve que contar com o menor número de profissionais e, na medida do possível,

adotando mais de uma função para alguns de seus componentes, com base no treinamento dos mesmos.

Como pode ser visto na Descrição de Cargos e Histograma (Apêndice O), foram definidos, além do próprio Gerente de Projeto, apenas dois Coordenadores e um grupo de Cabos eleitorais que posteriormente atenderam por Fiscais eleitorais, pessoal de limpeza e de infraestrutura.

4.1.4.1. O desenvolvimento do Plano de Recursos Humanos

Para a criação da Plano de Gerenciamento de Pessoas Recursos Humanos ou de Pessoas, que se insere no Plano de Gerenciamento do Projeto Vereador (Apêndice C), foram utilizados os processos descritos abaixo:

O Gerente do Projeto definiu os cargos necessários ao atendimento do escopo do projeto e dentro das perspectivas de custo de sua execução. Foram definidos os cargos necessários, em seguida a descrição destes cargos e o histograma, definindo a permanência de cada um dos contratados no desenvolvimento do cronograma do projeto.

O Plano apresenta a descrição dos cargos indicando as competências necessárias, as responsabilidades que deverá assumir e ainda a formação e experiência mínimas definidoras do perfil daqueles que se ocuparão dos papéis dentro do projeto.

A mobilização da equipe do projeto se deu logo em seguida, verificando a disponibilidade e efetivando a contratação da equipe necessária ao desenvolvimento dos trabalhos planejados.

4.1.5. Qualidade

O gerenciamento da qualidade engloba os processos que garantam que as necessidades do projeto sejam satisfeitas. Durante o planejamento do gerenciamento da qualidade que se define as responsabilidades e como o projeto e os seus produtos serão auditados. Os critérios de aceitação são definidos e considerados como a linha de base de qualidade.

Os processos que fazem parte do gerenciamento da qualidade são os seguintes:

- Planejar a qualidade;
- Realizar a garantia da qualidade; e
- Realizar o controle da qualidade.

O planejamento da qualidade no Projeto Vereador foi formalizado no plano de gerenciamento de qualidade e pode ser visualizado no Apêndice N. Ele foi elaborado com base nos processos descritos abaixo:

4.1.5.1. O Planejamento da Qualidade

O processo de planejar a qualidade foi desenvolvido tendo como base a linha de base do escopo, contendo necessidades e objetivos do projeto, bem como premissas e restrições. Determinar as atividades que justificassem estar sob as vistas desse processo, com a finalidade de estar em acordo com os padrões relevantes de qualidade e a identificação da melhor maneira de eliminar causas ou resultados insatisfatórios.

A partir da identificação das atividades e aplicando ferramentas de controle de custos e do cronograma, e ainda o registro de riscos, foi criado o plano de gerenciamento de qualidade que está disposto no plano de gerenciamento do projeto (Apêndice B), como também definindo os indicadores de qualidade que melhor se adequam a esse modelo de projeto. Um exemplo citado é com relação às pesquisas eleitorais que devem refletir 80% (oitenta por cento) do eleitorado com uma margem de erro de no máximo 3% (três por cento).

Portanto, o processo de planejar a qualidade foi realizado identificando as necessidades do cliente, através da linha de base do escopo. Utilizamos ainda o registro de partes interessadas e a linha de base dos custos e cronograma que contém o valor e prazo previsto para cada atividade e o registro de riscos, na qual planejamos a resposta a cada risco identificado.

4.1.6. Comunicação

O gerenciamento das comunicações do Projeto Vereador se mostrou estruturante para o projeto como um todo. Isto porque a especificidade de uma campanha para Vereador é conseguir comunicar ao eleitor as propostas do candidato para, assim, convencê-lo a depositar sua confiança em forma de voto, elegendo-o.

Como ficou claro no desenvolvimento do escopo, o trabalho a ser desenvolvido no âmbito do projeto não tratava da eleição do candidato, mas apenas da estruturação da sua campanha. Ainda assim, por similaridade, ficou claro que era fundamental comunicar bem entre a equipe para que se pudesse assegurar comunicar bem para fora da equipe, garantindo maior clareza nos procedimentos adotados e maior segurança para que o Candidato pudesse comunicar ao seu público alvo quais eram suas propostas.

4.1.6.1. O planejamento das comunicações

O planejamento do gerenciamento das comunicações no projeto foi feito sobre a responsabilidade direta do Gerente do Projeto e foi dividido em dois blocos: o das comunicações internas e das comunicações externas. Sendo as primeiras executadas pelo próprio Gerente do Projeto e as comunicações externas foram feitas basicamente pelo próprio Candidato e eventualmente pelo Gerente do Projeto.

Foi elaborado o Plano de Gerenciamento das Comunicações (Apêndice P) definindo para quem, de que forma, onde, qual a periodicidade e quem eram os responsáveis por gerar e distribuir as informações referentes ao projeto. Assim, o Plano apresenta a identificação das partes interessadas, o planejamento das comunicações, a forma da distribuição das informações do projeto, a forma de gerenciamento das expectativas das partes interessadas e a forma de reportar o desempenho do projeto.

4.1.7. Riscos

A elaboração do plano de gerenciamento de risco auxiliou a identificar as principais ameaças presentes ao projeto e levantar possíveis soluções para que essas ameaças não se tornassem problemas para o projeto.

De comum consenso, a grande oportunidade que o projeto poderia gerar é de uma arrecadação acima do esperado. Tal situação se configurou remota devido as condições na qual o projeto estava se desenvolvendo e do qual ele se propos..

Dessa forma, para a elaboração do plano foram utilizadas de entradas informações contidas na declaração do escopo, cronograma, orçamento e do plano de gerenciamento das comunicações. O plano apresenta como são identificados e classificados os riscos do projeto e as suas respostas para caso de eles virem ocorrer. O plano de gerenciamentos dos riscos está apresentado no Apêndice Q.

Durante a sua elaboração foram elencadas as 10 principais ameaças do projeto e somente essas e definidas as ações que deveriam se realizadas para que os riscos não se convertessem em problemas. Foram definidas as probabilidades dessas ameaças ocorrerem e o impacto que elas causariam se elas se concretizassem.

Da compilação de informações foi gerada a matriz registro dos riscos que pode ser encontrada no Apêndice Q, que apresenta além das informações referentes aos riscos, que são os responsáveis e as respostas aos riscos em questão.

4.1.8. Aquisições

O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe de projeto (Guia PMBOK®, 2008).

O processo do planejamento de compras e aquisições consiste, em sua essência, na definição do que, quanto, como e quando adquirir, para que as entregas previstas na Estrutura Analítica de Projeto - EAP sejam devidamente cumpridas.

Durante o gerenciamento das aquisições decide se alguns produtos serão adquiridos no mercado ou se serão desenvolvidos internamente pela equipe de projeto. São desenvolvidas as declarações de trabalho que serão utilizadas para contratação dos fornecedores e definidos os modelos de contratos que serão usados.

Os processos que fazem parte do gerenciamento das aquisições são os seguintes:

- Planejar compras e aquisições;
- Planejar contratações;
- Solicitar respostas de fornecedores;
- Selecionar fornecedores;
- Administração do contrato;
- Encerramento do contrato.

4.2. Execução

Esta fase do projeto é tão importante quanto qualquer outra, porém aqui os erros terão um peso muito grande. Na execução poderão ser testados e comprovados a qualidade e assertividade dos planos que foram elaborados. As alternativas para correção de rumos e desvios. Se a equipe foi competente, lançou mão de todos os recursos disponíveis e preconizados pelo PMBOK®, realizou um excelente planejamento e conseguirá realizar o projeto com resultados positivos. Também será necessário o emprego da experiência dos participantes para contornar até os problemas que não foram previstos. Da condução segura do GP, à participação comprometida de todos será possível atingir os objetivos com resultados dentro do previsto.

4.2.1. A orientação e o gerenciamento da execução do projeto

Durante a execução do projeto, especial atenção deve ser adotada para as mudanças que podem ocorrer. Muitos fatores podem afetar o que foi planejado e devem ter um monitoramento constante e resposta rápida para evitar que estas alterações possam afetar no resultado previsto.

4.2.2. A realização da garantia da qualidade

As métricas de qualidade definidas no plano de gerenciamento de qualidade expostas no plano de gerenciamento do projeto (Apêndice B), serviu como instrumento para auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições no controle de qualidade. O processo em questão resultou na atualização dos ativos dos processos organizacionais, solicitações de mudança, atualizações no plano de gerenciamento e nos documentos do projeto quando aplicáveis.

4.2.3. A mobilização da equipe do projeto

No Projeto Vereador a disponibilidade de recursos humanos e a montagem da equipe para realizar as suas designações foram executadas com base no plano de gerenciamento do projeto, fatores ambientais e de ativos de processos organizacionais. Ressalta-se que os cargos ocupados na equipe em sua grande maioria, são de caráter voluntário, portanto ocorreu uma intensa negociação do calendário dos recursos visando atender todas as programações necessárias de forma a não comprometer o andamento do projeto.

4.2.4. O desenvolvimento da equipe do projeto

Por uma questão primordialmente orçamentária ficou definido que a equipe de cabos eleitorais, que teve funções a desempenhar por quase todo o

desenvolvimento do cronograma, fosse aproveitada no Projeto também no papel dos fiscais eleitorais no dia das eleições e durante a sua apuração. Estes profissionais passaram por um processo de treinamento para atender as especificidades do que lhes caberá durante no projeto. Os demais profissionais, Gerente do Projeto e Coordenadores não passaram por processos de desenvolvimento de equipe por se tratarem de profissionais selecionados com experiência em atuação similar.

4.2.5. O gerenciamento da equipe do projeto

O gerenciamento da equipe do projeto se deu de forma contínua e, por se tratar de diminuto número de membros, a responsabilidade coube diretamente ao Gerente do Projeto, sob informações subsidiadas pelos Coordenadores e repassadas por meio dos relatórios e reuniões de acompanhamento.

4.2.6. A distribuição das informações

A distribuição das informações do projeto ficou definida no Plano de Gerenciamento das Comunicações (Apêndice P) e restou definida em dois blocos: o das comunicações internas e o das comunicações externas.

As comunicações internas incluíam os relatórios de desempenho e o relatório de prestação de contas, sob responsabilidade do Gerente do Projeto. As comunicações externas tratam da divulgação de agenda do candidato, da distribuição de material publicitário, realização de campanhas radiofônicas e comunicados à imprensa, também sob responsabilidade do Gerente do Projeto, enquanto coube ao Candidato a comunicação por meio dos comícios e a realização de palestras.

4.2.7. O gerenciamento das expectativas das partes interessadas

Após definidas as partes interessadas no projeto, foi elaborado o gráfico da relação de poder e interesse entre elas (Apêndice T) e definida a forma de gerenciá-las. Foram definidos quatro grupos na tabela elaborada identificados

com cores distintas a fim de tornar visual e imediato o grau de atenção que cada grupo deveria receber.

Em vermelho foi indicado o grupo que deveria ter suas expectativas gerenciadas com atenção. Em amarelo, o grupo a ser mantido satisfeito. Em verde, aquelas que deveriam ser mantidas informadas. E, por fim, em branco, o grupo que deveria ser apenas monitorado.

4.2.8. Condução das aquisições

A condução das aquisições do Projeto Vereador foi realizada pela equipe do projeto seguindo o plano de gerenciamento do projeto (Apêndice B).

Os critérios para seleção levantada na fase de planejamento da lista de fornecedores qualificados e em seguida escolhidas as propostas em melhores condições, alinhadas ao plano de gerenciamento de aquisições que faz parte do plano de gerenciamento do projeto (Apêndice B).

4.3. Monitoramento e Controle

O monitoramento e controle ocorreram de forma simultânea a execução do projeto. O objetivo é acompanhar o desempenho do projeto e comparar o status real, do momento, com o status previsto durante a fase de planejamento. É durante a realização dessa fase que medidas corretivas e preventivas são adotadas (controle de mudanças).

Os processos de monitoramento e controle adotados foram os seguintes:

4.3.1. O monitoramento e controle do trabalho do projeto

O monitoramento e o controle do trabalho do projeto seguiram como previsto no plano de gerenciamento do projeto, apresentado no Apêndice B, e seus resultados foram apresentados no formato de relatório de desempenho, com periodicidade semanal, de acordo com o plano de gerenciamento de comunicação

apresentado no Apêndice P. A realização desse processo nos possibilitou identificar desvios na execução e a adoção de medidas corretivas e preventivas para o restabelecimento do que havia sido previsto inicialmente na fase de planejamento.

4.3.2. A realização do controle integrado de mudanças

O controle integrado das mudanças foi realizado através do gerenciamento continuo e cuidadoso da equipe do projeto, visando que durante o andamento do projeto tivesse condições de minimizar o impacto de qualquer mudança ocorrida. Quando houver, de acordo com o plano de gerenciamento de comunicação, foram repassadas imediatamente a quem de direito, através do documento de solicitação de mudança, que pode ser visualizado no Apêndice P, com informações de tempo, custo e o impacto no cronograma.

Face ao tema do projeto, que não é tão comum do meio de gerenciamento de projetos, houve uma atenção diferenciada tendo em vista que o paralelismo no que se refere ao acompanhamento ou estimativas ocorreu, por conta diretamente do processo e não do projeto.

As reuniões de *status report*, serviram como base para o acompanhamento de mudanças levando-se em consideração a premissa que não haveria tempo hábil para mudança de escopo por conta de uma data que em hipótese alguma poderia ser mudada, citada inclusive na Documentação dos Requisitos (Apêndice D).

A atualização do plano de gerenciamento do projeto e dos documentos a ele relacionados sofreu influência desse processo, resultado da atualização das solicitações de mudanças.

4.3.3. A verificação do escopo

A verificação de escopo seguiu o previsto no plano de gerenciamento do escopo (Apêndice C). As entregas então eram verificadas e aprovadas conforme o plano de gerenciamento da qualidade (Apêndice N) através das listas de verificações com o cliente e formalizadas com a assinatura do termo de aceite. A realização desse processo garantia que todas as entregas viessem alcançadas o nível mínimo aceitável de qualidade acordado com o cliente.

4.3.4. O controle do escopo

O controle do escopo seguiu o previsto no plano de gerenciamento do projeto, apresentado no Apêndice B, na qual foram verificados se todos os requisitos elencados durante a fase de planejamento estavam sendo cumpridos. Os Apêndices E e G apresentam respectivamente a documentação dos requisitos e a matriz de rastreabilidade dos requisitos. Ambos os documentos foram utilizados para a realização do controle do escopo. Um exemplo de como o controle foi realizado pode ser visto no relatório de desempenho de 50%, apresentado no Apêndice V.

4.3.5. O controle do cronograma

Esta atribuição do Gerente do Projeto deve ser realizada com extrema dedicação e atenção, pois grande parte do sucesso do projeto está determinada no cronograma. Nele estão colocadas as experiências dos responsáveis e os desvios podem ter consequências danosas para o projeto. O acompanhamento de desvios e atuação rápida para as correções são fundamentais para garantir a realização adequada do projeto.

4.3.6. O controle dos custos

O plano de gerenciamento de custos do projeto contempla o processo de controle dos custos e objetiva controlar e monitorar os custos do projeto, assim como avaliar a necessidade de ações que possam ser tomadas com a finalidade de garantir que o orçamento do projeto definindo na linha de base dos custos.

Maiores detalhes encontram-se disponíveis no capítulo 4.1.3 que trata da estimativa e do orçamento de custos.

As informações encontradas nos documentos de medições e nas revisões de solicitações de mudanças foram utilizadas para o acompanhamento e controle de custos do projeto.

A revisão orçamentária foi necessária durante o andamento do projeto, com o intuito de quantificar os custos e atender as solicitações de mudança aprovadas.

4.3.7. A realização do controle de qualidade

A realização do controle de qualidade está inserida na fase de monitoramento e controle, sendo sua principal finalidade o registro dos resultados ligados ao Plano de Gerenciamento da Qualidade do projeto, para que além da avaliação do desempenho possam ser aplicadas mudanças conforme a necessidade.

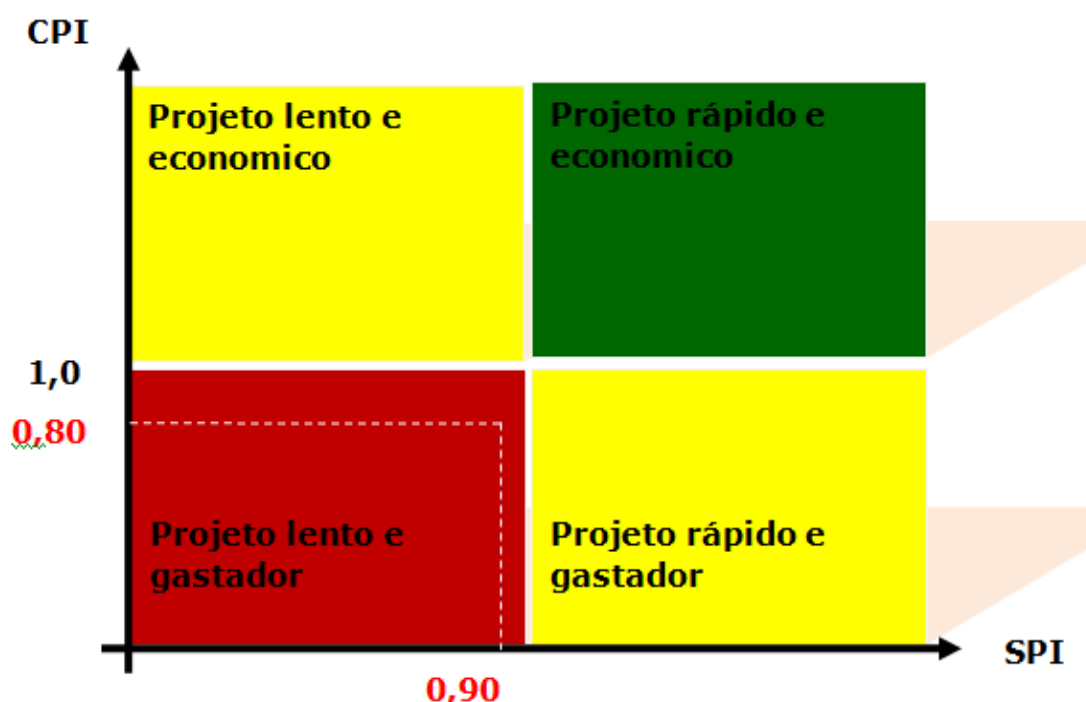
Durante as reuniões semanais de *status reports* documentos do projeto foram atualizados através do gerente de projetos, visando realizar o controle de qualidade.

Dois itens constantes da planilha de gerenciamento de qualidade foram selecionados e avaliados. O primeiro refere-se à montagem do comitê da campanha que segundo o critério de qualidade deveria estar a menos de 100 metros da Praça Oswaldo Cruz na cidade de São Luiz do Paraitinga, sendo ainda que a área construída do imóvel deveria estar entre 75 m² (metros quadrados) e 100 m² (metros quadrados) e a contratação do aluguel não poderia ultrapassar 10% (dez por cento) do valor estimado para tal realização.

Nesse caso houve aprovação total do item, face à vistoria anterior à assinatura do contrato de locação do imóvel que atendeu todas as especificações citadas.

O outro item avaliado foi a execução das pesquisas eleitorais, que em razão de falha no fluxo de caixa previsto, não foram realizados os dois primeiros

pagamentos dos serviços executados. Em consequência desse atraso o fornecedor exigiu o pagamento de multa, bem como antecipação do pagamento das futuras pesquisas, sendo necessário ainda deslocamentos de veículos o que por sua vez alterou os valores previstos inicialmente. Abaixo visualizamos o gráfico que demonstrou o resultado do desempenho do cronograma e dos custos do projeto quando estava a 50% (cinquenta por cento) da sua conclusão.



O ciclo PDCA foi entre outras ferramentas de acompanhamento e controle a mais utilizada para a realização do controle de qualidade do projeto em questão.

4.3.8. O reporte do desempenho

De acordo com o Plano de Gerenciamento de Comunicações, serão realizados dois tipos de informes: um semanal – com o reporte do desempenho de ações ao longo do desenvolvimento e com foco nas ações realizadas, para correção de desvios, e um relatório de Prestação de Contas, com maior foco nos resultados financeiros e que será realizado mensalmente.

4.3.9. O monitoramento e o controle dos riscos

O monitoramento e o controle dos riscos seguiram conforme o plano de gerenciamento de risco (Apêndice Q). Suas verificações foram realizadas conforme prevista no plano de gerenciamento das comunicações (Apêndice P) durante as reuniões semanais de apresentação do relatório de desempenho.

Para tanto, era utilizado o documento registro dos riscos, e feita uma revalidação de quais riscos deveriam ser monitorados com mais afinco durante o intervalo até a próxima reunião.

4.3.10. A administração das aquisições

A administração das aquisições é um processo que faz parte do plano de gerenciamento de aquisições do projeto, e o objetivo é administrar os relacionamentos das aquisições estipulando as regras necessárias para o assunto, bem como monitorar o desempenho e cumprimento dos contratos.

Atualizações de mudanças quando necessárias devem respeitar fluxo de solicitação de mudanças que estão incluídas no plano de gerenciamento de aquisições do projeto.

Esse processo garante que o desempenho do fornecedor quanto à qualidade das entregas sejam cumpridos de forma integral conforme solicitado e registrado em contrato.

No Projeto Vereador não houve mudanças com relação às aquisições e, por isso, não houve registro na documentação prevista para essa finalidade.

4.4. Resultados

Os resultados do projeto durante sua realização, os problemas ocorridos e as ações que foram tomadas para correção de rumos estão informados em dois relatórios principais que são os Relatórios de Status a 50% e a 100% que são documentos anexos. Foram aplicados processos de EVM para aferir com precisão o andamento do projeto.

4.4.1. Resultados a 50%

O monitoramento do projeto, através de ferramentas de análise de valor (EVM) mostrou que o projeto estava lento e realizando pouco, frente ao planejado e as reais necessidades da campanha (do projeto).

Assim verifica-se no relatório de Status Report (Apêndice V) , com o estudo realizado, para a conclusão do projeto o custo estimado será de R\$ 37.579,63, ou seja, 25,26% mais caro. A equipe tem produtividade baixa realizando somente 0,8 para cada 1 projetado e ainda atraso no cronograma para cada 1 agendado realizando somente 0,9”.

4.4.1.1. Os problemas

O fluxo de caixa, baseado principalmente na captação de recursos através de doações, não teve recursos para a realização de pagamentos das pesquisas eleitorais, comprometendo a verificação da assertividade das ações do candidato e a eventual correção de rumos necessária.

4.4.1.2. As ações corretivas

Para o fornecedor continuar a fornecer as pesquisas, foram negociadas novas formas de pagamento, explicitadas no relatório.

4.4.1.3. Os riscos

O risco identificado como número 01 e principal item no Registro de Riscos (Apêndice Q) que é a arrecadação de fundos, acabou acontecendo e impactando no fluxo de caixa do projeto, conforme demonstrado no Relatório de Status 50%. Os demais riscos foram evitados com as ações definidas como Resposta aos Riscos, também no Registro de Riscos.

4.4.1.4. Solicitações de mudanças

Tomando como base os registros dos riscos do projeto, medidas foram tomadas com a finalidade de mitigar ou eliminar, e assim minimizar os impactos que eventuais mudanças pudessem afetar o andamento do projeto em questão.

Não houve alteração com relação do cronograma do projeto, sendo que houve uma única ocorrência que afetou os custos do projeto por conta de pagamento de multa a fornecedor e adiantamento para garantia de cumprimento de prazo em pesquisa eleitoral que era fundamental para o prosseguimento do projeto.

4.4.1.5. Resultados

Com a nova negociação, colocou-se a realização das pesquisas, item fundamental na realização das ações de divulgação do candidato, nos prazos previstos.

4.4.2. Resultados a 100%

De acordo com o relatório de status final (anexo s), o descompasso entre a arrecadação de recursos e os compromissos de pagamento junto ao fornecedor das pesquisas eleitorais, levou a negociação para o pagamento integral dessas pesquisas, algumas inclusive antecipadas.

Os deslocamentos de pessoas para a negociação na sede da empresa, em outro município também geraram custos adicionais. Felizmente a empresa cumpriu a sua parte no acordo, entregando as pesquisas que faltavam dentro dos prazos e dos requisitos exigidos.

No dia da eleição, a falta de planejamento detalhado para os deslocamentos de fiscais para acompanhamento das votações nas diversas Seções Eleitorais provocou aumento de custos de transporte, impactando nos custos totais previstos.

Outra falha de planejamento foi em relação à necessidade de alimentação para os envolvidos na fiscalização da votação e apuração, que ocorreu logo após o término da votação.

As pessoas não puderam se deslocar para suas casas para se alimentar, assim sendo o candidato e o coordenador financeiro providenciaram alimentação em locais próximos, impactando no custo final do projeto, além do previsto.

4.4.2.1. *Ckeck-list* das Entradas e *check-list* de Encerramento

Durante a execução da campanha, a cada entrega realizada (montagem do comitê, pesquisas, comícios, etc.) foram emitidos Termos de Aceite parciais, com indicação de avaliação e comentários pertinentes, com as assinaturas do GP, Coordenador Político e do Candidato. Na emissão do último *check-list*, todos os termos parciais foram revisitados e conferidos, consolidando a entrega final e a constatação de ausência de pendências por parte do projeto.

Na elaboração do Termo de Encerramento consta a formalização entre o Cliente e o Projeto de que todas as entregas foram efetuadas e as atividades do projeto estão encerradas.

4.4.2.2. Avaliação

Depois de resolvidas e eliminadas as pendências e formalizado o encerramento do projeto foi feita a avaliação do mesmo. O Gerente do Projeto elaborou e respondeu um questionário com perguntas referentes ao projeto em si e ao gerenciamento das diversas atividades informando se o item questionado foi bem atendido ou que melhoras poderiam ser feitas. Este questionário, juntamente com o relato das lições aprendidas será utilizado como base para melhorias em futuros projetos.

4.4.3. Lições aprendidas

Neste item abordaremos especificamente as experiências do grupo no desenvolvimento do projeto ao longo do curso. Nossas dificuldades, consolidadas

nas muitas discussões em sala de aula, com os professores e colegas, bem como as discussões internas durante o desenvolvimento de todo o projeto.

4.4.3.1. Ferramentas do Guia PMBOK®

Durante todo o desenvolvimento do curso, na exposição das várias disciplinas e na leitura do guia, verificamos e conhecemos diversas ferramentas que existem e podem auxiliar o desenvolvimento do projeto. Alguns assuntos e disciplinas possuem mais ferramentas que outros, mas todas são relevantes e interessantes. Infelizmente, pelo formato do curso e pelo tempo disponível de aprendizado, não pudemos testar e avaliar todas as ferramentas disponíveis, apenas algumas. Neste processo não conseguimos aprender quais são as mais indicadas ou as que têm os melhores resultados e respostas práticas.

Isto ficará para nossa atividade profissional, teremos que testar algumas de que só tivemos uma breve explicação. Entendemos que isto fará parte de nossa atividade profissional. Percebemos também, que existem casos que somente algumas ferramentas poderão ser utilizadas, para problemas específicos.

4.4.3.2. O desenvolvimento do projeto Vereador e o Guia PMBOK®

Quando o grupo discutiu o tema para o TCC, e surgiu a ideia da Campanha Política para o Vereador, tínhamos dúvidas se o Guia e as práticas de gerenciamento que estávamos aprendendo, conseguiriam atender as necessidades de um assunto tão diferente, em relação aos temas normalmente escolhidos para este tipo de trabalho acadêmico, e mesmo como exercício de gerenciamento de projetos.

Durante o desenvolvimento das disciplinas e a elaboração de documentos, com o amadurecimento do próprio projeto, verificamos que o *Guia PMBOK®* possui processos e ferramentas até em número excessivo para o nosso caso. Com as características e particularidades do caso que criamos, com as definições da cidade (que existe realmente) e das partes interessadas no projeto, percebemos que a aplicação real de todas as áreas de conhecimento, são

excessivas para a realidade de custos e necessidades do nosso projeto. Estes limites estão mencionados na conclusão do trabalho. Acreditamos, entretanto que para trabalhos / projetos de maior envergadura, o processo todo seria bastante útil. Podemos citar como possibilidades, a campanha do Prefeito da mesma cidade, de um vereador de uma cidade de maior porte, de um deputado estadual ou federal e os demais cargos da política brasileira, como situações em que as práticas preconizadas no *Guia* serão de extrema utilidade e procedência.

O grupo entende que as estruturas administrativas de um modo geral, existentes no Brasil, têm muito de improvisado na área de planejamento. No caso das campanhas políticas em particular, a situação é bastante precária para a maioria das campanhas, havendo concentração de esforços em acordos políticos para composição de espaços de atuação e arrecadação financeira para sustentação dos custos de produção de material de propaganda e divulgação.

4.4.3.3. Comunicação

Muito além dos documentos e das versões registradas, dos documentos formais do projeto e das informações do *Guia PMBOK®* e dos professores, a maior fonte de comunicação e avanço do projeto, foram as discussões orais do grupo nas diversas reuniões, em sala de aula ou em encontros de trabalho. O grupo amadureceu a compreensão do projeto e do que deveria ser produzido, consolidou conceitos e validou documentos e ações nas muitas horas de conversa que foram realizadas. Esta foi uma lição de grande importância, o trabalho em grupo é um trabalho de discussão, de apresentação de pontos de vista, de mudança de opinião em função de argumentos mais consistentes apresentados pelo outro. Foi o reconhecimento do debate de ideias na sua melhor condição, de confrontar pontos de vista e escolher o mais representativo e mais relevante para o grupo.

Comunicação como esclarecimento, como exposição de ideias, como definição de ações que o grupo deveria adotar para dar andamento ao projeto. Esta foi a lição mais rica e proveitosa para todos. O verdadeiro trabalho em equipe é o que enriquece todos com maior repertório e maior capacidade de

análise para os fatos que se apresentam. Como abordar os problemas e encaminhar as soluções.

4.4.3.4. Ferramentas de Versionamento

No início do curso, foi sugerido por um professor que os grupos utilizassem uma ferramenta de versionamento, das que existem na internet (algumas gratuitas) para controlar os documentos que seriam gerados durante o desenvolvimento do curso e também para o controle das atualizações e revisões.

O grupo, no entanto entendeu que apenas a colocação de documentos em pastas organizadas nos computadores dos membros seria o suficiente para o controle de versões. Ledo engano. O curso é dinâmico, existem algumas disciplinas sendo ministradas em paralelo, são diversos os documentos e os ajustes que são feitos. Aprendemos da pior maneira, como a ausência de um repositório de documentos e o controle de versões impactou na geração de nossos documentos. Geramos diversos documentos em sala de aula, outros em reuniões. Algumas partes foram feitas por um determinado membro e comentadas pelos outros. Alguns documentos uma pessoa escreveu, outra complementou e o grupo consolidou.

Distribuímos e-mails entre o grupo, arquivos de sala de aula foram gravados em pen drives. Aconteceram alguns casos de perda de arquivo, envio de versão superada e outros problemas. Tivemos muito trabalho na disciplina de Encerramento e na própria elaboração do trabalho final, com a verificação de documentos e suas versões.

No futuro, todos nós iremos usar um meio eficiente para controlar a geração de documentos, bem como de suas versões.

5. Conclusão

Trabalhar com gerenciamento de projetos é a capacidade de orientar pessoas e concentrar esforços para alcançar um objetivo comum. O Guia PMBOK® apresenta um conjunto selecionado de boas práticas, tidas como as

melhores práticas, que foram apresentadas e aplicadas durante o curso de Gerenciamento de Projetos do qual esta monografia integra.

O nosso grupo é homogêneo, formado por profissionais da área de TI, arquitetura e engenharia química, e adotou como tema para o desenvolvimento do projeto um fato real ocorrido em janeiro de 2010 na cidade São Luiz do Paraitinga. Na ocasião por conta de uma catástrofe que destruiu parte da cidade, destacou-se um cidadão que com sua equipe de *rafting*, ajudaram a resgatar as pessoas ilhadas e nenhuma vida foi perdida, por esse motivo então foram homenageados pela cidade em seguida. Esse cidadão tornou-se então para o nosso grupo o Sr. José Canoeiro que iria se candidatar a Vereador nas eleições de 2012.

Durante o desenvolvimento do Projeto Vereador, percebeu-se que boa parte das concepções de condução de projetos apresentada durante o curso já eram conhecida e praticada intuitivamente pelo grupo, ainda que sem o conhecimento das técnicas e ferramentas e sem as formalizações propostas pelo PMBOK® e empregada neste Estudo de Caso. Todos os integrantes do grupo, de uma forma mais simplificada ou mais complexa, já utilizavam algumas das práticas citadas no Guia.

A nosso ver, a grande contribuição do Guia e do curso foi apresentar processos de formalização dos procedimentos e das práticas, pois foi percebido que essas formalizações geram maior segurança aos procedimentos de gerenciamento, minimizam impactos quando da necessidade de mudança de pessoas da equipe, facilitam a adoção de padronizações e favorecem a disseminação na cultura de gerenciamento de projetos nas organizações.

De forma geral, o que se presencia no dia a dia é que muitas organizações possuem os seus padrões para gerenciar projetos, porém não possuem pessoas devidamente treinadas para elaborar e compartilhar os ativos gerados durante a sua condução. As lições aprendidas são parte fundamental do Gerenciamento de Projetos exatamente para evitar a repetição de falhas já vividas em projetos futuros similares e como ponto de partida para o desenvolvimento de novos padrões e ferramentas e o aperfeiçoamento dos existentes. Ainda assim, sem profissionais capacitados para absorver estes conhecimentos acumulados e transformá-los em outras novas boas práticas, os projetos teriam poucas chances de sucesso.

Com isso, observamos que o suporte humano é fundamental para o sucesso dos projetos. Um profissional capacitado que agregue as boas práticas ao seu gerenciamento, terá maiores chances de ser eficaz. Já um projeto que tenha sido sistematizado com base nas melhores práticas, mas que não conte com profissionais capacitados, tende ao fracasso.

Conforme indicado ao longo do curso, nem sempre se deve utilizar todos os processos apresentados no Guia PMBOK®. O gerente do projeto é responsável por decidir quais técnicas e processos específicos devem ser utilizados em cada caso. Ao formatar o projeto Vereador o grupo pretendeu verificar se em condições de prazos e custos extremamente limitados a aplicação das boas práticas se mantinha indicada. Concluímos que, obviamente, enquanto Guia, o PMBOK® se manteve válido, mas que a utilização das técnicas e práticas deve ser selecionada com muita parcimônia, de forma a não comprometer a sua efetividade.

No caso específico do projeto da campanha para Vereador, aplicou-se o gerenciamento formal pautado nas boas práticas preconizadas pelo Guia PMBOK®, mas em função das suas características bastante peculiares, de onde ocorre, do seu objetivo e das suas restrições de prazos e de custos, o projeto, tal qual foi planejado, não se mostrou viável de ser executado.

Para um projeto desta magnitude, ínfimo em termos de custos, foi possível perceber que seria suficientemente adequada apenas a definição do escopo, que é bastante simples, mas que contasse com uma EAP orientando a sua execução, a definição do cronograma apresentando os seus marcos e entregas, também do orçamento prevendo todos os custos e uma lista de quem, quando e como deve ser comunicado. Isto, desde que o gerente responsável tenha incorporado na sua maneira de trabalhar todas as áreas de conhecimento que foram excluídas.

Por fim, o grupo entende que o guia PMBOK® é extremamente interessante para o universo das organizações que possuem maturidade consolidada em gerenciamento de projetos. Por isso, torna-se fundamental aos profissionais que se inserem nesse contexto o conhecimento dos seus conceitos além das suas técnicas e ferramentas. Contudo, para uma realidade futura de estruturas projetizadas mais difundidas e disseminadas pela sociedade, entendeu-se que a grande contribuição que o Guia e o curso vêm dando, é o preparo das pessoas para a construção dessa nova realidade.

REFERÊNCIAS

ALVES, Renner Librelato Domingos: Gerenciamento de Custos em Projetos. Disponível em <http://www.slideshare.net/renneralves/gerenciamento-de-custos-em-projetos>. Acesso em 31/08/2012.

BARBOSA, Cristina et al. Gerenciamento de Custos em Projetos. 4ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

BENEVOLO, Leonardo. História da Arquitetura Moderna, 1ª Edição, São Paulo, Perspectiva, 1976.

FEMENICK, Tomislav. A Problemática e a Solução para os Custos Invisíveis e Custos Ocultos. Disponível em <http://www.tomislav.com.br/a-problematica-e-a-solucao-para-os-custos-invisiveis-e-custos-ocultos/>. Acesso em 05/08/2012.

HELDMAN, Kim. Gerência de Projetos. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HELDMAN, Kim. Gerenciamento de projetos: fundamentos: um guia prático para quem quer certificação em gerência de projetos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HUBERMAN, Leo. Historia da Riqueza do Homem – do feudalismo ao capitalismo, São Paulo, Zahar, 1981.

KERZNER, Harold. Gestão de Projetos – As Melhores Práticas, 2ª edição, Porto Alegre, Bookman, 2006.

PEREIRA, José Ramon Alonso. Introdução à História da Arquitetura – das origens ao Século XXI, 1ª Edição, Porto Alegre, Bookman, 2009.

PMI® – Project Management Institute. Guia PMBOK® - Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Quarta Edição. PMI®. 2008.

PMI-SP. Sobre o PMI. <<http://www.pmisp.org.br/institucional/pmi/o-instituto>>. Acesso realizado em 05 ago. 2012.

TERRIBILI FILHO, Armando. Indicadores de Gerenciamento de Projetos: Monitoração Contínua. São Paulo: M.Brooks, 2010.

VARGAS, Ricardo Viana. Análise de Valor Agregado: Revolucionando o gerenciamento de prazos e custos. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

Análise de Reservas. Disponível em <http://wpm.wikidot.com/tecnica:analise-das-reservas>. Acesso em 06/08/2012.

Dados Básicos de São Luiz do Paraitinga. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=355000#>. Acessos diversos 2011 e 2012.

Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo - consulta sobre legislação eleitoral – disponível em <http://www.tre-sp.gov.br/> - acesso em Junho de 2011.

APÊNDICE A - TERMO DE ABETURA DO PROJETO

Data	Versão	Descrição	Autor
15.05.11	1.0	Elaboração de documento	Grupo 04
31.05.11	2.0	Revisão para Entrega	Grupo 04

1.Visão Geral do Projeto

O Senhor José Canoeiro Justo, também conhecido como Zé da Canoa, cidadão de São Luiz do Paraitinga – SP, acompanhou de perto a enchente de 1º de janeiro de 2010 que destruiu parte da sua cidade. Ele e seus companheiros de *rafting* ajudaram a resgatar as pessoas ilhadas durante a tragédia, permitindo que nenhuma vida fosse perdida naquele incidente. O grupo foi homenageado pela cidade e pela Prefeitura Municipal.

Diante da notoriedade momentânea e por acreditar que pode ajudar a cidade a reerguer sua economia a partir do Turismo Ecológico e Cultural, setor no qual já atua há alguns anos decidiu-se candidatar a Vereador nas eleições de 2012. Este projeto visa estruturar e executar a sua candidatura.

2.Objetivos Gerais do Projeto

O objetivo principal do projeto é realizar a campanha eleitoral para Vereador, definindo e executando as ações que serão feitas para eleger o candidato.

Serão estabelecidas as estratégias gerais da campanha; será identificado e mapeado o perfil do público eleitor do candidato; a estratégia de comunicação com esse público e com os demais interessados; serão criadas estratégias para captação de recursos financeiros e formado o Fundo de Campanha e também serão definidos os eventos em que o candidato deverá participar durante a Campanha.

3.Requisitos de Alto Nível

- Ações, plataforma política e propostas de interesse do público alvo;
- Manutenção da confiança do eleitor no candidato;
- Identificação do candidato pelas suas virtudes como coragem, inovação e honestidade.

4.Descrição do Projeto

O projeto planejará e executará a Campanha de candidatura a Vereador do Senhor José Canoeiro Justo. Para isso, serão respeitados os mecanismos previstos na legislação eleitoral vigente e executada a Campanha com a maior eficácia que se puder alcançar. Após a definição da candidatura junto ao Partido Político será iniciado o Projeto, englobando as seguintes atividades:

- 4.1.** Definição das pessoas que irão compor o comitê de campanha;
- 4.2.** Definição do local de instalação do comitê;
- 4.3.** Definição de responsabilidades e atividades dos membros do comitê;
- 4.4.** Realização de Pesquisa de opinião – necessidades e desejos da população versus idéias e propostas pessoais do candidato;
- 4.5.** Detalhamento dos custos envolvidos;
- 4.6.** Captação de recursos financeiros para formação do Fundo de Campanha;
- 4.7.** Definição das formas de comunicação e material de campanha;
- 4.8.** Realização de eventos e atividades da campanha;
- 4.9.** Acompanhamento da votação e apuração dos votos;
- 4.10.** Encerramento da campanha e desmobilização do comitê.

5.Premissas de Alto Nível

As principais premissas associadas ao projeto são:

- Elegibilidade do Candidato;
- Formação do Fundo de Campanha;
- Aceitabilidade e popularidade do candidato.

6.Riscos de Alto Nível

Os principais riscos associados ao projeto são:

- Captação de Recursos insuficiente para custear a campanha;
- Comunicação e temas que não sensibilizem e interessem aos eleitores;
- Ausência de empatia do candidato com os eleitores;
- Existência de outros candidatos com maior empatia com o mesmo público eleitor.

7.Metas Operacionais e de Cronograma

O projeto deverá realizar e operacionalizar os seguintes itens:

Cronograma	Etapas	Dias	Data
5. Montagem	Montagem/Manutenção de Equipes	Início	10.04.2012
	Montagem do Comitê	39	20.05.2012
	Compra de suprimentos		
6. Pesquisa e Divulgação	Pesquisa de perfil de eleitores	138	04.10.2012
	Realização de 10 comícios		
	Participação em festas populares do Município		
	Criação/Impressão/Distribuição material gráfico		
7. Eleições e Apuração	Acompanhar votação em todo o Município	01	05.10.2012
	Acompanhar a apuração e recursos posteriores		
8. Desmontagem	Desmobilização de equipes	10	15.10.2012
	Desmontagem de Comitê		

Tempo total: 188 dias

8. Investimento

O valor previsto para custear a campanha é de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais). O candidato dispõe de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) em recursos financeiros próprios que serão investidos diretamente na Campanha. Após captação dos recursos necessários, será formado o Fundo de Campanha do candidato. Inicialmente os gastos estão distribuídos da seguinte maneira:

Montagem do comitê – mobiliário, computador, material de escritório e adequação de imóveis	R\$ 5.000,00
Pesquisa de opinião	R\$ 1.500,00
Material de divulgação	R\$ 6.000,00
Folha de pagamento – pessoal fixo	R\$ 8.000,00
Alimentação	R\$ 2.000,00
Infra-estrutura de comícios	R\$ 4.000,00
Transportes	R\$ 1.500,00
Desmontagem do comitê	R\$ 2.000,00

Total: R\$30.000,00

9. Duração Estimada do Projeto

O Projeto deverá ser iniciado no dia 10 de abril de 2012 e finalizado no dia 15 de outubro de 2012, dia da eleição, com duração total de 188 dias. A data de início tem origem na determinação da Justiça Eleitoral das regras para escolha de candidatos e coligações que irão concorrer nas eleições daquele ano. O

encerramento será uma semana após o dia da eleição, com a desmontagem do comitê de campanha.

10. Gerente do Projeto

Todas as alterações necessárias no projeto para realizar a entrega dos seus produtos, que estejam dentro das premissas do projeto, bem como as alterações de custo e estratégia dentro dos limites estabelecidos no Plano Integrado de Controle de Mudanças estão na responsabilidade do Gerente do Projeto.

11. Patrocinador

Zé Canoa - Sr. José Canoeiro Justo

O Senhor José é o candidato ao cargo de vereador. As decisões finais sobre todos os aspectos da campanha – impressos, discursos, comícios, comunicação com o eleitor, etc. – serão aprovados pessoalmente por ele.

São Paulo, 31 de maio 2011.

APÊNDICE B - PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

1.Introdução

1.1.Nome do Projeto

Projeto Vereador Canoeiro 2012

1.2.Objetivo do Projeto

O objetivo principal do projeto é planejar, executar a campanha eleitoral para o cargo de vereador do município de São Luiz do Paraitinga do Sr José Canoeiro Justo, pequeno empresário residente na cidade, que obteve notório reconhecimento público devido aos seus feitos de bravura constatados durante os salvamentos praticados na tragédia ocorrida em janeiro de 2010.

Entende-se que a publicidade positiva alcançada pelo candidato, juntamente com as necessidades de reconstrução da cidade e alavancagem do turismo ecológico se configuram como oportunidade única para o angariar eleitores que compartilham com os ideais do candidato.

Para tanto, será necessária a definição de estratégias gerais da campanha, a identificação e mapeado o perfil do público eleitor do candidato, a estratégia de comunicação, a estratégias para captação de recursos financeiros e formado o Fundo de Campanha, os eventos em que o candidato deverá participar durante a Campanha e os possíveis motivos que levariam o eleitorado a rejeitar o candidato.

1.3.Justificativas de Negócio

Realizar a campanha do **Sr. José Canoeiro**, candidato e principal patrocinador, a uma das cadeiras da Câmara Municipal da cidade de São Luiz do Paraitinga.

1.4.Gerente do Projeto e suas Atribuições

O Sr. Carlos Eduardo Pedro de Moraes foi nomeado como gerente do projeto e a ele cabe as seguintes atribuições:

- ✓ Assumir a responsabilidade solene pelo desenvolvimento e sucesso do projeto
- ✓ Gerenciar a entrega dos produtos e serviços contratados

- ✓ Participar de reuniões periódicas de verificação do projeto,
- ✓ Participar na aprovação de mudanças organizacionais, políticas e estratégias relacionadas ao projeto
- ✓ Comunicar ao cliente qualquer desvio no cronograma e as medidas corretivas adotadas
- ✓ Encaminhar aos níveis superiores, questões, fatos e acontecimentos que requerem decisões estratégicas
- ✓ Planejar, gerenciar e monitorar efetivamente a execução do projeto, atuando no controle do escopo, prazo, custos, qualidade e riscos
- ✓ Gerenciar os riscos no projeto e toma ações corretivas
- ✓ Avaliar por meio da análise de impacto, as Solicitações de Mudança e registra a ocorrência de desvio no projeto, quanto à aprovação ou reprovação
- ✓ Gerenciar a equipe do projeto, quanto ao desempenho ao longo do projeto e sua desmobilização
- ✓ Aprovar documentos de sua responsabilidade dentro dos limites
- ✓ Gerenciar a equipe do projeto, quanto ao desempenho ao longo do projeto e sua desmobilização
- ✓ Proporcionar a integração entre todas as frentes envolvidas no projeto, garantindo que os respectivos serviços e responsabilidades estejam identificados, alinhados e designados
- ✓ Avaliar os profissionais de sua equipe, proporcionando melhoria de competências e habilidades para atingir as metas do projeto
- ✓ Gerenciar as pendências do projeto e toma ações corretivas para resolvê-las de forma a não impactar o programa
- ✓ Efetuar o registro dos fatos importantes do projeto
- ✓ Efetuar o encerramento do projeto seguindo o processo de gerenciamento
- ✓ Recomendar as mudanças e melhorias
- ✓ Aprovar os documentos técnicos de fornecedores
- ✓ Auxiliar na gestão do Empreendimento

1.5.Data Limite

Esse projeto tem como data limite de encerramento o dia 15 de Outubro de 2012, que corresponde a 10 dias após o pleito eleitoral que será realizado em 03 de outubro de 2012.

1.6.Orçamento Prévio

O Orçamento prévio estabelecido é de R\$ 30.000,00.

1.7.Premissas

As premissas do projeto são as seguintes:

- ✓ A candidatura ser aceita pelo partido e pelos órgãos legais;
- ✓ O candidato deve ser elegível;
- ✓ Aceitabilidade e popularidade do candidato;
- ✓ Haverá um comitê de campanha;
- ✓ Formação de fundo de campanha. O candidato obterá os fundos necessários para o desenvolvimento da campanha

1.8.Restrições

As restrições do projeto são as seguintes:

- ✓ O projeto deverá ser iniciado em 10/04/2012 e finalizado em 15/10/2012;
- ✓ O custo mínimo do projeto deve contar com fundos de R\$ 30,000.00
- ✓ Deve ser atendida a Legislação Eleitoral e as normas do Partido Político.

2. Planos de Gerenciamento

2.1. Plano de Gerenciamento de Escopo

2.1.1. Técnicas para Coleta de Requisitos

Coleta dos Requisitos

Os requisitos serão coletados através de reuniões com os especialistas em campanha políticas e com o principal interessado, o cliente.

Critérios de Priorização dos Requisitos

Os requisitos do projeto serão priorizados utilizando os seguintes critérios:

- ✓ Alto: gera grande impacto no alcance das metas do projeto, comprometendo integralmente os resultados;
- ✓ Médio: gera impacto mediano nas metas do projeto, no entanto o resultado geral pode ser alcançado;
- ✓ Baixo: gera baixo impacto nas metas do projeto, não comprometendo os resultados.

Critérios de Rastreabilidade dos Requisitos

Para realizar a rastreabilidade dos requisitos será utilizada a documentação dos requisitos e a matriz de rastreabilidade. Os requisitos do projeto serão rastreados utilizando os seguintes critérios:

- ✓ Identificador na EAP: item da EAP que o requisito está envolvido;
- ✓ Nome do requisito;
- ✓ Descrição do requisito: descreve com mais profundidade o requisito;
- ✓ Tipo de requisito: Conforme descrito na Documentação de Requisitos (Funcionais, Não Funcionais e de Qualidade);
- ✓ Prioridade: de acordo com o atendimento, conforme classificação apresentada acima;
- ✓ Verificação e Validação: método de verificação e de validação do atendimento do requisito;
- ✓ Responsável: pessoa que será responsável pela execução do requisito;

- ✓ Identificador de mudança: identificador de mudança solicitada e aprovada;
- ✓ Objetivo da mudança: ganhos da mudança;
- ✓ Solicitante da mudança;
- ✓ Data da solicitação.

Sistema de Controle de Mudanças nos Requisitos

- ✓ Prioridade 1: Mudanças solicitadas pela Justiça Eleitoral. Será apresentada ao cliente e de comum acordo incorporada ao escopo do projeto;
- ✓ Prioridade 2: Mudanças solicitadas pelo cliente. Após analisada os impactos positivos e negativos, o gerente do projeto de comum acordo com o cliente, será incorporada a mudança ao escopo do projeto;
- ✓ Prioridade 3: Mudanças solicitadas pelo gerente do projeto. Após discussão com as partes interessadas, será incorporada ao escopo do projeto;
- ✓ Prioridade 4: Mudanças solicitadas pela equipe de projeto. O gerente do projeto analisa e o cliente aceita e de comum acordo entre as partes interessada, a mudança é incorporada ao escopo.

Registro de Alterações no Plano de Gerenciamento de Requisitos

No início do documento é apresentada uma tabela chamada “Controle de Versões” onde são apresentadas as seguintes informações: versão/data/descrição/autor do documento.

Lista de Requisitos

Requisitos Funcionais e Requisitos Não Funcionais

- ✓ Filiação do candidato no partido;
- ✓ Registro da candidatura na justiça eleitoral;

- ✓ Alugar imóvel;
- ✓ Reformar o imóvel;
- ✓ Aquisição de móveis e equipamentos para montagem do comitê;
- ✓ Seleção e treinamento de equipe que trabalhará na campanha;
- ✓ Definir perfil do eleitorado;
- ✓ Elaborar plataforma da campanha política;
- ✓ Elaborar as formas de captação de recurso financeiros da campanha;
- ✓ Definir as formas de comunicação do candidato com o eleitorado;
- ✓ Verificar o grau de aceitação do candidato;
- ✓ Fiscalizar a eleição e apuração;
- ✓ Desmobilizar comitê e equipe e encerrar contratos.

Requisitos de Qualidade

Somente serão aprovados e aceitos os requisitos que cumprirem na sua totalidade os critérios definidos no Plano de Gerenciamento de Qualidade e caberá ao Gerente do Projeto fazer essa verificação/aprovação.

Requisitos de Treinamento

Serão providenciados treinamentos específicos a equipe que trabalhará na campanha e no projeto, ressaltando os pontos chaves, principalmente em relação a justiça eleitoral.

2.1.3.Declaração do Escopo

Fornecer ao candidato e a seus correligionários, um conjunto de ferramentas **administrativas que permita um efetivo controle, baseadas no guia de PMBOK** para serem utilizadas durante a campanha eleitoral. **Essas ferramentas visam garantir o cumprimento dos prazos da campanha, dentro do orçamento e prazo estimado.**

Este é o produto do projeto: realizar a campanha do **Sr. José Canoeiro** candidato e principal patrocinador, a uma das cadeiras da Câmara Municipal da cidade de São Luiz do Paraitinga.

O Escopo do Projeto contempla as seguintes entregas:

- ✓ Estratégia de campanha: evidenciar um plano político, embasado no aproveitamento do potencial ecológico da região, gerando a possibilidade do crescimento turístico sustentável da cidade. Explorar a notoriedade adquirida em razão do heroísmo do candidato, assim como dos seus princípios desenvolvimentistas para o comércio da região.
- ✓ Montagem do comitê de campanha: selecionar local e montar estrutura que servirá de base para o candidato, sua equipe de campanha e de gerenciamento do projeto.
- ✓ Pesquisa do perfil do eleitorado: todos os cidadãos e principalmente comerciantes e todas as pessoas ligadas direta ou indiretamente ao ecoturismo e simpatizantes de uma política voltada para o crescimento sustentável;
- ✓ Pesquisa de opinião / intenção de voto: aceitação do candidato e aderência da campanha em relação à expectativa do eleitor, definidos por faixa etária, grau de instrução e condição socioeconômicas. Serão realizadas 4 pesquisas de opinião para averiguar a aceitação e intenção de votos no candidato. Os resultados poderão influenciar a estratégia da campanha;
- ✓ Plano de comunicação: estabelecer os formatos de interação com o público – mídias (rádio, TV, imprensa escrita), textos de discursos e peças gráficas, carreatas. Programar fóruns de discussão em locais permitidos (centros comunitários e escolas). Elaborar design de material de divulgação (folders, pintura de muros);

- ✓ Plano de captação de recursos financeiros: definir estratégia de aproximação entre o candidato e empresários vinculados ao ecoturismo e comércio de forma geral. Estratégias de captação de doações junto à população. Realizar pesquisa e estabelecer contato com possíveis patrocinadores oriundos de Institutos e/ou ONG de reputação reconhecida, vinculadas ao desenvolvimento sustentável;
- ✓ Realização de 10 comícios: estabelecer datas, horários e locais de acordo com a captação dos recursos e resultado das pesquisas realizadas para apresentação direta das propostas do candidato com o eleitorado;
- ✓ Cronograma: apresentar uma programação com os principais marcos e compromissos para divulgação das propostas do candidato e para o cumprimento dos requisitos legais para a campanha. As atividades serão iniciadas em 10/04/2012 e serão finalizadas em 15/10/2012.
- ✓ Acompanhamento da eleição. Definição de equipe para fiscalização da eleição, treinamento da equipe com base na lei eleitoral, fornecimento infraestrutura para que seja possível realizar o acompanhamento da votação e da apuração.

Critérios de aceitação do produto

A campanha política dos candidatos aos cargos eletivos no Brasil é regida pelo TSE – Tribunal Superior Eleitoral e Tribunais Regionais, que estabelecem os limites legais para as campanhas e os conteúdos dos materiais de propaganda. Também deve atender o estatuto partidário. Além disto, a campanha deverá produzir uma comunicação que interesse e envolva os eleitores da cidade, sensibilizando-os para as propostas do candidato. Portanto os critérios são:

- ✓ Atender a Legislação
 - Constituição Brasileira.;
 - Atender a Lei da Ficha Limpa;
 - Atender o Estatuto e Programa do Partido;
 - Lei específica da Eleição de 2.012;
- ✓ Atender os requisitos estabelecidos no Plano de Gerenciamento do Projeto

Entregas do projeto

O projeto deverá entregar os seguintes produtos:

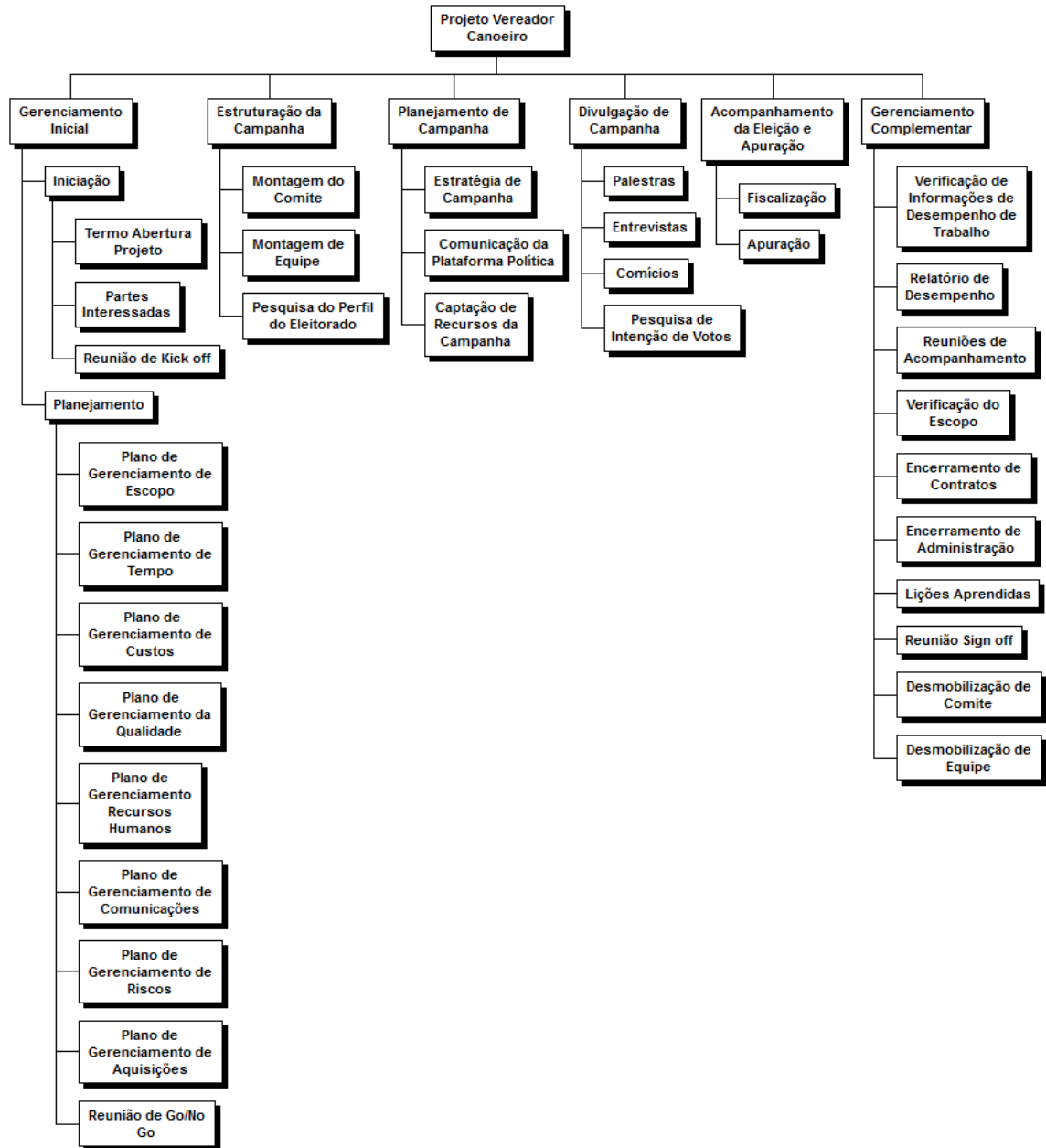
- ✓ Estratégia da Campanha
- ✓ Comitê
- ✓ Perfil do eleitorado;
- ✓ Plano de comunicação
- ✓ Plano de captação e gerenciamento dos recursos financeiros;
- ✓ Formatação e realização dos comícios;
- ✓ Pesquisas de opinião;
- ✓ Cronograma;
- ✓ Acompanhamento da eleição.

Exclusão do escopo

Estão excluídas deste Projeto as seguintes atividades:

- ✓ Elaborar atividades auxiliares ao candidato em razão de fatos que o desabonem como Concorrente ao cargo;
- ✓ Defesa jurídica do candidato no caso de fatos que ferem a legalidade;
- ✓ Realizar a campanha para outro candidato que não o Sr. José Canoeiro (por óbito ou doença).

Estrutura Analítica do Projeto



2.2.Plano de Gerenciamento de Custos

Descrição dos processos de gerenciamento de custos

- ✓ O gerenciamento de custo do projeto será realizado com base no orçamento previsto para o projeto, bem como através do fluxo de caixa do projeto e monitorado através de EVM;
- ✓ Todas as considerações de verbas devem ser feitas por escrito ou através de e-mail, conforme descritos no plano de comunicação do projeto;
- ✓ Todas as considerações de verbas devem ser feitas por escrito ou através de e-mail, conforme descritos no plano de comunicação do projeto;

Frequência de avaliação do orçamento do projeto e das reservas gerenciais

O orçamento do projeto deve ser atualizado e avaliado nas reuniões semanais.

Reservas gerenciais e de contingência

O projeto não será provido de reservas gerenciais e de contingência, tendo em vista que os recursos são provenientes de doações e não deverão caber ao seu final na prestação de contas, saldos para devolução ao cliente. Dessa forma não existe autonomia para a tomada de decisão individual a nenhum membro do projeto no que se refere a esse assunto;

Alocação financeira das mudanças no orçamento

As mudanças de caráter corretivo só poderão ser executadas de comum acordo com entre o gerente do projeto, o coordenador financeiro e com aprovação do patrocinador do projeto.

Administração do plano de gerenciamento de custos.

- ✓ O Coordenador Financeiro, membro do time do projeto, será responsável direto pelo plano de gerenciamento de custo.
- ✓ O Gerente de Projeto, membro do time do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de custo.
- ✓ A frequência de atualização do plano de gerenciamento de custo
- ✓ O Plano de gerenciamento de custo será reavaliado quinzenalmente para rever se as datas das reuniões estão sendo de relevância.
- ✓ As necessidades de atualização do plano antes da reunião do projeto deveram ser tratadas através dos procedimentos descritos no item *Outros assuntos não previstos nesse plano*.

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

Todas as solicitações não previstas neste plano devem ser submetidas à reunião para aprovação. Imediatamente após a sua aprovação devem ser atualizadas no plano de gerenciamento dos custos com seu devido registro de alteração.

VII – ORÇAMENTO BASE DO PROJETO

Ítem	Descrição	Valor	%
	Custos previstos		
1	Mobiliário, computador, material de escritório e adequação de imóvel	5.000,00	16,67%
2	Pesquisas de Opinião	1.500,00	5,00%
3	Material de Divulgação	6.000,00	20,00%
4	Folha de Pagamento - pessoal fixo	8.000,00	26,67%
5	Alimentação	2.000,00	6,67%
6	Infraestrutura de comícios	4.000,00	13,33%
7	Transportes	1.500,00	5,00%
8	Desmontagem do comitê	2.000,00	6,67%
	TOTAL DO PROJETO	30.000,00	100,00%

2.3. Plano de Gerenciamento de Tempo

2.3.1. Objetivo do Plano de Gerenciamento do Tempo

Garantir que os objetivos de tempo do projeto e sua efetiva realização sejam atingidos.

Este documento tem como objetivo estabelecer critérios e atividades para o desenvolvimento e o controle do cronograma do projeto. Ele descreve os processos utilizados para gerenciar o cronograma do projeto; o que inclui a monitoração das atividades em andamento, a identificação das atividades planejadas para ser terminada no período, a identificação de atrasos potenciais do projeto, medir o planejado *versus* real, e a avaliação do desempenho total do projeto.

2.3.2. Cronograma Físico Detalhado

O Cronograma Físico Detalhado, gerado por software específico, é a principal ferramenta para controle das atividades e tempos do projeto. Foi também utilizada a ferramenta Bottom-Up para estimar a duração das atividades.

No caso deste projeto - de uma campanha política - existem prazos legais estabelecidos pelo Tribunal Regional Eleitoral (TRE) que são mandatórios e devem ser obedecidos, pois o não cumprimento pode impedir a candidatura. Estes prazos são marcos do cronograma e não podem ser desrespeitados.

O cronograma deve estabelecer a sequência lógica de execução das atividades da EAP;

- ✓ Indicar as interdependências entre as atividades e suas interfaces; servir de base para o cumprimento dos prazos legais e das necessidades específicas da campanha política;
- ✓ Ele também deve prever e controlar prazos contratuais e simular alternativas para condução das atividades, quando ocorrer alguma necessidade de reprogramação de datas por atrasos, interrupções, cancelamentos de eventos, chuvas, etc;

- ✓ O controle físico do projeto deve manter registro das atividades realizadas, bem como possuir dados reais, prazos, homens/hora, progresso e quantidades, comparativamente com o planejado, permitindo a adoção de medidas corretivas e fornecendo os elementos necessários ao replanejamento e a reprogramação das atividades.

% concl.	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	F											
					2º trimestre				3º trimestre				4º trimestr			
74%	1 Vereador Canoeiro 2012	134 dias	Seg 16/04/12	Seg 15/10/12												
100% ✓	1.1 Realizar o Planejamento do Projeto	19 dias	Seg 16/04/12	Qui 10/05/12												
100% ✓	1.2 Planejar a Campanha Política	14 dias	Sex 11/05/12	Qua 30/05/12												
97%	1.3 Estruturar Campanha política	108 dias	Sex 11/05/12	Sex 05/10/12												
15%	1.4 Divulgar a Campanha política	67 dias	Sex 06/07/12	Sex 05/10/12												
0%	1.5 Acompanhar a Eleição e Apuração	4 dias	Qua 03/10/12	Dom 07/10/12												
0%	1.6 Desmobilizar o Projeto	6 dias	Seg 08/10/12	Seg 15/10/12												

2.3.3. Programação das Atividades

A programação das atividades deverá ser semanal, contemplando:

- ✓ Detalhamento das atividades a serem realizadas no próximo período, de modo a cumprir os prazos do cronograma físico detalhado do Projeto;
- ✓ Disponibilidade de materiais, equipamentos e confirmação de locais de realização de eventos;
- ✓ Recursos de mão de obra e máquinas necessárias às atividades;
- ✓ Medidas corretivas que permitam a correção de eventuais atrasos já constatados na execução das atividades;
- ✓ Percentuais de avanço físico equivalente às atividades programadas;

- ✓ Produzir projeções periódicas a partir dos valores percentuais já realizados e das simulações do cronograma físico detalhado do Projeto.

2.3.4. Manutenção do Cronograma

São de responsabilidade do Gerente do Projeto as atualizações do cronograma, que serão semanais.

- ✓ **Processo de Revisão e Aprovação das Mudanças do Cronograma**

Todas as solicitações e/ou necessidades de mudanças, que alteram as datas das entregas previstas, devem ser revisadas pelo Gerente do Projeto, que juntamente com sua equipe deve verificar os meios de manter a realização dos eventos dentro dos prazos estabelecidos na legislação. Caso ocorram eventos que alterem a linha de base, uma nova linha de base poderá ser gerada, preservando, porém as datas e marcos legais do processo eleitoral.

O Patrocinador / Candidato deve participar das discussões e decisões que afetem a sua participação na campanha e eventos oficiais.

Em todas as mudanças deverão ser avaliados os impactos no escopo, custo, riscos e qualidade da campanha, buscando minimizar ou eliminar os mesmos.

- ✓ **Papéis e Responsabilidades**

Solicitantes da mudança: Gerente do Projeto, Órgãos Públicos, membros da equipe do projeto e o Cliente/Candidato, além de eventos imprevistos.

Responsável pelo cronograma (atualizações): Gerente do projeto.

Disponibilidade do cronograma: Material impresso exposto em ponto estratégico no Comitê de Campanha, além de vias eletrônicas.

Aprovação das mudanças: Gerente do Projeto e Candidato

Frequência das Atualizações: As atualizações do cronograma serão realizadas semanalmente pelo Gerente do Projeto. Essa atualização deverá constar a linha de base do cronograma contendo o planejado de cada atividade mais a informação do quanto foi realizado para as mesmas.

Para o Candidato as atualizações serão enviadas quinzenalmente através do Status Report, ou sempre que houver uma necessidade mandatória.

Para a equipe de projeto as atualizações estarão expostas em pontos estratégicos no Comitê semanalmente.

2.4. Plano de Gerenciamento da Qualidade

2.4.1. Objetivo do Plano de Gerenciamento da Qualidade do Projeto

Este Plano de Gerenciamento da Qualidade tem como objetivo garantir que os objetivos de qualidade do projeto sejam atingidos.

De acordo com o PMI, planejar a qualidade é o processo de identificação dos requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e do produto, além da documentação de como o projeto atingirá a conformidade.

Neste Plano estão identificados os requisitos e padrões de qualidade do projeto e do produto e a determinação de como satisfazê-los. Nele estão descritas ainda as responsabilidades pela implantação da garantia da qualidade e a melhoria contínua dos processos empregados na realização deste projeto.

2.4.2. Método de Gerenciamento da Qualidade

Gerenciar a qualidade do projeto requer um plano de gerenciamento de qualidade aprovado englobando os principais processos de qualidade definidos abaixo. O plano de gerenciamento da qualidade é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto para confirmar os padrões de

qualidade que devem ser atendidos pelo projeto, os critérios de aceitação das entregas/marcos e os processos de projeto aprovados. Para o gerenciamento da qualidade neste projeto serão utilizados os seguintes processos:

Processos de Gerenciamento da Qualidade

Garantia de Qualidade

Aplicação de atividades de qualidade planejadas e sistemáticas para garantir que o projeto irá empregar todos os processos necessários para atender aos requisitos.

Controle de Qualidade

Monitoramento de resultados específicos do projeto a fim de determinar se estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e a identificação de maneiras de eliminar as causas de resultados insatisfatórios.

Justificativa do Projeto e indicadores de sucesso do projeto

O sucesso do projeto será garantido pelo cumprimento total dos padrões e indicadores de qualidade definidos neste plano direcionados ao atendimento do escopo, tempo e custo.

O projeto tem como justificativa: O Senhor José Canoeiro Justo, também conhecido como Zé da Canoa, cidadão de São Luiz do Paraitinga – SP, acompanhou de perto a enchente de 1º de janeiro de 2010 que destruiu parte da sua cidade. Ele e seus companheiros de *rafting* ajudaram a resgatar as pessoas ilhadas durante a tragédia, permitindo que nenhuma vida fosse perdida naquele incidente. O grupo foi homenageado pela cidade e pela Prefeitura Municipal.

Diante da notoriedade momentânea e por acreditar que pode ajudar a cidade a reerguer sua economia a partir do Turismo Ecológico e Cultural, setor no qual já atua há alguns anos, decidiu candidatar-se a Vereador nas eleições de 2012. Este projeto visa estruturar e executar a sua candidatura.

Os padrões de qualidade a serem atingidos pelo projeto estão descritos a seguir. Os indicadores de qualidade estão descritos na seção “Processos de Monitoramento” neste plano.

2.4.3. Padrões de Qualidade

A tabela abaixo lista os padrões de qualidade definidos para este projeto.

Padrão de Qualidade	Ações para atingimento	Indicadores
Atendimento de todos os subsídios da campanha dentro do prazo determinado no cronograma.	A. Montar do comitê de campanha.	Percentual sobre o atendimento das metas de qualidade.
	B. Pesquisar do perfil do eleitorado.	
	C. Pesquisar de opinião intenção de voto.	
	D. Acompanhar a eleição.	

Ferramentas de Qualidade

Ferramenta	Área de aplicação	Descrição da aplicação	Quando aplicar	Responsável
Listas de Verificação	Controle de Qualidade	Aplicável nas principais entregas deste projeto.	Ao término de cada etapa, conforme definido no cronograma do projeto.	Coordenador de Infraestrutura, Coordenador Político e Fiscais.

Entregas do Projeto e Critérios de Aceitação

A tabela abaixo identifica as principais entregas do projeto, bem como seus critérios de aceitação e o momento em que a verificação dos critérios será realizada.

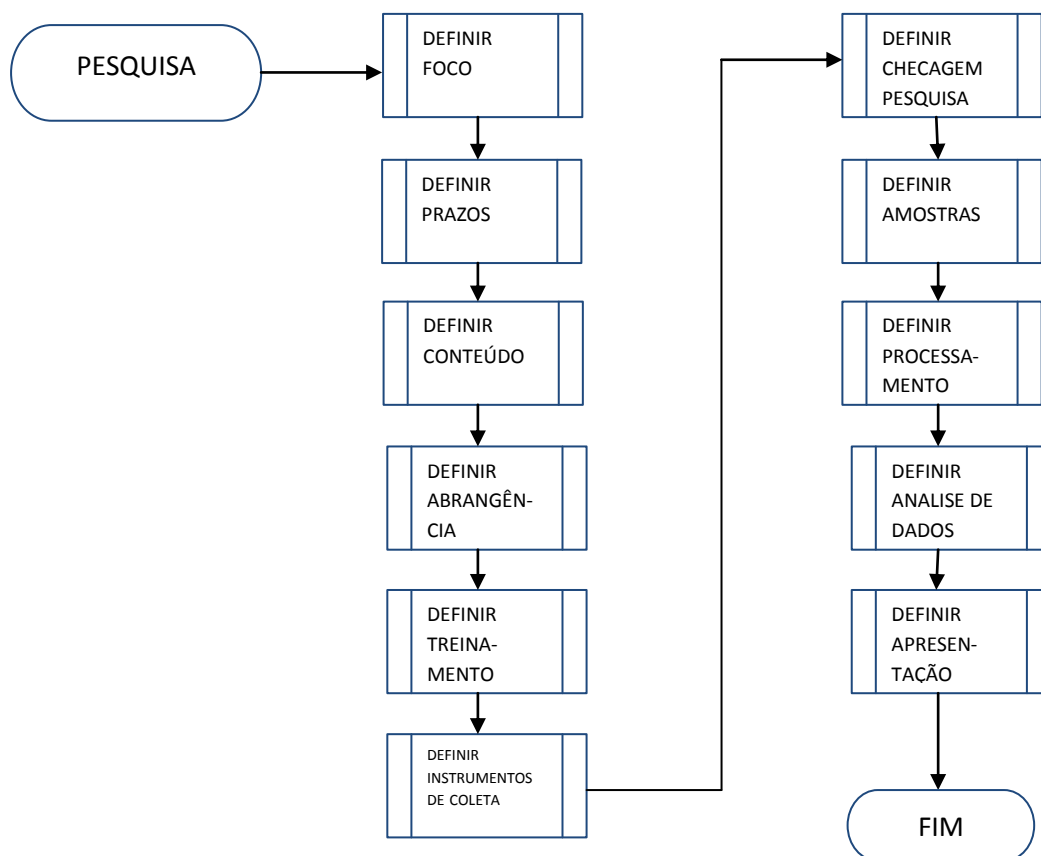
A tabela abaixo lista os padrões de qualidade definidos para este projeto

Entrega	Critérios de aceitação	Checkpoint
Montagem do comitê de campanha.	Localização a menos de 100m da Praça Oswaldo Cruz;	05 de maio de 2012;
	Aluguel com variação até 10% acima do valor estimado;	05 de maio de 2012;
	Área construída do imóvel entre 75m ² a 100m ² .	05 de maio de 2012;

Pesquisa do perfil do eleitorado.	Pesquisa refletindo 80% do eleitorado municipal;	05 de junho de 2012;
	Pesquisa com margem de erro de 3%;	05 de junho de 2012;
Pesquisa de opinião intenção de voto.	Pesquisa refletindo 80% do eleitorado municipal;	05 de julho/ 05 de agosto/ 05 de setembro/ 05 de outubro de 2012;
	Pesquisa com margem de erro de 3%;	05 de julho/ 05 de agosto/ 05 de setembro/ 05 de outubro de 2012;
Acompanhamento da eleição.	Recrutamento de 5 fiscais;	01 de outubro de 2012;
	Treinamento de fiscais em 8h;	Fiscais em 01 de outubro de 2012;
	100% das zonas eleitorais fiscalizadas	06 de outubro de 2012;
	Acompanhamento integral da apuração.	06 de outubro de 2012.

Pré-requisito para as etapas de Pesquisa

Definição do fluxo indicando as atividades que devem estar concluídas antes do início de uma nova etapa, tendo como objetivo garantir que nenhuma nova etapa será iniciada sem que suas atividades ou etapas predecessoras estejam totalmente concluídas.



Garantia de Qualidade do Projeto

Esta seção define atividades de garantia de qualidade para o projeto incluindo as auditorias de qualidade e os processos de melhoria contínua.

Auditorias de qualidade

Um exame sistemático e independente das atividades que compõem os processos de qualidade um projeto. Assim podemos definir a auditoria, considerada ferramenta eficaz para o sucesso de um empreendimento e/ou processo. Na prática, a auditoria busca identificar os pontos de atenção que sirvam de orientação para a tomada de decisões. Através deste monitoramento, é

possível detectar possíveis oportunidades de melhoria (ou correções) de forma que os resultados positivos sejam potencializados no projeto. A auditoria será aplicada através de Listas de Verificação, que será base para a garantia da qualidade. Dessa forma será possível validar a qualidade do projeto e fazer as revisões de qualidade.

Log de Auditoria da Qualidade

Durante a realização da auditoria todas as informações devem ser registradas no log de auditoria, como horário, perfil do entrevistado e entrevistador, horário. Utilizaremos o Log gerado para identificar a qualidade do nosso processo. Um exemplo seria os logs da auditoria dos processos de pesquisa, nos quais poderemos utilizá-lo para identificar distorções nas pesquisas ou falta de efetividade da mesma, podemos identificar, por exemplo, que o horário realizado na mesma não foi um bom horário e dessa forma melhorar a qualidade da nossa pesquisa.

Processos de Melhoria Contínua

Processos são maneiras de fazer alguma coisa. Envolve a transformação de um insumo em produto final. No interior do processo ocorrem transformações, que incluem as etapas necessárias para a obtenção do produto final, de valor agregado.

Um processo seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação.

Melhoria contínua é a identificação e a implantação de toda melhoria nos processos de trabalho que resultem em facilidade para o executante, redução de tempo gasto na realização dos trabalhos, redução de custos ou o aumento da qualidade dos trabalhos.

Dentro do escopo deste projeto e dos itens que escolhemos para o Plano de Gerenciamento da Qualidade entendemos que a alguns deles não poderão passar por um processo de melhoria, não haverá tempo para isto nem recursos

disponíveis, dado o caráter de poucos recursos financeiros disponíveis. Devemos focar os itens mais importantes e mais críticos para a realização do projeto.

No caso do acompanhamento da eleição, por exemplo, o processo deverá ser feito corretamente desde a primeira vez. Todo o processo se desenvolverá em um único dia e desvios deverão ser corrigidos durante o próprio fazer.

Entretanto, teremos um processo que se repetirá algumas vezes, e teremos uma grande oportunidade de observar desvios e propor melhorias.

Trata-se das pesquisas eleitorais. Haverá uma pesquisa inicial, de determinação do perfil do eleitorado e pesquisas de intenção de voto, em número de quatro.

Estas pesquisas precisam abranger uma parcela considerável do eleitorado conforme definido nos critérios de aceitação, cobrindo perfis representativos da população e que indicarão ao candidato se o trabalho que ele está realizando e as mensagens propostas estão atingindo seus objetivos de divulgação de ideias, aceitação destas ideias, com o possível crescimento da intenção de voto. Verificar se a pesquisa está abrangendo o público definido é fundamental para a qualidade e consistência das informações.

A primeira pesquisa deve avaliar a qualidade das informações e abrangência determinada. Será colocado um campo no final do formulário para preenchimento do pesquisador, no qual será indicados o tempo da realização da pesquisa, a facilidade de entendimento das questões e dificuldades encontradas na realização: tempo de deslocamento, intempéries, colaboração dos entrevistados. Tais respostas vão balizar o tempo de realização das entrevistas, inserindo os resultados no universo de pesquisados e determinando a abrangência do universo de eleitores e índices desejados.

Esta base servirá para a determinação dos critérios e requisitos para a realização das demais pesquisas. Número de pesquisadores, meios de locomoção, formas de abordagem poderão ser corrigidos para garantir que o universo de eleitores será atingido, validando a qualidade dos resultados.

Outro item do processo de melhoria será em relação às perguntas que serão feitas para os eleitores. Como serão realizadas quatro pesquisas, a forma e conteúdo das perguntas poderão ser melhorados refletindo com maior clareza as intenções dos eleitores, que tipo de mensagem está sendo aceita e os rumos que a campanha poderá adotar.

Funções e Responsabilidades da Equipe de Qualidade

Membro da equipe	GQ - Responsabilidades	CQ - Responsabilidades
Gerente do Projeto	Acompanhamento dos processos de garantia de qualidade do Projeto.	Acompanhamento dos processos de controle de qualidade do Projeto.
Coordenador de Infraestrutura	Execução da Auditoria de Qualidade	Listas de Verificação
Coordenador Político	Execução da Auditoria de Qualidade	Listas de Verificação
Fiscais		Listas de Verificação

Controle de Qualidade do Projeto

Procedimentos de Controle de Qualidade

O controle de qualidade do projeto será realizado na conclusão de cada entrega antes que a mesma seja enviada ao cliente e será realizado através de inspeção nas entregas utilizando-se as Listas de Verificação apresentadas e os seus indicadores, a fim de manter a qualidade do projeto e alimentar o processo de melhoria contínua.

Listas de Verificação - LV

A ferramenta das Listas de Verificação será utilizada em todos os processos de Controle da Qualidade, utilizando o seguinte parâmetro: “conforme” ou “não conforme” e será usada nos processos de Garantia da Qualidade utilizando parâmetros “sim” ou “não” para os itens pertinentes à qualidade do produto final.

Padrão/Requisito de Qualidade	Indicador Parâmetro	Técnica de medição	Frequência	Responsável	Meta	Onde registra	Plano de resposta	
							Ação	Responsável
Montagem do Comitê de Campanha								
1. Localização	Distância	Medição direta	Única	Coord. Infraestrutura	Até 100 m da praça, sem obstáculos na fachada.	No relatório	Divulgar localização	Gerente do Projeto
2. Aluguel	Valor	Cálculo financeiro	Única	Coord. Financeiro	Até 10 %	No relatório	Aumentar recursos financeiro	Coord. Financeiro
3. Espaço disponível	Área construída	Medição direta	Única	Coord. Financeiro	Entre 75 e 100 m2	No relatório	Adequar atividades ao espaço disponível	Gerente do Projeto
Universo de eleitores	% do eleitorado	Amostragem estatística	Única	Coord. Político	80 %	Relatório	Redefinir o prazo para alcance da meta	Gerente do Projeto
Universo de eleitores	% do eleitorado Margem de	Amostragem estatística Cálculo estatístico	Mensal	Coord. Político	80 %	Relatório Mensal	Ajustar estratégia de campanha	Coord. Político

	erro						Refazer a pesquisa	
Acompanhamento da Eleição								
Pessoal recrutado e treinado	% de pessoas;	Medição direta	Única	Coord. Infraestrutura	100%	Relatório de Acompanhamento	Recrutar e treinar pessoal até atingir a meta	Coord. Infraestrutura
Abrangência de fiscalização	% das zonas eleitorais fiscalizadas;	Medição direta	Única	Coord. Político	100%	Relatório Final	Recursos de reserva (Pessoal e material)	Coord. Infraestrutura
Abrangência da apuração	% das zonas eleitorais apuradas;	Medição direta	Única	Coord. Político	100%	Relatório Final	Recursos de reserva (Pessoal e material)	Coord. Infraestrutura

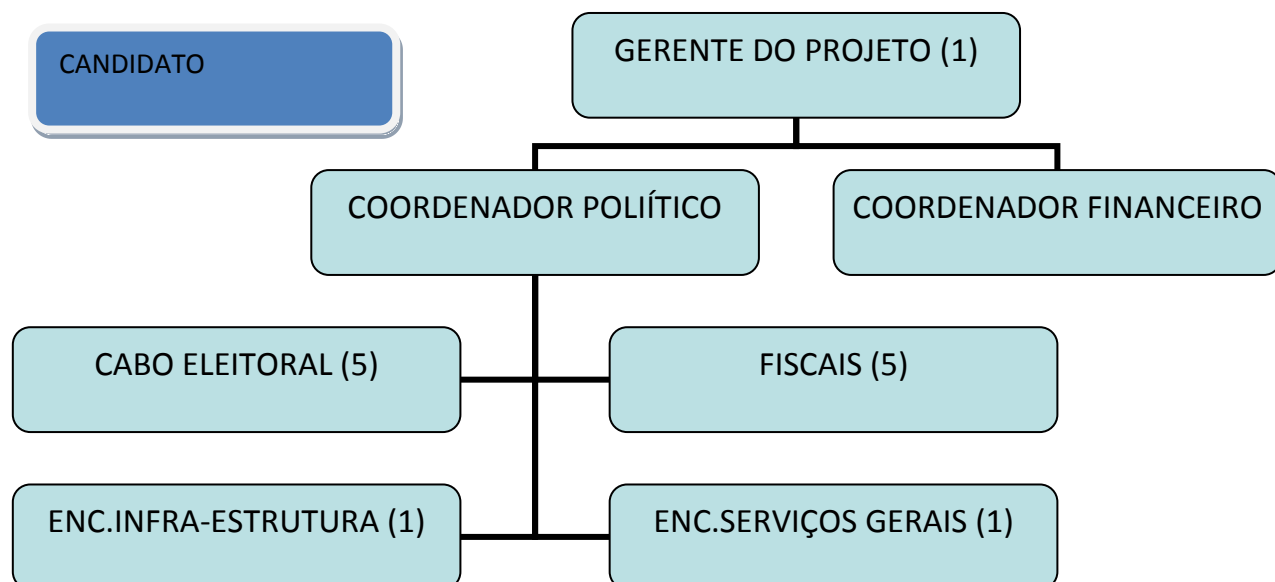
Aprovações

Este documento requer as seguintes aprovações.

Nome	Função	Assinatura	Data
José Canoeiro Justo	Patrocinador		
Grupo 04	Gerente do Projeto		

2.5. Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

2.5.1. Organograma do Projeto



2.5.3. Matriz de Papeis e Responsabilidades

Cargo	Competências	Responsabilidades	Formação e experiência
Gerente de Projeto	Tomada de decisões	Responsável pelo desenvolvimento e sucesso do projeto	Graduação em Ciências Sociais, História ou Filosofia.
	Iniciativa e pró-atividade	Organiza e participa de reuniões periódicas de verificação do projeto	Especialização ou Pós Graduação em Marketing Político
	Habilidade no relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	Participa na aprovação de mudanças organizacionais, políticas e estratégias	Conhecimento das práticas do PMI
	Cumprir as responsabilidades profissionais e sociais	Comunica ao cliente qualquer desvio no cronograma e as medidas corretivas adotadas	Experiência em Campanhas Políticas
	Comprometimento com os objetivos	Encaminha aos níveis superiores, questões, fatos e acontecimentos que requerem decisões estratégicas	Atuação na administração pública
	Ser ético	Planeja, gerencia e monitora efetivamente a execução do projeto, atuando no controle do escopo, prazo, custos, qualidade e riscos	Atuação parlamentar

		Gerencia os riscos no projeto e toma ações corretivas	Conhecimento nível usuário do Pacote Office
		Avalia por meio da análise de impacto, as Solicitações de Mudança e registra a ocorrência de desvio no projeto, quanto à aprovação ou reprovação	Recomendável língua Inglesa
		Gerencia a equipe do projeto, quanto ao desempenho ao longo da execução e sua desmobilização	
		Aprova documentos de sua responsabilidade dentro dos limites	
		Gerencia a equipe do projeto, quanto ao desempenho ao longo do projeto e sua desmobilização	
		Proporciona a integração entre todas as frentes envolvidas no projeto, garantindo que os respectivos serviços e responsabilidades estejam identificados, alinhados e designados	
		Avalia os profissionais de sua equipe, proporcionando melhoria de competências e habilidades para atingir as metas do projeto	

		Gerencia as pendências do projeto e toma ações corretivas para resolvê-las de forma a não impactar o programa	
		Efetua o registro dos fatos importantes do projeto	
		Encerrar o projeto seguindo o processo de gerenciamento	
		Recomendar de mudanças e melhorias	
		Aprovar mudanças em documentos e na execução	
		Aprovar os documentos técnicos de fornecedor	
		Auxiliar na gestão do Empreendimento	

Cargo	Competências	Responsabilidades	Formação e experiência
Coordenador Político	Habilidades e conhecimentos do meio político	Organizar, planejar e controlar a campanha política	Sociologia, Marketing ou áreas afins
	Habilidade de negociação	Definir estratégia da campanha política	Coordenação de 03 campanhas vitoriosas
	Habilidade no relacionamento	Definir estratégia de Marketing	Conhecimento das práticas do PMI

	interpessoal e trabalho em equipe		
	Comprometimento	Acompanhar articulação política	
	Visão estratégica		
Coordenador Financeiro	Habilidade em contabilidade	Organizar e planejar os custos da campanha	Formado em contabilidade, economia, Administração de empresas ou afins
	Habilidade no relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	Captar recursos financeiros	Conhecimento em Administração Pública
	Comprometimento	Controlar os recursos financeiros	Coordenação de 03 campanhas
		Executar compras	Conhecimento das práticas do PMI

Cargo	Competências	Responsabilidades	Formação e experiência
Encarregado de Infra-estrutura e logística	Habilidade na contratação e execução de serviços	Prover infra-estrutura à campanha	Experiência prévia de 01 ano
	Habilidade em negociação	Prover logística de eventos da campanha	
	Habilidade no relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	Prover transporte à campanha	
	Iniciativa e pró-atividade	Prover alimentação à campanha	
	Comprometimento		

Cabo Eleitoral	Conhecimento político	Promover o candidato	Experiência em eleições anteriores
	Habilidade no relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	Acompanhar a campanha	
	Iniciativa e pró-atividade	Participar de atos públicos	
	Comprometimento	Participar de reuniões internas	
Fiscal Eleitoral	Conhecimento político	Acompanhar a votação	Experiência em eleições anteriores
	Habilidade no relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	Acompanhar a apuração	
	Iniciativa e pró-atividade	Informar incidentes	
	Comprometimento	Representar o Candidato	
Auxiliar de Serviços Gerais	Habilidade para tarefas manuais de limpeza e manutenção predial	Zelar pelo comitê de campanha	Experiência prévia de 01 ano
	Habilidade no relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	Executar rotinas de limpeza	
	Iniciativa e pró-atividade	Executar a manutenção do comitê	
	Comprometimento	Relatar incidentes	

2.5.4. Plano de Gerenciamento de Pessoas

Mobilização de Pessoal

Definido o Gerente de Projetos, que no 1º mês de trabalho estará sozinho, definindo as regras gerais e estabelecendo as formas de contratação de pessoal.

As primeiras contratações serão as dos Coordenadores: Político e Financeiro, e também do Encarregado de Infraestrutura e Logística e o Auxiliar de Serviços Gerais.

Estas pessoas iniciarão o trabalho à partir do segundo mês do projeto e permanecerão até o final.

No início do 4º mês do projeto, iniciarão os trabalhos os Cabos Eleitorais, responsáveis pela parte de promoção e divulgação do candidato. Em função da legislação eleitoral, estas pessoas tem data certa para iniciar os trabalhos, à partir da liberação de campanha. Estas mesmas pessoas (cabos eleitorais) serão os fiscais da votação no dia da eleição.

Calendários dos Recursos

Será efetuado de acordo com o histograma de recursos.

Plano de Liberação de Pessoal

De acordo com o histograma.

Necessidades de Treinamento

Todas as necessidades que forem detectadas junto aos colaboradores, para as atividades previstas, serão objeto de treinamento específico.

2.6. Plano de Gerenciamento de Comunicações

2.6.1. Ferramentas Utilizadas para Armazenamento e Distribuição de Informações no Projeto

Descrição dos Processos de Gerenciamento das Comunicações

O Gerenciamento das Comunicações no Projeto será feito sobre a responsabilidade direta do Gerente do Projeto e será dividida em dois blocos: o das comunicações internas e das comunicações externas.

As comunicações internas serão gerenciadas e executadas pelo próprio Gerente do Projeto por meio de relatórios de desempenho, de prestação de contas, da divulgação da agenda e de e-mails regulares às partes interessadas internas.

As comunicações externas serão feitas pelo Candidato, quando se referir diretamente ao eleitor, por meio de comícios, distribuição de material de propaganda, entrevistas radiofônicas e palestras, com o apoio dos demais componentes da equipe de projeto; ou feitas pelo Gerente do Projeto, quando se referir às demais partes interessadas, por meio de comunicados à imprensa, divulgação da agenda, às partes interessadas externas, e distribuição de material promocional, com o apoio da equipe do projeto.

Eventos e instrumentos de comunicação

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação:

✓ Comícios

Objetivo – Difundir os princípios da campanha e arrecadar novos eleitores

Metodologia – Discurso direto, oral, do Candidato com participações de apoiadores e artistas convidados a cada evento.

Responsável – o Candidato.

Envolvidos – o Gerente do Projeto, o Candidato e o Coordenador Político.

Data e Horário – Os eventos acontecerão sempre às 18h em datas a serem definidas durante a campanha.

Duração – 60 minutos

Local – Praça Oswaldo Cruz e Vilarinho de Catussaba na zona rural de São Luiz do Paraitinga/SP.

Periodicidade – estão previstos 3 (três) eventos.

Público-alvo – eleitores.

✓ **Palestras**

Objetivo – Difundir os princípios da campanha e arrecadar novos eleitores

Metodologia – Discurso direto, oral, do Candidato com participações de apoiadores.

Responsável – o Candidato

Envolvidos – o Gerente do Projeto, o Candidato e o Coordenador Político.

Data e Horário – Os eventos acontecerão sempre às 18h em datas a serem definidas durante a campanha.

Duração – 40 minutos

Local – Centros Comunitários na zona rural

Periodicidade – estão previstos 3 (três) eventos.

Público-alvo – eleitores.

✓ **Campanha Radiofônica**

Objetivo – Difundir os princípios da campanha e arrecadar novos eleitores

Metodologia – Discurso direto, oral, do Candidato.

Responsável – o candidato.

Envolvidos – o Gerente do Projeto, o Candidato e o Coordenador Político.

Data e Horário – na programação noturna da Rádio local.

Duração – 15 minutos

Local – Rádio Comunitária do Alto do Cruzeiro

Periodicidade – estão previstos 2 (dois) eventos.

Público-alvo – eleitores.

✓ **Relatório de Desempenho**

Objetivo – Relatar o andamento do projeto.

Metodologia – memorando interno, confidencial.

Responsável – o Gerente do Projeto

Envolvidos – o Gerente do Projeto, os Coordenadores e o Candidato.

Data e Horário – terças-feiras, às 14h.

Periodicidade – Semanal

Público-alvo – o Candidato, os Coordenadores e o Partido.

✓ **Relatório de Prestação de Contas**

Objetivo – Relatar sobre as conclusões do projeto.

Metodologia – memorando interno, confidencial.

Responsável - o Gerente do Projeto

Envolvidos – o Gerente do Projeto e o Candidato

Data e Horário – último dia do projeto, às 14h.

Periodicidade – única.

Público-alvo – o Candidato.

✓ **Divulgação de Agenda**

Objetivo – informar à equipe sobre os compromissos de campanha

Metodologia – distribuição de e-mails

Responsável – o Gerente do Projeto

Envolvidos – a equipe do Projeto

Data e Horário – sextas-feiras, às 10h.

Público-alvo – a equipe do Projeto

✓ **Distribuição de Material de Propaganda**

Objetivo – Difundir os princípios da campanha e arrecadar novos eleitores

Metodologia – Distribuição nas ruas e porta a porta nas residências

Responsável – cabos-eleitorais

Envolvidos – Gerente do Projeto, Coordenador de infra-estrutura e Logística e Cabos eleitorais

Data e Horário – dois últimos meses de campanha, às tardes.

Periodicidade – 6 episódios

Local – Zona rural e urbana da cidade

Público-alvo – eleitores

✓ **Comunicados à imprensa**

Objetivo – Informar sobre a campanha e sua agenda

Metodologia – e-mail

Responsável – Gerente do Projeto

Envolvidos – Gerente do Projeto, Coordenador Político e Candidato.

Data e Horário – às sextas-feiras, 10h.

Periodicidade – semanal

2.6.2. Cronograma dos eventos de comunicação

Conforme cronograma apresentado no Plano de Gerenciamento do Tempo.

Atas de reunião

Todas as reuniões de campanha, tanto internas quanto externas, contarão com a elaboração de atas para consolidação e encaminhamento das decisões tomadas. As atas são documentos confidenciais de campanha e ficarão arquivadas no Comitê.

2.6.3 Alocação financeira para o gerenciamento das comunicações

O Gerenciamento das Comunicações faz parte das atribuições do Gerente de Projetos, não necessitando de alocação de recursos financeiros específicos. No entanto, as atividades de divulgação estão previstas no orçamento de campanha e podem ser verificadas na planilha financeira do mesmo.

2.6.4 Administração do plano de gerenciamento das comunicações

Responsável pelo plano

Gerente do Projeto

2.6.5 Frequência de atualização do plano de gerenciamento das comunicações

Este Plano será reavaliado ao fim de cada etapa do Projeto e deverá ser atualizado nessa oportunidade ou sempre que se verificar a possibilidade do seu aprimoramento frente às dificuldades encontradas na sua execução e às eventuais modificações que se façam necessárias no Plano de Gerenciamento do Projeto ou em seu escopo.

2.7. Plano de Gerenciamento de Riscos

2.7.1. Métodos e Abordagens

O objetivo desse documento é apresentar as diretrizes para identificar, categorizar, classificar em relação à probabilidade e impacto se assim vier a ocorrer e as ações necessárias para evitar que os riscos do projeto possam alterar o que foi previamente planejado. O documento apresentará de forma sucinta como serão conduzidas as atividades de gerenciamento de risco e dessa forma, aumentar a probabilidade de sucesso do projeto.

2.7.2. Técnicas e Ferramentas

Para o levantamento de todas as informações necessárias para as ações a serem tomadas (identificação de riscos, definições, categorias, etc.) serão realizadas reuniões durante a todas as fases de projeto. Para identificar os riscos, serão promovidos *brainstorming*, análise de *SWOTs*, seguidos de lista de verificações de eleições passadas e consulta de opiniões especializadas de estrategistas experientes filiados ao partido. Também será utilizada a Matriz de Probabilidade e Impacto.

2.7.3. Papéis e Responsabilidades

As responsabilidades encontram-se detalhadas no Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos.

Candidato	José Canoeiro
Gerente do Projeto	Carlos Eduardo Moraes
Coordenador Político	-
Coordenador Financeiro	-
Coordenador de Infra-estrutura e Logística	-
Líder de Equipe (Cabos Eleitorais \ Fiscais)	-

2.7.4. Categorias de Risco

Os riscos do projeto estão distribuídos em quatro categorias distintas. São elas:

- ✓ Técnicas: são os riscos relacionados aos requisitos do projeto. Envolve consultas aos especialistas no assunto para definição de complexidade, confiabilidade e a qualidade dos produtos do projeto. Um exemplo desse projeto seria o estrategista político;
- ✓ Externas: são os riscos relacionados a fatores na qual o projeto não tem como interferir, podem apenas atenuar e se precaver. São as leis, regimes de governo, fornecedores, guerras, eventos climáticos, etc. Exemplos para o projeto seria a lei ficha limpa e a contratação de gráfica para confecção de material de campanha;
- ✓ Organizacionais: são os riscos relacionados com a condução dos bastidores na sua organização, como formação de equipes, hierarquias, insatisfações pessoais, problemas financeiros, etc., sendo exemplo para o projeto o recrutamento de voluntários para a campanha;
- ✓ Gerenciais: são os riscos relacionados a condução do projeto, a atuação do gerente de projeto em relação a escopo, prazo custo e qualidade. Exemplo para o projeto, seria com relação ao aluguel de espaço para o comitê.

Tolerância aos riscos pelas partes interessadas

Tolerância aos riscos pelas Partes Interessadas é a definição dada para o interesse dos envolvidos de se discutir os riscos levantados no projeto. Os que possuem tolerância igual a zero ($T=0$) estão dispostos a debater e a elaborar ações para que os riscos não venham a ocorrer e prejudicar o andamento do projeto.

Identificamos no caso em questão, tendo em vista o propósito a que se destina tolerância $T=0$ por parte do candidato que é o *sponsor* do projeto.

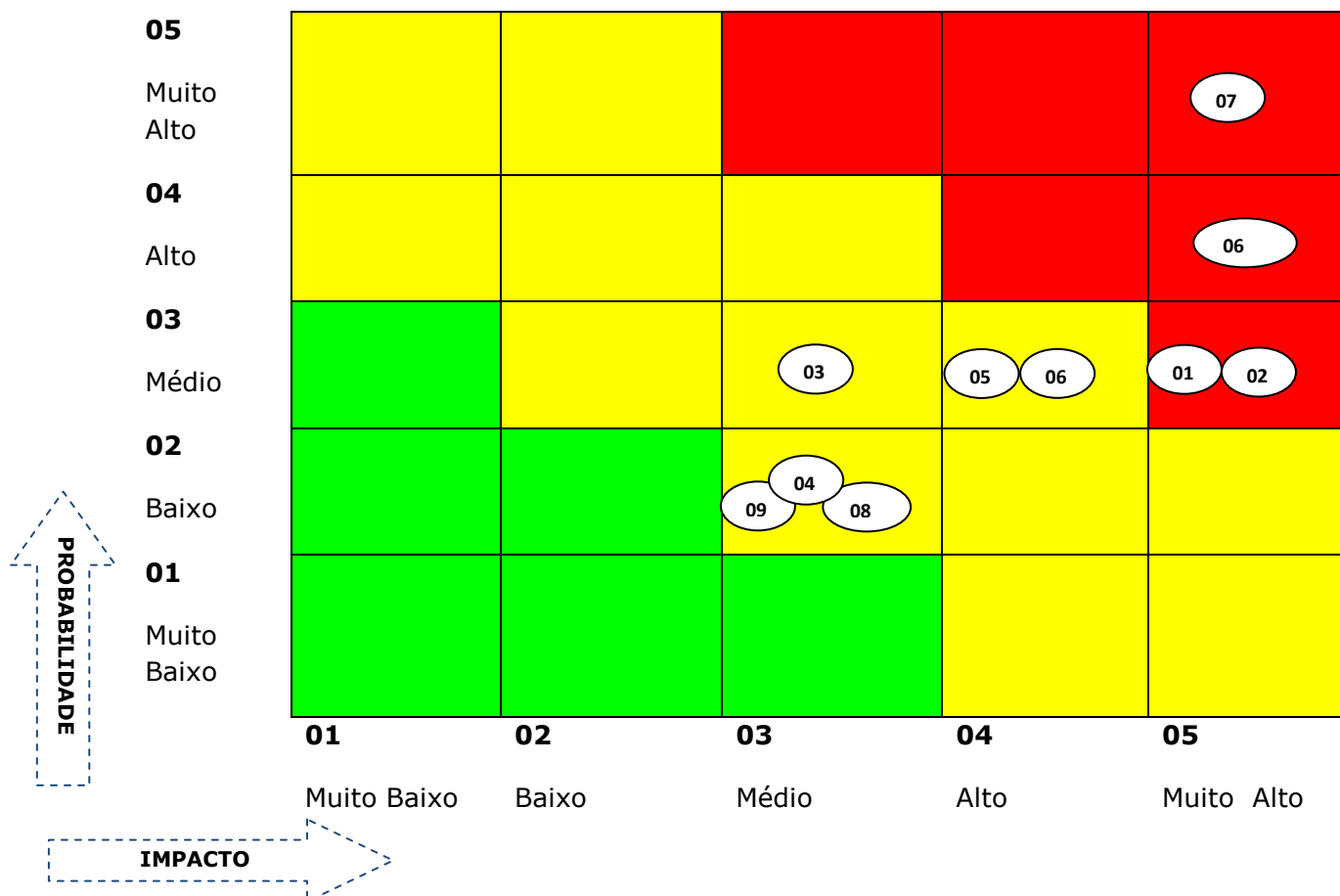
Definições de Probabilidade

05	Muito Alta	0,9
04	Alta	0,7
03	Média	0,5
02	Baixa	0,3
01	Muito Baixa	0,1

Definições de Impacto por Probabilidade

Impacto	Escopo	Qualidade	Cronograma	Custo
05 Muito Alta	Alteração nos entregáveis do projeto acima de 25% (0,3)	Alteração nas características do produto acima de 25% (0,3)	Alteração no cronograma acima de 25% dos entregáveis do projeto (0,3)	Alteração no custo/Orçamento acima de 25% (0,3)
04 Alta	Alteração nos entregáveis do projeto de 21 a 25% (0,25)	Alteração nas características do produto de 21 a 25% (0,25)	Alteração no cronograma de 21 a 25% dos entregáveis do projeto (0,25)	Alteração no custo/Orçamento de 21 a 25% (0,25)
03 Média	Alteração nos entregáveis do projeto de 16 a 20% (0,2)	Alteração nas características do produto de 16 a 20% (0,2)	Alteração no cronograma de 16 a 20% dos entregáveis do projeto (0,2)	Alteração no custo/Orçamento de 16 a 20% (0,2)
02 Baixa	Alteração nos entregáveis do projeto de 11 a 15% (0,15)	Alteração nas características do produto de 11 a 15% (0,15)	Alteração no cronograma de 11 a 15% dos entregáveis do projeto (0,15)	Alteração no custo/Orçamento de 11 a 15% (0,15)
01 Muito Baixa	Alteração nos entregáveis do projeto de 1 a 10% (0,1)	Alteração nas características do produto de 1 a 10% (0,1)	Alteração no cronograma de 1 a 10% dos entregáveis do projeto (0,1)	Alteração no custo/Orçamento de 1 a 10% (0,1)

Matriz de Probabilidade e Impacto



Alto	São os riscos grifados de vermelho na matriz acima
Médio	São os riscos grifados de amarelo na matriz acima
Baixo	São os riscos grifados em verde na matriz acima

2.7.5. Classificação do Risco

Financiamento para Gerenciamento de Riscos

Realizada a análise quantitativa do projeto e vistos os resultados obtidos acima, considera-se uma contingência de até 30% do valor do projeto para as ameaças de alto risco que venha a ocorrer durante o projeto.

Protocolos de Contingência

Definido o valor de contingência, caberá a equipe de projeto fazer o levantamento prévio dos custos das medidas corretivas e sujeitá-las a verificação e aprovação do gerente de projeto para a liberação da verba.

2.7.6. Frequência e Prazos

Conforme definido no Plano de Gerenciamento de Comunicações, as reuniões de pauta realizadas semanalmente, além de assuntos definidos previamente, incluirão a discussão dos possíveis riscos das ações que deverão ser tomadas.

2.7.7 Abordagem para Auditoria de Riscos

A realização de auditoria do projeto em relação aos riscos será baseada no monitoramento dos riscos definidos no *Risk Register* e sua comparação com o executado. O controle será realizado de maneira preventiva para as ações futuras e de corretivas para as ações que se desviaram na verificação do planejado versus executado.

Registro de Riscos

ID Risco	Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto				Impacto	Resposta ao Risco
			Escopo	Qualidade	Prazo	Custo		
01	Não arrecadação dos fundos	3	X				5	Recursos no partido e aumento da participação pessoal (TRANSFERIR)

02	Erro na estratégia da campanha	3			X		5	Buscar estrategistas no partido que orientem a campanha (TRANSFERIR)
03	Ausência de público em comícios e palestras	3		X			3	Campanha motivacional (boca a boca) (MITIGAR)
04	Atraso de material gráfico	2			X		3	Adequação das aquisições (ELIMINAR)
05	Aluguel de comitê fora dos limites financeiros	3				X	4	Adequação das aquisições (ELIMINAR)
06	Ineficácia da comunicação do candidato	4		X			5	Preparação do candidato e adequação na comunicação (MITIGAR)
07	Concorrência com propostas mais atrativas	5	X				5	Enfatizar pontos positivos da campanha e evidenciar os negativos da concorrência, alterando o plano de comunicação (MITIGAR)
08	Ocorrência de chuva em eventos ao ar livre	2	X				3	Minimizar eventos ao ar livre (MITIGAR)
09	Falta de energia elétrica em eventos noturnos	2				X	3	Reserva de gerador (ELIMINAR)
10	Falta de voluntários	3		X			4	Captação direta do candidato (TRANSFERIR)

Probabilidade Revisada	Impacto Revisado				Impacto Revisado	Responsáveis	Ações	Aberto/ Fechado	Observações
	Escopo	Qualidade	Prazo	Custo					
07									
06									
01									
02									
10									
05									
03									
08									
04									
09									

Critério desempate pela importância: Escopo, Qualidade, Prazo e Custo

2.8. Plano de Gerenciamento de Aquisições

2.8.1. Objetivo do Plano de Gerenciamento das Aquisições

O Plano de Gerenciamento de Aquisições tem por objetivo elaborar e garantir os processos de aquisição de produtos e serviços e definir as necessidades de compra do projeto. Esse plano regulamenta o gerenciamento dos processos desde a elaboração dos documentos de aquisição, passando pela assinatura do contrato, verificando as entregas e finalizando na avaliação dos fornecedores e encerramento do contrato.

2.8.2. Método de gerenciamento das aquisições

Gerenciar as aquisições do projeto requer um plano de gerenciamento das aquisições aprovado no qual compete definir todos os processos de aquisições. O plano de gerenciamento das aquisições é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto para garantir a transparência do processo de seleção de fornecedores e orientar a equipe do projeto sobre como os processos de aquisições serão executados.

2.8.3. Processos de Aquisições

Conduzir as Aquisições

O processo de conduzir as aquisições tem como principal finalidade obter respostas dos possíveis fornecedores, efetuar seleção dos mesmos e adjudicação de um contrato entre as partes envolvidas.

Administrar as Aquisições

O processo de administrar as aquisições consiste em gerenciar as relações de aquisição, monitorar o desempenho do contrato e fazer mudanças e correções conforme necessário. Esse processo garante que o desempenho do fornecedor quanto a qualidade das entregas sejam cumpridos de forma integral conforme solicitado e registrado em contrato.

Encerrar as Aquisições

Encerrar as aquisições é o processo de finalização de cada aquisição do projeto que verifica se todas as entregas estão de acordo com os requisitos exigidos. Esse processo serve de apoio do processo de encerramento do projeto ou da fase. Ele envolve atividades administrativas como: finalização das reivindicações em aberto, atualização dos registros para refletir os resultados finais e arquivamento dessas informações para uso futuro.

Decisões de comprar

Cod. Aqu.	Descrição	Motivos para a compra	Fornecedores potenciais	Orçamento (R\$)	Término
1.0	Comitê				
1.01	Aluguel de comitê	Sede das ações e de planejamento da campanha e do projeto	A definir	1.500,00	15.10.2012
1.02	Compra de mobiliário	Infraestrutura básica do comitê	A definir	800,00	15.06.2012
1.03	Compra de PC e periféricos	Infraestrutura básica do comitê	A definir	1.000,00	15.06.2012
1.04	Insumos de Limpeza e Consumo	Infraestrutura básica do comitê	A definir	600,00	15.10.2012
1.05	Desmontagem do comitê	Devolução do imóvel	A definir	1.000,00	15.10.2012
2.0	Serviço de Pesquisa				
2.01	Pesquisa de perfil do eleitorado	Avaliação inicial para direcionar ações de captação de eleitores	A definir	1.000,00	01.06.2012
2.02	Pesquisa de intenção de votos	Verificação de	A definir	2.000,00	15.09.2012

		direcionamento durante a campanha			
3.0	Comícios				
3.01	Transporte e divulgação	Deslocamento do candidato e pessoal envolvido	A definir	4.000,00	15.10.2012

Documentos padronizados de aquisição

Os documentos de aquisição que serão utilizados serão a solicitação de compra (SC) e o pedido de compra (PC). A SC deverá ser elaborada pelo requisitante e obter a aprovação do coordenador financeiro e do gerente de projeto. A SC aprovada gerará um PC que deverá ser enviado ao fornecedor escolhido. Em ambos os documentos estarão descritos as regras de fornecimento. Os modelos da SC e PC estão em anexo.

Responsabilidades das aquisições da Equipe do Projeto

Membro da Equipe	Responsabilidades
Gerente do Projeto	Valida e aprova as contratações
Coordenador de Infraestrutura	Seleciona e define as principais contratações para montagem do comitê e comícios
Coordenador Político	Seleciona e define serviço especializado de pesquisa de consulta popular
Coordenador Financeiro	Verifica e aprova se as contratações estão dentro do orçamento estipulado no projeto. Efetua pagamentos.

2.8.4. Premissas e Restrições

As restrições que deverão ser seguidas durante o processo de aquisição estão descritas abaixo:

Toda e qualquer contratação deverá estar definida e especificada pela equipe de projeto e validada e aprovada pelo Gerente do Projeto (GP);

As contratações não poderão exceder ao orçamento definido no plano de gerenciamento de custos;

As contratações deverão atender integralmente aos critérios de aceitação definidos e descritos no plano de gerenciamento da qualidade.

2.8.5. Métricas

Os padrões de mercado e os requisitos a serem atingidos estão descritos na Declaração de Trabalho de cada Aquisição.

2.8.6. Riscos

Os principais riscos referentes aos processos de aquisição do projeto referem-se basicamente à qualidade dos produtos e dos serviços e os prazos para a sua entrega/execução.

Cod. Aqu.	Descrição	Riscos	Abordagens
1.0	Comitê		
1.01	Aluguel de comitê	Recebimento fora do prazo	Verificação prévia de disponibilidade imediata.
1.02	Compra de mobiliário	Recebimento fora do prazo e mau funcionamento	Verificação prévia de disponibilidade imediata e substituição imediata em caso de defeitos apresentados.
1.03	Compra de PC e periféricos		
1.04	Insumos de Limpeza e Consumo	Riscos insignificantes	desnecessárias

1.05	Desmontagem do comitê	Entrega fora do prazo	Estabelecimento de multa por atraso
2.0	Serviço de Pesquisa		
2.01	Pesquisa de perfil do eleitorado		
2.02	Pesquisa de intenção de votos		
3.0	Comícios		
3.01	Transporte e divulgação	Acidentes, mau funcionamento de veículos e atrasos.	Garantias de substituição imediata de meios de transporte, seguro para bens, pessoas e terceiros e estabelecimento de multas por atraso

Fornecedores pré-qualificados

Cod. Aqu.	Fornecedor potencial	Motivo
1.0	Comitê	
1.01	Proprietários locais	Além de ser fornecedor torna-se potencial eleitor.
1.02	Comércio local	
1.03	Comércio local	
1.04	Comércio local	
1.05	Empresa local	
2.0	Serviço de Pesquisa	
2.01	Sem pré-qualificações	Não há empresas do gênero na região, qualquer restrição poderá implicar em ausência de fornecedor.
2.02	Sem pré-qualificações	
3.0	Comícios	
3.01	Empresas locais	Além de ser fornecedor torna-se potencial eleitor.

2.8.8. Conduzir as aquisições

Para aquisição de produtos de consumo, serão selecionados 3 fornecedores e emitida uma RFQ.

Para aluguel de equipamentos e imóveis, caso haja possibilidade de escolhas, será solicitada RFQ dos possíveis fornecedores.

Para contratação de serviços especializados, os critérios de decisão serão: o histórico de serviços similares realizados, a qualidade dos serviços, o preço e a forma de pagamento.

2.8.9. Tipos de contratos

O tipo de contrato será o de preço fixo garantido.

2.8.10. Critérios de avaliação das cotações e das propostas

Para insumos de consumo em geral, os critérios de decisão serão nessa ordem: preço, qualidade e forma de pagamento.

Para aluguel de equipamentos e imóveis os critérios de decisão serão: preço, qualidade, forma de pagamento e capacidade de atendimento.

Para serviços especializados (pesquisas e consultoria jurídica) os critérios de decisão serão: qualidade do fornecimento, preço e forma de pagamento.

2.8.11. Administrar as aquisições

O solicitante da aquisição será responsável pela verificação do recebimento dos produtos e/ou acompanhamento do desenvolvimento de serviços. O solicitante aprovará as entregas e deverá encaminhar as notas fiscais ao

Coordenador Financeiro, atestando o cumprimento das obrigações contratuais conforme descrito no PC.

2.8.12. Avaliação de fornecedores

Cod. Aqui.	Avaliação	Critérios de aceitação	Checkpoint
1.0	Comitê		
1.01	Qualidade do produto fornecido	Especificação prévia	Data entrega
1.02	Qualidade do produto fornecido	Especificação prévia	Data entrega
1.03	Qualidade do produto fornecido	Especificação prévia	Data entrega
1.04	Qualidade do produto fornecido	Especificação prévia	Data entrega
1.05	Qualidade do serviço executado e prazo de entrega	Especificação prévia e prazo cumprido	Data entrega
2.0	Serviço de Pesquisa		
2.01	Qualidade do serviço executado e prazo de entrega	Especificação prévia e prazo cumprido	Data entrega
2.02	Qualidade do serviço executado e prazo de entrega	Especificação prévia e prazo cumprido	Data entrega
3.0	Comícios		
3.01	Qualidade do serviço executado e prazo de entrega	Especificação prévia e prazo cumprido	Data entrega

2.8.13. Encerrar as aquisições

De posse dos produtos e/ou serviços contratados, o solicitante verificará se todos os requisitos definidos foram cumpridos em sua integralidade e encaminhará a fatura rubricada para a efetivação do pagamento das contas pelo Coordenador Financeiro, juntamente com a avaliação do fornecedor (conforme anexo) para arquivamento junto aos demais documentos gerados no processo.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

APÊNDICE C - PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Descrição
01	09/06/2012	Marcelo Martins	Elaboração do documento

Objetivo do Plano de Gerenciamento do Escopo

O Plano de Gerenciamento de Escopo tem por objetivo apresentar todos os processos que garantem que todo trabalho necessário para a execução com sucesso.

Processos de Escopo

Coletar os Requisitos

O processo Coletar os Requisitos ocorre através de reuniões juntos com as partes interessadas onde serão levantados os requisitos necessários para elaboração de uma campanha política.

Definir o Escopo

O processo de Definir o Escopo é o processo que de posse dos requisitos coletados e com o apoio de especialista no assunto, servirão de bases para a elaboração da declaração do escopo.

Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

O processo de Criar a EAP é o processo de segmentar as entregas e o trabalho do projeto em partes menores com o intuito de facilitar o seu gerenciamento.

Verificar o Escopo

O processo de Verificação o Escopo é processo que formaliza as entregas do projeto juntamente com o cliente (aceite).

Controlar o Escopo

O processo de Controlar o Escopo é o processo de monitorar o andamento do escopo do projeto de forma a detectar desvio e atuar de forma preventiva e corretiva para garantir atendimento dos requisitos do projeto.

Priorização de Mudanças de Escopo e Respostas

- ✓ **Prioridade 1:** Mudanças solicitadas pela Justiça Eleitoral. Será apresentada ao cliente e de comum acordo incorporada ao escopo do projeto;
- ✓ **Prioridade 2:** Mudanças solicitadas pelo cliente. Após analisada os impactos positivos e negativos, o gerente do projeto de comum acordo com o cliente, será incorporada a mudança ao escopo do projeto;
- ✓ **Prioridade 3:** Mudanças solicitadas pelo gerente do projeto. Após discussão com as partes interessadas, será incorporada ao escopo do projeto;
- ✓ **Prioridade 4:** Mudanças solicitadas pela equipe de projeto. O gerente do projeto analisa, o cliente aceita, e de comum acordo entre as partes interessada, a mudança é incorporada ao escopo.

Gerenciamento de Configurações

No início do documento é apresentada uma tabela chamada “Controle de Versões” onde são apresentadas as seguintes informações: versão/data/autor/descrição do documento.

Frequência de Avaliação do Escopo do Projeto

O escopo será avaliado nas reuniões de acompanhamento previstas e descritas no Plano de Gerenciamento de Comunicações.

Alocação Financeira das Mudanças de Escopo

Realizada a discussão das mudanças e identificada as oportunidades e os riscos, após o aceite do cliente, será elaborado um aditivo e realizada as alterações necessárias no cronograma para que seja incorporada a mudança ao escopo.

Administração do Plano de Gerenciamento de Escopo

O responsável pela administração do Plano de Gerenciamento de Escopo é o Gerente do Projeto e a sua administração ocorrerá nas reuniões de acompanhamento previstas e descrita no Plano de Gerenciamento de Comunicações.

APÊNDICE D – DOCUMENTAÇÃO DE REQUISITOS

Versão	Data	Descrição	Autor
01	09/06/2012	Elaboração de documento	Marcelo Martins

Necessidade do Negócio

Estruturar campanha política de um vereador numa cidade de até 15 mil habitantes utilizando as melhores práticas de gerenciamento de projeto utilizadas pelo PMI.

Objetivo do Negócio

Eleger o candidato a vereador José Canoeiro a uma das cadeiras da câmara municipal de São Luiz do Paraitinga.

Requisitos Funcionais e Requisitos Não Funcionais

- Filiação do candidato no partido;
- Registro da candidatura na justiça eleitoral;
- Alugar imóvel;
- Reformar o imóvel;
- Aquisição de móveis e equipamentos para montagem do comitê;
- Seleção e treinamento de equipe que trabalhará na campanha;
- Definir perfil do eleitorado;
- Elaborar plataforma da campanha política;
- Elaborar as formas de captação de recurso financeiros da campanha;
- Definir as formas de comunicação do candidato com o eleitorado;
- Verificar o grau de aceitação do candidato;
- Fiscalizar a eleição e apuração;
- Desmobilizar comitê e equipe e encerrar contratos.

Requisitos Qualidade

Somente serão aprovados e aceitos os requisitos que cumprirem na sua totalidade os critérios definidos no Plano de Gerenciamento de Qualidade e caberá ao Gerente do Projeto fazer essa verificação/aprovação.

Critério de Aceitação

Os critérios de aceitação estão descritos no Plano de Gerenciamento de Qualidade.

Impactos em Outras Entidades

- O comitê funcionará no horário comercial e eventualmente abrirá aos finais de semana;
- Não serão impressos “santinhos”, camisetas e qualquer outro material de propaganda que fira a justiça eleitoral;

Requisitos de Treinamento

Serão providenciados treinamentos específicos a equipe que trabalhará na campanha e no projeto, ressaltando os pontos chave, principalmente em relação a justiça eleitoral.

Premissas e Restrições

- Elegibilidade do candidato;
- Formação do fundo de campanha;
- Aceitabilidade e popularidade do candidato;

Registro de Alterações na Documentação dos Requisitos

No início do documento é apresentada uma tabela chamada “Controle de Versões” onde são apresentadas as seguintes informações: versão/data/descrição/autor do documento.

Aprovação

Aprovado em: _____ de _____ de 20____

Gerente do Projeto

Cliente

Patrocinador

APÊNDICE E – MATRIZ DE RASTREABILIDADE DOS REQUISITOS

Matriz de Rastreabilidade de Requisitos										
Identificador na EAP	Nome do Requisito	Descrição do Requisito	Tipo de Requisito	Prioridade	Verificação/Validação	Responsável	Ident. de Mudança	Objetivo Associado	Solicitante da Mudança	Data da Solicitação
-	Filiação do candidato no partido		Funcional	Alto	Definido no PQQ	Candidato				
-	Registro da candidatura na Justiça		Funcional	Alto	Definido no PQQ	Candidato				
1.2.1	Alugar imóvel		Funcional	Médio	Definido no PQQ	Gerente de Infraestrutura				
1.2.1	Reformar imóvel		Funcional	Médio	Definido no PQQ	Gerente de Infraestrutura				
1.2.1	Aquisição de móveis e equipamentos		Funcional	Baixo	Definido no PQQ	Gerente de Infraestrutura				
1.2.2	Seleção e treinamento de equipe		Não Funcional	Médio	Definido no PQQ	Coordenador político/Gerente de projeto				
1.2.3	Definir perfil do eleitorado		Não Funcional	Alto	Definido no PQQ	Coordenador político				
1.3.1	Elabora plataforma da campanha		Não Funcional	Alto	Definido no PQQ	Coordenador político				
1.3.3	Captação de recursos financeiros		Não Funcional	Alto	Definido no PQQ	Gerente de projeto				
1.3.2	Comunicação do candidato		Funcional	Alto	Definido no PQQ	Coordenador político				
1.4.4	Verificar grau de assitação do candidato		Não Funcional	Médio	Definido no PQQ	Coordenador político				
1.5.1/1.5.2	Fiscalizar a eleição e a apuração		Funcional	Baixo	Definido no PQQ	Equipe de projeto				
1.6.3/1.6.4	Desmobilizar comitê e equipe		Funcional	Baixo	Definido no PQQ	Gerente de projeto				

APÊNDICE F – DECLARAÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO

Data	Versão	Descrição	Autor
15/06/2011	0.0	Elaboração de documento	Grupo Vereador

1.Descrição detalhada do produto.

Uma campanha política, para um candidato à Vereador, é composta pelo conjunto de ações descritas abaixo, que tem o objetivo principal de eleger o candidato.

Fornecer ao candidato as ferramentas necessárias para participar em condições de igualdade ou superioridade de um pleito eleitoral.

Este é o produto do projeto: eleger o Sr. Zé da Canoa para a Câmara Municipal da cidade de São Luiz do Paraitinga.O escopo do Projetos contempla

Esse produto é composto de:

- ✓ Estratégia de campanha – Evidenciar um plano político, embasado no aproveitamento do potencial ecológico da região, gerando a possibilidade do crescimento turístico da cidade.
- ✓ Explorar a notoriedade adquirida em razão do heroísmo do candidato, assim como dos seus princípios desenvolvimentistas para o comércio da região.
- ✓ Criar uma conscientização com relação à sustentabilidade mobilizando a população com relação ao eco-turismo à preservação.
- ✓ Definição de público potencial de votação – Comerciantes ligados direta ou indiretamente ao eco-turismo.
- ✓ O público consciente com a preservação ambiental.
- ✓ Pesquisa eleitoral – potencial – Aceitação do candidato e aderência da campanha em relação a expectativa do eleitor, definidos por faixa etária e condição sócio-econômica.
- ✓ Plano de comunicação – Estabelecer o formato áudio visual para a mídia. Programar fóruns de discussão em escolas e centros comunitários. Programar comícios. Programar caminhadas ecológicas. Elaborar design para camisetas e santinhos.

- ✓ Plano de captação de recursos financeiros – Apresentar plano político e estabelecer contato com o empresariado atuante no meio ecológico
- ✓ Apresentar plano político e estabelecer contato junto as associações de renome nacional e, internacional ligadas ao desenvolvimento sustentável
- ✓ Realização de 10 comícios – Estabelecer datas, horários e locais de acordo com a captação dos recursos e resultado das pesquisas realizadas.
- ✓ Material de propaganda – Santinhos, camisetas, adesivos, chaveiros, faixas.
- ✓ Cronograma – Início 01/07/2012 – Final 30/09/2012
- ✓ Verificar legislação.

2.Critérios de aceitação do produto.

A campanha política dos candidatos à cargos eletivos no Brasil é regida pelo TSE – Tribunal Superior Eleitoral e Tribunais Regionais, que estabelecem os limites legais para as campanhas e os conteúdos dos materiais de propaganda. Além disto, a campanha deverá produzir material de propaganda que interesse e envolva os eleitores da cidade, sensibilizando-os para as propostas do candidato.

Atender a Legislação no que se refere às eleições municipais brasileira;

- ✓ Atender a Legislação no que se refere às eleições municipais brasileira;
- ✓ Atender o Estatuto e Programa do Partido;
- ✓ Lei específica da Eleição de 2.012;

3.Entregas do projeto

O projeto deverá entregar:

- ✓ Perfil do Eleitorado;

- ✓ Plataforma Política;
- ✓ Plano de Comunicação
- ✓ Plano de Captação e Gerenciamento dos Recursos Financeiros;
- ✓ Material de Propaganda;
- ✓ Formatação e Realização dos Comícios;
- ✓ Plano de acompanhamento da eleição.

4.Exclusões do projeto

Estão excluídas desse projeto, as seguintes atividades:

- ✓ Manutenção e sobrevivência do Candidato durante a campanha;

5.Restrições do projeto

As restrições do projeto são as seguintes:

- ✓ O projeto deverá ser iniciado em 10/04/2012 e finalizado em 15/10/2012;
- ✓ O custo total para realização do projeto não poderá exceder R\$ 30.000,00;
- ✓ Deve ser atendida a Legislação Eleitoral e as normas do Partido Político.

6.Premissas do projeto

As premissas do projeto são as seguintes:

- ✓ A candidatura será aceita pelo Partido;
- ✓ A candidatura será aceita pelo TRE;
- ✓ Haverá um Comitê de Campanha.

APÊNDICE G – WBS – ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO



APÊNDICE H – DICIONÁRIO DA EAP

Data	Versão	Descrição	Autor
07/06/2012	01	Elaboração de documento	Marcelo Martins

ITEM DA EAP	DESCRIÇÃO	OBJETIVO
	Projeto Vereador Canoeiro	Elaborar campanha política para vereador em São Luiz do Paraitinga.
1	Gerenciamento Inicial	Fornecer os planos e as diretrizes para gerenciar todas as atividades do projeto
1.1	Iniciação	Processo realizado para definir um novo projeto
1.1.1	Termo de Abertura de Projeto	Documento que autoriza formalmente o projeto e documenta os requisitos do projeto
1.1.2	Identificação das Partes Interessadas	Identificar todas as pessoas e organizações que de forma direta ou indireta estão envolvidos no projeto e podem influenciar de forma positiva ou negativa no seu sucesso
1.2	Planejamento	Processo realizado para definir o escopo do projeto e refinar objetivos e direcionar ações para que seja alcançado o sucesso no projeto
1.2.1	Plano de Gerenciamento de Escopo	Inclui todos os processos que garantem que todo trabalho necessário para a execução com sucesso do projeto
1.2.2	Plano de Gerenciamento de Tempo	Inclui os processos necessários para garantir o sequenciamento das atividades e suas durações para a execução com sucesso do projeto
1.2.3	Plano de Gerenciamento de Custo	Apresentam todos os processos de envolvidos em estimativas, orçamentos, e controle de custos que garantam que o projeto possa ser

		realizado dentro orçamento previsto	
1.2.4	Plano de Gerenciamento de Qualidade	Apresentam todos os processos que definem os critérios de controle e aceitação dos produtos do projeto.	
1.2.5	Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos	Apresentam os processos que organizam e gerenciam a equipe de projeto, definido seus papéis e responsabilidades	
1.2.6	Plano de Gerenciamento de Comunicação	Apresentam todos os processos necessários para garantir que todas as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, organizadas e recuperadas	
1.2.7	Plano de Gerenciamento de Risco	Apresentam todos os processos planejar, identificar, analisar, responder, monitorar e controlar os riscos do projeto. O objetivos e maximizar as oportunidades e eliminar os riscos que possam ter impacto negativo no projeto	
1.2.8	Plano de Gerenciamento de Aquisições	Apresentam os processos para adquirir ou produto ou serviço para o projeto	
2	Estruturação de Campanha	Fornecer a infraestrutura mínima e necessária para execução das atividades da campanha política.	
2.1	Montagem de Comitê	Aluguel de imóvel e aquisição de móveis e equipamentos de TI para servir de base de execução e planejamento da campanha política.	
2.2	Montagem de Equipe	Recrutamento e treinamento de voluntário para execução da campanha política.	
2.3	Pesquisa do Perfil do Eleitorado	Realização de pesquisa com a população da cidade para definição do público alvo da campanha política.	

3	Planejamento de Campanha	Elaboração das diretrizes que orientaram a campanha política.	
3.1	Estratégia de Campanha	Definir como será fidelizado os eleitores simpatizantes e como será a abordagem dos indecisos.	
3.2	Comunicação da Plataforma Política	Divulgação de como serão apresentadas as ideias e intenções do candidato em relação a administração do município.	
3.3	Captação de Recursos da Campanha	Elaborar e realizar eventos para captação de recursos financeiros para financiar a campanha.	
4	Divulgação da Campanha	Atividades elaboradas para que o candidato apresente a sua plataforma política.	
4.1	Palestras	Apresentação das ideias do candidato em centros comunitários e escolas.	
4.2	Entrevistas	Apresentação das ideias do candidato em rádios comunitárias e em demais meio de comunicação.	
4.3	Comícios	Participação de comícios partidários para apresentação das ideias do candidato ao público presente.	
5	Acompanhamento da Eleição e Apuração	Realizar o acompanhamento da eleição e apuração com equipe capacitada para tal.	
5.1	Fiscalização	Fiscalizar a eleição com equipe treinada para a função.	
5.2	Apuração	Fiscalizar a apuração do votos com equipe treinada para a função.	
6	Desmobilização	Realização dos encerramentos de forma geral	
6.1	Encerramento dos Contratos	Verificar se todos os requisitos dos contratos foram integralmente cumpridos, os pagamentos efetuados e emitido o comprovante de aceite	

6.2	Encerramento da Administração	Encerrar todas as atividades internas de suporte e apoio a equipe de projeto	
6.3	Desmobilização do Comitê	Fazer a devolução do imóvel e dar destinação para mobiliário e equipamentos do comitê	
6.4	Desmobilização da Equipe	Dispensar a equipe de projeto após o encerramento de todas as atividades previstas do projeto	

APÊNDICE I – PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

Preparado por: <u>Grupo 04</u> Carlos Morais	Versão 1.0
Aprovado por: José Canoeiro	10 de Junho de 2012

Objetivo do Plano de Gerenciamento do Tempo

Garantir que os objetivos de tempo do projeto e sua efetiva realização sejam atingidos.

Este documento tem como objetivo estabelecer critérios e atividades para o desenvolvimento e o controle do cronograma do projeto. Ele descreve os processos utilizados para gerenciar o cronograma do projeto; o que inclui a monitoração das atividades em andamento, a identificação das atividades planejadas para ser terminada no período, a identificação de atrasos potenciais do projeto, medir o planejado *versus* real, e a avaliação do desempenho total do projeto.

Cronograma Físico Detalhado

O Cronograma Físico Detalhado, gerado por software específico, é a principal ferramenta para controle das atividades e tempos do projeto.

No caso deste projeto - de uma campanha política - existem prazos legais estabelecidos pelo Tribunal Regional Eleitoral (TRE) que são mandatórios e devem ser obedecidos, pois o não cumprimento pode impedir a candidatura. Estes prazos são marcos do cronograma e não podem ser desrespeitados.

O cronograma deve estabelecer a sequência lógica de execução das atividades da EAP.

Indicar as interdependências entre as atividades e suas interfaces; servir de base para o cumprimento dos prazos legais e das necessidades específicas da campanha política.

Ele também deve prever e controlar prazos contratuais; e simular alternativas para condução das atividades, quando ocorrer alguma necessidade de reprogramação de datas por atrasos, interrupções, cancelamentos de eventos, chuvas, etc.

O controle físico do projeto deve manter registro das atividades realizadas, bem como possuir dados reais, prazos, homens/hora, progresso e quantidades, comparativamente com o planejado, permitindo a adoção de medidas corretivas e

fornecendo os elementos necessários ao replanejamento e a reprogramação das atividades.

Programação das Atividades

A programação das atividades deverá ser semanal, contemplando:

- ✓ Detalhamento das atividades a serem realizadas no próximo período, de modo a cumprir os prazos do cronograma físico detalhado do Projeto;
- ✓ Disponibilidade de materiais, equipamentos e confirmação de locais de realização de eventos;
- ✓ Recursos de mão de obra e máquinas necessárias às atividades;
- ✓ Medidas corretivas que permitam a correção de eventuais atrasos já constatados na execução das atividades;
- ✓ Percentuais de avanço físico equivalente às atividades programadas;
- ✓ Produzir projeções periódicas a partir dos valores percentuais já realizados e das simulações do cronograma físico detalhado do Projeto.

Manutenção do Cronograma

São de responsabilidade do Gerente do Projeto as atualizações do cronograma.

Processo de Revisão e Aprovação das Mudanças do Cronograma

Todas as solicitações e/ou necessidades de mudanças, que alteram as datas das entregas previstas, devem ser revisadas pelo Gerente do Projeto, que juntamente com sua equipe deve verificar os meios de manter a realização dos eventos dentro dos prazos estabelecidos na legislação. O Patrocinador / Candidato deve participar das discussões e decisões que afetem a sua participação.

Em todas as mudanças deverão ser avaliados os impactos no escopo, custo, riscos e qualidade da campanha, buscando minimizar ou eliminar os mesmos.

Papéis e Responsabilidades

Solicitantes da mudança: Gerente do Projeto, Órgãos Públicos, membros da equipe do projeto e o Cliente/Candidato, além de eventos imprevistos.

Responsável pelo cronograma (atualizações): Gerente do projeto.

Disponibilidade do cronograma: Material impresso exposto em ponto estratégico no Comitê de Campanha, além de vias eletrônicas.

Aprovação das mudanças: Gerente do Projeto e Candidato

Frequência das Atualizações:

As atualizações do cronograma serão realizadas semanalmente pelo Gerente do Projeto. Essa atualização deverá constar a linha de base do cronograma contendo o planejado de cada atividade mais a informação do quanto foi realizado para as mesmas.

Para o Candidato as atualizações serão enviadas quinzenalmente através do Status Report, ou sempre que houver uma necessidade mandatória.

Para a equipe de projeto as atualizações estarão expostas em pontos estratégicos no Comitê semanalmente.

APÊNDICE J – CRONONOGRAMA INICIAL DO PROJETO

ID	% Complete	Nome da tarefa	Duration	Start	Finish	Predecessors	April
							01/04 08/04
1	0%	1 Vereador Canoeiro 2012	134 days	Mon 16/04/12	Mon 15/10/12		
2	0%	1.1 Realizar o Planejamento do Projeto	19 days	Mon 16/04/12	Thu 10/05/12		
3	0%	1.1.1 Realizar a Iniciação	5 days	Mon 16/04/12	Fri 20/04/12		
4	0%	1.1.1.1 Termo de Abertura	1 day	Mon 16/04/12	Mon 16/04/12		
5	0%	1.1.1.2 Identificação das Partes Interessadas	3 days	Tue 17/04/12	Thu 19/04/12	4	
6	0%	1.1.1.3 Reunião Kick Off	1 day	Fri 20/04/12	Fri 20/04/12	5	
7	0%	1.1.2 Finalizar Iniciação	0,5 days	Mon 23/04/12	Mon 23/04/12	6	
8	0%	1.1.3 Planejar o Projeto	14 days	Mon 23/04/12	Thu 10/05/12		
9	0%	1.1.3.1 Elaborar Planos Auxiliares	14 days	Mon 23/04/12	Thu 10/05/12		
10	0%	1.1.3.1.1 Escopo	2 days	Mon 23/04/12	Tue 24/04/12		
11	0%	1.1.3.1.1.1 Declaração de Escopo	1 day	Mon 23/04/12	Mon 23/04/12	3	
12	0%	1.1.3.1.1.2 EAP	1 day	Tue 24/04/12	Tue 24/04/12	11	
13	0%	1.1.3.1.2 Tempo	2 days	Wed 25/04/12	Thu 26/04/12		
14	0%	1.1.3.1.2.1 Cronograma	2 days	Wed 25/04/12	Thu 26/04/12	12	
15	0%	1.1.3.1.3 Custos	1 day	Fri 27/04/12	Fri 27/04/12		
16	0%	1.1.3.1.3.1 Orçamento	1 day	Fri 27/04/12	Fri 27/04/12	11;12;14	
17	0%	1.1.3.1.4 Qualidade	1 day	Mon 30/04/12	Mon 30/04/12	16	
18	0%	1.1.3.1.5 Recursos Humanos	1 day	Tue 01/05/12	Tue 01/05/12	17	
19	0%	1.1.3.1.6 Comunicação	1 day	Wed 02/05/12	Wed 02/05/12	18	
20	0%	1.1.3.1.7 Riscos	1 day	Thu 03/05/12	Thu 03/05/12	19	
21	0%	1.1.3.1.8 Aquisições	1 day	Fri 04/05/12	Fri 04/05/12	20	
22	0%	1.1.3.1.9 Requisitos	1 day	Mon 07/05/12	Mon 07/05/12	21	
23	0%	1.1.3.1.10 Melhorias dos Processos	1 day	Tue 08/05/12	Tue 08/05/12	22	
24	0%	1.1.3.1.11 Mudanças	1 day	Wed 09/05/12	Wed 09/05/12	23	
25	0%	1.1.3.1.12 Configuração	1 day	Thu 10/05/12	Thu 10/05/12	24	
26	0%	1.1.4 Finalizar os planos	0 days	Thu 10/05/12	Thu 10/05/12	25	
27	0%	1.1.5 Reunião Go NoGo	0 days	Thu 10/05/12	Thu 10/05/12	26	
28	0%	1.2 Planejar a Campanha Política	14 days	Fri 11/05/12	Wed 30/05/12		
29	0%	1.2.1 Estratégia de Campanha	7 days	Fri 11/05/12	Mon 21/05/12		

Projeto: Vereador Canoeiro Data: Mon 15/10/12	Tarefa		Resumo do projeto		Andamento	
	Divisão		Tarefas externas		Prazo final	
	Etapa		Etapa externa			
	Resumo		Tarefa Inativa			

Página 1

ID	% Complete	Nome da tarefa	Duration	Start	Finish	Predecessors	April	01/04	08/04
33	0%	1.2.2 Comunicação da Plataforma Política	7 days	Tue 22/05/12	Wed 30/05/12				
37	0%	1.2.3 Captar Recursos	12 days	Fri 11/05/12	Mon 28/05/12				
41	0%	1.3 Estruturar Campanha política	111 days	Fri 11/05/12	Tue 09/10/12				
42	0%	1.3.1 Definir Equipe de Apoio	3 days	Thu 31/05/12	Mon 04/06/12	28			
43	0%	1.3.2 Elaborar Plano Captação Fundos	3 days	Fri 11/05/12	Tue 15/05/12	27			
44	0%	1.3.3 Definir Comitê	5 days	Fri 11/05/12	Thu 17/05/12				
47	0%	1.3.4 Definir Plano de Mídia	7 days	Fri 18/05/12	Mon 28/05/12				
51	0%	1.3.5 Definir Pesquisas de Opinião	5 days	Tue 29/05/12	Mon 04/06/12				
54	0%	1.3.6 Definir Eventos	14 days	Tue 29/05/12	Fri 15/06/12				
64	0%	1.3.7 Definir Infraestrutura	13 days	Fri 18/05/12	Tue 05/06/12				
65	0%	1.3.7.1 Comitê	2 days	Fri 18/05/12	Mon 21/05/12	46			
66	0%	1.3.7.2 Comícios	1 day	Tue 05/06/12	Tue 05/06/12	55			
67	0%	1.3.8 Registrar a candidatura	1 day	Thu 05/07/12	Thu 05/07/12				
68	0%	1.3.9 Montar Comitê	42 days	Fri 18/05/12	Fri 13/07/12				
69	0%	1.3.9.1 Pesquisa de locais potenciais	5 days	Fri 18/05/12	Thu 24/05/12	44			
70	0%	1.3.9.2 Definição de local	2 days	Fri 25/05/12	Mon 28/05/12	69			
71	0%	1.3.9.3 Elaborar contrato	1 day	Fri 06/07/12	Fri 06/07/12	70;67			
72	0%	1.3.9.4 Montar comitê	3 days	Sat 07/07/12	Tue 10/07/12	71			
73	0%	1.3.9.5 Aquisições do Comitê	1 day	Fri 13/07/12	Fri 13/07/12	72FS+2 days			
74	0%	1.3.10 Montar Equipe	10 days	Tue 26/06/12	Sat 07/07/12				
78	0%	1.3.11 Contratar Pesquisas de Opinião	94 days	Tue 05/06/12	Tue 09/10/12				
79	0%	1.3.11.1 Contactar fornecedores	3 days	Tue 05/06/12	Thu 07/06/12	51			
80	0%	1.3.11.2 Recebimento de propostas	1 day	Fri 22/06/12	Fri 22/06/12	79FS+10 day			
81	0%	1.3.11.3 Fechamento de contratos	2 days	Wed 27/06/12	Thu 28/06/12	80FS+2 days			
82	0%	1.3.11.4 Pesquisa de Perfil do Eleitorado	1 day	Fri 06/07/12	Fri 06/07/12	81;67			
83	0%	1.3.11.5 Pagamento Pesquisa de Perfil	1 day	Tue 10/07/12	Tue 10/07/12	82FS+2 days			
84	0%	1.3.11.6 Pesquisa de Intenção de Voto - 01	1 day	Thu 05/07/12	Thu 05/07/12				
85	0%	1.3.11.7 Pagamento Pesquisa 01	1 day	Mon 09/07/12	Mon 09/07/12	84FS+2 days			
86	0%	1.3.11.8 Pesquisa de Intenção de Voto - 02	1 day	Sun 05/08/12	Sun 05/08/12				

Projeto: Vereador Canoeiro
Data: Mon 15/10/12

Tarefa

Divisão

Etapa

Resumo

Resumo do projeto

Tarefas externas

Etapa externa

Tarefa Inativa

Andamento

Prazo final

ID	% Complete		Nome da tarefa	Duration	Start	Finish	Predecessor	April	01/04	08/04
87	0%		1.3.11.9 Pagamento Pesquisa 02	1 day	Wed 08/08/12	Wed 08/08/12	86FS+2 days			
88	0%		1.3.11.10 Pesquisa de Intenção de Voto - 03	1 day	Wed 05/09/12	Wed 05/09/12				
89	0%		1.3.11.11 Pagamento Pesquisa 03	1 day	Mon 10/09/12	Mon 10/09/12	88FS+2 days			
90	0%		1.3.11.12 Pesquisa de Intenção de Voto - 04	1 day	Fri 05/10/12	Fri 05/10/12				
91	0%		1.3.11.13 Pagamento Pesquisa 04	1 day	Tue 09/10/12	Tue 09/10/12	90FS+2 days			
92	0%		1.3.12 Contratar Ações de Mídia	28 days	Tue 29/05/12	Thu 05/07/12				
96	0%		1.3.13 Definir Locais de Eventos	10 days	Mon 18/06/12	Fri 29/06/12				
100	0%		1.3.14 Contratar Infraestrutura	21 days	Wed 06/06/12	Wed 04/07/12				
104	0%		1.4 Divulgar a Campanha política	67 days	Fri 06/07/12	Fri 05/10/12				
105	0%		1.4.1 Eventos	67 days	Fri 06/07/12	Fri 05/10/12				
106	0%		1.4.1.1 Comícios	67 days	Fri 06/07/12	Fri 05/10/12				
107	0%		1.4.1.1.1 Comício 01	6 days	Fri 06/07/12	Thu 12/07/12				
108	0%		1.4.1.1.1.1 Montar infraestrutura	1 day	Fri 06/07/12	Fri 06/07/12	99;103FS+1			
109	0%		1.4.1.1.1.2 Locomoção do candidato	1 day	Sat 07/07/12	Sat 07/07/12	108			
110	0%		1.4.1.1.1.3 Discurso	0 days	Sat 07/07/12	Sat 07/07/12	109			
111	0%		1.4.1.1.1.4 Custo Locomoção	1 day	Thu 12/07/12	Thu 12/07/12	109FS+3 day			
112	0%		1.4.1.1.1.5 Desmontar infraestrutura	1 day	Mon 09/07/12	Mon 09/07/12	110			
113	0%		1.4.1.1.2 Comício 02	5 days	Fri 20/07/12	Thu 26/07/12				
114	0%		1.4.1.1.2.1 Montar infraestrutura	1 day	Fri 20/07/12	Fri 20/07/12	112FS+8 day			
115	0%		1.4.1.1.2.2 Locomoção do candidato	1 day	Mon 23/07/12	Mon 23/07/12	114			
116	0%		1.4.1.1.2.3 Discurso	0 days	Mon 23/07/12	Mon 23/07/12	115			
117	0%		1.4.1.1.2.4 Custo Locomoção	1 day	Thu 26/07/12	Thu 26/07/12	114FS+3 day			
118	0%		1.4.1.1.2.5 Desmontar infraestrutura	1 day	Tue 24/07/12	Tue 24/07/12	116			
119	0%		1.4.1.1.3 Comício 03	6 days	Fri 03/08/12	Thu 09/08/12				
120	0%		1.4.1.1.3.1 Montar infraestrutura	1 day	Fri 03/08/12	Fri 03/08/12	118FS+7 day			
121	0%		1.4.1.1.3.2 Locomoção do candidato	1 day	Sun 05/08/12	Sun 05/08/12	120			
122	0%		1.4.1.1.3.3 Discurso	0 days	Sun 05/08/12	Sun 05/08/12	121			
123	0%		1.4.1.1.3.4 Custo Locomoção	1 day	Thu 09/08/12	Thu 09/08/12	121FS+3 day			
124	0%		1.4.1.1.3.5 Desmontar infraestrutura	1 day	Mon 06/08/12	Mon 06/08/12	122			

Projeto: Vereador Canoeiro
Data: Mon 15/10/12

Tarefa

Divisão

Etapa

Resumo

Resumo do projeto

Tarefas externas

Etapa externa

Tarefa Inativa

Andamento

Prazo final

ID	% Complete	Nome da tarefa	Duration	Start	Finish	Predecessor	April
125	0%	1.4.1.1.4 Comicio 04	6 days	Thu 16/08/12	Thu 23/08/12		01/04 08/04
126	0%	1.4.1.1.4.1 Montar infraestrutura	1 day	Thu 16/08/12	Thu 16/08/12	124FS+7 day	
127	0%	1.4.1.1.4.2 Locomoção do candidato	1 day	Fri 17/08/12	Fri 17/08/12	126	
128	0%	1.4.1.1.4.3 Discurso	0 days	Fri 17/08/12	Fri 17/08/12	127	
129	0%	1.4.1.1.4.4 Custo Locomoção	1 day	Thu 23/08/12	Thu 23/08/12	127FS+3 day	
130	0%	1.4.1.1.4.5 Desmontar infraestrutura	1 day	Mon 20/08/12	Mon 20/08/12	128	
131	0%	1.4.1.1.5 Comicio 05	6 days	Thu 30/08/12	Thu 06/09/12		
132	0%	1.4.1.1.5.1 Montar infraestrutura	1 day	Thu 30/08/12	Thu 30/08/12	130FS+7 day	
133	0%	1.4.1.1.5.2 Locomoção do candidato	1 day	Fri 31/08/12	Fri 31/08/12	132	
134	0%	1.4.1.1.5.3 Discurso	0 days	Fri 31/08/12	Fri 31/08/12	133	
135	0%	1.4.1.1.5.4 Custo Locomoção	1 day	Thu 06/09/12	Thu 06/09/12	133FS+3 day	
136	0%	1.4.1.1.5.5 Desmontar infraestrutura	1 day	Mon 03/09/12	Mon 03/09/12	133	
137	0%	1.4.1.1.6 Comicio 06	6 days	Mon 10/09/12	Mon 17/09/12		
138	0%	1.4.1.1.6.1 Montar infraestrutura	1 day	Mon 10/09/12	Mon 10/09/12	136FS+4 day	
139	0%	1.4.1.1.6.2 Locomoção do candidato	1 day	Tue 11/09/12	Tue 11/09/12	138	
140	0%	1.4.1.1.6.3 Discurso	0 days	Tue 11/09/12	Tue 11/09/12	139	
141	0%	1.4.1.1.6.4 Custo Locomoção	1 day	Mon 17/09/12	Mon 17/09/12	139FS+3 day	
142	0%	1.4.1.1.6.5 Desmontar infraestrutura	1 day	Wed 12/09/12	Wed 12/09/12	140	
143	0%	1.4.1.1.7 Comicio 07	6 days	Wed 19/09/12	Wed 26/09/12		
144	0%	1.4.1.1.7.1 Montar infraestrutura	1 day	Wed 19/09/12	Wed 19/09/12	142FS+4 day	
145	0%	1.4.1.1.7.2 Locomoção do candidato	1 day	Thu 20/09/12	Thu 20/09/12	144	
146	0%	1.4.1.1.7.3 Discurso	0 days	Thu 20/09/12	Thu 20/09/12	145	
147	0%	1.4.1.1.7.4 Custo Locomoção	1 day	Wed 26/09/12	Wed 26/09/12	145FS+3 day	
148	0%	1.4.1.1.7.5 Desmontar infraestrutura	1 day	Fri 21/09/12	Fri 21/09/12	146	
149	0%	1.4.1.1.8 Comicio 08	7 days	Wed 26/09/12	Fri 05/10/12		
150	0%	1.4.1.1.8.1 Montar infraestrutura	1 day	Wed 26/09/12	Wed 26/09/12	148FS+2 day	
151	0%	1.4.1.1.8.2 Locomoção do candidato	1 day	Thu 27/09/12	Thu 27/09/12	150	
152	0%	1.4.1.1.8.3 Discurso	0 days	Fri 05/10/12	Fri 05/10/12	151	
153	0%	1.4.1.1.8.4 Custo Locomoção	1 day	Wed 03/10/12	Wed 03/10/12	151FS+3 day	

Projeto: Vereador Canoeiro
Data: Mon 15/10/12

Tarefa

Divisão

Etapa

Resumo

Resumo do projeto

Tarefas externas

Etapa externa

Tarefa Inativa

Andamento

Prazo final

ID	% Complete	Nome da tarefa	Duration	Start	Finish	Predecessor	Apri
154	0%	1.4.1.1.8.5 Desmontar infraestrutura	1 day	Thu 04/10/12	Fri 05/10/12	152FF	01/04 08/04
155	0%	1.4.1.2 Palestras	26 days	Wed 11/07/12	Tue 14/08/12		
156	0%	1.4.1.2.1 Palestra 01	5 days	Wed 11/07/12	Tue 17/07/12		
157	0%	1.4.1.2.1.1 Locomoção do candidato	1 day	Wed 11/07/12	Wed 11/07/12	110FS+2 day	
158	0%	1.4.1.2.1.2 Palestra	1 day	Wed 11/07/12	Thu 12/07/12	157	
159	0%	1.4.1.2.1.3 Custo Locomoção	1 day	Tue 17/07/12	Tue 17/07/12	157FS+3 day	
160	0%	1.4.1.2.2 Palestra 02	5 days	Thu 26/07/12	Wed 01/08/12		
161	0%	1.4.1.2.2.1 Locomoção do candidato	1 day	Thu 26/07/12	Thu 26/07/12	116FS+2 day	
162	0%	1.4.1.2.2.2 Palestra	1 day	Thu 26/07/12	Fri 27/07/12	161	
163	0%	1.4.1.2.2.3 Custo Locomoção	1 day	Wed 01/08/12	Wed 01/08/12	161FS+3 day	
164	0%	1.4.1.2.3 Palestra 03	5 days	Wed 08/08/12	Tue 14/08/12		
165	0%	1.4.1.2.3.1 Locomoção do candidato	1 day	Wed 08/08/12	Wed 08/08/12	122FS+2 day	
166	0%	1.4.1.2.3.2 Palestra	0 days	Wed 08/08/12	Wed 08/08/12	165	
167	0%	1.4.1.2.3.3 Custo Locomoção	1 day	Tue 14/08/12	Tue 14/08/12	165FS+3 day	
168	0%	1.4.1.3 Entrevistas	16 days	Mon 27/08/12	Mon 17/09/12		
169	0%	1.4.1.3.1 Entrevista 01	5 days	Mon 27/08/12	Fri 31/08/12		
170	0%	1.4.1.3.1.1 Locomoção do candidato	1 day	Mon 27/08/12	Mon 27/08/12	128FS+5 day	
171	0%	1.4.1.3.1.2 Entrevista	1 day	Mon 27/08/12	Tue 28/08/12	170	
172	0%	1.4.1.3.1.3 Custo Locomoção	1 day	Fri 31/08/12	Fri 31/08/12	170FS+3 day	
173	0%	1.4.1.3.2 Entrevista 02	5 days	Wed 05/09/12	Tue 11/09/12		
174	0%	1.4.1.3.2.1 Locomoção do candidato	1 day	Wed 05/09/12	Wed 05/09/12	134FS+2 day	
175	0%	1.4.1.3.2.2 Entrevista	1 day	Wed 05/09/12	Thu 06/09/12	174	
176	0%	1.4.1.3.2.3 Custo Locomoção	1 day	Tue 11/09/12	Tue 11/09/12	174FS+3 day	
177	0%	1.4.1.3.3 Entrevista 03	5 days	Tue 11/09/12	Mon 17/09/12		
178	0%	1.4.1.3.3.1 Locomoção do candidato	1 day	Tue 11/09/12	Tue 11/09/12	140SS-1 day	
179	0%	1.4.1.3.3.2 Entrevista	0 days	Tue 11/09/12	Tue 11/09/12	178	
180	0%	1.4.1.3.3.3 Custo Locomoção	1 day	Mon 17/09/12	Mon 17/09/12	178FS+3 day	
181	0%	1.5 Acompanhar a Eleição e Apuração	8 days	Wed 03/10/12	Thu 11/10/12		
182	0%	1.5.1 Fiscalização	8 days	Wed 03/10/12	Thu 11/10/12		

Projeto: Vereador Canoeiro

Data: Mon 15/10/12

Tarefa

Divisão

Etapa

Resumo

Resumo do projeto

Tarefas externas

Etapa externa











Tarefa Inativa

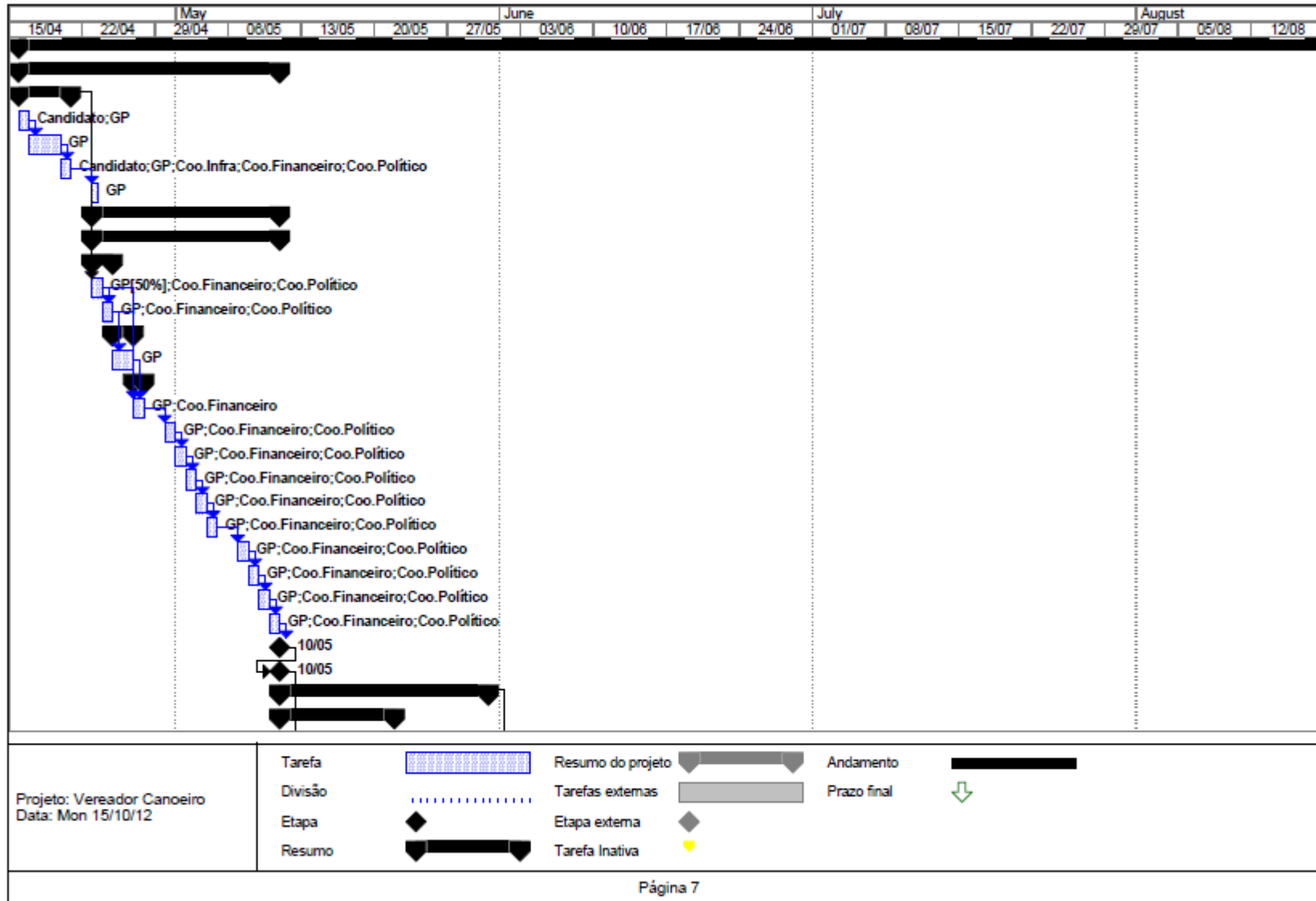
Andamento

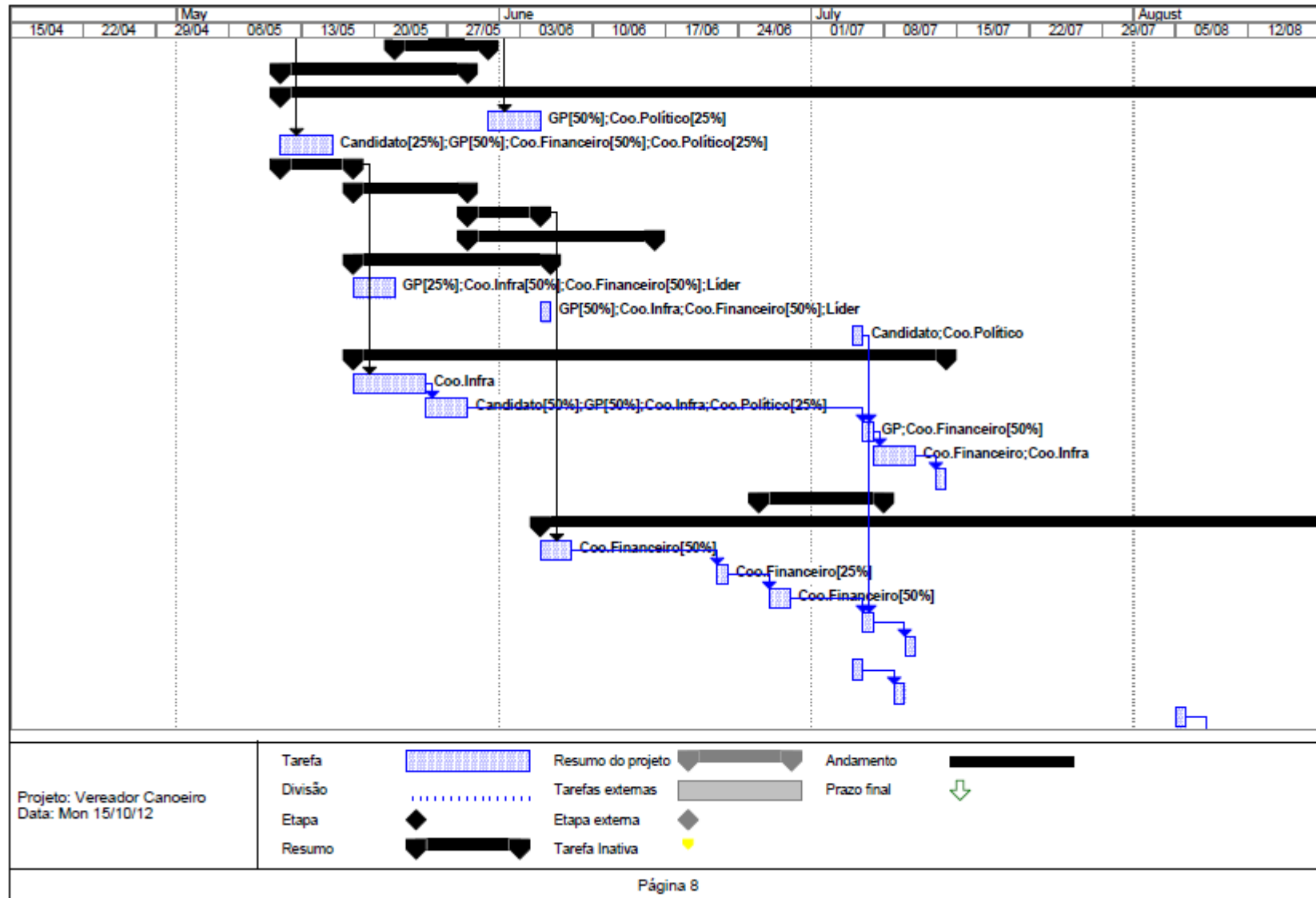
Prazo final

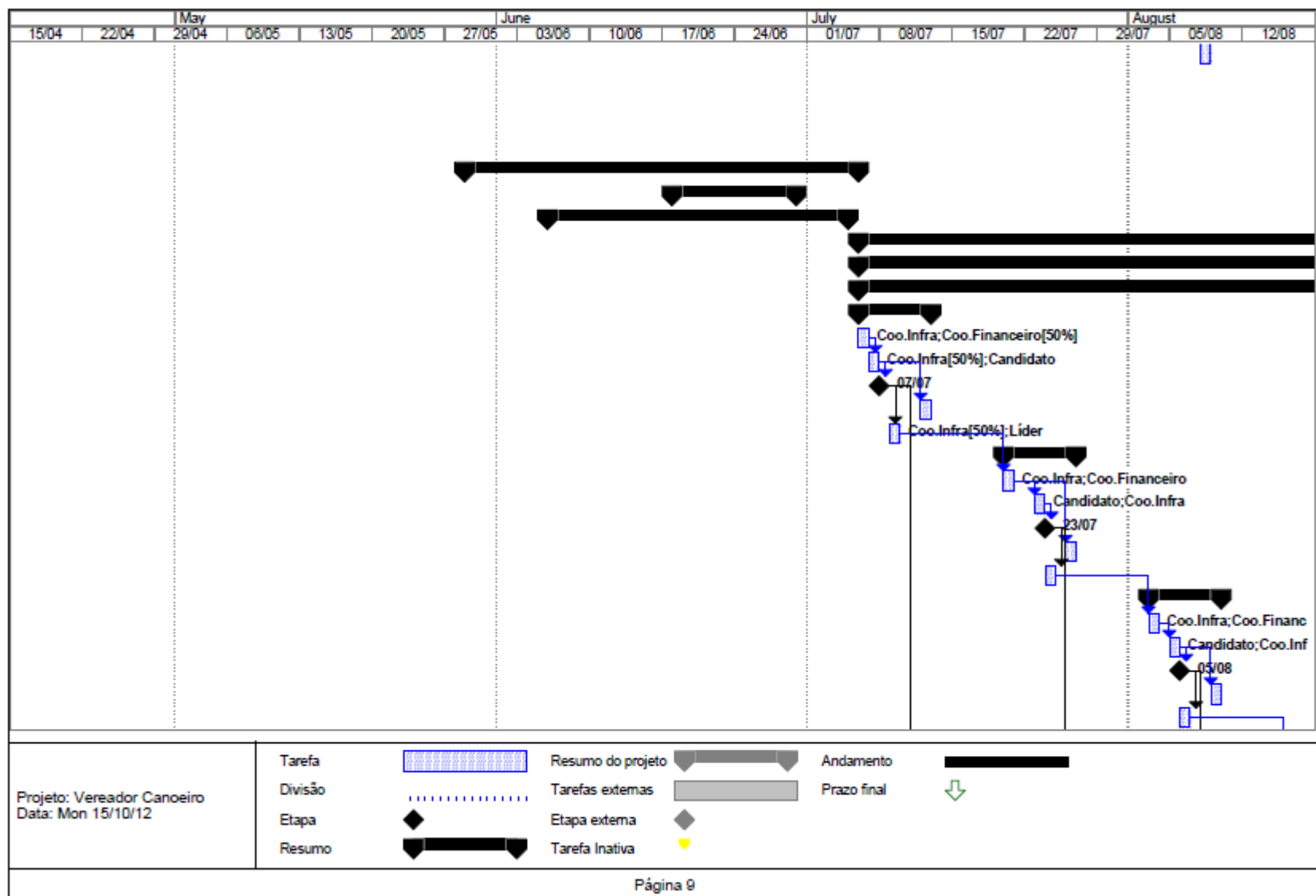
Página 5

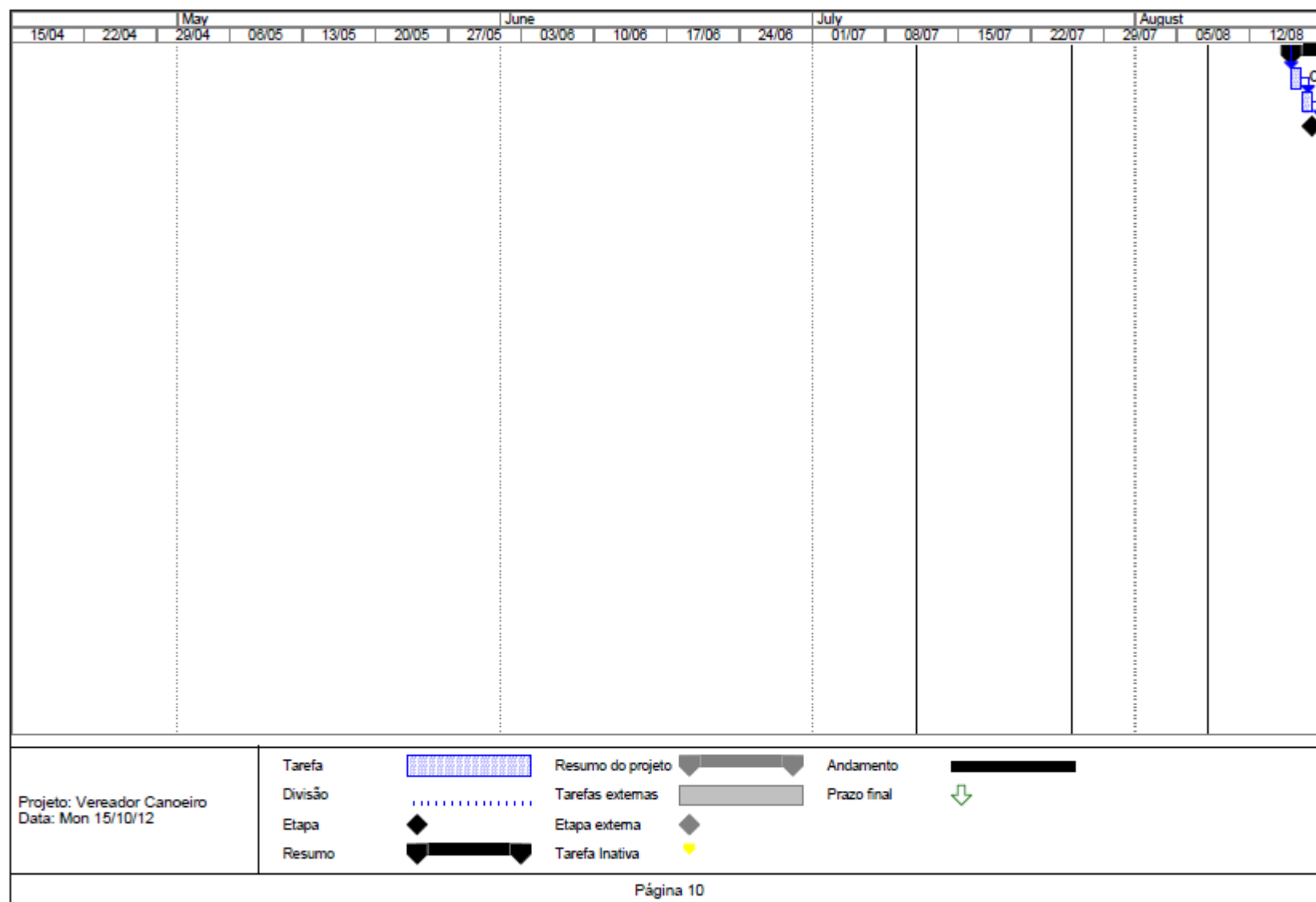
ID	% Complete		Nome da tarefa	Duration	Start	Finish	Predecessors	April	
183	0%		1.5.1.1 Definição de locais e fiscais	2 days	Wed 03/10/12	Thu 04/10/12	184SS-3 day	01/04	08/04
184	0%		1.5.1.2 Deslocamento das pessoas	1 day	Sun 07/10/12	Sun 07/10/12			
185	0%		1.5.1.3 Custo do Deslocamento	1 day	Thu 11/10/12	Thu 11/10/12	184FS+3 day		
186	0%		1.5.1.4 Reunião Meio-Dia	1 day	Sun 07/10/12	Sun 07/10/12			
187	0%		1.5.2 Apuração	1 day	Sun 07/10/12	Sun 07/10/12			
188	0%		1.6 Desmobilizar o Projeto	6 days	Mon 08/10/12	Mon 15/10/12			
189	0%		1.6.1 Encerramento dos Contratos	1 day	Mon 08/10/12	Mon 08/10/12	187		
190	0%		1.6.2 Encerramento da Administração	1 day	Tue 09/10/12	Tue 09/10/12	189		
191	0%		1.6.3 Desmontar Comitê	2 days	Wed 10/10/12	Thu 11/10/12	190		
192	0%		1.6.4 Desmobilizar Equipe	1 day	Thu 11/10/12	Thu 11/10/12	191FF		
193	0%		1.6.5 Verificação de Escopo	1 day	Fri 12/10/12	Fri 12/10/12	191		
194	0%		1.6.6 Encerramento Financeiro	2 days	Fri 12/10/12	Mon 15/10/12	192		
195	0%		1.6.7 Relatório Geral de Ocorrências	1 day	Fri 12/10/12	Fri 12/10/12	191		
196	0%		1.6.8 Lições Aprendidas	1 day	Mon 15/10/12	Mon 15/10/12	195		
197	0%		1.6.9 Reunião de Encerramento (Sign-off)	1 day	Mon 15/10/12	Mon 15/10/12	196FF		

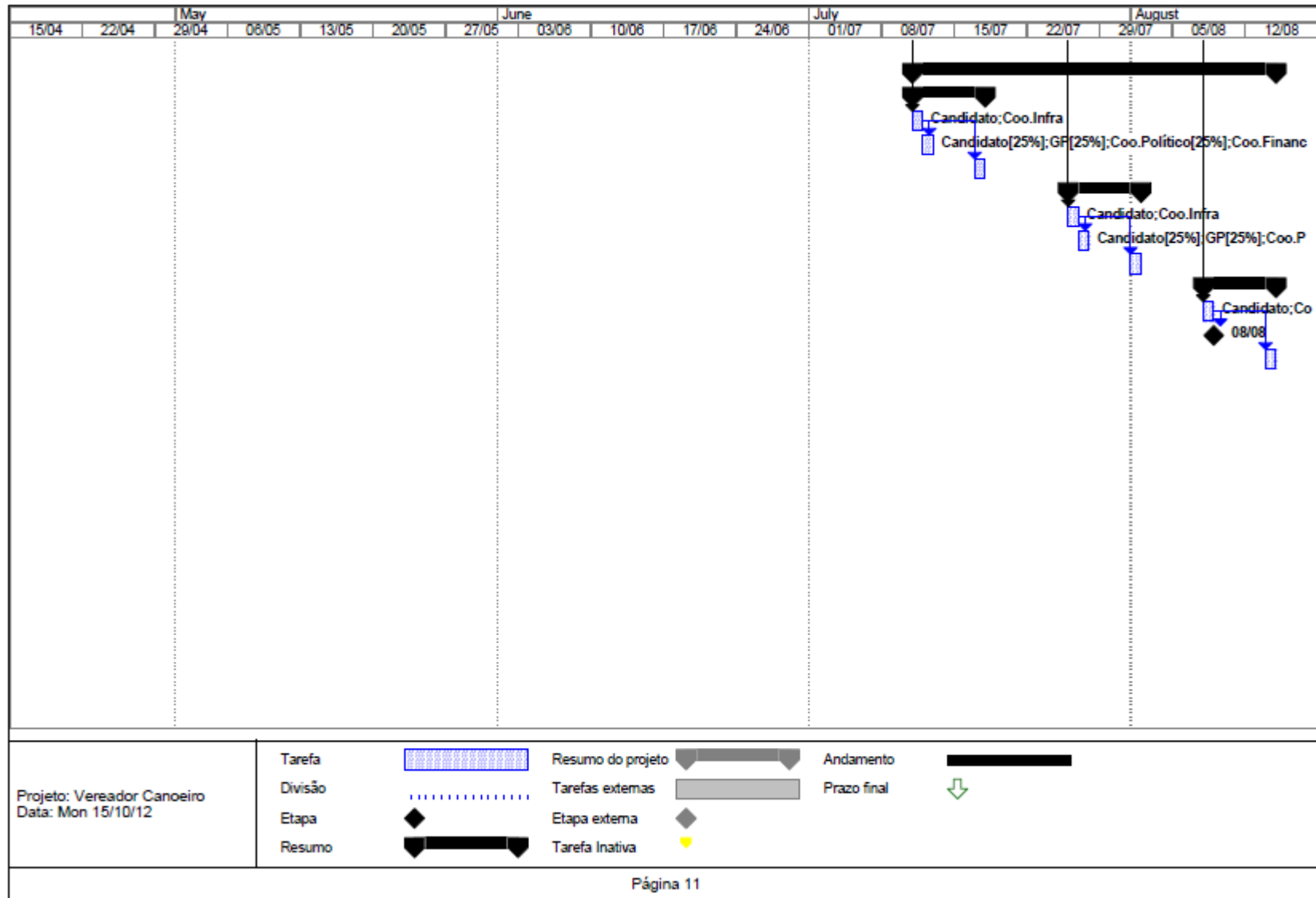
Projeto: Vereador Canoeiro Data: Mon 15/10/12	Tarefa  Divisão  Etapa  Resumo 	Resumo do projeto  Tarefas externas  Etapa externa  Tarefa Inativa 	Andamento  Prazo final 
--	--	--	--



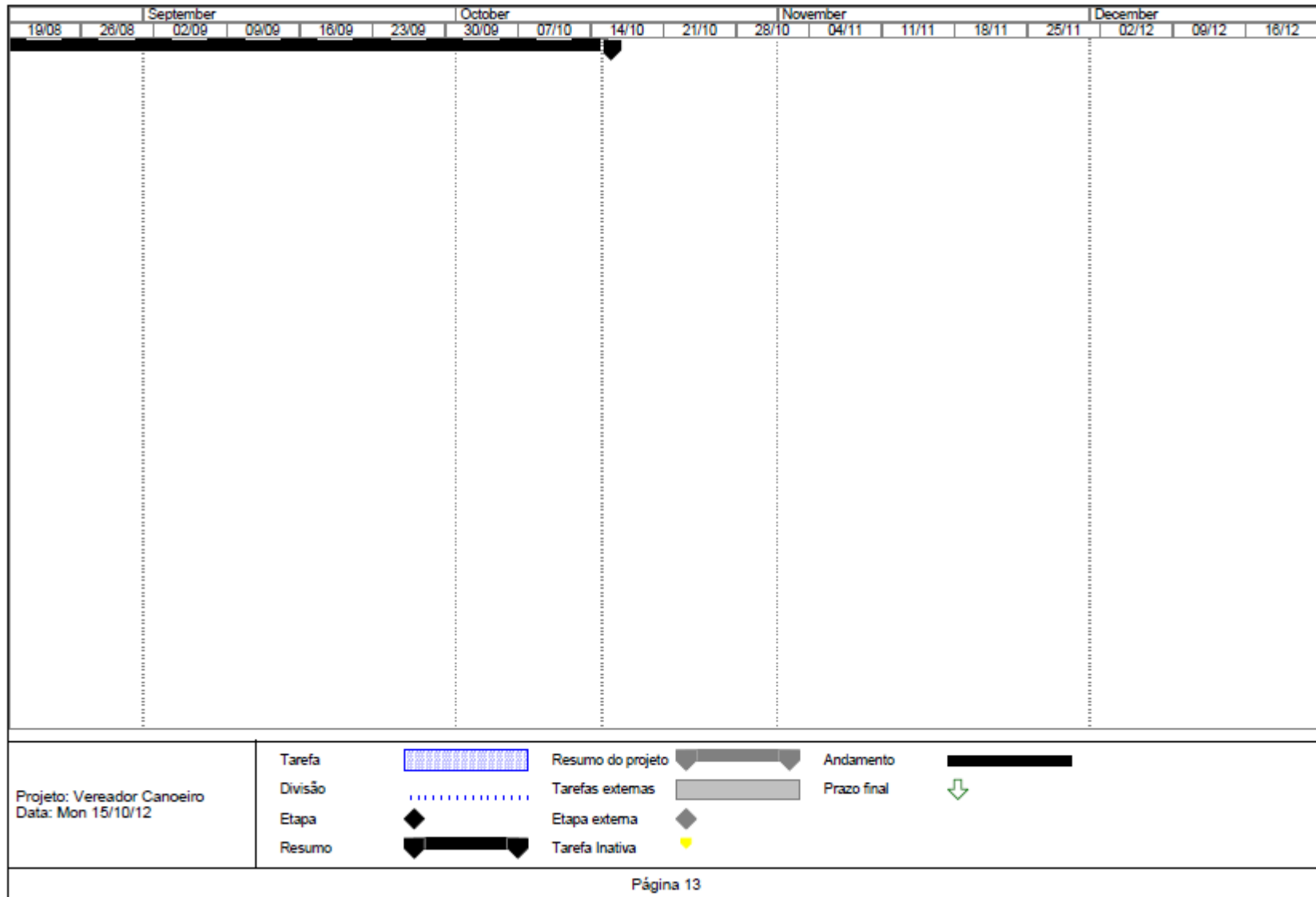


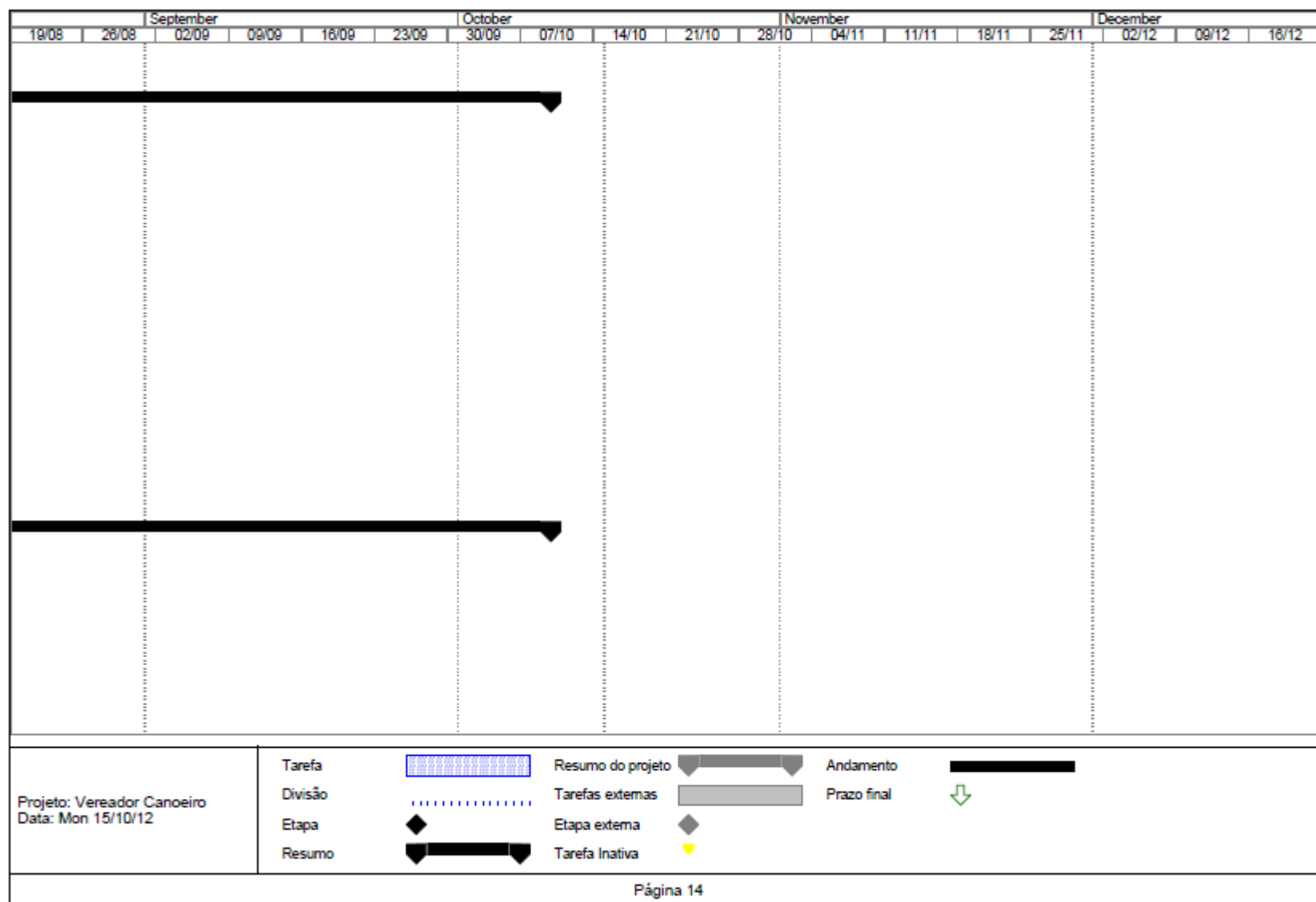


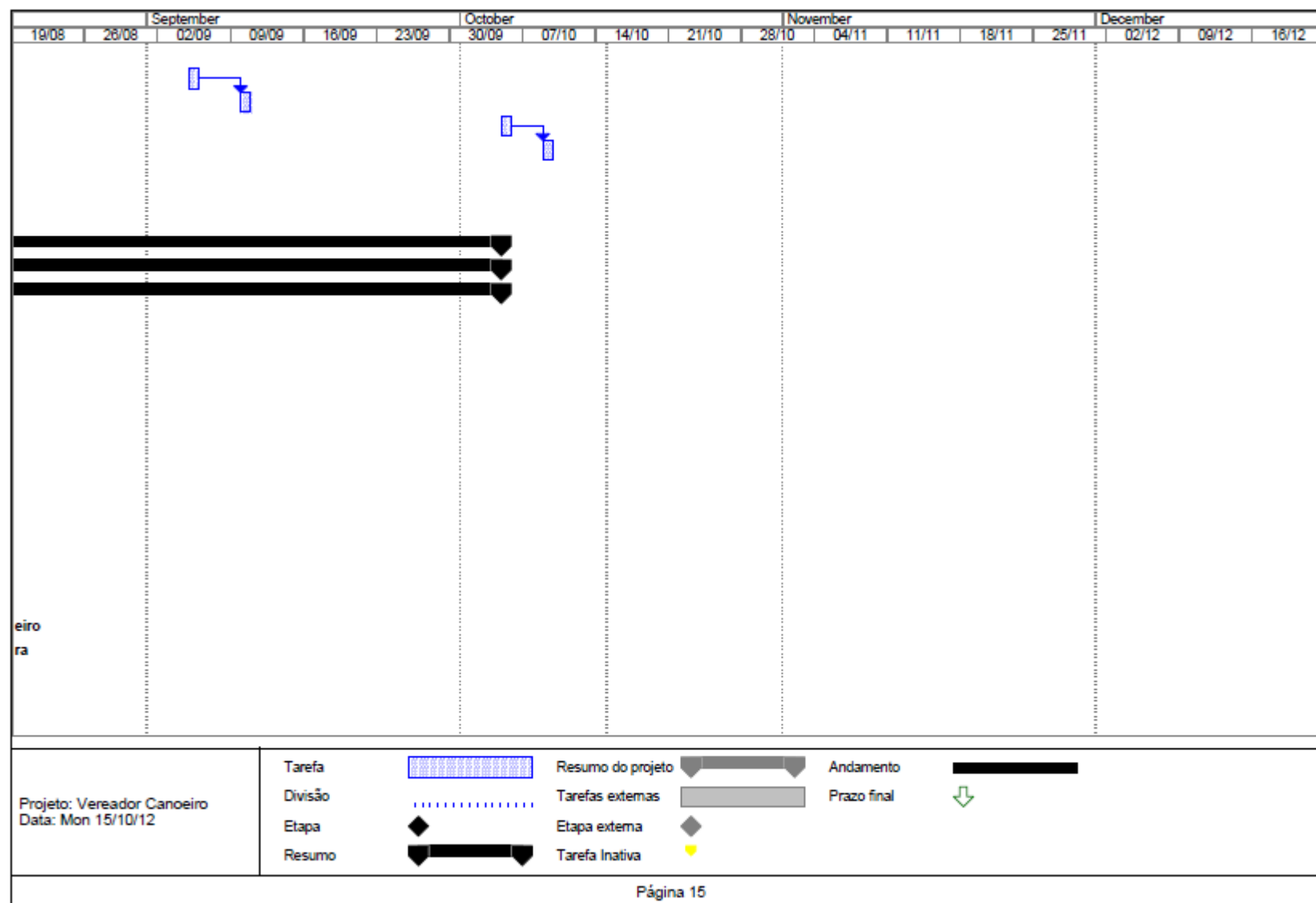


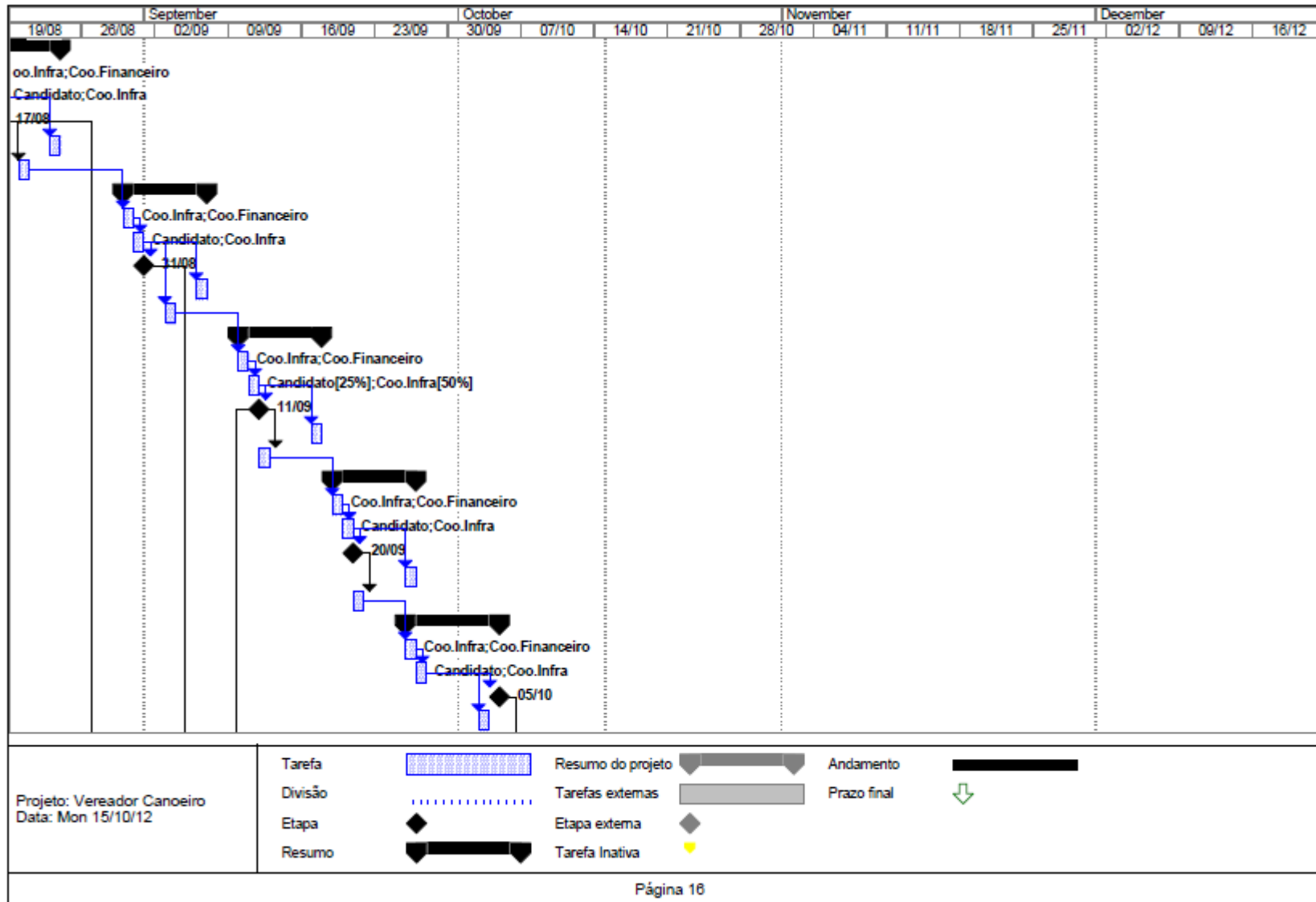


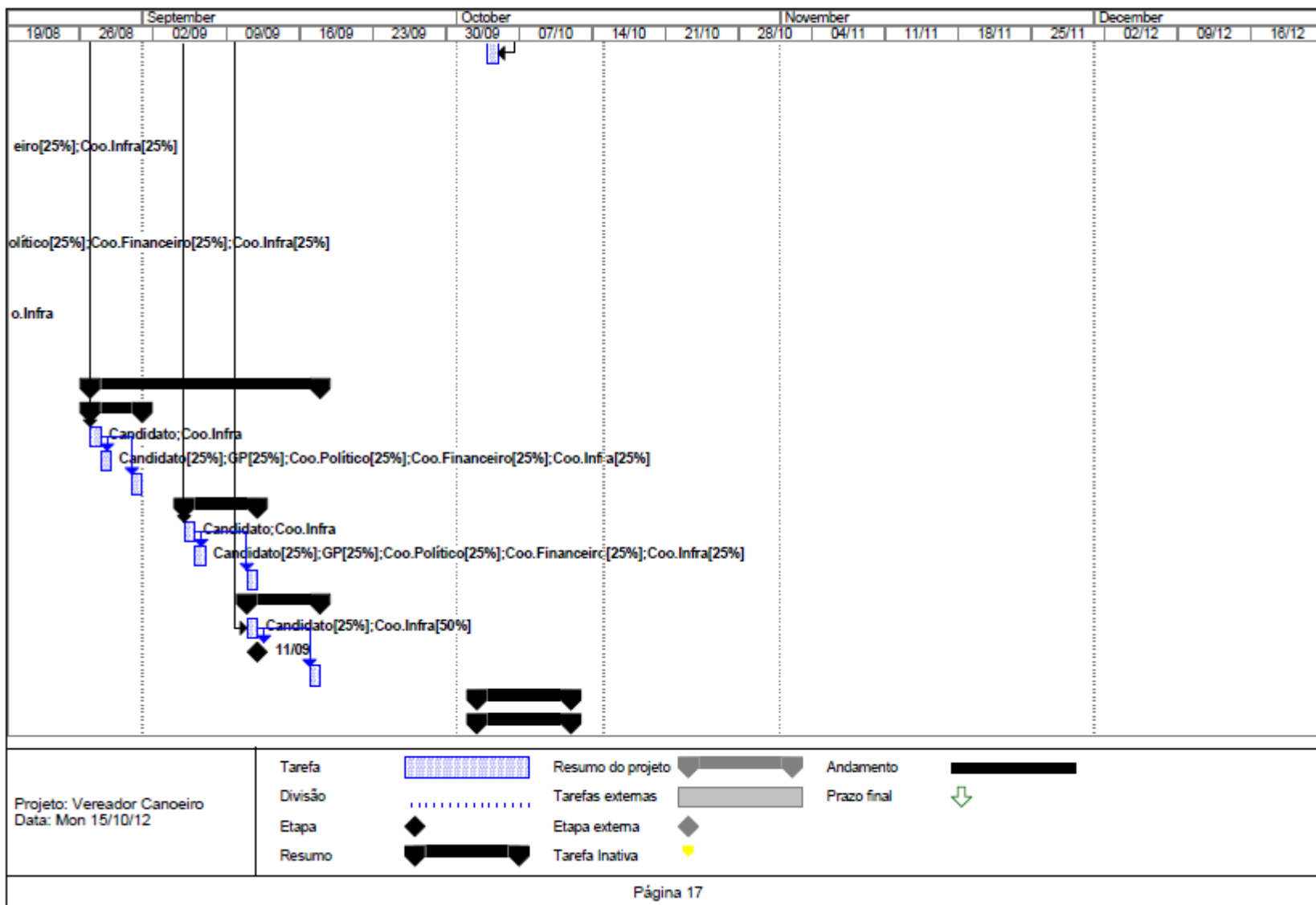
[illegible]

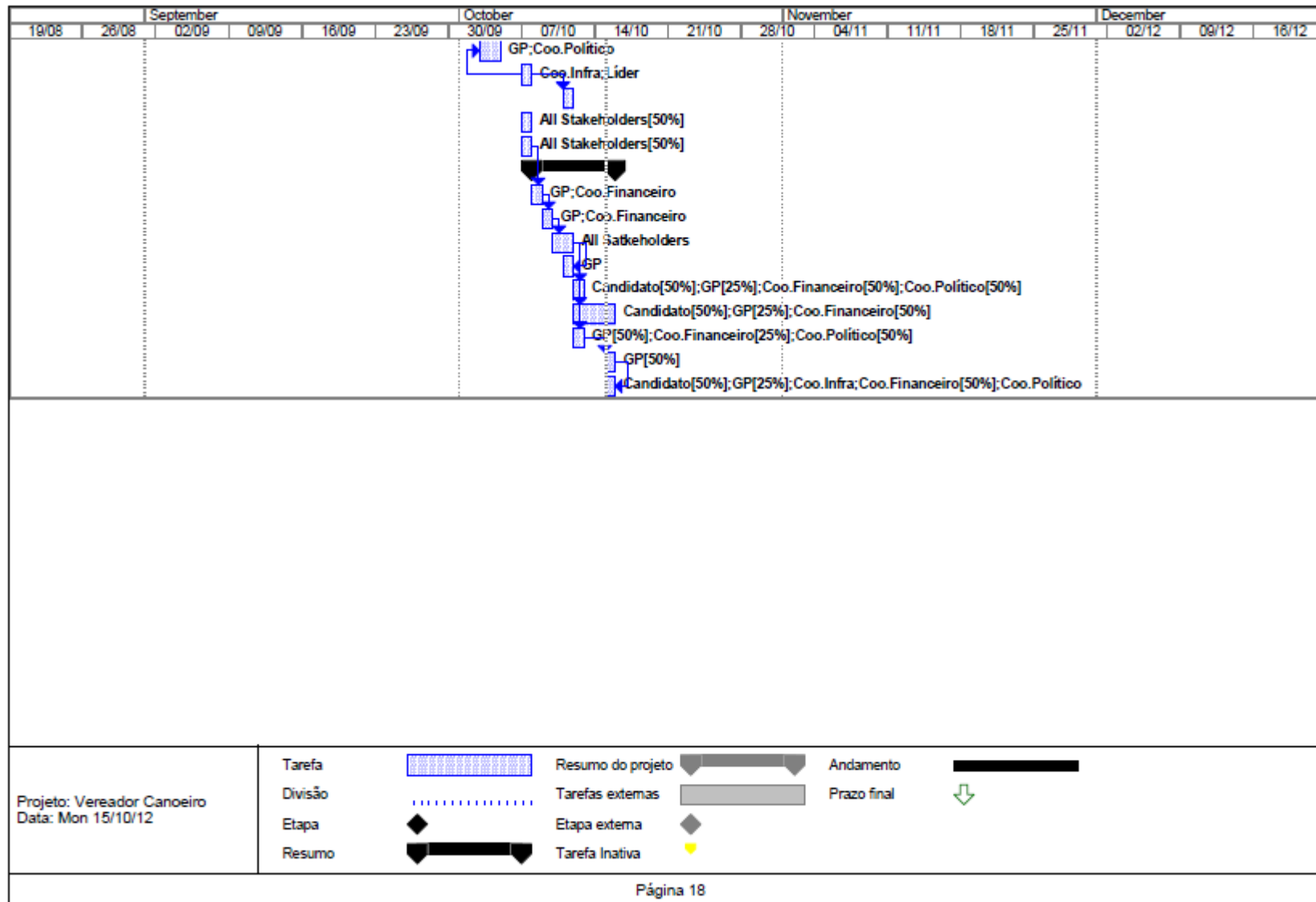




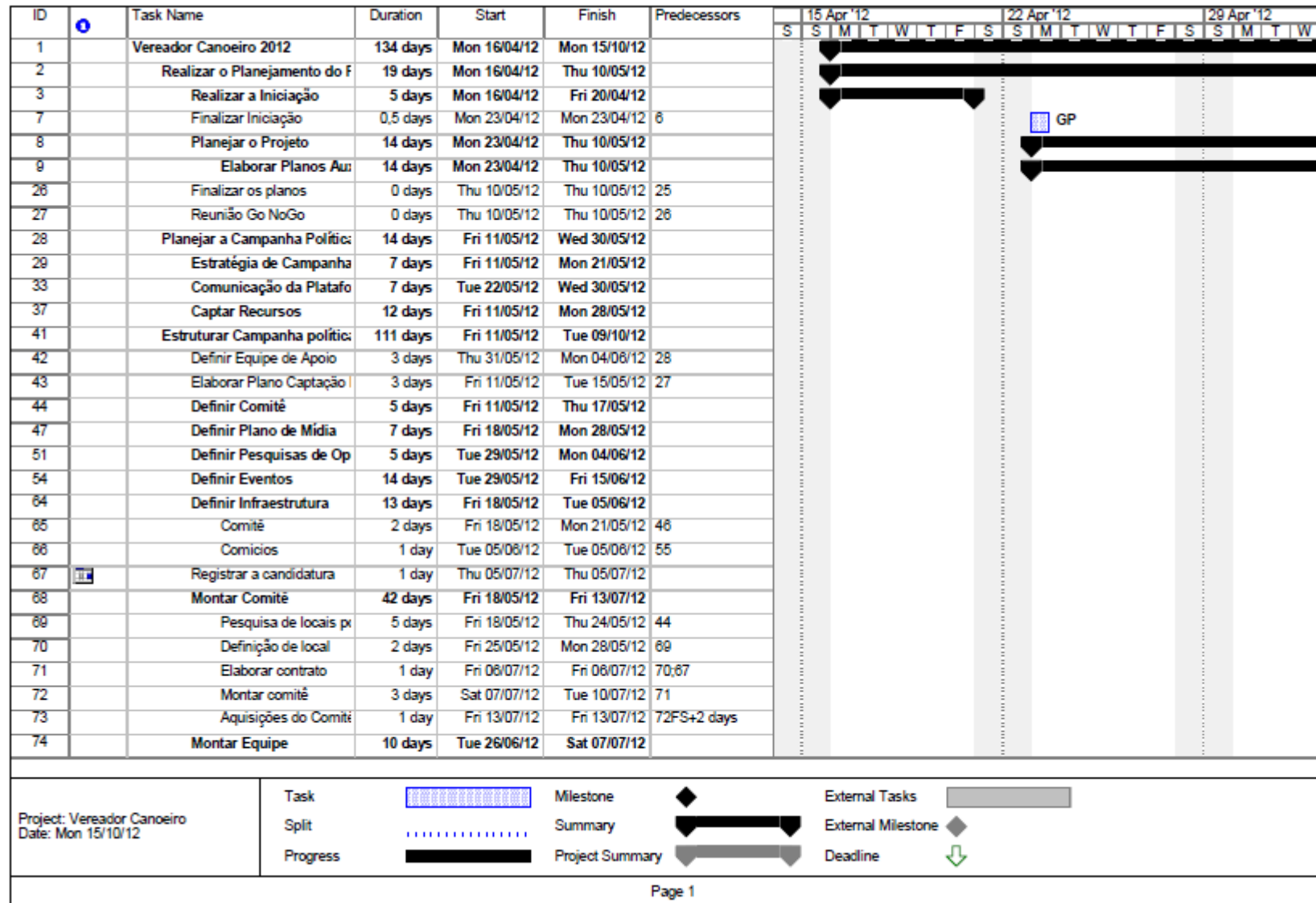











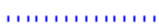





APÊNDICE K – CRONONOGRAMA DE ACOMPANHAMENTO DO PROJETO



ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	15 Apr '12	22 Apr '12	29 Apr '12
						S S M T W T F S	S M T W T F S	S M T W
78	Contratar Pesquisas de	94 days	Tue 05/06/12	Tue 09/10/12				
79	Contactar fornecedor	3 days	Tue 05/06/12	Thu 07/06/12	51			
80	Recebimento de prop	1 day	Fri 22/06/12	Fri 22/06/12	79FS+10 days			
81	Fechamento de contr	2 days	Wed 27/06/12	Thu 28/06/12	80FS+2 days			
82	Pesquisa de Perfil do	1 day	Fri 08/07/12	Fri 08/07/12	81;87			
83	Pagamento Pesquisa	1 day	Tue 10/07/12	Tue 10/07/12	82FS+2 days			
84	Pesquisa de Intençãc	1 day	Thu 05/07/12	Thu 05/07/12				
85	Pagamento Pesquisa	1 day	Mon 09/07/12	Mon 09/07/12	84FS+2 days			
86	Pesquisa de Intençãc	1 day	Sun 05/08/12	Sun 05/08/12				
87	Pagamento Pesquisa	1 day	Wed 08/08/12	Wed 08/08/12	86FS+2 days			
88	Pesquisa de Intençãc	1 day	Wed 05/09/12	Wed 05/09/12				
89	Pagamento Pesquisa	1 day	Mon 10/09/12	Mon 10/09/12	88FS+2 days			
90	Pesquisa de Intençãc	1 day	Fri 05/10/12	Fri 05/10/12				
91	Pagamento Pesquisa	1 day	Tue 09/10/12	Tue 09/10/12	90FS+2 days			
92	Contratar Ações de Midi	28 days	Tue 29/05/12	Thu 05/07/12				
96	Definir Locais de Evento	10 days	Mon 18/06/12	Fri 29/06/12				
100	Contratar Infraestrutura	21 days	Wed 06/06/12	Wed 04/07/12				
104	Divulgar a Campanha polític	67 days	Fri 06/07/12	Fri 05/10/12				
105	Eventos	67 days	Fri 06/07/12	Fri 05/10/12				
108	Comícios	67 days	Fri 06/07/12	Fri 05/10/12				
107	Comício 01	6 days	Fri 06/07/12	Thu 12/07/12				
108	Montar infra	1 day	Fri 08/07/12	Fri 08/07/12	99;103FS+1 day;5			
109	Locomoção	1 day	Sat 07/07/12	Sat 07/07/12	108			
110	Discurso	0 days	Sat 07/07/12	Sat 07/07/12	109			
111	Custo Local	1 day	Thu 12/07/12	Thu 12/07/12	109FS+3 days			
112	Desmontar	1 day	Mon 09/07/12	Mon 09/07/12	110			
113	Comício 02	5 days	Fri 20/07/12	Thu 26/07/12				
114	Montar infra	1 day	Fri 20/07/12	Fri 20/07/12	112FS+8 days			
115	Locomoção	1 day	Mon 23/07/12	Mon 23/07/12	114			
116	Discurso	0 days	Mon 23/07/12	Mon 23/07/12	115			

Project: Vereador Canoeiro Date: Mon 15/10/12	Task		Milestone		External Tasks	
	Split		Summary		External Milestone	
	Progress		Project Summary		Deadline	

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	15 Apr '12							22 Apr '12							29 Apr '12							
						S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S
117	Custo Local	1 day	Thu 26/07/12	Thu 26/07/12	114FS+3 days																						
118	Desmontar	1 day	Tue 24/07/12	Tue 24/07/12	116																						
119	Comicio 03	6 days	Fri 03/08/12	Thu 09/08/12																							
120	Montar infra	1 day	Fri 03/08/12	Fri 03/08/12	118FS+7 days																						
121	Locomoção	1 day	Sun 05/08/12	Sun 05/08/12	120																						
122	Discurso	0 days	Sun 05/08/12	Sun 05/08/12	121																						
123	Custo Local	1 day	Thu 09/08/12	Thu 09/08/12	121FS+3 days																						
124	Desmontar	1 day	Mon 06/08/12	Mon 06/08/12	122																						
125	Comicio 04	6 days	Thu 16/08/12	Thu 23/08/12																							
126	Montar infra	1 day	Thu 16/08/12	Thu 16/08/12	124FS+7 days																						
127	Locomoção	1 day	Fri 17/08/12	Fri 17/08/12	126																						
128	Discurso	0 days	Fri 17/08/12	Fri 17/08/12	127																						
129	Custo Local	1 day	Thu 23/08/12	Thu 23/08/12	127FS+3 days																						
130	Desmontar	1 day	Mon 20/08/12	Mon 20/08/12	128																						
131	Comicio 05	6 days	Thu 30/08/12	Thu 06/09/12																							
132	Montar infra	1 day	Thu 30/08/12	Thu 30/08/12	130FS+7 days																						
133	Locomoção	1 day	Fri 31/08/12	Fri 31/08/12	132																						
134	Discurso	0 days	Fri 31/08/12	Fri 31/08/12	133																						
135	Custo Local	1 day	Thu 06/09/12	Thu 06/09/12	133FS+3 days																						
136	Desmontar	1 day	Mon 03/09/12	Mon 03/09/12	133																						
137	Comicio 06	6 days	Mon 10/09/12	Mon 17/09/12																							
138	Montar infra	1 day	Mon 10/09/12	Mon 10/09/12	136FS+4 days																						
139	Locomoção	1 day	Tue 11/09/12	Tue 11/09/12	138																						
140	Discurso	0 days	Tue 11/09/12	Tue 11/09/12	139																						
141	Custo Local	1 day	Mon 17/09/12	Mon 17/09/12	139FS+3 days																						
142	Desmontar	1 day	Wed 12/09/12	Wed 12/09/12	140																						
143	Comicio 07	6 days	Wed 19/09/12	Wed 26/09/12																							
144	Montar infra	1 day	Wed 19/09/12	Wed 19/09/12	142FS+4 days																						
145	Locomoção	1 day	Thu 20/09/12	Thu 20/09/12	144																						
146	Discurso	0 days	Thu 20/09/12	Thu 20/09/12	145																						

Project: Vereador Canoeiro Date: Mon 15/10/12	Task		Milestone		External Tasks	
	Split		Summary		External Milestone	
	Progress		Project Summary		Deadline	



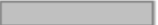






Page 3

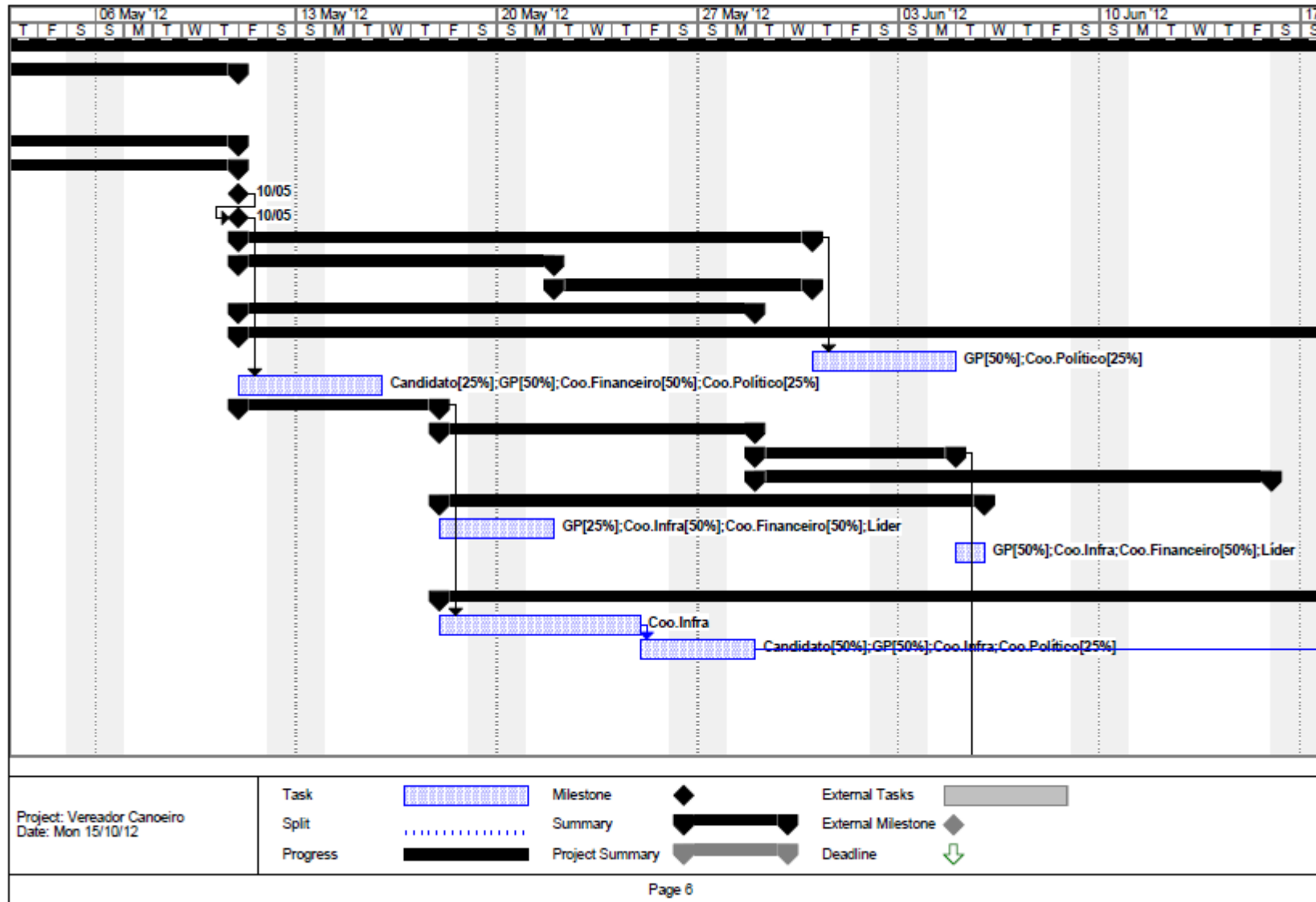
ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	15 Apr '12	22 Apr '12	29 Apr '12
147	Custo Local	1 day	Wed 26/09/12	Wed 26/09/12	145FS+3 days	S	S	S
148	Desmontar	1 day	Fri 21/09/12	Fri 21/09/12	146	S	S	S
149	Comício 08	7 days	Wed 26/09/12	Fri 05/10/12		S	S	S
150	Montar infra	1 day	Wed 26/09/12	Wed 26/09/12	148FS+2 days	S	S	S
151	Locomoção	1 day	Thu 27/09/12	Thu 27/09/12	150	S	S	S
152	Discurso	0 days	Fri 05/10/12	Fri 05/10/12	151	S	S	S
153	Custo Local	1 day	Wed 03/10/12	Wed 03/10/12	151FS+3 days	S	S	S
154	Desmontar	1 day	Thu 04/10/12	Fri 05/10/12	152FF	S	S	S
155	Palestras	26 days	Wed 11/07/12	Tue 14/08/12		S	S	S
156	Palestra 01	5 days	Wed 11/07/12	Tue 17/07/12		S	S	S
157	Locomoção	1 day	Wed 11/07/12	Wed 11/07/12	110FS+2 days	S	S	S
158	Palestra	1 day	Wed 11/07/12	Thu 12/07/12	157	S	S	S
159	Custo Local	1 day	Tue 17/07/12	Tue 17/07/12	157FS+3 days	S	S	S
160	Palestra 02	5 days	Thu 26/07/12	Wed 01/08/12		S	S	S
161	Locomoção	1 day	Thu 26/07/12	Thu 26/07/12	116FS+2 days	S	S	S
162	Palestra	1 day	Thu 26/07/12	Fri 27/07/12	161	S	S	S
163	Custo Local	1 day	Wed 01/08/12	Wed 01/08/12	161FS+3 days	S	S	S
164	Palestra 03	5 days	Wed 08/08/12	Tue 14/08/12		S	S	S
165	Locomoção	1 day	Wed 08/08/12	Wed 08/08/12	122FS+2 days	S	S	S
166	Palestra	0 days	Wed 08/08/12	Wed 08/08/12	165	S	S	S
167	Custo Local	1 day	Tue 14/08/12	Tue 14/08/12	165FS+3 days	S	S	S
168	Entrevistas	16 days	Mon 27/08/12	Mon 17/09/12		S	S	S
169	Entrevista 01	5 days	Mon 27/08/12	Fri 31/08/12		S	S	S
170	Locomoção	1 day	Mon 27/08/12	Mon 27/08/12	128FS+5 days	S	S	S
171	Entrevista	1 day	Mon 27/08/12	Tue 28/08/12	170	S	S	S
172	Custo Local	1 day	Fri 31/08/12	Fri 31/08/12	170FS+3 days	S	S	S
173	Entrevista 02	5 days	Wed 05/09/12	Tue 11/09/12		S	S	S
174	Locomoção	1 day	Wed 05/09/12	Wed 05/09/12	134FS+2 days	S	S	S
175	Entrevista	1 day	Wed 05/09/12	Thu 06/09/12	174	S	S	S
176	Custo Local	1 day	Tue 11/09/12	Tue 11/09/12	174FS+3 days	S	S	S

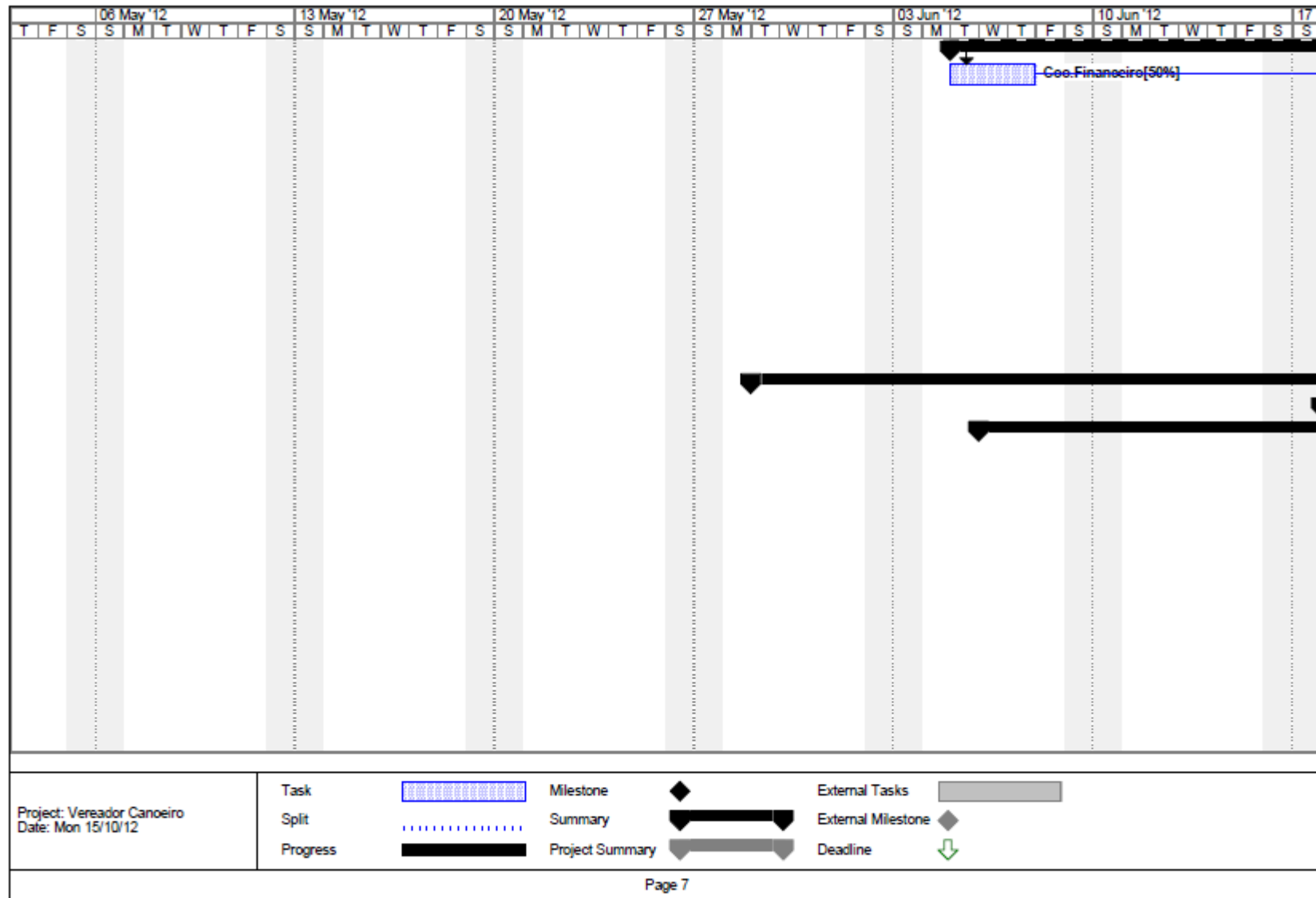
Project: Vereador Canoeiro Date: Mon 15/10/12	Task		Milestone		External Tasks	
	Split		Summary		External Milestone	
	Progress		Project Summary		Deadline	

Page 4

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	15 Apr '12	22 Apr '12	29 Apr '12
177	Entrevista 03	5 days	Tue 11/09/12	Mon 17/09/12		S	S	S
178	Locomoção	1 day	Tue 11/09/12	Tue 11/09/12	140SS-1 day	S	S	S
179	Entrevista	0 days	Tue 11/09/12	Tue 11/09/12	178	S	S	S
180	Custo Local	1 day	Mon 17/09/12	Mon 17/09/12	178FS+3 days	S	S	S
181	Acompanhar a Eleição e Apu	8 days	Wed 03/10/12	Thu 11/10/12		S	S	S
182	Fiscalização	8 days	Wed 03/10/12	Thu 11/10/12		S	S	S
183	Definição de locais e	2 days	Wed 03/10/12	Thu 04/10/12	184SS-3 days	S	S	S
184	Deslocamento das pe	1 day	Sun 07/10/12	Sun 07/10/12		S	S	S
185	Custo do Deslocamei	1 day	Thu 11/10/12	Thu 11/10/12	184FS+3 days	S	S	S
186	Reunião Meio-Dia	1 day	Sun 07/10/12	Sun 07/10/12		S	S	S
187	Apuração	1 day	Sun 07/10/12	Sun 07/10/12		S	S	S
188	Desmobilizar o Projeto	6 days	Mon 08/10/12	Mon 15/10/12		S	S	S
189	Encerramento dos Contr	1 day	Mon 08/10/12	Mon 08/10/12	187	S	S	S
190	Encerramento da Adminis	1 day	Tue 09/10/12	Tue 09/10/12	189	S	S	S
191	Desmontar Comitê	2 days	Wed 10/10/12	Thu 11/10/12	190	S	S	S
192	Desmobilizar Equipe	1 day	Thu 11/10/12	Thu 11/10/12	191FF	S	S	S
193	Verificação de Escopo	1 day	Fri 12/10/12	Fri 12/10/12	191	S	S	S
194	Encerramento Financeiro	2 days	Fri 12/10/12	Mon 15/10/12	192	S	S	S
195	Relatório Geral de Ocorrê	1 day	Fri 12/10/12	Fri 12/10/12	191	S	S	S
196	Lições Aprendidas	1 day	Mon 15/10/12	Mon 15/10/12	195	S	S	S
197	Reunião de Encerramento	1 day	Mon 15/10/12	Mon 15/10/12	196FF	S	S	S

Project: Vereador Canoeiro Date: Mon 15/10/12	Task		Milestone		External Tasks	
	Split		Summary		External Milestone	
	Progress		Project Summary		Deadline	

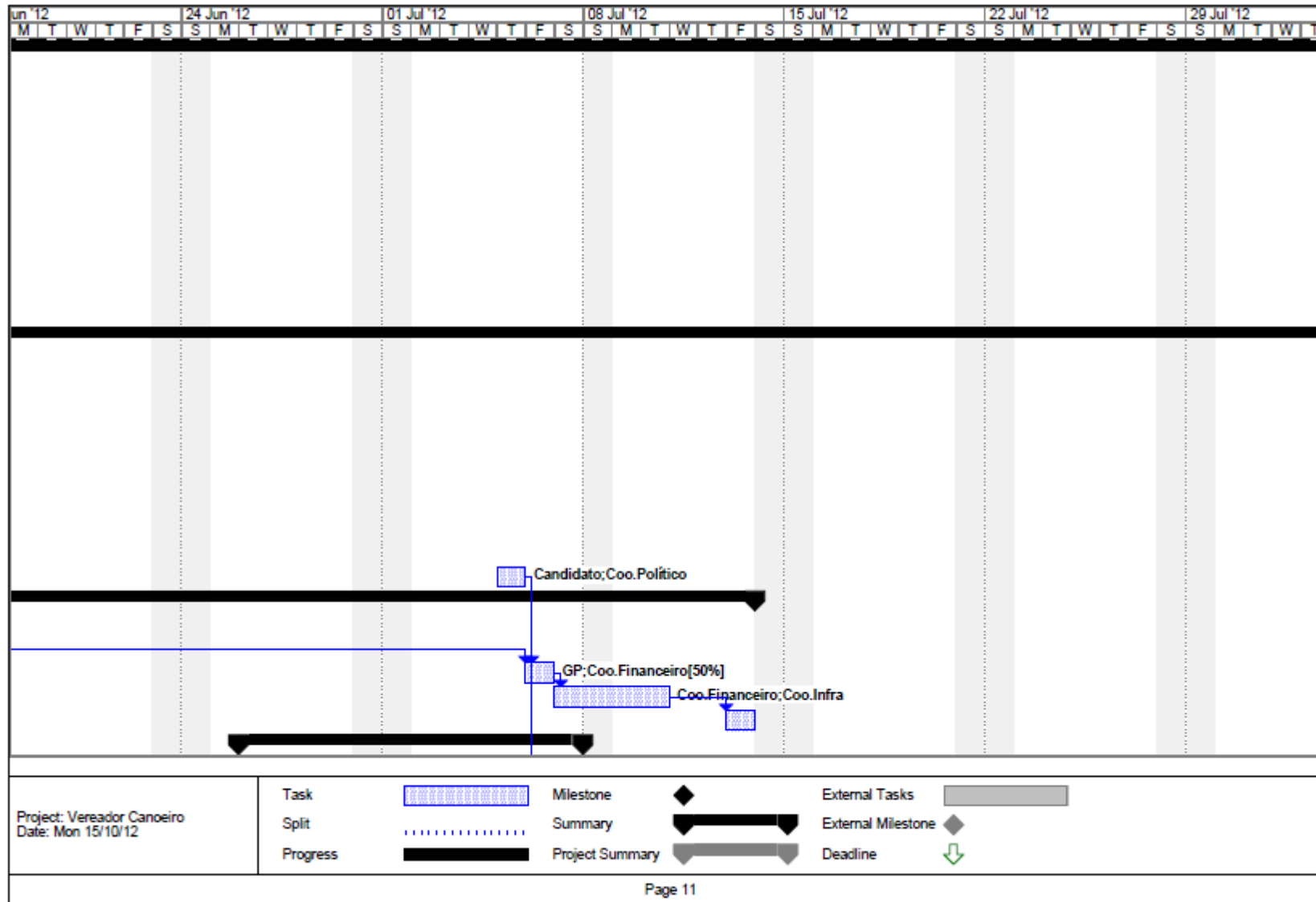


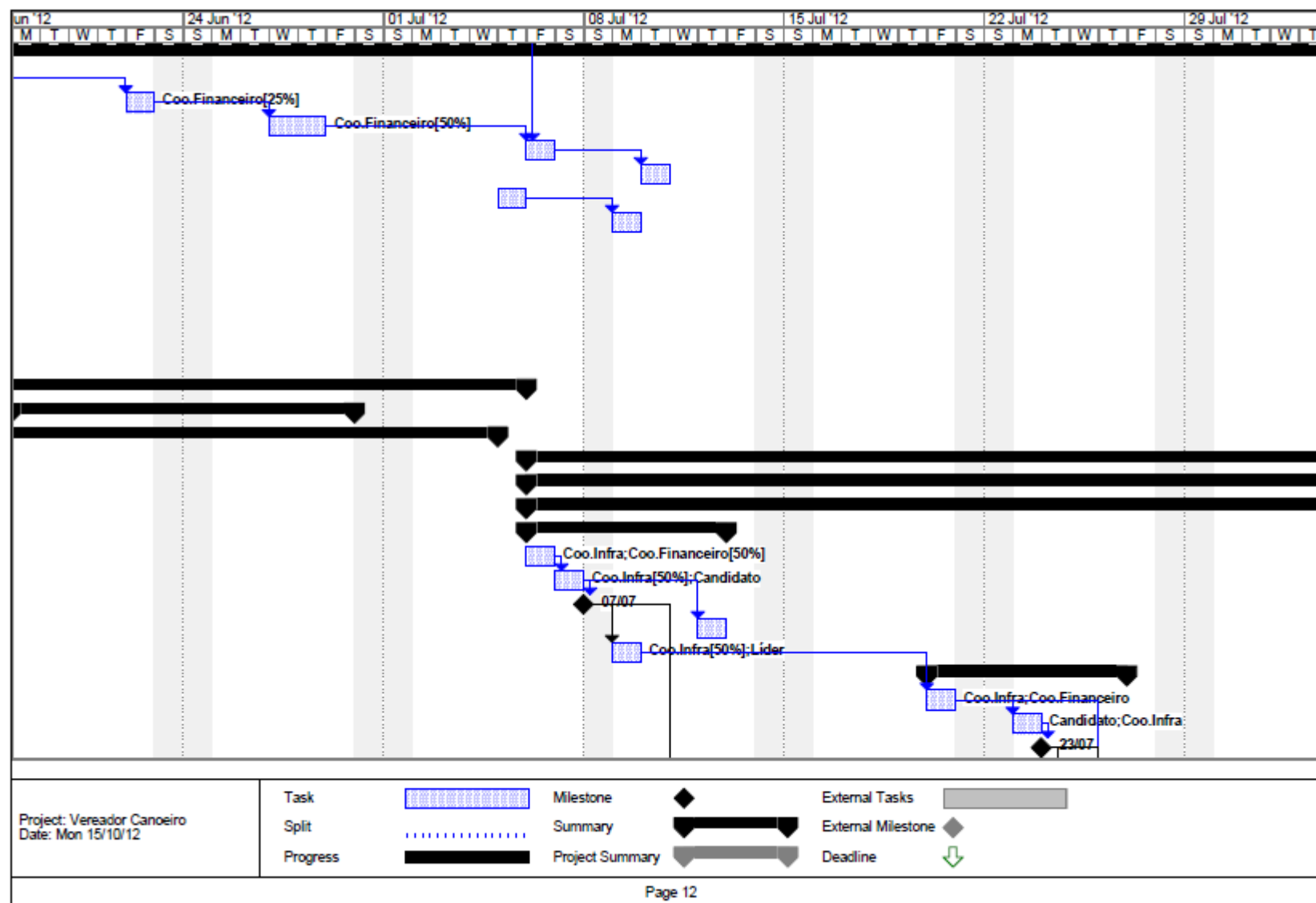


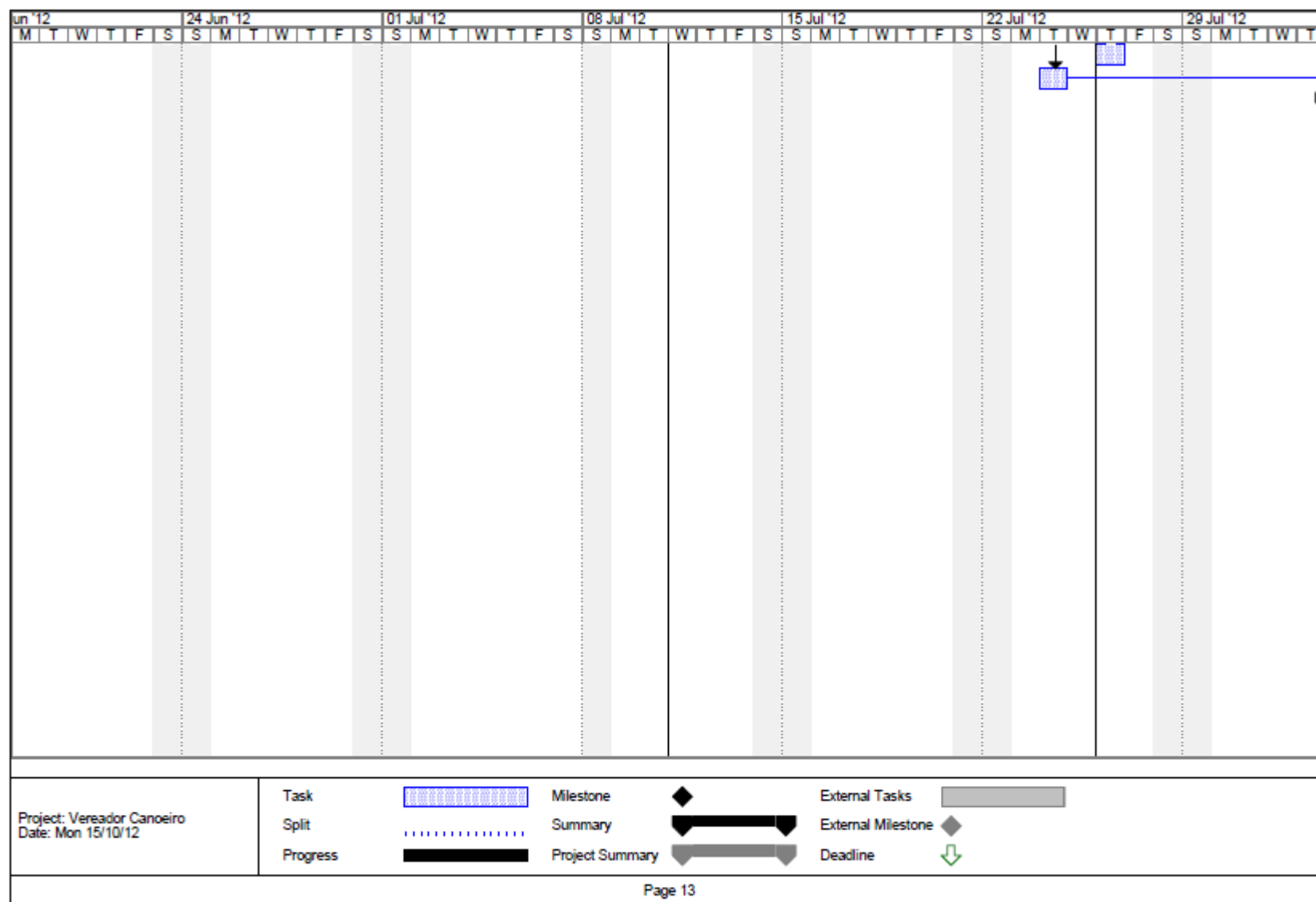


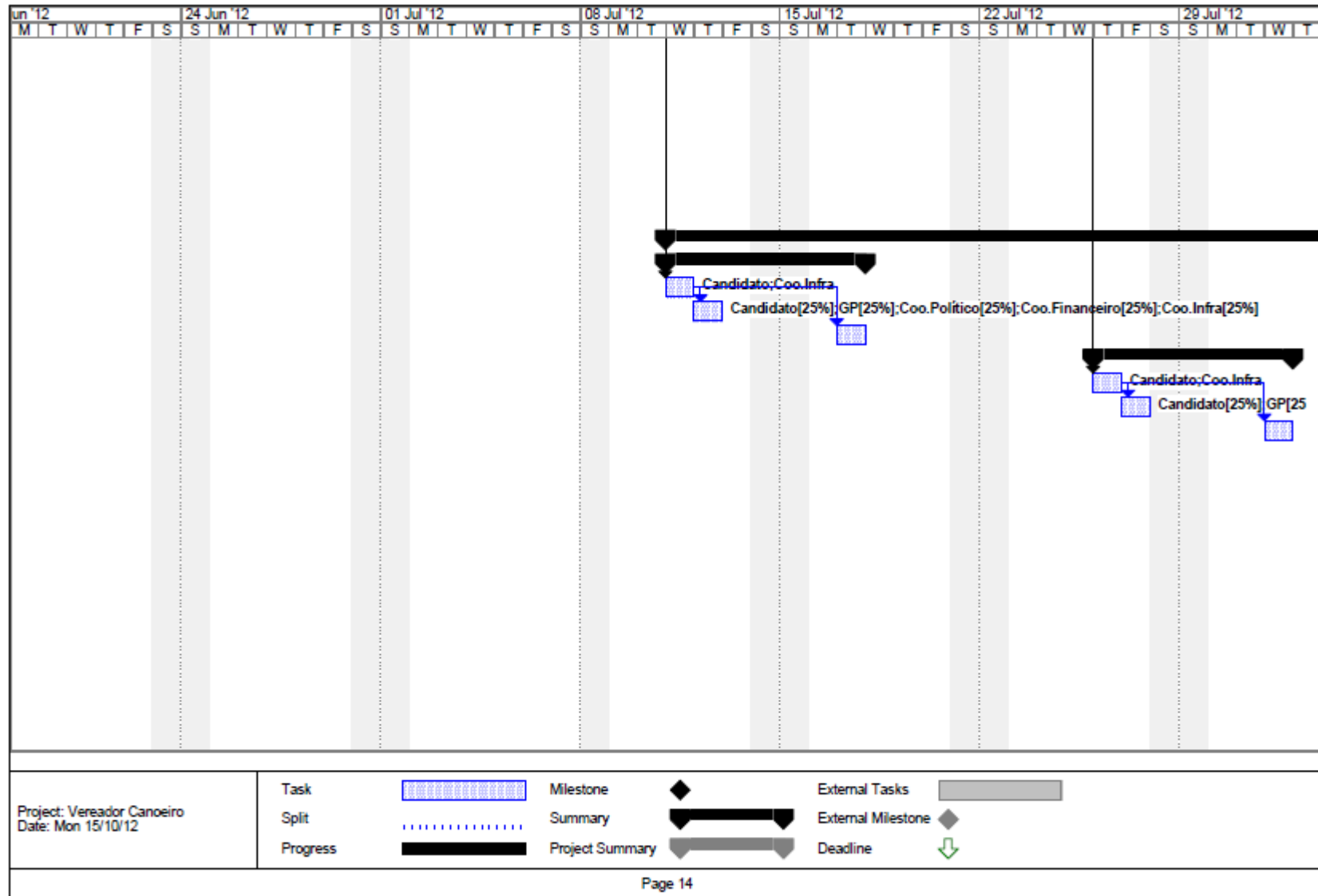






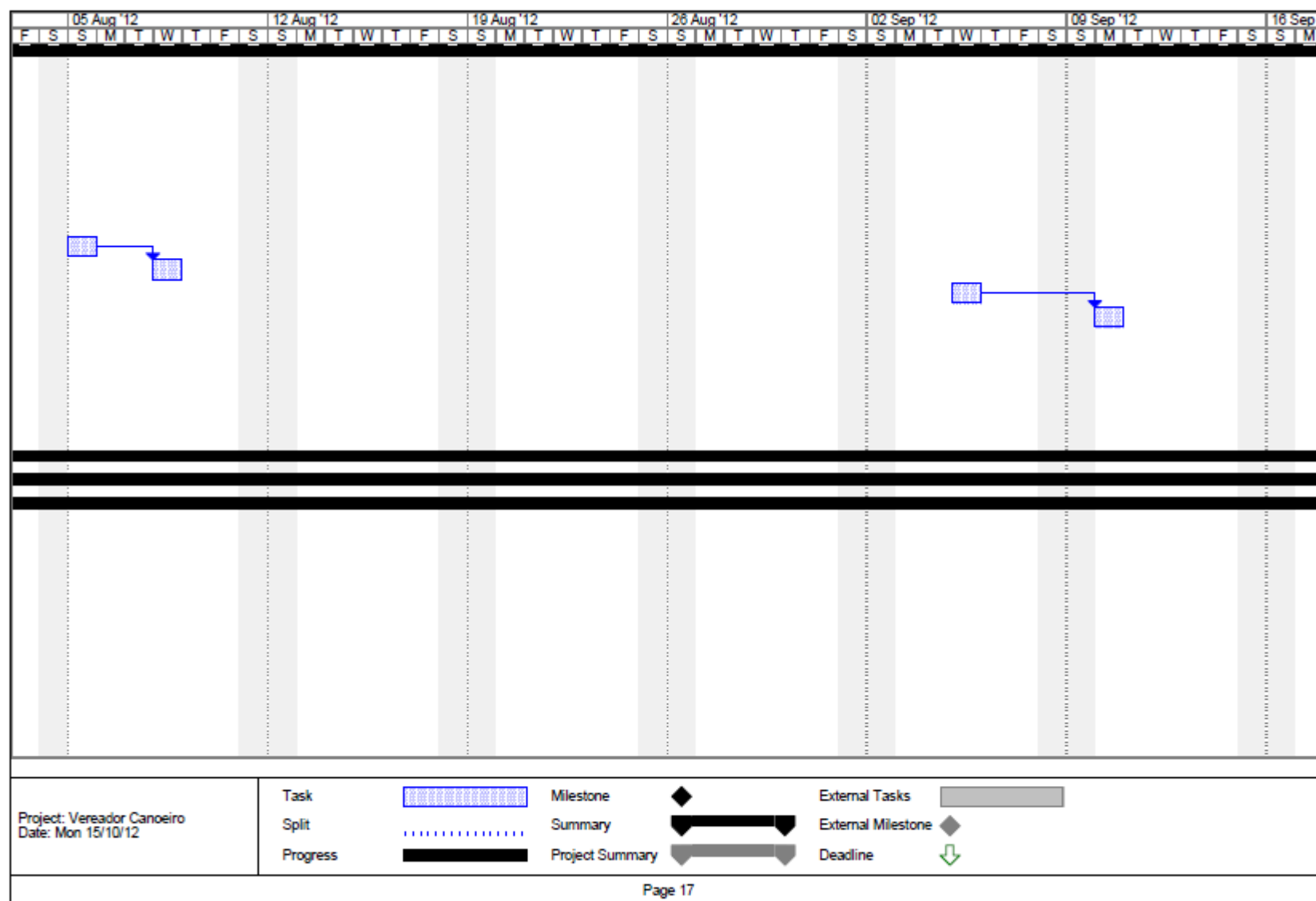


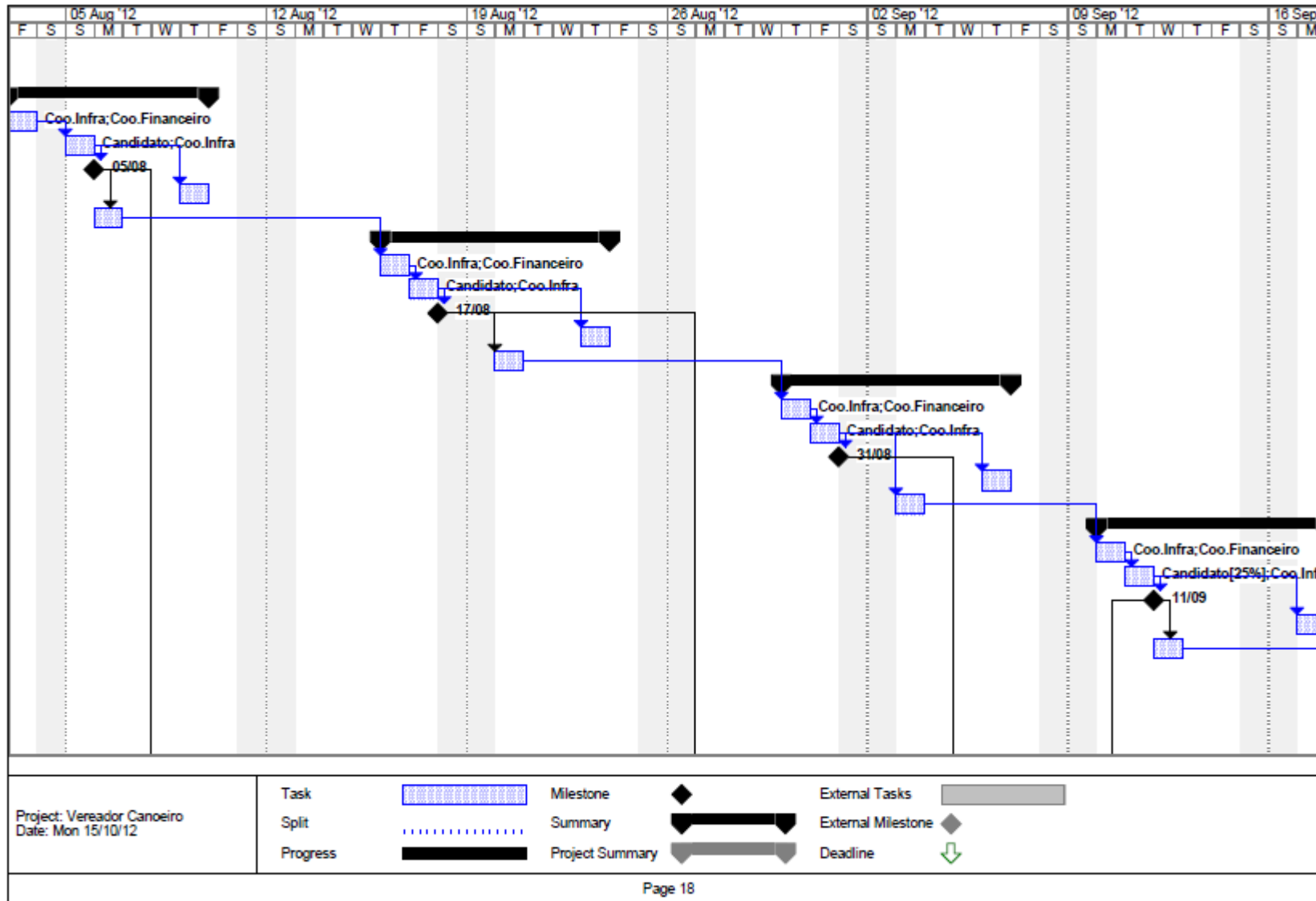


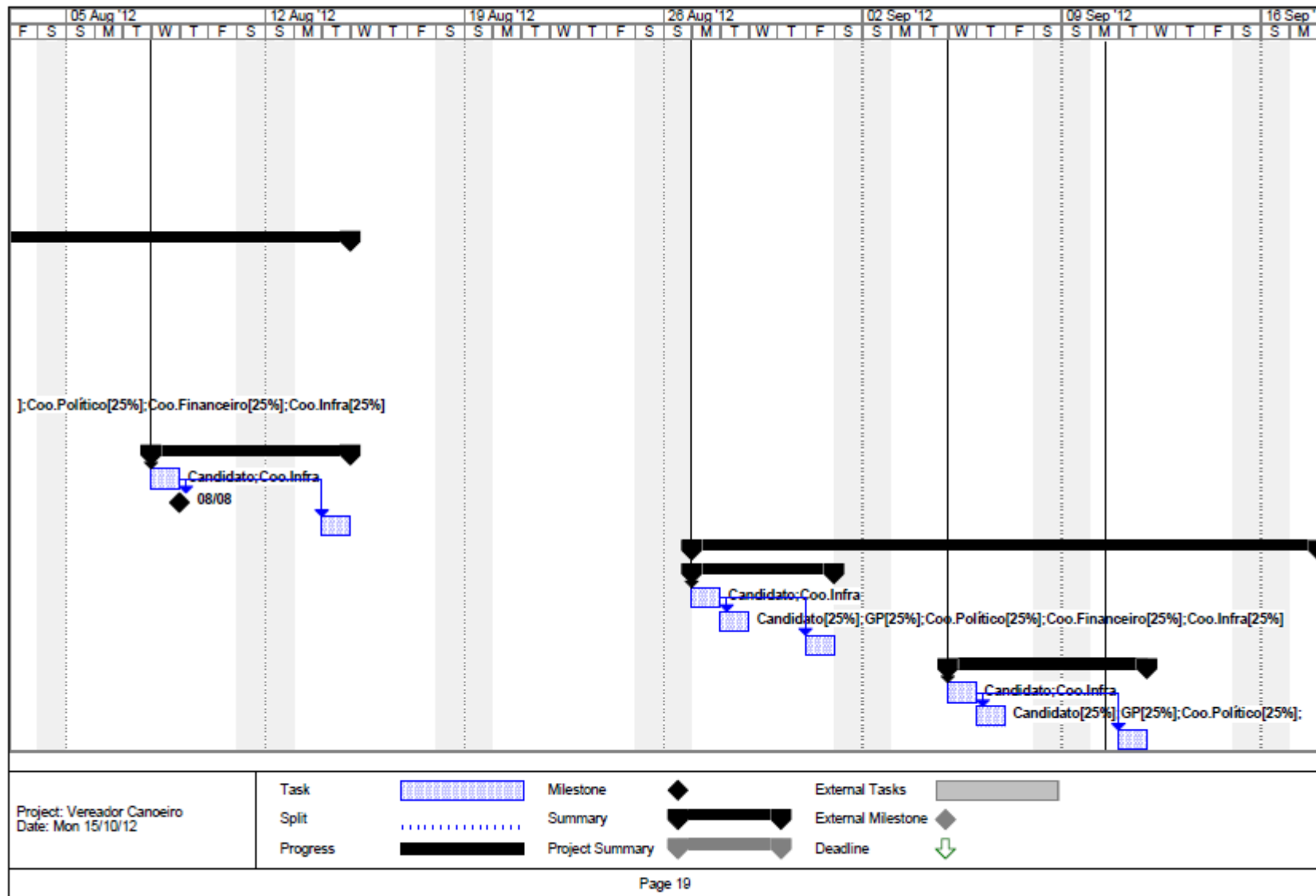


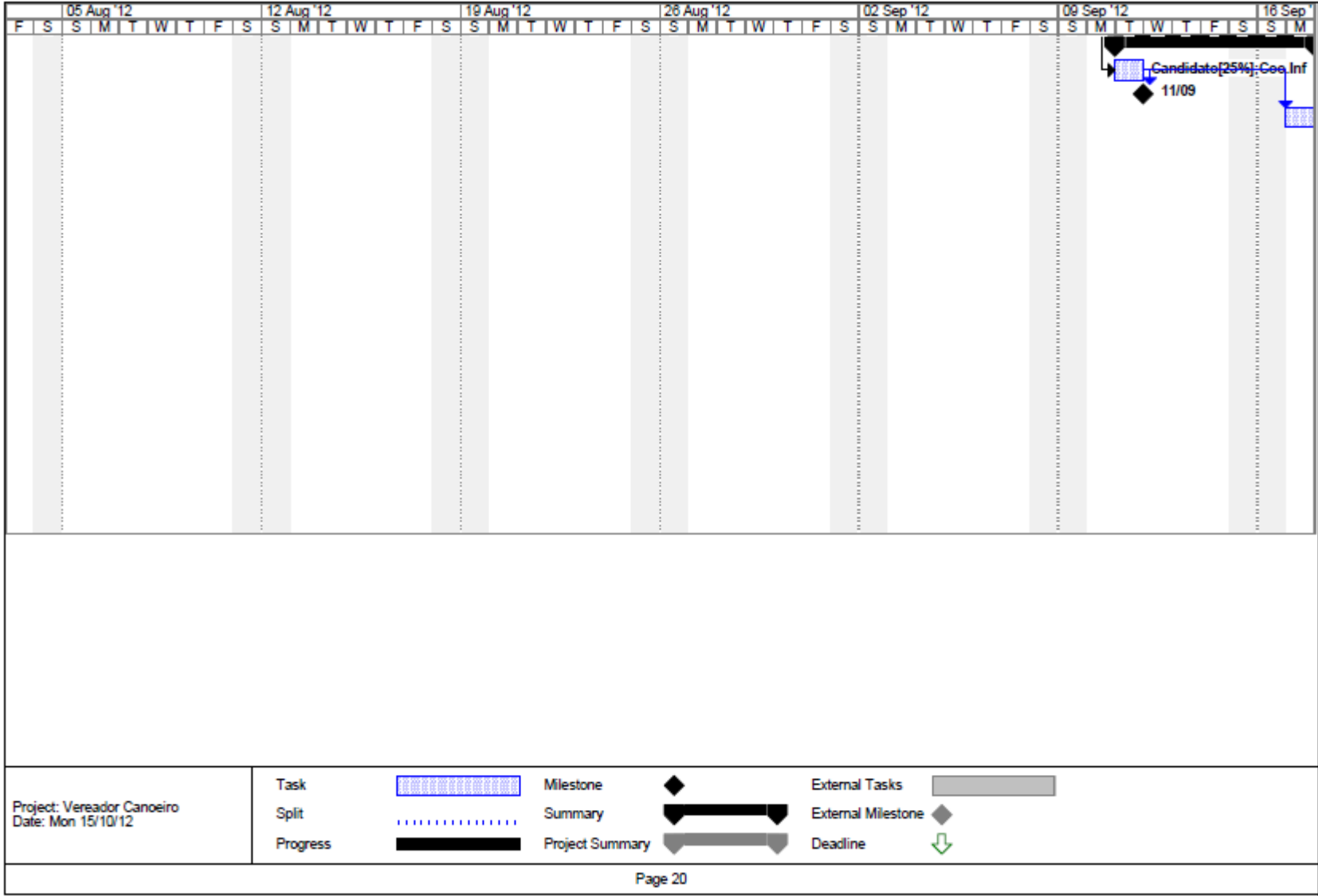


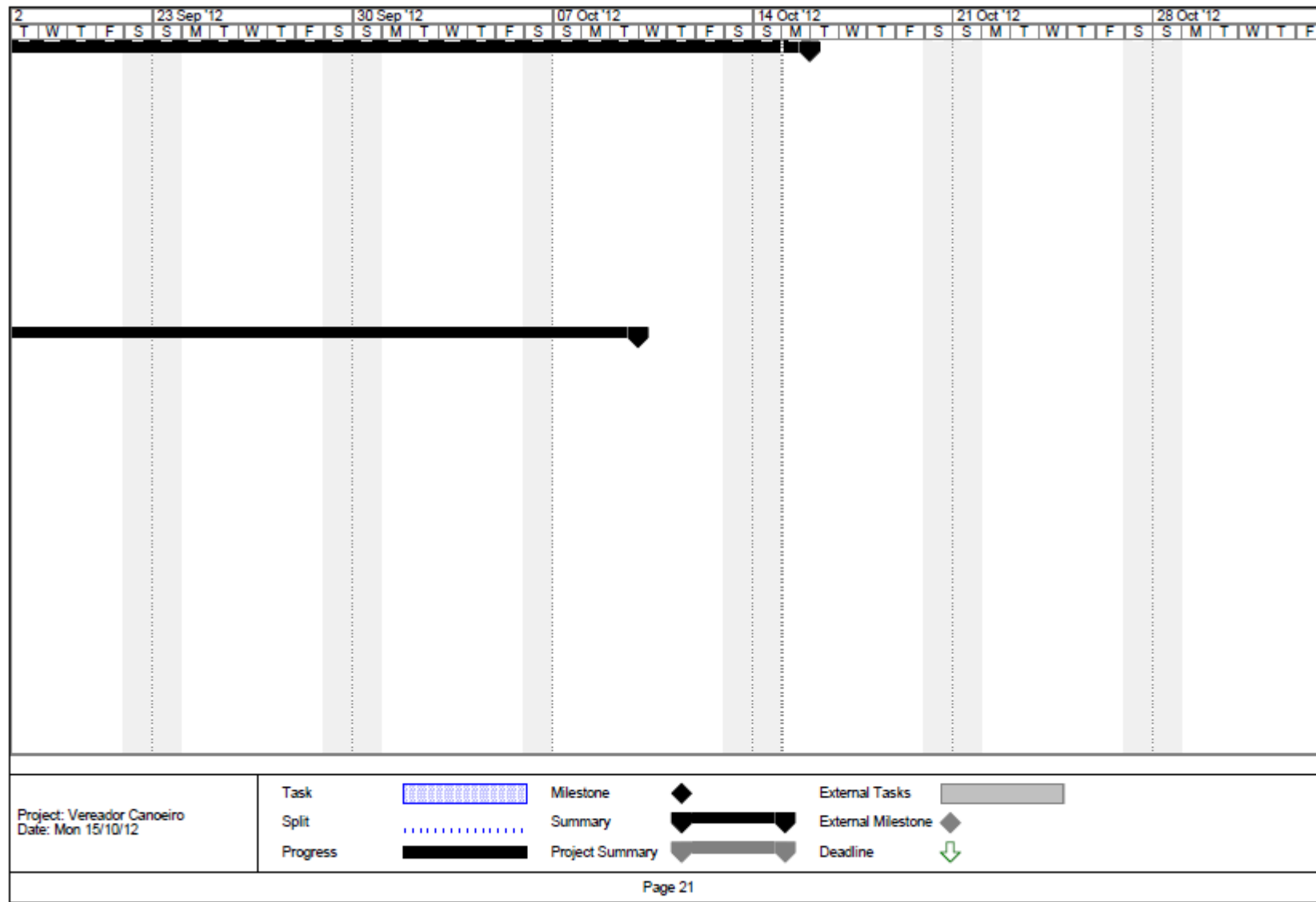


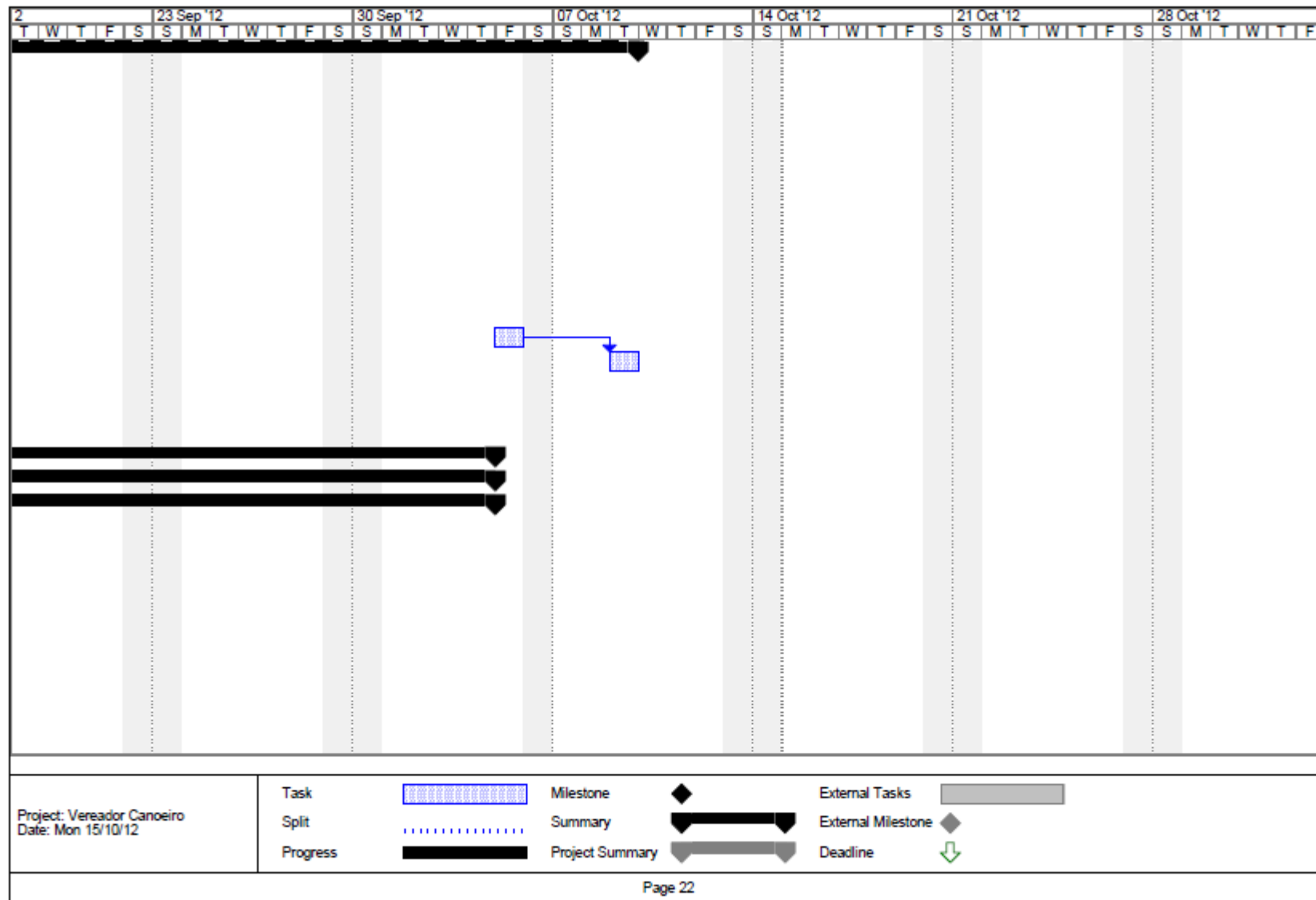


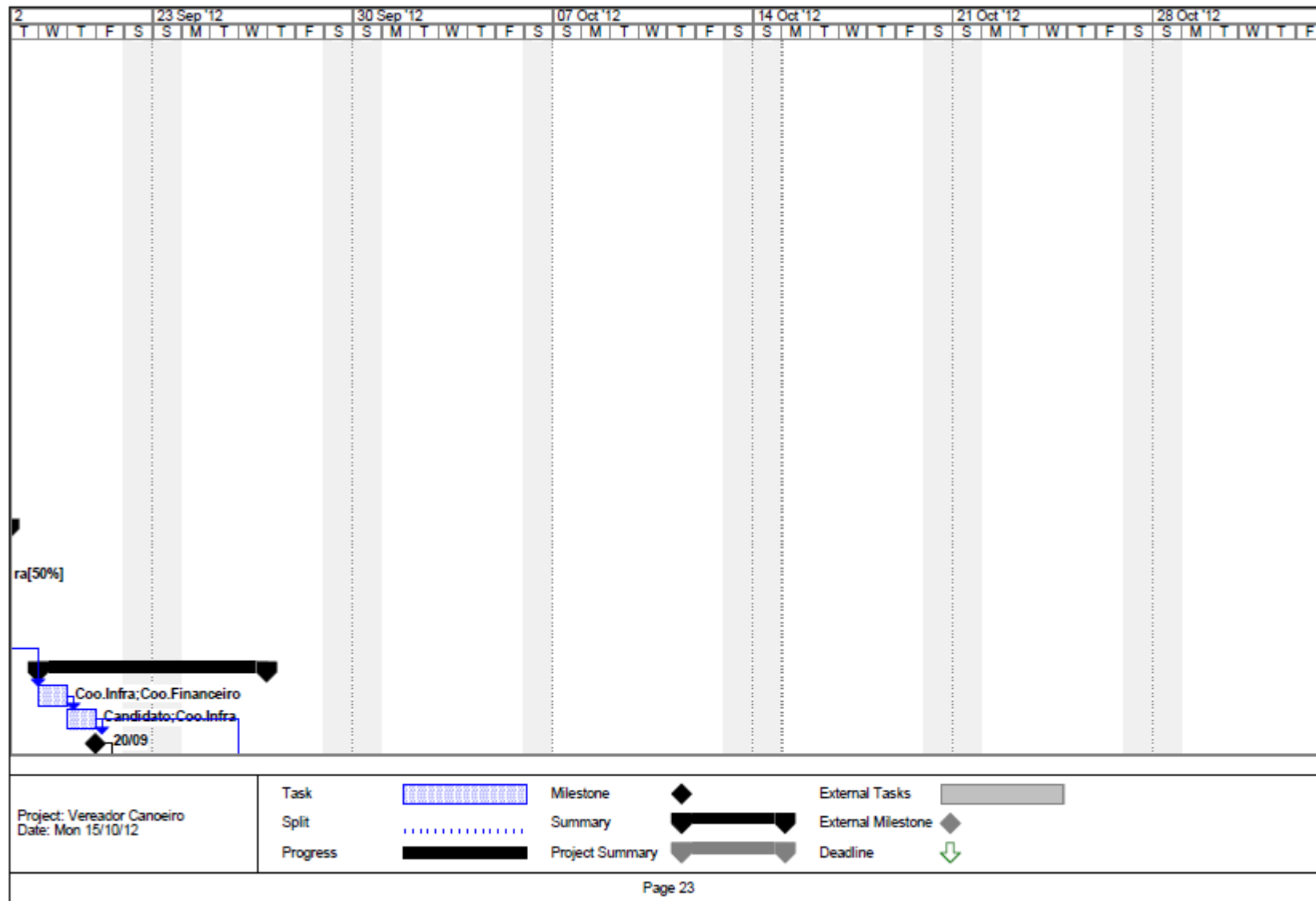


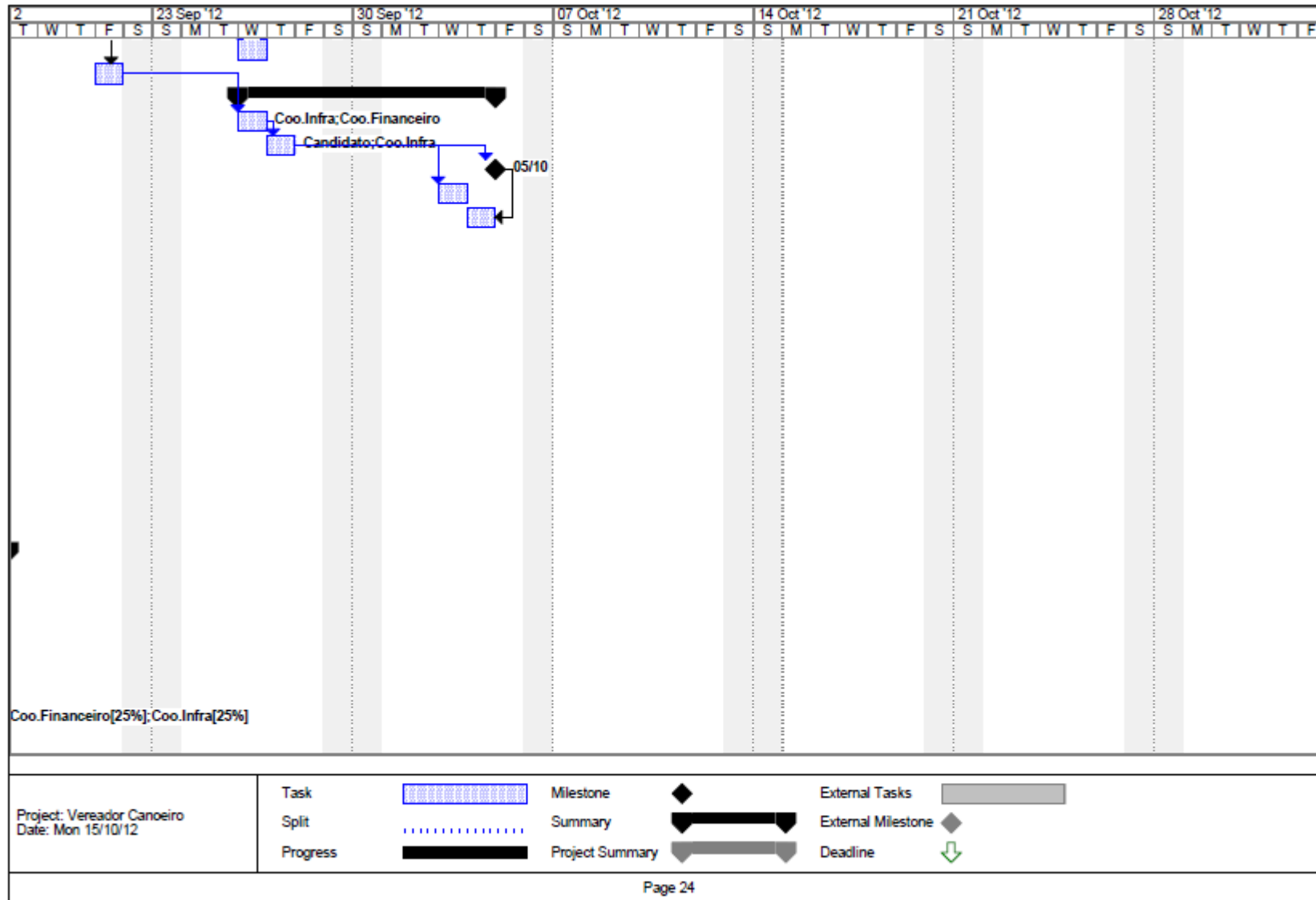






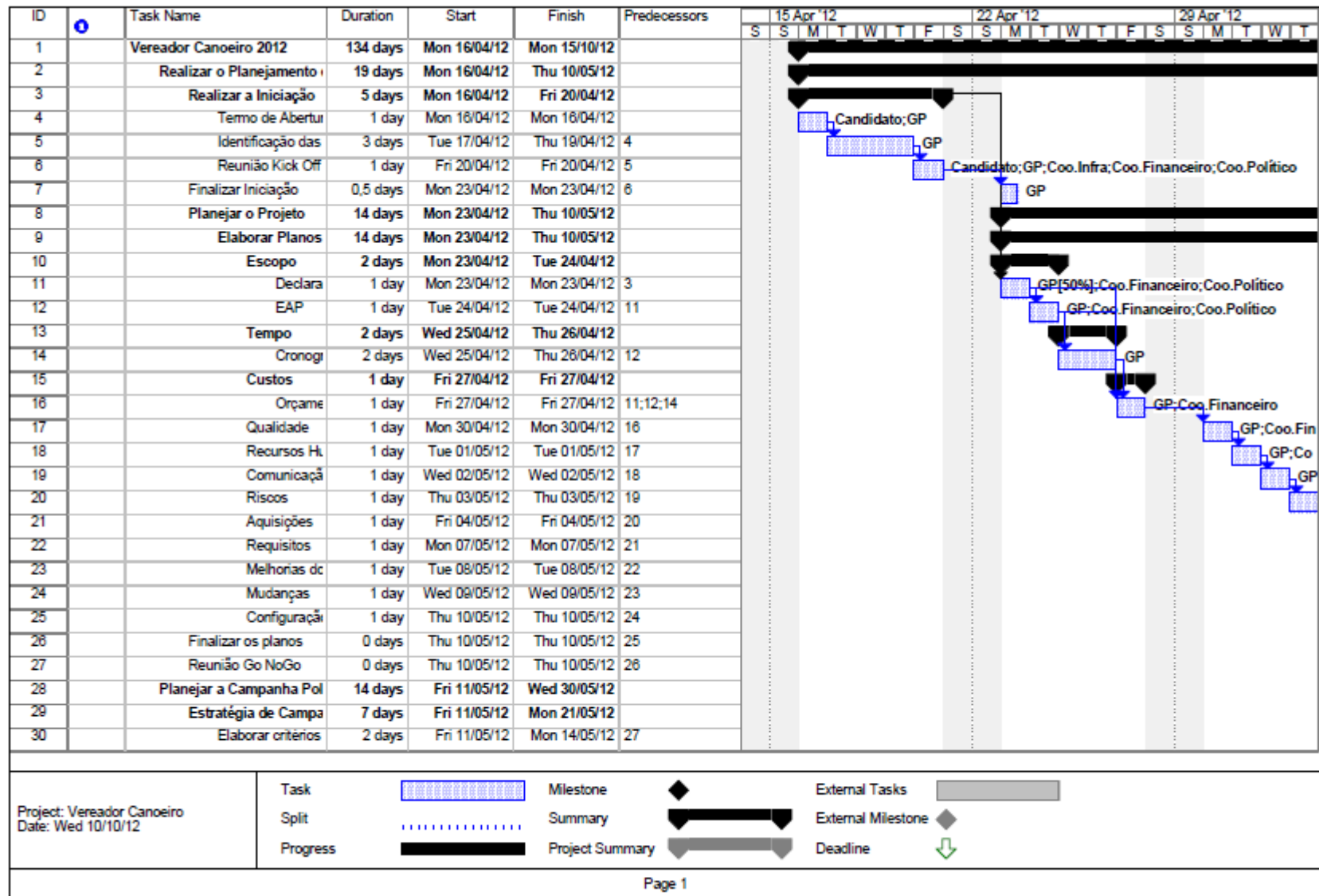








APÊNDICE L – CRONONOGRAMA TAREFAS CRÍTICAS



ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	15 Apr '12							22 Apr '12							29 Apr '12							
						S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S
31	Definir requisitos	2 days	Tue 15/05/12	Wed 16/05/12	30																						
32	Definir ações de i	3 days	Thu 17/05/12	Mon 21/05/12	30;31																						
33	Comunicação da Pla	7 days	Tue 22/05/12	Wed 30/05/12																							
34	Discursos, declar	3 days	Tue 22/05/12	Thu 24/05/12	29																						
35	Mídias	2 days	Fri 25/05/12	Mon 28/05/12	29;34																						
36	Respostas e defe	2 days	Tue 29/05/12	Wed 30/05/12	29;34;35																						
37	Captar Recursos	12 days	Fri 11/05/12	Mon 28/05/12																							
38	Contactar Patroci	5 days	Fri 11/05/12	Thu 17/05/12	27																						
39	Definir contribuiç	2 days	Fri 18/05/12	Mon 21/05/12	38																						
40	Receber patrocín	5 days	Tue 22/05/12	Mon 28/05/12	39																						
41	Estruturar Campanha pol	111 days	Fri 11/05/12	Tue 09/10/12																							
42	Definir Equipe de Apo	3 days	Thu 31/05/12	Mon 04/06/12	28																						
43	Elaborar Plano Captaç	3 days	Fri 11/05/12	Tue 15/05/12	27																						
44	Definir Comitê	5 days	Fri 11/05/12	Thu 17/05/12																							
47	Definir Plano de Midi	7 days	Fri 18/05/12	Mon 28/05/12																							
51	Definir Pesquisas de	5 days	Tue 29/05/12	Mon 04/06/12																							
54	Definir Eventos	14 days	Tue 29/05/12	Fri 15/06/12																							
64	Definir Infraestrutura	13 days	Fri 18/05/12	Tue 05/06/12																							
65	Comitê	2 days	Fri 18/05/12	Mon 21/05/12	46																						
66	Comícios	1 day	Tue 05/06/12	Tue 05/06/12	55																						
67	Registrar a candidatur	1 day	Thu 05/07/12	Thu 05/07/12																							
68	Montar Comitê	42 days	Fri 18/05/12	Fri 13/07/12																							
69	Pesquisa de loca	5 days	Fri 18/05/12	Thu 24/05/12	44																						
70	Definição de loca	2 days	Fri 25/05/12	Mon 28/05/12	69																						
71	Elaborar contrato	1 day	Fri 08/07/12	Fri 08/07/12	70;67																						
72	Montar comitê	3 days	Sat 07/07/12	Tue 10/07/12	71																						
73	Aquisições do Co	1 day	Fri 13/07/12	Fri 13/07/12	72FS+2 days																						
74	Montar Equipe	10 days	Tue 26/06/12	Sat 07/07/12																							
78	Contratar Pesquisas	94 days	Tue 05/06/12	Tue 09/10/12																							
79	Contactar fornecedores	3 days	Tue 05/06/12	Thu 07/06/12	51																						

Project: Vereador Canoeiro
Date: Wed 10/10/12

Task

Split

Progress

Milestone

Summary

Project Summary

External Tasks

External Milestone

Deadline

Page 2

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	15 Apr '12							22 Apr '12							29 Apr '12						
						S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	
80	Recebimento de	1 day	Fri 22/08/12	Fri 22/08/12	79FS+10 days																					
81	Fechamento de c	2 days	Wed 27/08/12	Thu 28/08/12	80FS+2 days																					
82	Pesquisa de Perf	1 day	Fri 08/07/12	Fri 08/07/12	81;87																					
83	Pagamento Pesq	1 day	Tue 10/07/12	Tue 10/07/12	82FS+2 days																					
84	Pesquisa de Inter	1 day	Thu 05/07/12	Thu 05/07/12																						
85	Pagamento Pesq	1 day	Mon 09/07/12	Mon 09/07/12	84FS+2 days																					
86	Pesquisa de Inter	1 day	Sun 05/08/12	Sun 05/08/12																						
87	Pagamento Pesq	1 day	Wed 08/08/12	Wed 08/08/12	86FS+2 days																					
88	Pesquisa de Inter	1 day	Wed 05/09/12	Wed 05/09/12																						
89	Pagamento Pesq	1 day	Mon 10/09/12	Mon 10/09/12	88FS+2 days																					
90	Pesquisa de Inter	1 day	Fri 05/10/12	Fri 05/10/12																						
91	Pagamento Pesq	1 day	Tue 09/10/12	Tue 09/10/12	90FS+2 days																					
92	Contratar Ações de I	28 days	Tue 29/05/12	Thu 05/07/12																						
98	Definir Locais de Evi	10 days	Mon 18/06/12	Fri 29/06/12																						
100	Contratar Infraestrut	21 days	Wed 06/06/12	Wed 04/07/12																						
104	Divulgar a Campanha pol	67 days	Fri 06/07/12	Fri 05/10/12																						
105	Eventos	67 days	Fri 06/07/12	Fri 05/10/12																						
106	Comícios	67 days	Fri 06/07/12	Fri 05/10/12																						
107	Comício 01	6 days	Fri 06/07/12	Thu 12/07/12																						
108	Montar	1 day	Fri 06/07/12	Fri 06/07/12	99;103FS+1 day;5																					
109	Locomc	1 day	Sat 07/07/12	Sat 07/07/12	108																					
110	Discurs	0 days	Sat 07/07/12	Sat 07/07/12	109																					
111	Custo L	1 day	Thu 12/07/12	Thu 12/07/12	108FS+3 days																					
112	Desmor	1 day	Mon 09/07/12	Mon 09/07/12	110																					
113	Comício 02	5 days	Fri 20/07/12	Thu 26/07/12																						
114	Montar	1 day	Fri 20/07/12	Fri 20/07/12	112FS+8 days																					
115	Locomc	1 day	Mon 23/07/12	Mon 23/07/12	114																					
116	Discurs	0 days	Mon 23/07/12	Mon 23/07/12	115																					
117	Custo L	1 day	Thu 26/07/12	Thu 26/07/12	114FS+3 days																					
118	Desmor	1 day	Tue 24/07/12	Tue 24/07/12	116																					

Project: Vereador Canoeiro
Date: Wed 10/10/12

Task

Split

Progress

Milestone

Summary

Project Summary

External Tasks





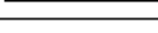

External Milestone




Deadline

Page 3

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	15 Apr '12							22 Apr '12							29 Apr '12						
						S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F
119	Comicio 03	6 days	Fri 03/08/12	Thu 09/08/12																						
120	Montar	1 day	Fri 03/08/12	Fri 03/08/12	118FS+7 days																					
121	Locomc	1 day	Sun 05/08/12	Sun 05/08/12	120																					
122	Discurs	0 days	Sun 05/08/12	Sun 05/08/12	121																					
123	Custo L	1 day	Thu 09/08/12	Thu 09/08/12	121FS+3 days																					
124	Desmor	1 day	Mon 08/08/12	Mon 08/08/12	122																					
125	Comicio 04	6 days	Thu 16/08/12	Thu 23/08/12																						
126	Montar	1 day	Thu 16/08/12	Thu 16/08/12	124FS+7 days																					
127	Locomc	1 day	Fri 17/08/12	Fri 17/08/12	126																					
128	Discurs	0 days	Fri 17/08/12	Fri 17/08/12	127																					
129	Custo L	1 day	Thu 23/08/12	Thu 23/08/12	127FS+3 days																					
130	Desmor	1 day	Mon 20/08/12	Mon 20/08/12	128																					
131	Comicio 05	6 days	Thu 30/08/12	Thu 06/09/12																						
132	Montar	1 day	Thu 30/08/12	Thu 30/08/12	130FS+7 days																					
133	Locomc	1 day	Fri 31/08/12	Fri 31/08/12	132																					
134	Discurs	0 days	Fri 31/08/12	Fri 31/08/12	133																					
135	Custo L	1 day	Thu 06/09/12	Thu 06/09/12	133FS+3 days																					
136	Desmor	1 day	Mon 03/09/12	Mon 03/09/12	133																					
137	Comicio 06	6 days	Mon 10/09/12	Mon 17/09/12																						
138	Montar	1 day	Mon 10/09/12	Mon 10/09/12	136FS+4 days																					
139	Locomc	1 day	Tue 11/09/12	Tue 11/09/12	138																					
140	Discurs	0 days	Tue 11/09/12	Tue 11/09/12	139																					
141	Custo L	1 day	Mon 17/09/12	Mon 17/09/12	139FS+3 days																					
142	Desmor	1 day	Wed 12/09/12	Wed 12/09/12	140																					
143	Comicio 07	6 days	Wed 19/09/12	Wed 26/09/12																						
144	Montar	1 day	Wed 19/09/12	Wed 19/09/12	142FS+4 days																					
145	Locomc	1 day	Thu 20/09/12	Thu 20/09/12	144																					
146	Discurs	0 days	Thu 20/09/12	Thu 20/09/12	145																					
147	Custo L	1 day	Wed 26/09/12	Wed 26/09/12	145FS+3 days																					
148	Desmor	1 day	Fri 21/09/12	Fri 21/09/12	146																					

Project: Vereador Canoeiro
Date: Wed 10/10/12

Task  Milestone 
Split  Summary 
Progress  Project Summary 

External Tasks 
External Milestone 
Deadline 

Page 4

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	15 Apr '12							22 Apr '12							29 Apr '12						
						S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	
149	Comicio 08	7 days	Wed 26/09/12	Fri 05/10/12																						
150	Montar	1 day	Wed 26/09/12	Wed 26/09/12	148FS+2 days																					
151	Locomc	1 day	Thu 27/09/12	Thu 27/09/12	150																					
152	Discours	0 days	Fri 05/10/12	Fri 05/10/12	151																					
153	Custo L	1 day	Wed 03/10/12	Wed 03/10/12	151FS+3 days																					
154	Desmor	1 day	Thu 04/10/12	Fri 05/10/12	152FF																					
155	Palestras	26 days	Wed 11/07/12	Tue 14/08/12																						
156	Palestra 01	5 days	Wed 11/07/12	Tue 17/07/12																						
157	Locomc	1 day	Wed 11/07/12	Wed 11/07/12	110FS+2 days																					
158	Palestra	1 day	Wed 11/07/12	Thu 12/07/12	157																					
159	Custo L	1 day	Tue 17/07/12	Tue 17/07/12	157FS+3 days																					
160	Palestra 02	5 days	Thu 26/07/12	Wed 01/08/12																						
161	Locomc	1 day	Thu 26/07/12	Thu 26/07/12	116FS+2 days																					
162	Palestra	1 day	Thu 26/07/12	Fri 27/07/12	161																					
163	Custo L	1 day	Wed 01/08/12	Wed 01/08/12	161FS+3 days																					
164	Palestra 03	5 days	Wed 08/08/12	Tue 14/08/12																						
165	Locomc	1 day	Wed 08/08/12	Wed 08/08/12	122FS+2 days																					
166	Palestra	0 days	Wed 08/08/12	Wed 08/08/12	165																					
167	Custo L	1 day	Tue 14/08/12	Tue 14/08/12	165FS+3 days																					
168	Entrevistas	16 days	Mon 27/08/12	Mon 17/09/12																						
169	Entrevista 0	5 days	Mon 27/08/12	Fri 31/08/12																						
170	Locomc	1 day	Mon 27/08/12	Mon 27/08/12	128FS+5 days																					
171	Entrevis	1 day	Mon 27/08/12	Tue 28/08/12	170																					
172	Custo L	1 day	Fri 31/08/12	Fri 31/08/12	170FS+3 days																					
173	Entrevista 0	5 days	Wed 05/09/12	Tue 11/09/12																						
174	Locomc	1 day	Wed 05/09/12	Wed 05/09/12	134FS+2 days																					
175	Entrevis	1 day	Wed 05/09/12	Thu 06/09/12	174																					
176	Custo L	1 day	Tue 11/09/12	Tue 11/09/12	174FS+3 days																					
177	Entrevista 0	5 days	Tue 11/09/12	Mon 17/09/12																						
178	Locomc	1 day	Tue 11/09/12	Tue 11/09/12	140SS-1 day																					

Project: Vereador Canoeiro
Date: Wed 10/10/12

Task

Split

Progress

Milestone

Summary

Project Summary

External Tasks

External Milestone

Deadline

Page 5

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	15 Apr '12							22 Apr '12							29 Apr '12									
						S	S	M	T	W	T	F	S	S	S	M	T	W	T	F	S	S	S	M	T	W	T	F	S
179	Entrevista	0 days	Tue 11/09/12	Tue 11/09/12	178																								
180	Custo L	1 day	Mon 17/09/12	Mon 17/09/12	178FS+3 days																								
181	Acompanhar a Eleição e	8 days	Wed 03/10/12	Thu 11/10/12																									
182	Fiscalização	8 days	Wed 03/10/12	Thu 11/10/12																									
183	Definição de local	2 days	Wed 03/10/12	Thu 04/10/12	184SS-3 days																								
184	Deslocamento da	1 day	Sun 07/10/12	Sun 07/10/12																									
185	Custo do Desloca	1 day	Thu 11/10/12	Thu 11/10/12	184FS+3 days																								
186	Reunião Meio-Dia	1 day	Sun 07/10/12	Sun 07/10/12																									
187	Apuração	1 day	Sun 07/10/12	Sun 07/10/12																									
188	Desmobilizar o Projeto	6 days	Mon 08/10/12	Mon 15/10/12																									
189	Encerramento dos Co	1 day	Mon 08/10/12	Mon 08/10/12	187																								
190	Encerramento da Adm	1 day	Tue 09/10/12	Tue 09/10/12	189																								
191	Desmontar Comitê	2 days	Wed 10/10/12	Thu 11/10/12	190																								
192	Desmobilizar Equipe	1 day	Thu 11/10/12	Thu 11/10/12	191FF																								
193	Verificação de Escopo	1 day	Fri 12/10/12	Fri 12/10/12	191																								
194	Encerramento Finanç	2 days	Fri 12/10/12	Mon 15/10/12	192																								
195	Relatório Geral de Oo	1 day	Fri 12/10/12	Fri 12/10/12	191																								
196	Lições Aprendidas	1 day	Mon 15/10/12	Mon 15/10/12	195																								
197	Reunião de Encerram	1 day	Mon 15/10/12	Mon 15/10/12	196FF																								

Project: Vereador Canoeiro

Date: Wed 10/10/12

Task

Split

Progress

Milestone

Summary

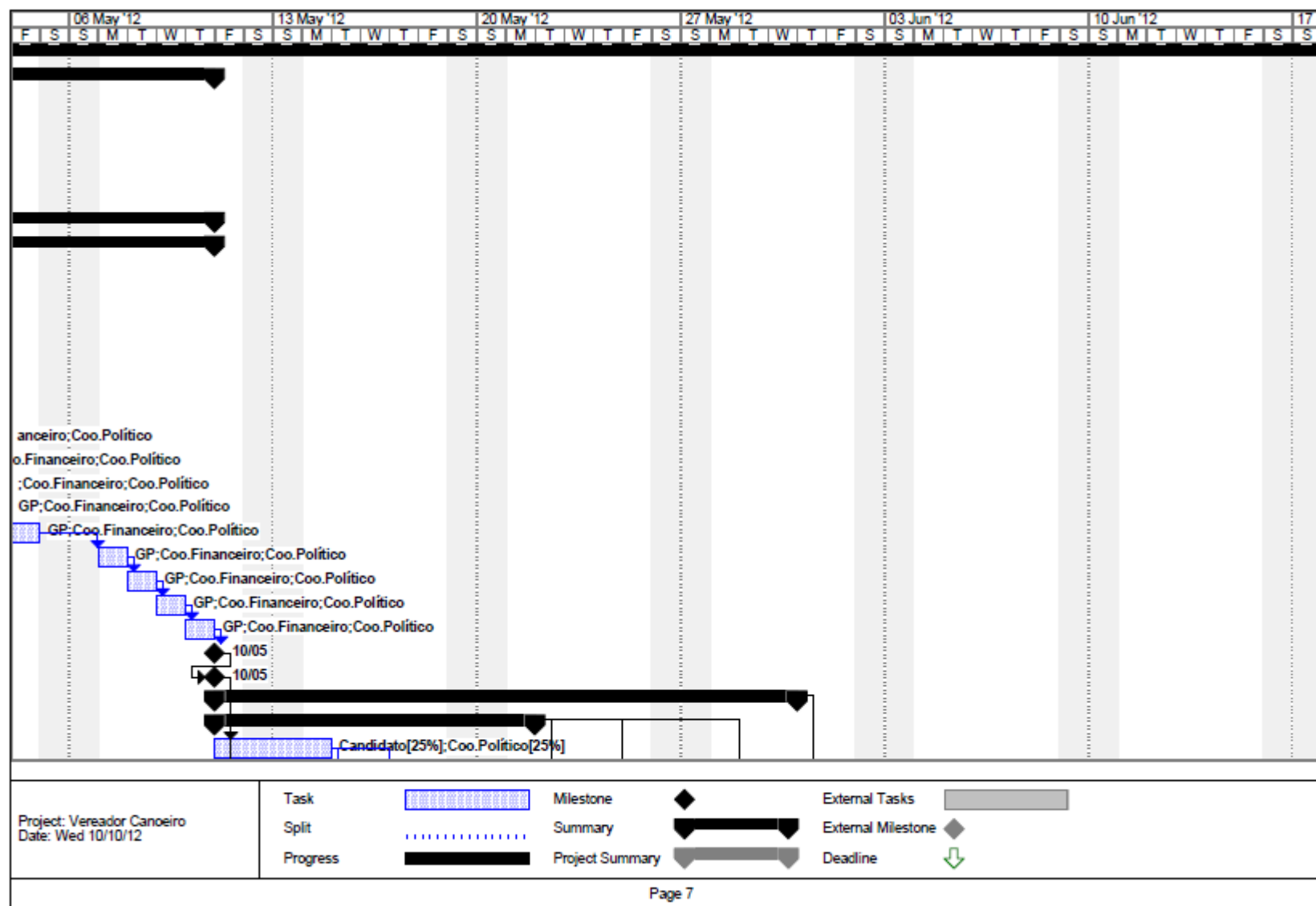
Project Summary

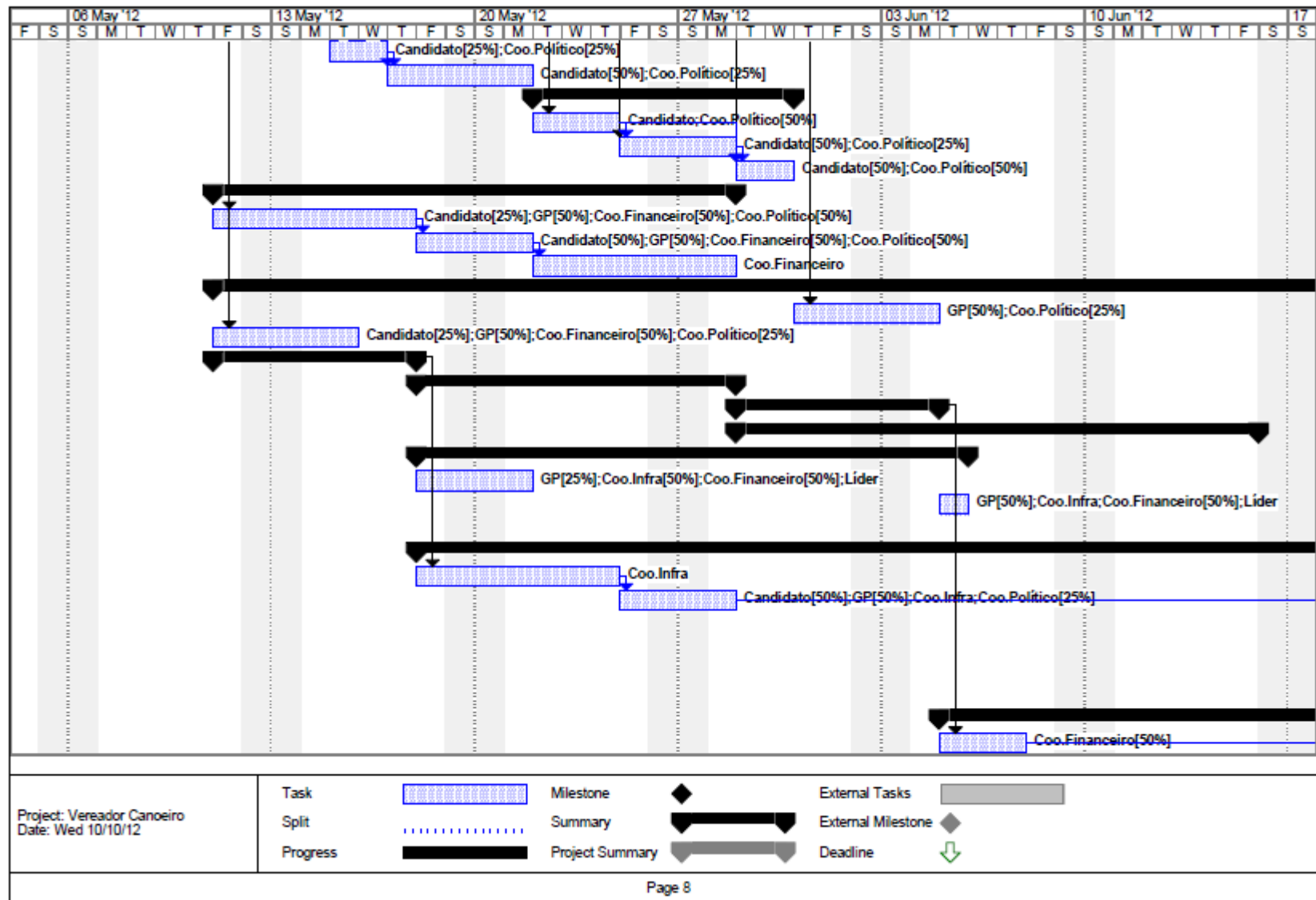
External Tasks

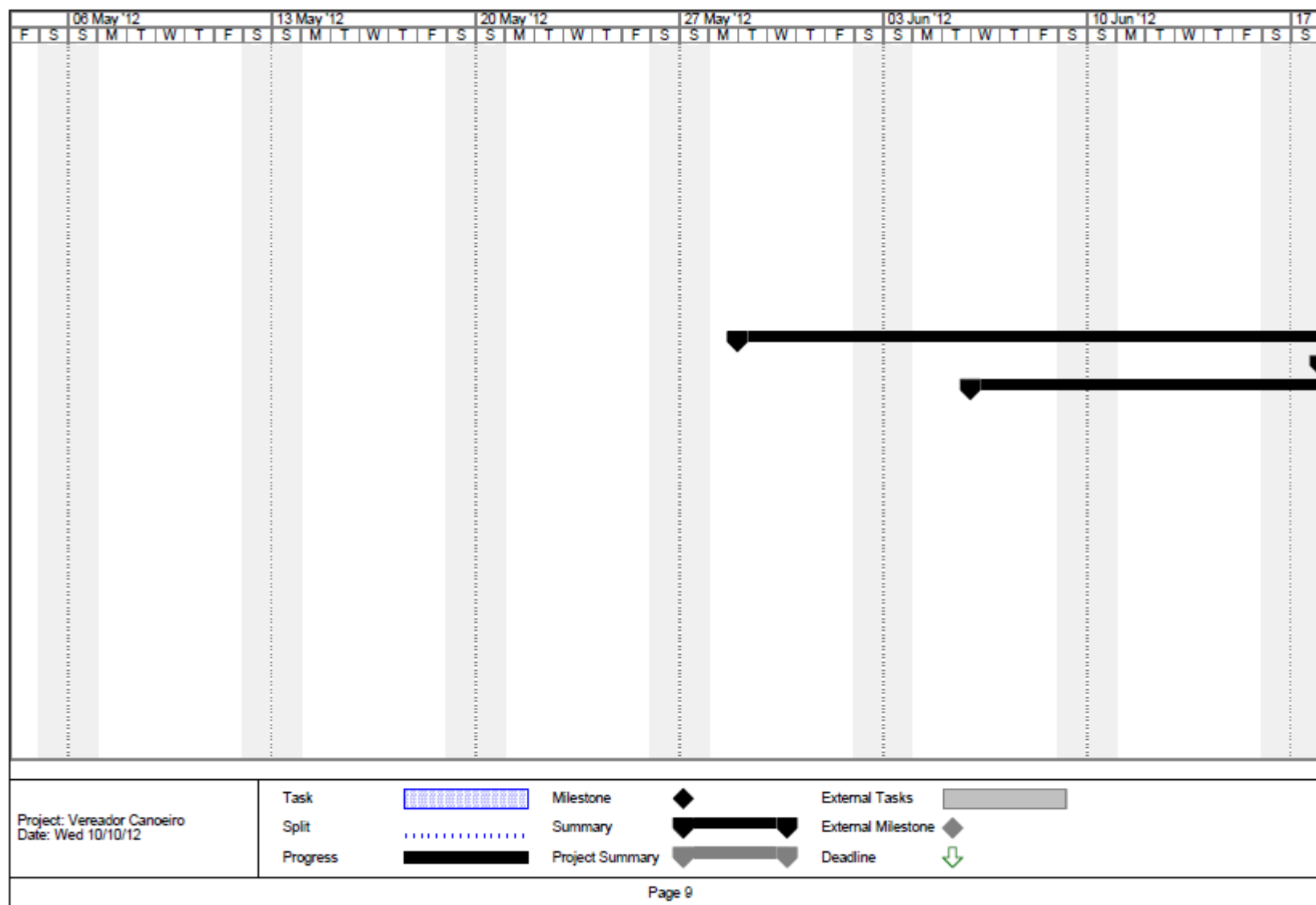
External Milestone

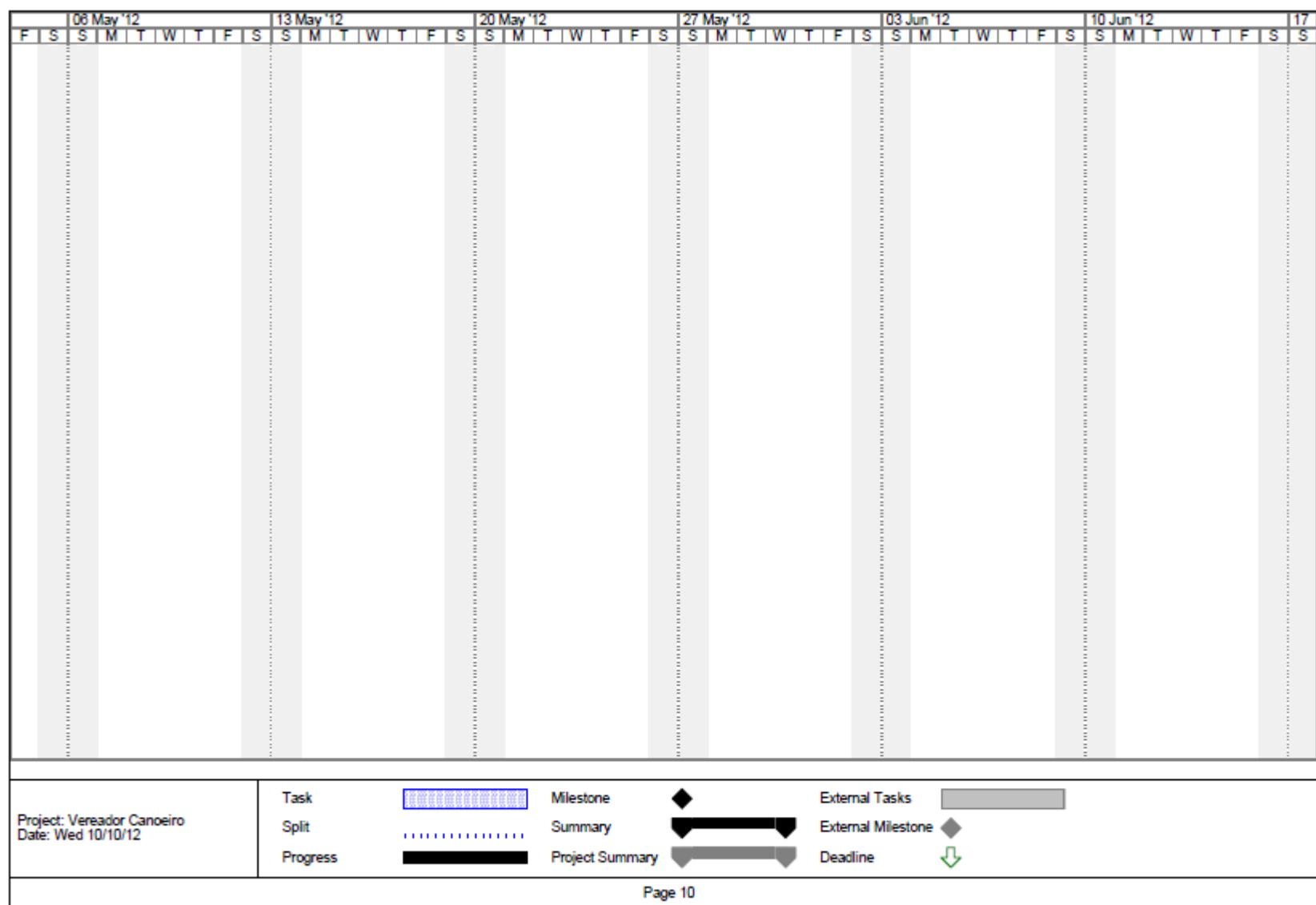
Deadline

Page 6





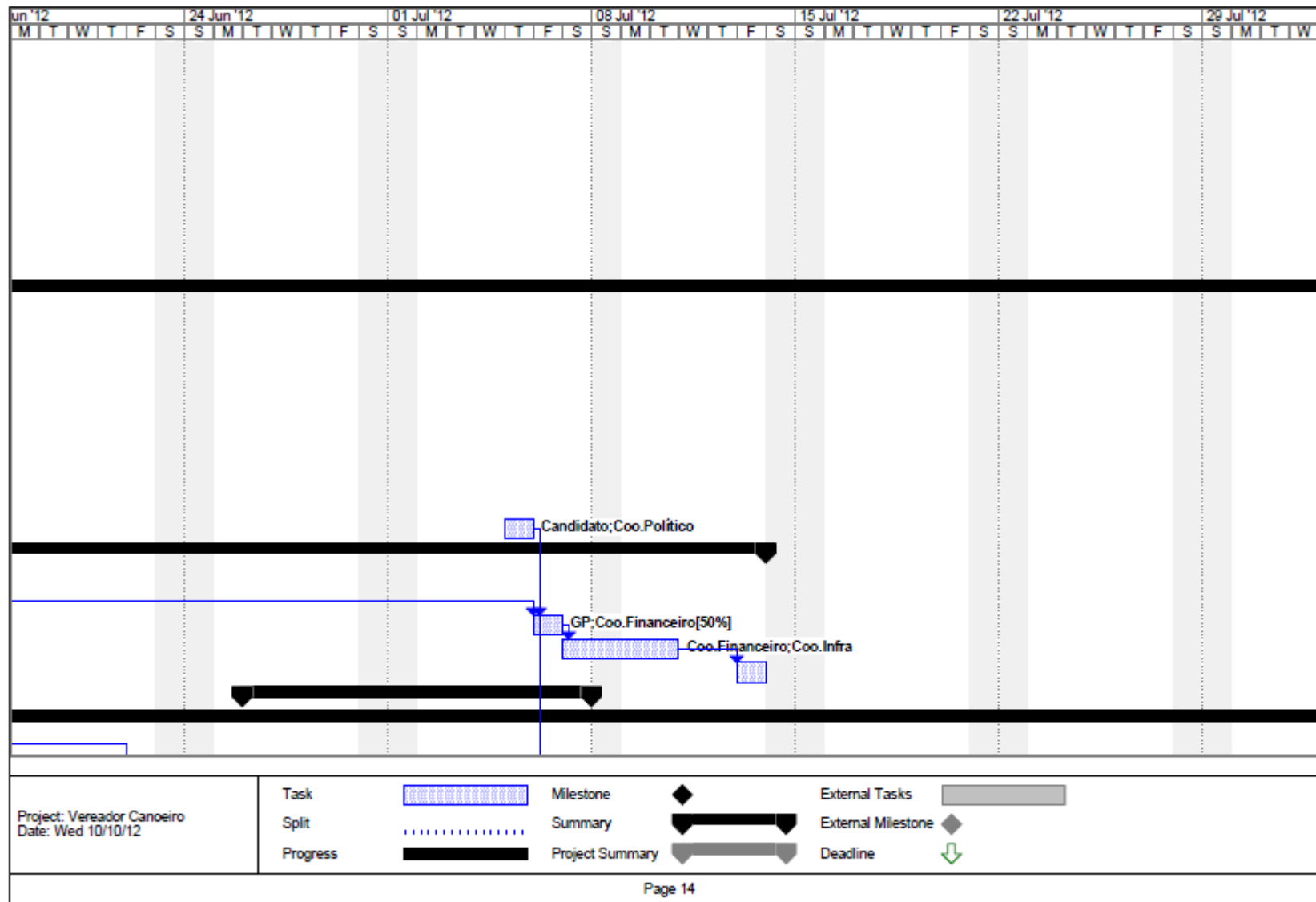


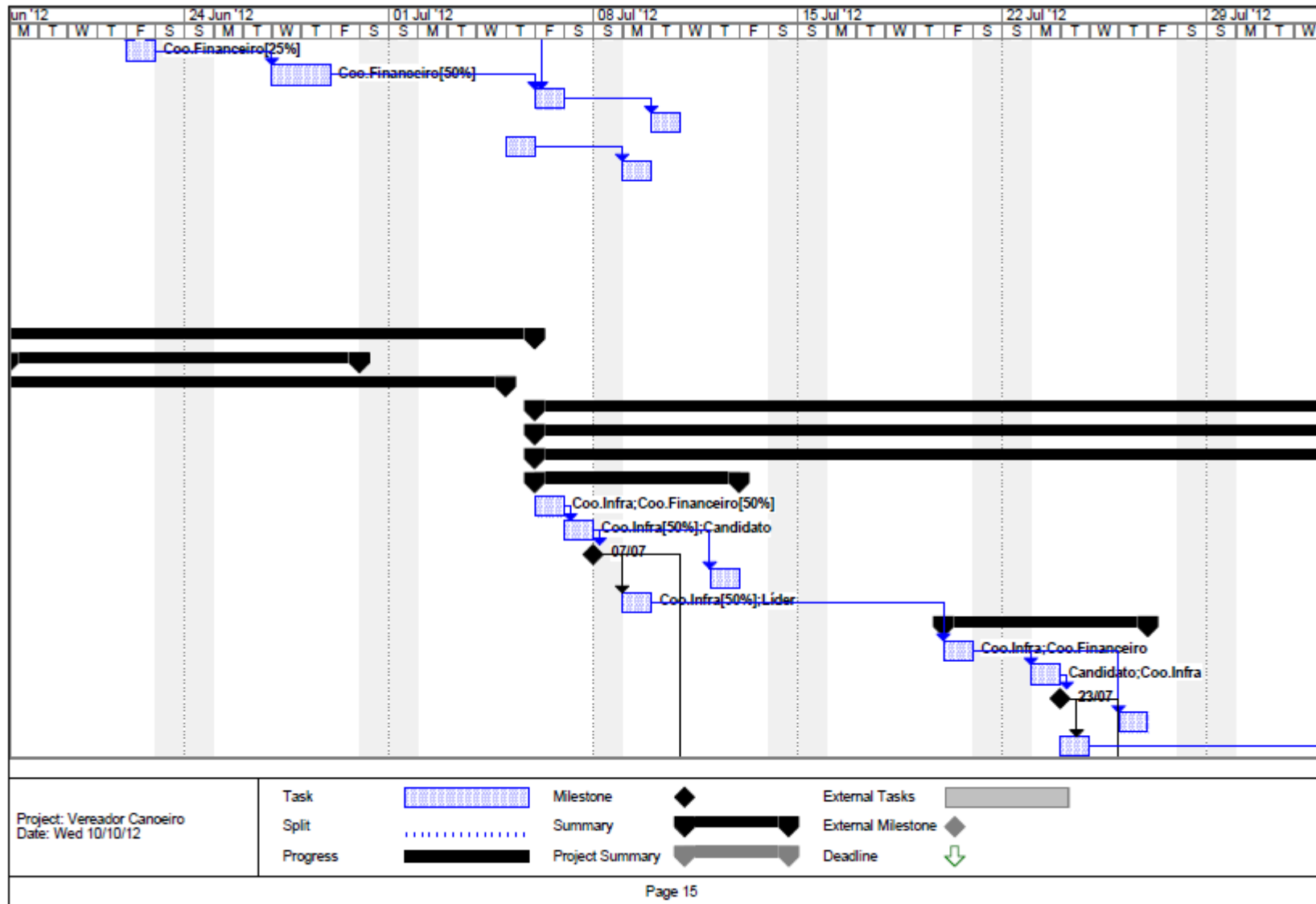




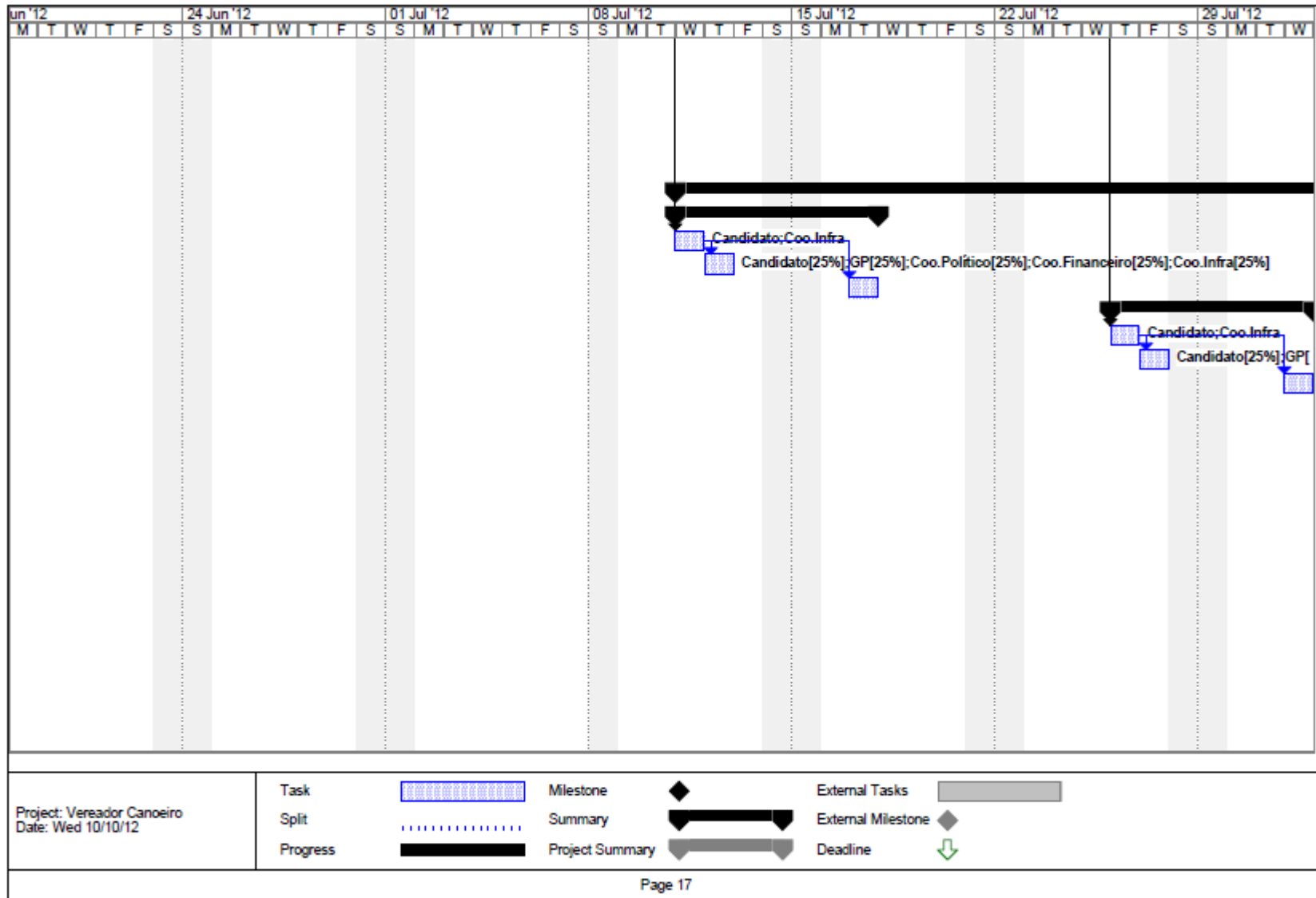








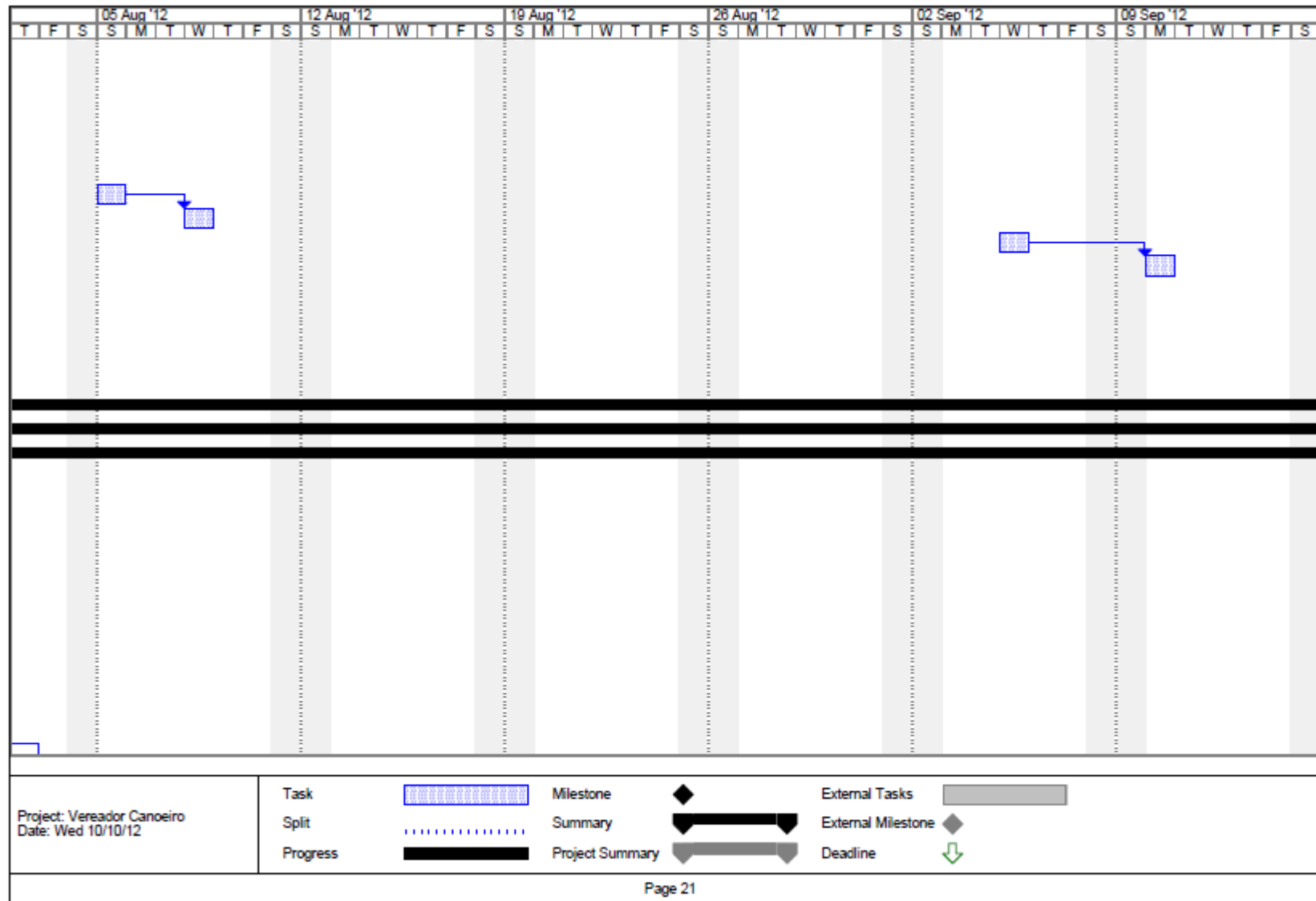


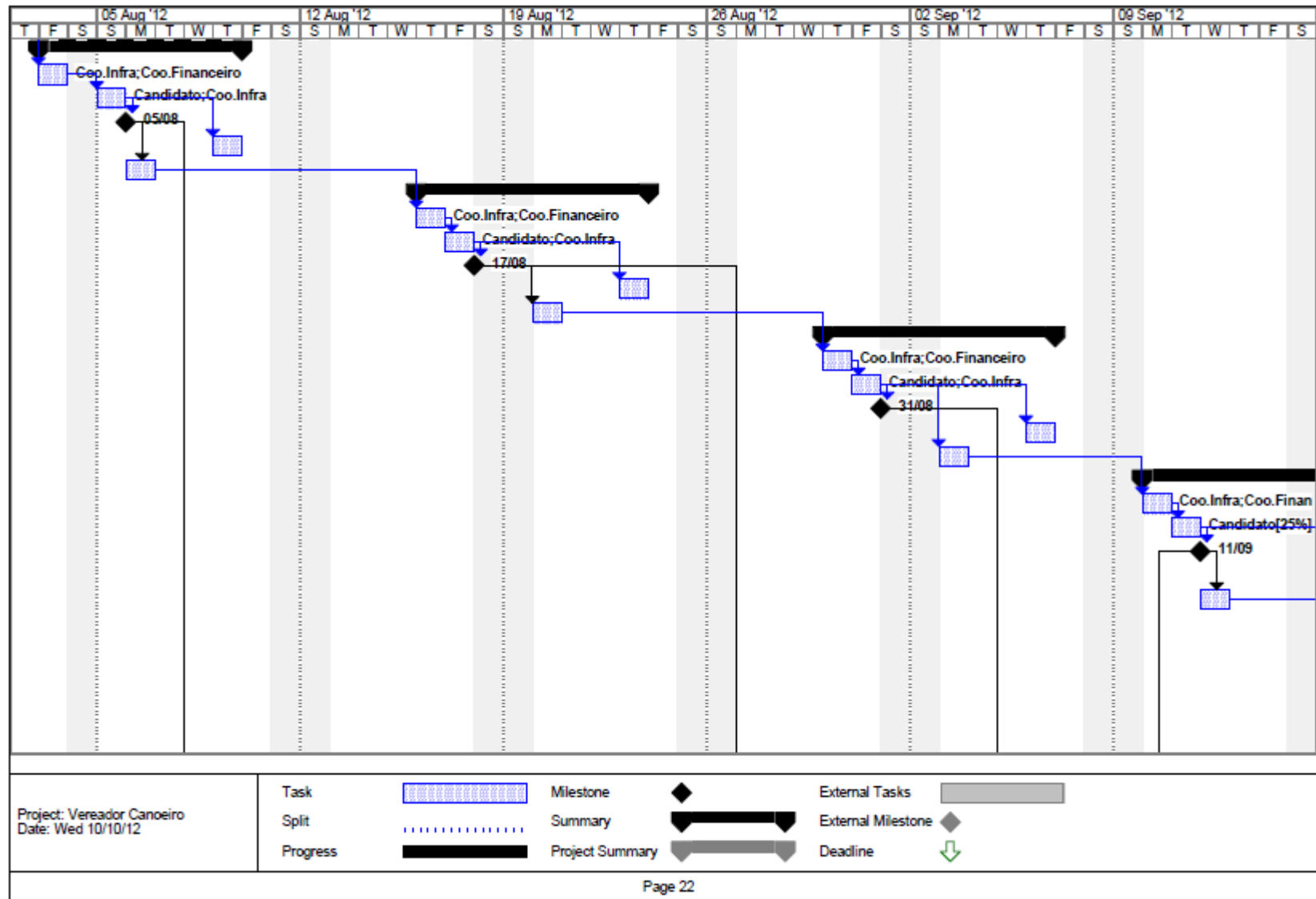


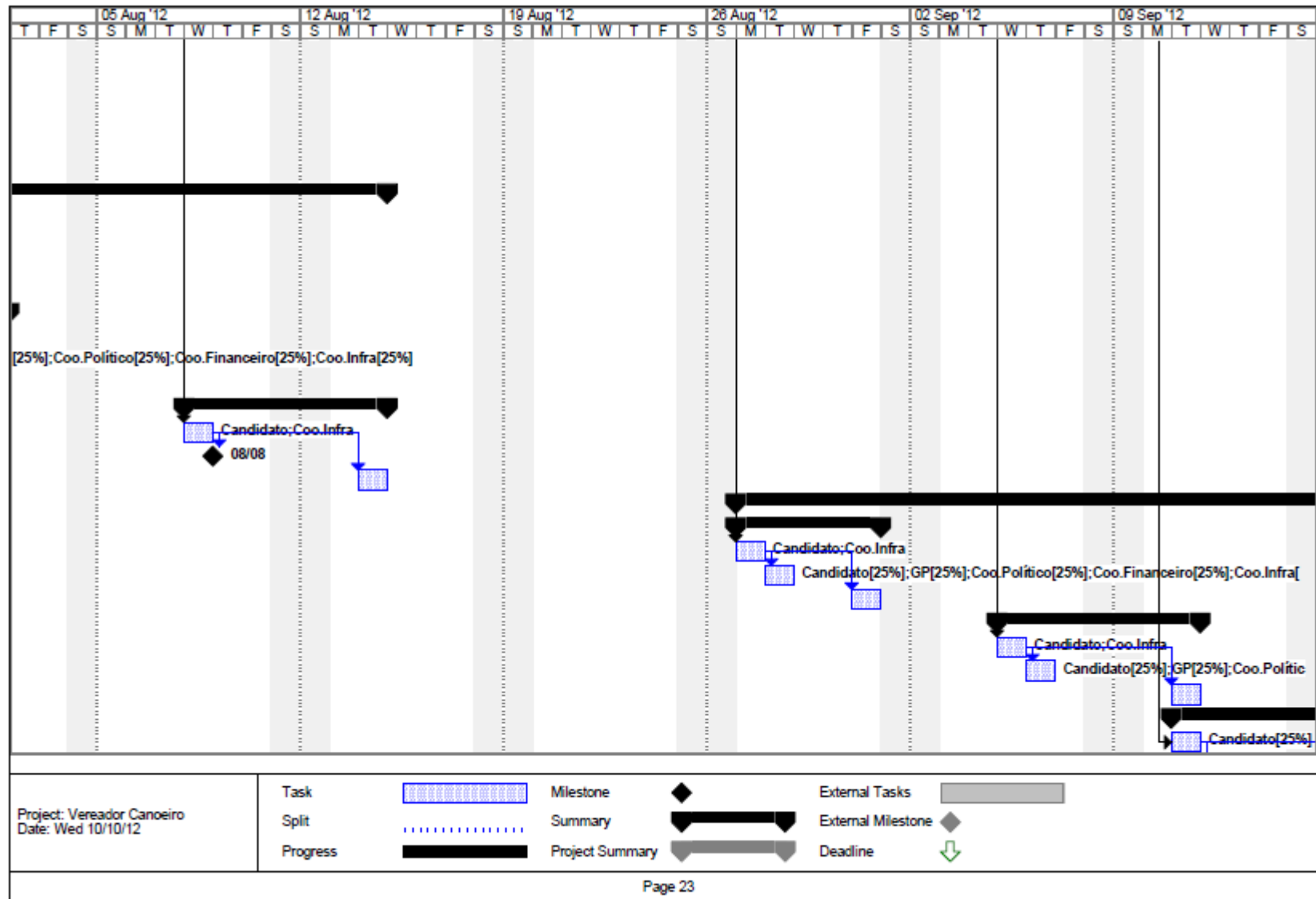






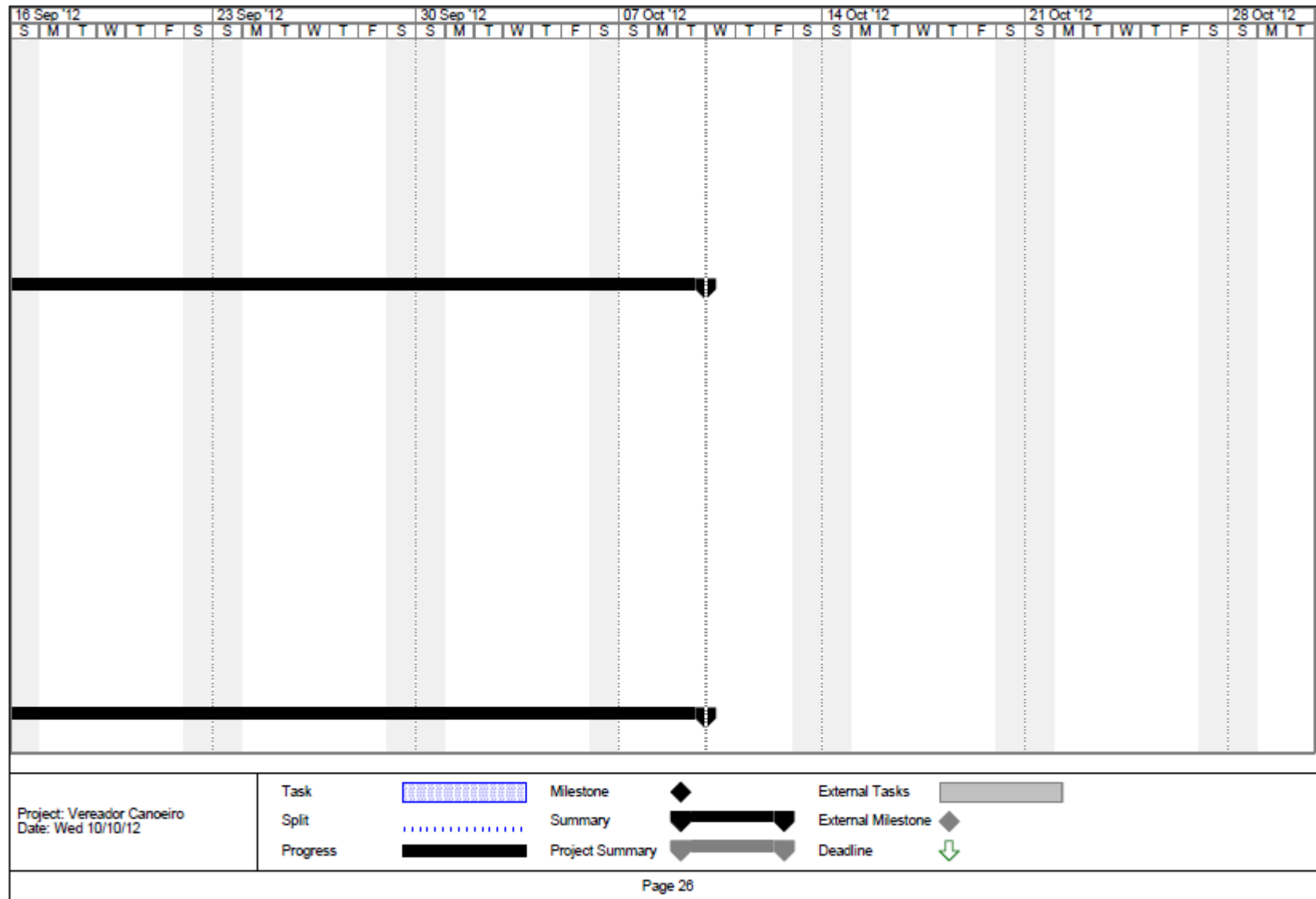


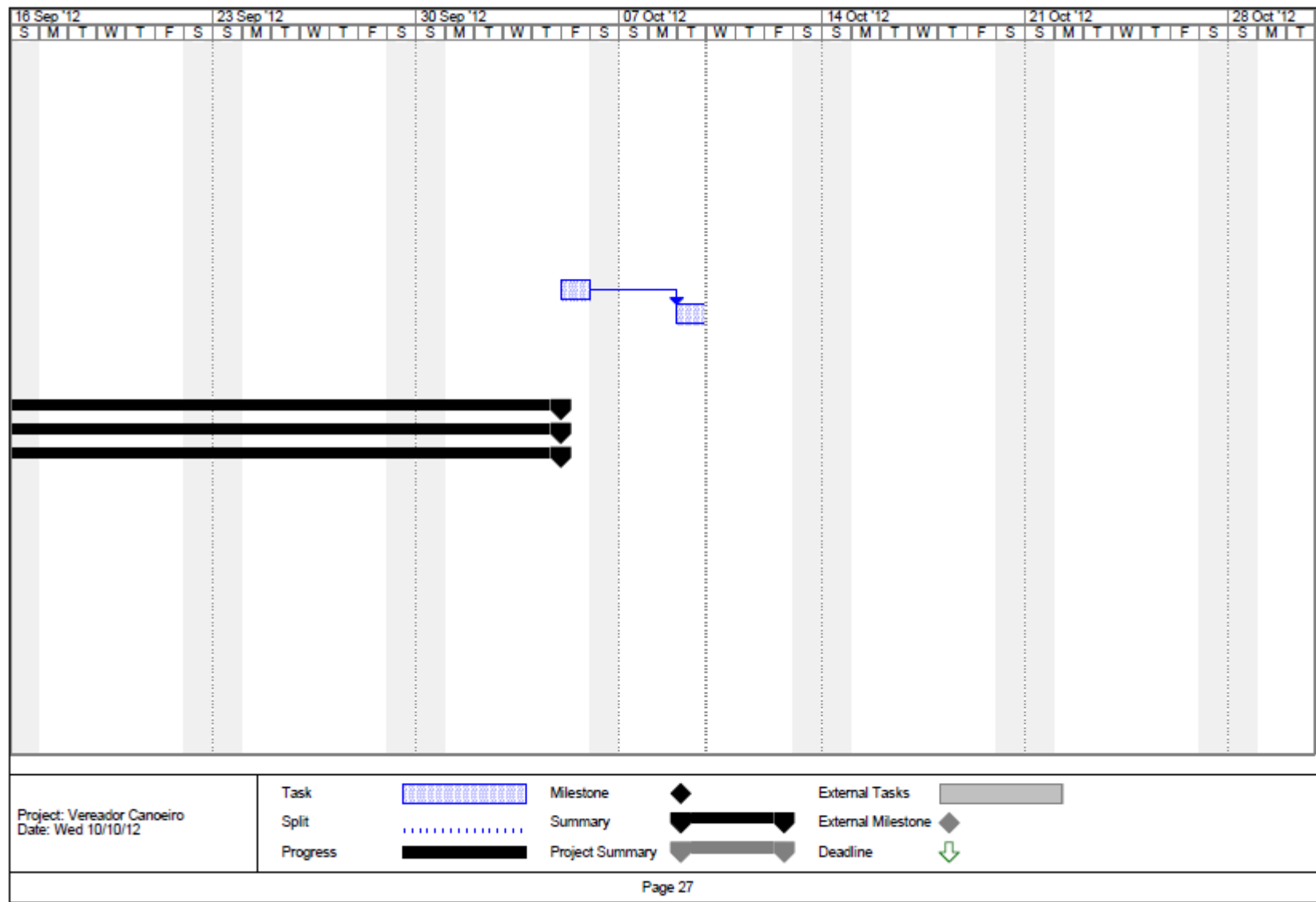


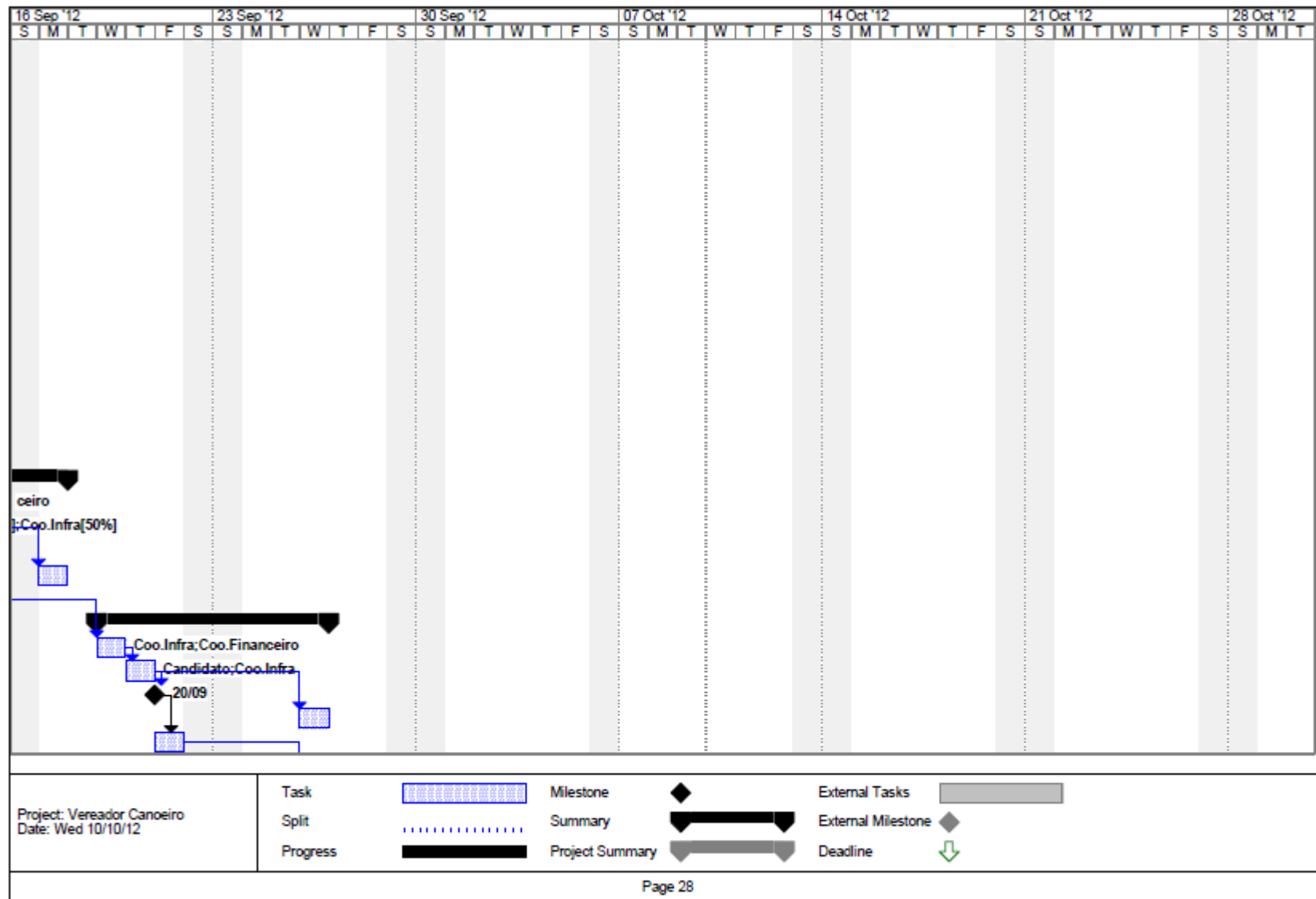


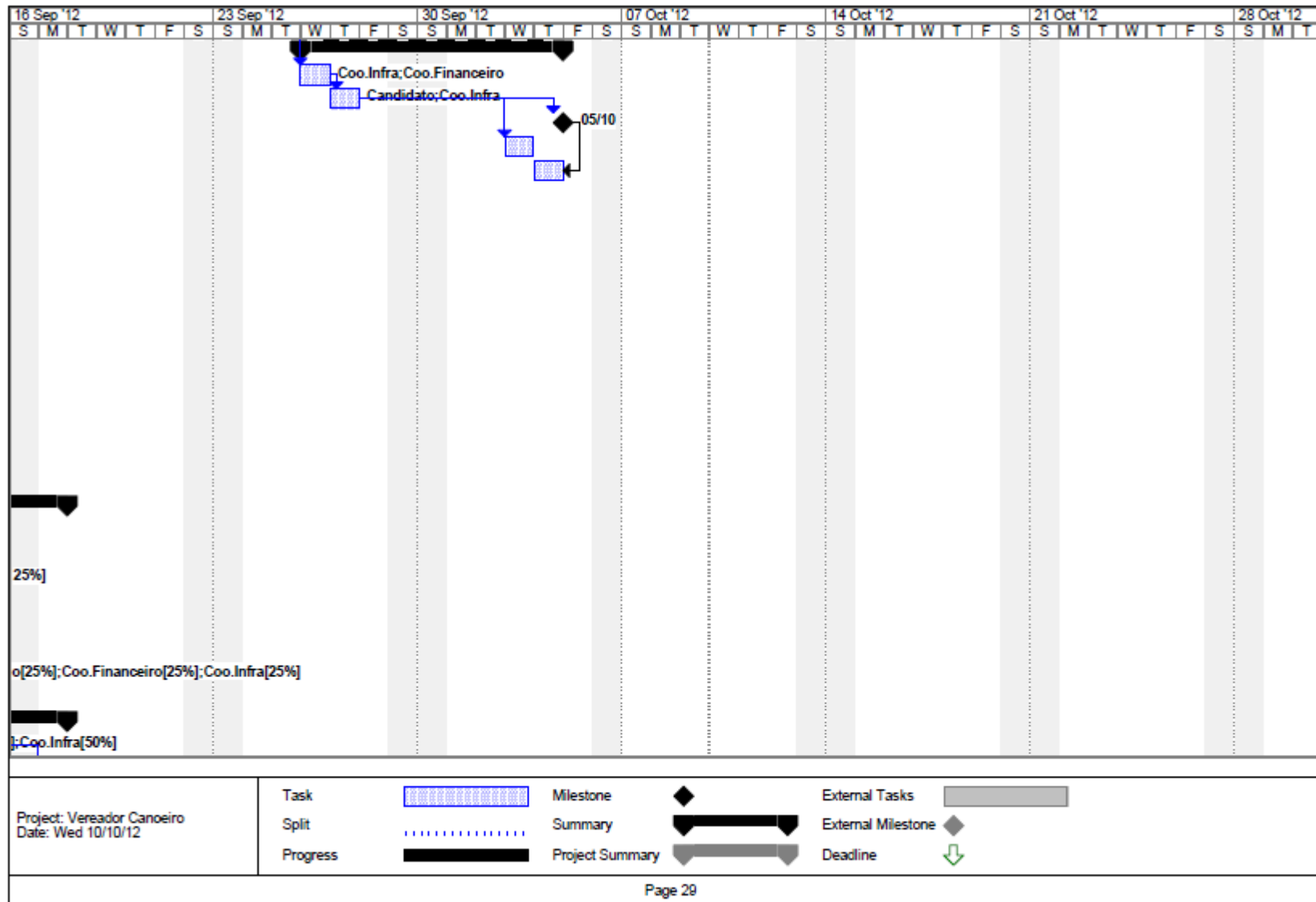


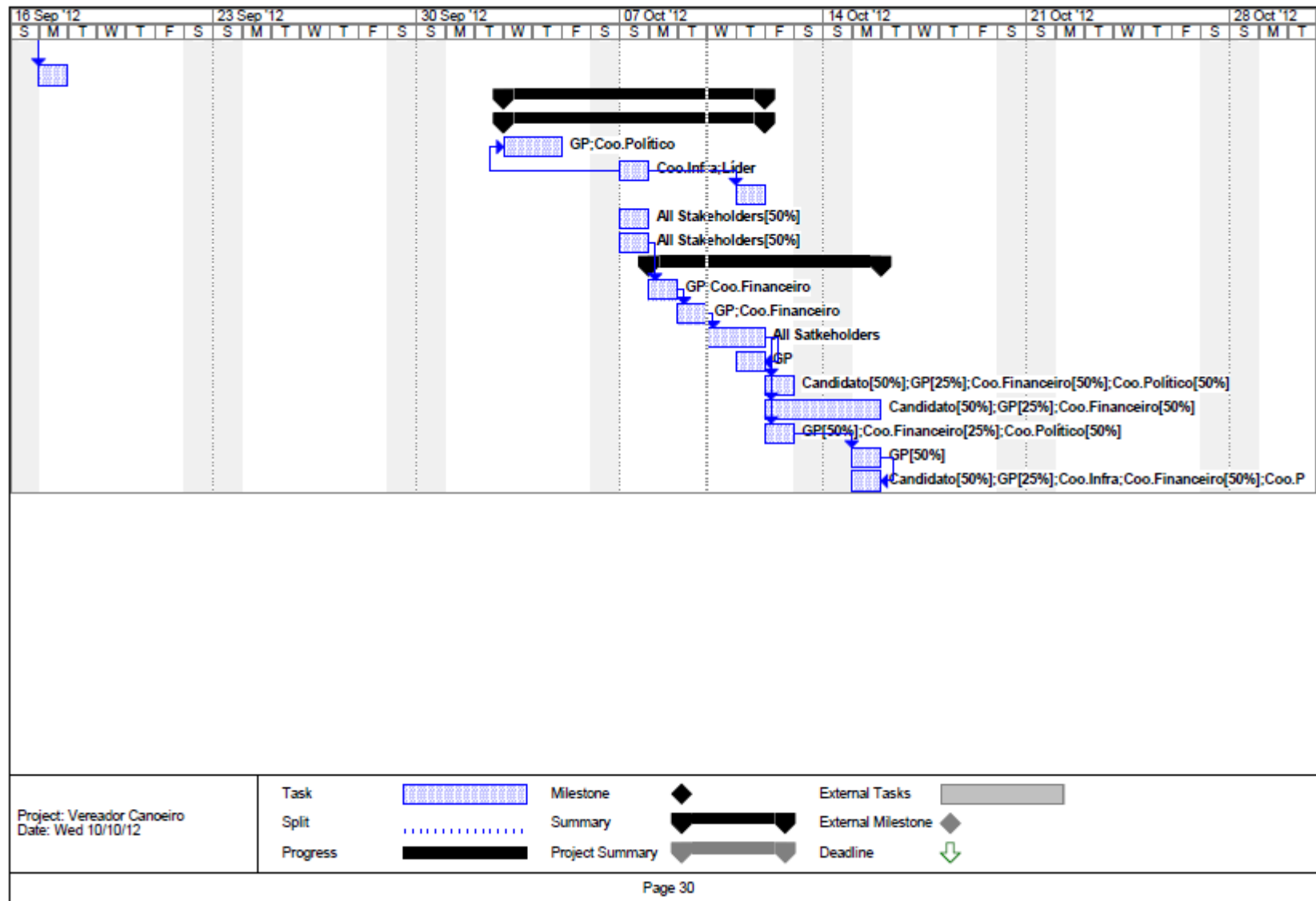












APÊNDICE M – PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
10/05/2011	José Carlos Alexandre	Elaboração do Documento.

APROVAÇÕES		
José Canoeiro		10/05/2011

Descrição dos processos de gerenciamento de custos

- ✓ O gerenciamento de custo do projeto será realizado com base no orçamento previsto para o projeto, bem como através do fluxo de caixa do projeto. E monitorado através de EVM;
- ✓ Todas as considerações de verbas devem ser feitas por escrito ou através de e-mail, conforme descritos no plano de comunicação do projeto;
- ✓ Todas as considerações de verbas devem ser feitas por escrito ou através de e-mail, conforme descritos no plano de comunicação do projeto;

Frequência de avaliação do orçamento do projeto e das reservas gerenciais

O orçamento do projeto deve ser atualizado e avaliado nas reuniões semanais.

Reservas gerenciais e de contingência

O projeto não será provido de reservas gerenciais e de contingência, tendo em vista que os recursos são provenientes de doações e não deverão caber ao seu final na prestação de contas, saldos para devolução ao cliente. Dessa forma não existe autonomia para a tomada de decisão individual a nenhum membro do projeto no que se refere a esse assunto;

Alocação financeira das mudanças no orçamento

As mudanças de caráter corretivo só poderão ser executadas de comum acordo com entre o gerente do projeto, o coordenador financeiro e com aprovação do patrocinador do projeto.

Administração do plano de gerenciamento de custos

O Coordenador Financeiro, membro do time do projeto, será responsável direto pelo plano de gerenciamento de custo.

O Gerente de Projeto, membro do time do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de custo.

A frequência de atualização do plano de gerenciamento de custo

O Plano de gerenciamento de custo será reavaliado quinzenalmente para rever se as datas das reuniões estão sendo de relevância.

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

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

Todas as solicitações não previstas neste plano devem ser submetidas à reunião para aprovação. Imediatamente após a sua aprovação devem ser atualizadas no plano de gerenciamento dos custos com seu devido registro de alteração.

ORÇAMENTO BASE DO PROJETO

Ítem	Descrição	Valor	%
	Custos previstos		
1	Mobiliário, computador, material de escritório e adequação de imóvel	5.000,00	16,67%
2	Pesquisas de Opinião	1.500,00	5,00%
3	Material de Divulgação	6.000,00	20,00%
4	Folha de Pagamento - pessoal fixo	8.000,00	26,67%
5	Alimentação	2.000,00	6,67%
6	Infraestrutura de comícios	4.000,00	13,33%
7	Transportes	1.500,00	5,00%
8	Desmontagem do comitê	2.000,00	6,67%
	TOTAL DO PROJETO	30.000,00	100,00%

APÊNDICE N – PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE

Preparado por: Grupo 04	Versão 1.0
Aprovado por: José Canoeiro	10 abril 2012

Objetivo do Plano de Gerenciamento da Qualidade do Projeto

Este Plano de Gerenciamento da Qualidade tem como objetivo garantir que os objetivos de qualidade do projeto sejam atingidos.

Neste Plano estão identificados os requisitos e padrões de qualidade do projeto e do produto e a determinação de como satisfazê-los. Nele estão descritas ainda as responsabilidades pela implantação da garantia da qualidade e a melhoria contínua dos processos empregados na realização deste projeto.

O processo de planejar a qualidade foi feito com base na linha de base do escopo, pois contém a necessidade do cliente, as definições do projeto, premissas e restrições. Para identificar o objetivo e interesse de cada profissional envolvido temos o registro das partes interessadas no projeto, também foi utilizado à linha de base do desempenho dos custos e do cronograma, pois contém o valor previsto de cada atividade e a duração das mesmas, registro dos riscos e fatores ambientais da empresa e ativos de processos organizacionais, para acompanhamento utilizaremos a técnica do Ciclo PDCA que nos permitirá acompanhar passo a passo o desenvolvimento do plano de qualidade.

Método de Gerenciamento da Qualidade

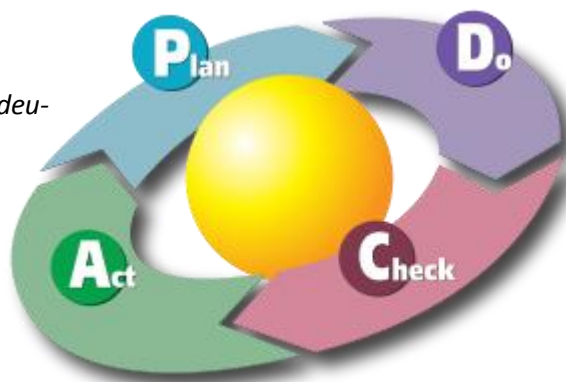
Gerenciar a qualidade do projeto requer um plano de gerenciamento de qualidade aprovado englobando os principais processos de qualidade definidos abaixo. O plano de gerenciamento da qualidade é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto para confirmar os padrões de qualidade que devem ser atendidos pelo projeto, os critérios de aceitação das entregas/marcos e os processos de projeto aprovados.

Técnicas e Ferramentas

No processo de qualidade as principais ferramentas utilizadas são listas de verificação que poderão ser observadas no decorrer deste plano.

Outra técnica que resolvemos adotar é a técnica do ciclo PDCA para acompanhamento e redirecionamento do plano de qualidade.

O PDCA foi idealizado por Shewhart e divulgado por Deming, quem efetivamente o aplicou. Inicialmente deu-se o uso para estatística e métodos de amostragem. O ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão e principalmente gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos



O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checka-se se o que foi feito estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente), e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução.

Os passos são os seguintes:

- ✓ **Plan** (planejamento): estabelecer uma meta ou identificar o problema (um problema tem o sentido daquilo que impede o alcance dos resultados esperados, ou seja, o alcance da meta); analisar o fenômeno (analisar os dados relacionados ao problema); analisar o processo (descobrir as causas fundamentais dos problemas) e elaborar um plano de ação.
- ✓ **Do** (execução): realizar, executar as atividades conforme o plano de ação.
- ✓ **Check** (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado por meio de KPIs (Key Performance Indicator) objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios.

- ✓ **Act** (ação): *agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.*

Processos de Gerenciamento da Qualidade

Garantia de Qualidade

Aplicação de atividades de qualidade planejadas e sistemáticas para garantir que o projeto irá empregar todos os processos necessários para atender aos requisitos.

Controle de Qualidade

Monitoramento de resultados específicos do projeto a fim de determinar se estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e a identificação de maneiras de eliminar as causas de resultados insatisfatórios.

Justificativa do Projeto e indicadores de sucesso do projeto

O sucesso do projeto será garantido pelo cumprimento total dos padrões e indicadores de qualidade definidos neste plano direcionados ao atendimento do escopo, tempo e custo.

O projeto tem como justificativa: O Senhor José Canoeiro Justo, também conhecido como Zé da Canoa, cidadão de São Luiz do Paraitinga – SP, acompanhou de perto a enchente de 1º de janeiro de 2010 que destruiu parte da sua cidade. Ele e seus companheiros de *rafting* ajudaram a resgatar as pessoas ilhadas durante a tragédia, permitindo que nenhuma vida fosse perdida naquele incidente. O grupo foi homenageado pela cidade e pela Prefeitura Municipal.

Diante da notoriedade momentânea e por acreditar que pode ajudar a cidade a reerguer sua economia a partir do Turismo Ecológico e Cultural, setor no qual já atua há alguns anos, decidiu candidatar-se a Vereador nas eleições de 2012. Este projeto visa estruturar e executar a sua candidatura.

Os padrões de qualidade a serem atingidos pelo projeto estão descritos a seguir. Os indicadores de qualidade estão descritos na seção “Processos de Monitoramento” neste plano.

Padrões de Qualidade

A tabela abaixo lista os padrões de qualidade definidos para este projeto.

Padrão de Qualidade	(i) Ações para atingimento	Indicadores
Atendimento de todos os subsídios da campanha dentro do prazo determinado no cronograma.	A. Montar do comitê de campanha.	Percentual sobre o atendimento das metas de qualidade.
	B. Pesquisar do perfil do eleitorado.	
	C. Pesquisar de opinião intenção de voto.	
	D. Acompanhar a eleição.	

Ferramentas de Qualidade

Ferramenta	Área de aplicação	Descrição da aplicação	Quando aplicar	Responsável
Listas de Verificação	Controle de Qualidade	Aplicável nas principais entregas deste projeto.	Ao término de cada etapa, conforme definido no cronograma do projeto.	Coordenador de Infraestrutura, Coordenador Político e Fiscais.

Entregas do Projeto e Critérios de Aceitação

A tabela abaixo identifica as principais entregas do projeto, bem como seus critérios de aceitação e o momento em que a verificação dos critérios será realizada.

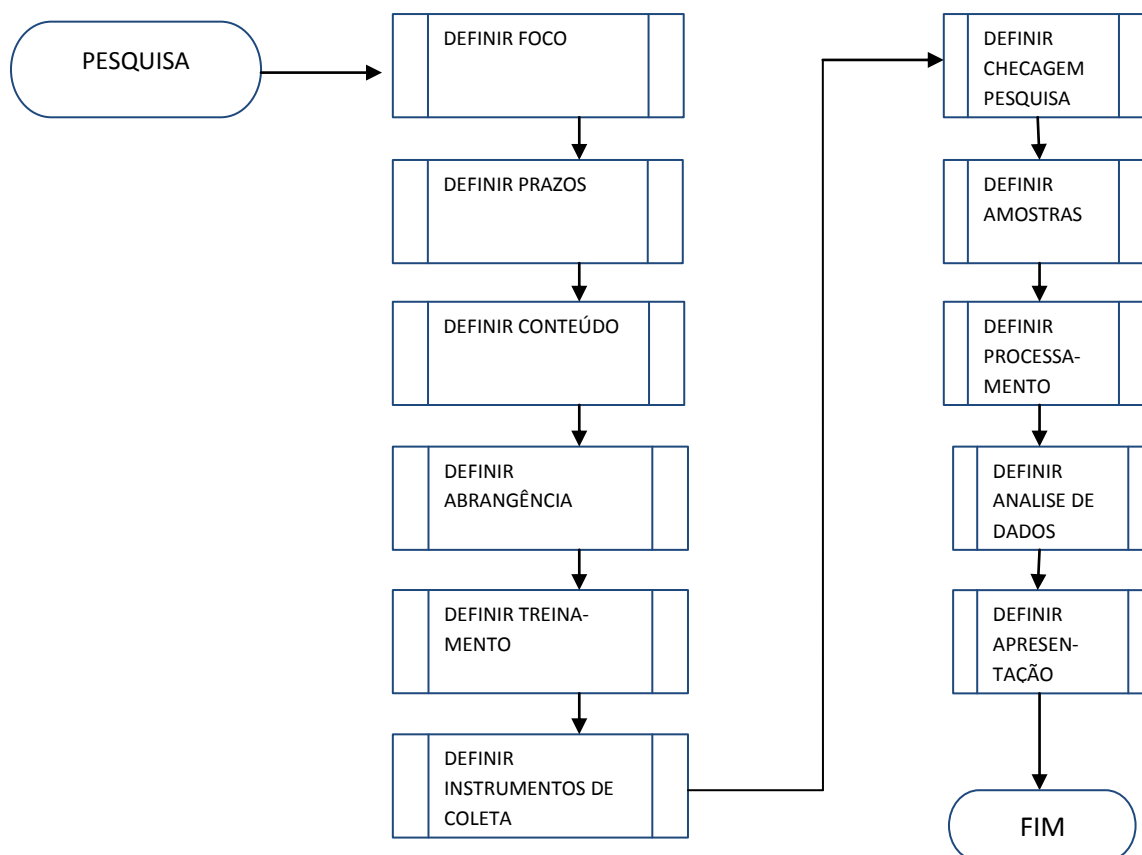
A tabela abaixo lista os padrões de qualidade definidos para este projeto

Entrega	Critérios de aceitação	Checkpoint
A. Montagem do comitê de campanha.	1. Localização a menos de 100m da Praça Oswaldo Cruz;	1. 05 de maio de 2012;
	2. Aluguel com variação até 10% acima do valor estimado;	2. 05 de maio de 2012;

	3. Área construída do imóvel entre 75m2 a 100m2.	3. 05 de maio de 2012;
B. Pesquisa do perfil do eleitorado.	1. Pesquisa refletindo 80% do eleitorado municipal;	1. 05 de junho de 2012;
	2. Pesquisa com margem de erro de 3%;	2. 05 de junho de 2012;
C. Pesquisa de opinião intenção de voto.	1. Pesquisa refletindo 80% do eleitorado municipal;	1. 05 de julho/ 05 de agosto/ 05 de setembro/ 05 de outubro de 2012;
	2. Pesquisa com margem de erro de 3%;	2. 05 de julho/ 05 de agosto/ 05 de setembro/ 05 de outubro de 2012;
D. Acompanhamento da eleição.	1. Recrutamento de 5 cabos eleitorais;	1. 05 de julho de 2012;
	2. Recrutamento de 5 fiscais;	2. 01 de outubro de 2012;
	3. Treinamento de cabos eleitorais e fiscais em 8h;	3. Cabos eleitorais em 05 de julho e fiscais em 01 de outubro de 2012;
	4. 100% das zonas eleitorais fiscalizadas	4. 06 de outubro de 2012;

Pré-requisito para as etapas de Pesquisa

Definição do fluxo indicando as atividades que devem estar concluídas antes do início de uma nova etapa, tendo como objetivo garantir que nenhuma nova etapa será iniciada sem que suas atividades ou etapas predecessoras estejam totalmente concluídas.



Garantia de Qualidade do Projeto

Esta seção define atividades de garantia de qualidade para o projeto incluindo as auditorias de qualidade e os processos de melhoria contínua.

Auditorias de qualidade

Um exame sistemático e independente das atividades que compõem os processos de qualidade um projeto. Assim podemos definir a auditoria, considerada ferramenta eficaz para o sucesso de um empreendimento e/ou processo. Na prática, a auditoria busca identificar os pontos de atenção que sirvam de orientação para a tomada de decisões. Através deste monitoramento, é possível detectar possíveis oportunidades de melhoria (ou correções) de forma que os resultados positivos sejam potencializados no projeto. A auditoria será aplicada através de Listas de Verificação, que será base para a garantia da

qualidade. Dessa forma será possível validar a qualidade do projeto e fazer as revisões de qualidade.

Log de Auditoria da Qualidade

Durante a realização da auditoria todas as informações devem ser registradas no log de auditoria, como horário, perfil do entrevistado, entrevistador e horário. Utilizaremos o Log gerado para identificar a qualidade do nosso processo. Um exemplo seria os logs da auditoria dos processos de pesquisa, nos quais poderemos utilizá-lo para identificar distorções nas pesquisas ou falta de efetividade da mesma, podemos identificar, por exemplo, que o horário realizado na mesma não foi um bom horário e dessa forma melhorar a qualidade da nossa pesquisa.

Processos de Melhoria Contínua

Processos são maneiras de fazer alguma coisa. Envolve a transformação de um insumo em produto final. No interior do processo ocorrem transformações, que incluem as etapas necessárias para a obtenção do produto final, de valor agregado.

Um processo seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação.

Melhoria contínua é a identificação e a implantação de toda melhoria nos processos de trabalho que resultem em facilidade para o executante, redução de tempo gasto na realização dos trabalhos, redução de custos ou o aumento da qualidade dos trabalhos.

Dentro do escopo deste projeto e dos itens que escolhemos para o Plano de Gerenciamento da Qualidade entendemos que a alguns deles não poderão passar por um processo de melhoria, não haverá tempo para isto nem recursos disponíveis, dado o caráter de poucos recursos financeiros disponíveis. Devemos focar os itens mais importantes e mais críticos para a realização do projeto.

No caso do acompanhamento da eleição, por exemplo, o processo deverá ser feito corretamente desde a primeira vez. Todo o processo se desenvolverá em um único dia e desvios deverão ser corrigidos durante o próprio fazer.

Entretanto, teremos um processo que se repetirá algumas vezes, e teremos uma grande oportunidade de observar desvios e propor melhorias.

Trata-se das pesquisas eleitorais. Haverá uma pesquisa inicial, de determinação do perfil do eleitorado e pesquisas de intenção de voto, em número de quatro.

Estas pesquisas precisam abranger uma parcela considerável do eleitorado conforme definido nos critérios de aceitação, cobrindo perfis representativos da população e que indicarão ao candidato se o trabalho que ele está realizando e as mensagens propostas estão atingindo seus objetivos de divulgação de ideias, aceitação destas ideias, com o possível crescimento da intenção de voto. Verificar se a pesquisa está abrangendo o público definido é fundamental para a qualidade e consistência das informações.

A primeira pesquisa deve avaliar a qualidade das informações e abrangência determinada. Será colocado um campo no final do formulário para preenchimento do pesquisador, no qual será indicado o tempo da realização da pesquisa, a facilidade de entendimento das questões e dificuldades encontradas na realização: tempo de deslocamento, intempéries, colaboração dos entrevistados. Tais respostas vão balizar o tempo de realização das entrevistas, inserindo os resultados no universo de pesquisados e determinando a abrangência do universo de eleitores e índices desejados.

Esta base servirá para a determinação dos critérios e requisitos para a realização das demais pesquisas. Número de pesquisadores, meios de locomoção, formas de abordagem poderão ser corrigidos para garantir que o universo de eleitores será atingido, validando a qualidade dos resultados.

Outro item do processo de melhoria será em relação às perguntas que serão feitas para os eleitores. Como serão realizadas 04 pesquisas, a forma e conteúdo das perguntas poderá ser melhorada, refletindo com maior clareza as intenções

dos eleitores, que tipo de mensagem está sendo aceita e os rumos que a campanha poderá adotar.

Funções e Responsabilidades da Equipe de Qualidade

Membro da equipe	GQ - Responsabilidades	CQ - Responsabilidades
Gerente do Projeto	Acompanhamento dos processos de garantia de qualidade do Projeto.	Acompanhamento dos processos de controle de qualidade do Projeto.
Coordenador de Infraestrutura	Execução da Auditoria de Qualidade	Listas de Verificação
Coordenador Político	Execução da Auditoria de Qualidade	Listas de Verificação
Fiscais		Listas de Verificação

Controle de Qualidade do Projeto

Procedimentos de Controle de Qualidade

O controle de qualidade do projeto será realizado na conclusão de cada entrega antes que a mesma seja enviada ao cliente e será realizado através de inspeção nas entregas utilizando-se as Listas de Verificação apresentadas e os seus indicadores, a fim de manter a qualidade do projeto e alimentar o processo de melhoria contínua.

Listas de Verificação - LV

A ferramenta das Listas de Verificação será utilizada em todos os processos de Controle da Qualidade, utilizando o seguinte parâmetro: “conforme” ou “não conforme” e será usada nos processos de Garantia da Qualidade utilizando parâmetros “sim” ou “não” para os itens pertinentes à qualidade do produto final.

Processos de Monitoramento

A tabela demonstra critérios de qualidade, objetivos a serem atingidos:

Padrão/Requisito de Qualidade	Indicador 1) Parâmetro	Técnica de medição	Frequência	Responsável	Meta	Onde registra	Plano de resposta	
							Ação	Responsável
A. Montagem do Comitê de Campanha								
1. Localização	Distância	Medição direta	Única	Coord. Infraestrutura	Até 100 m da praça, sem obstáculos na fachada.	No relatório	Divulgar localização	Gerente do Projeto
2. Aluguel	Valor	Cálculo financeiro	Única	Coord. Financeiro	Até 10 %	No relatório	Aumentar recursos financeiro	Coord. Financeiro
3. Espaço disponível	Área construída	Medição direta	Única	Coord. Financeiro	Entre 75 e 100 m ²	No relatório	Adequar atividades ao espaço disponível	Gerente do Projeto
B. Universo de eleitores	% do eleitorado	Amostragem estatística	Única	Coord. Político	80 %	Relatório	Redefinir o prazo para alcance da meta	Gerente do Projeto

C. Universo de eleitores	% do eleitorado Margem de erro	Amostragem estatística Cálculo estatístico	Mensal	Coord. Político	80 %	Relatório Mensal	Ajustar estratégia de campanha Refazer a pesquisa	Coord. Político
D. Acompanhamento da Eleição								
1. Pessoal recrutado e treinado	% de pessoas;	Medição direta	Única	Coord. Infraestrutura	100%	Relatório de Acompanhamento	Recrutar e treinar pessoal até atingir a meta	Coord. Infraestrutura
2. Abrangência de fiscalização	% das zonas eleitorais fiscalizadas;	Medição direta	Única	Coord. Político	100%	Relatório Final	Recursos de reserva (Pessoal e material)	Coord. Infraestrutura
3. Abrangência da apuração	% das zonas eleitorais apuradas;	Medição direta	Única	Coord. Político	100%	Relatório Final	Recursos de reserva (Pessoal e material)	Coord. Infraestrutura

Aprovações

Este documento requer as seguintes aprovações.

Nome	Função	Assinatura	Data
José Canoeiro Justo	Patrocinador		
Grupo 04	Gerente do Projeto		

APÊNDICE O – DESCRIÇÃO DE CARGOS E HISTOGRAMAS

[illegible]

Descrição dos Cargos

Cargo	Competências	Responsabilidades	Formação e experiência
Gerente de Projeto	Tomada de decisões	Responsável pelo desenvolvimento e sucesso do projeto	Graduação em Ciências Sociais, História ou Filosofia.
	Iniciativa e pró-atividade	Organiza e participa de reuniões periódicas de verificação do projeto	Especialização ou Pós Graduação em Marketing Político
	Habilidade no relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	Participa na aprovação de mudanças organizacionais, políticas e estratégias	Conhecimento das práticas do PMI
	Cumprir as responsabilidades profissionais e sociais	Comunica ao cliente qualquer desvio no cronograma e as medidas corretivas adotadas	Experiência em Campanhas Políticas
	Comprometimento com os objetivos	Encaminha aos níveis superiores, questões, fatos e acontecimentos que requerem decisões estratégicas	Atuação na administração pública
	Ser ético	Planeja, gerencia e monitora efetivamente a execução do projeto, atuando no controle do escopo, prazo, custos, qualidade e riscos	Atuação parlamentar
		Gerencia os riscos no projeto e toma ações corretivas	Conhecimento nível usuário do Pacote Office
		Avalia por meio da análise de impacto, as Solicitações de Mudança e registra a ocorrência de desvio no projeto, quanto à aprovação ou	Recomendável língua Inglesa

		reprovação	
		Gerencia a equipe do projeto, quanto ao desempenho ao longo da execução e sua desmobilização	
		Aprova documentos de sua responsabilidade dentro dos limites	
		Gerencia a equipe do projeto, quanto ao desempenho ao longo do projeto e sua desmobilização	
		Proporciona a integração entre todas as frentes envolvidas no projeto, garantindo que os respectivos serviços e responsabilidades estejam identificados, alinhados e designados	
		Avalia os profissionais de sua equipe, proporcionando melhoria de competências e habilidades para atingir as metas do projeto Gerencia as pendências do projeto e toma ações corretivas para resolvê-las de forma a não impactar o programa	
		Efetua o registro dos fatos importantes do projeto	
		Encerrar o projeto seguindo o processo de gerenciamento	
		Recomendar de mudanças e melhorias	

		Aprovar mudanças em documentos e na execução	
		Aprovar os documentos técnicos de fornecedor	
		Auxiliar na gestão do Empreendimento	

Cargo	Competências	Responsabilidades	Formação e experiência
Coordenador Político	Habilidades e conhecimentos do meio político	Organizar, planejar e controlar a campanha política	Sociologia, Marketing ou áreas afins
	Habilidade de negociação	Definir estratégia da campanha política	Coordenação de 03 campanhas vitoriosas
	Habilidade no relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	Definir estratégia de Marketing	Conhecimento das práticas do PMI
	Comprometimento	Acompanhar articulação política	
	Visão estratégica		
Coordenador Financeiro	Habilidade em contabilidade	Organizar e planejar os custos da campanha	Formado em contabilidade, economia, Administração de empresas ou afins
	Habilidade no relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	Captar recursos financeiros	Conhecimento em Administração Pública
	Comprometimento	Controlar os recursos financeiros	Coordenação de 03 campanhas

		Executar compras	Conhecimento das práticas do PMI
Cargo	Competências	Responsabilidades	Formação e experiência
Encarregado de Infra-estrutura e logística	Habilidade na contratação e execução de serviços	Prover infra-estrutura à campanha	Experiência prévia de 01 ano
	Habilidade em negociação	Prover logística de eventos da campanha	
	Habilidade no relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	Prover transporte à campanha	
	Iniciativa e pró-atividade	Prover alimentação à campanha	
	Comprometimento		
Cabo Eleitoral	Conhecimento político	Promover o candidato	Experiência em eleições anteriores
	Habilidade no relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	Acompanhar a campanha	
	Iniciativa e pró-atividade	Participar de atos públicos	
	Comprometimento	Participar de reuniões internas	
Fiscal Eleitoral	Conhecimento político	Acompanhar a votação	Experiência em eleições anteriores
	Habilidade no relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	Acompanhar a apuração	
	Iniciativa e pró-atividade	Informar incidentes	

	Comprometimento	Representar o Candidato	
Auxiliar de Serviços Gerais	Habilidade para tarefas manuais de limpeza e manutenção predial	Zelar pelo comitê de campanha	Experiência prévia de 01 ano
	Habilidade no relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	Executar rotinas de limpeza	
	Iniciativa e pró-atividade	Executar a manutenção do comitê	
	Comprometimento	Relatar incidentes	

APÊNDICE P – PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES

Registro de alterações			
Data	Versão	Descrição	Autor
25/08/2001	1.0	Elaboração de documento	Equipe Vereador

Aprovações		
José Canoeiro		Data
Candidato a Vereador		31.08.2011

Descrição dos Processos de Gerenciamento das Comunicações

O Gerenciamento das Comunicações no Projeto será feito sobre a responsabilidade direta do Gerente do Projeto e será dividida em dois blocos: o das comunicações internas e das comunicações externas.

As comunicações internas serão gerenciadas e executadas pelo próprio Gerente do Projeto por meio de relatórios de desempenho, de prestação de contas, da divulgação da agenda e de e-mails regulares às partes interessadas internas.

As comunicações externas serão feitas pelo Candidato, quando se referir diretamente ao eleitor, por meio de comícios, distribuição de material de propaganda, entrevistas radiofônicas e palestras, com o apoio dos demais componentes da equipe de projeto; ou feitas pelo Gerente do Projeto, quando se referir às demais partes interessadas, por meio de comunicados à imprensa, divulgação da agenda, às partes interessadas externas, e distribuição de material promocional, com o apoio da equipe do projeto.

Eventos e instrumentos de comunicação

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação:

✓ Comícios

Objetivo – Difundir os princípios da campanha e arrecadar novos eleitores

Metodologia – Discurso direto, oral, do Candidato com participações de apoiadores e artistas convidados a cada evento.

Responsável – o Candidato.

Envolvidos – o Gerente do Projeto, o Candidato e o Coordenador Político.

Data e Horário – Os eventos acontecerão sempre às 18h em datas a serem definidas durante a campanha.

Duração – 60 minutos

Local – Praça Oswaldo Cruz e Vilarinho de Catussaba na zona rural de São Luiz do Paraitinga/SP.

Periodicidade – estão previstos 3 (três) eventos.

Público-alvo – eleitores.

✓ **Palestras**

Objetivo – Difundir os princípios da campanha e arrecadar novos eleitores

Metodologia – Discurso direto, oral, do Candidato com participações de apoiadores.

Responsável – o Candidato

Envolvidos – o Gerente do Projeto, o Candidato e o Coordenador Político.

Data e Horário – Os eventos acontecerão sempre às 18h em datas a serem definidas durante a campanha.

Duração – 40 minutos

Local – Centros Comunitários na zona rural

Periodicidade – estão previstos 3 (três) eventos.

Público-alvo – eleitores.

✓ **Campanha Radiofônica**

Objetivo – Difundir os princípios da campanha e arrecadar novos eleitores

Metodologia – Discurso direto, oral, do Candidato.

Responsável – o candidato.

Envolvidos – o Gerente do Projeto, o Candidato e o Coordenador Político.

Data e Horário – na programação noturna da Rádio local.

Duração – 15 minutos

Local – Rádio Comunitária do Alto do Cruzeiro

Periodicidade – estão previstos 2 (dois) eventos.

Público-alvo – eleitores.

✓ **Relatório de Desempenho**

Objetivo – Relatar o andamento do projeto.

Metodologia – memorando interno, confidencial.

Responsável – o Gerente do Projeto

Envolvidos – o Gerente do Projeto, os Coordenadores e o Candidato.

Data e Horário – terças-feiras, às 14h.

Periodicidade – Semanal

Público-alvo – o Candidato, os Coordenadores e o Partido.

✓ **Relatório de Prestação de Contas**

Objetivo – Relatar sobre as conclusões do projeto.

Metodologia – memorando interno, confidencial.

Responsável - o Gerente do Projeto

Envolvidos – o Gerente do Projeto e o Candidato

Data e Horário – último dia do projeto, às 14h.

Periodicidade – única.

Público-alvo – o Candidato.

✓ **Divulgação de Agenda**

Objetivo – informar à equipe sobre os compromissos de campanha

Metodologia – distribuição de e-mails

Responsável – o Gerente do Projeto

Envolvidos – a equipe do Projeto

Data e Horário – sextas-feiras, às 10h.

Público-alvo – a equipe do Projeto

✓ **Distribuição de Material de Propaganda**

Objetivo – Difundir os princípios da campanha e arrecadar novos eleitores

Metodologia – Distribuição nas ruas e porta a porta nas residências

Responsável – cabos-eleitorais

Envolvidos – Gerente do Projeto, Coordenador de infra-estrutura e Logística e Cabos eleitorais

Data e Horário – dois últimos meses de campanha, às tardes.

Periodicidade – 6 episódios

Local – Zona rural e urbana da cidade

Público-alvo – eleitores

✓ **Comunicados à imprensa**

Objetivo – Informar sobre a campanha e sua agenda

Metodologia – e-mail

Responsável – Gerente do Projeto

Envolvidos – Gerente do Projeto, Coordenador Político e Candidato.

Data e Horário – às sextas-feiras, 10h.

Periodicidade – semanal

Cronograma dos eventos de comunicação

Os eventos de comunicação estão apresentados no cronograma do projeto

Atas de reunião

Todas as reuniões de campanha, tanto internas quanto externas, contarão com a elaboração de Atas para consolidação e encaminhamento das decisões tomadas. As atas são documentos confidenciais de campanha e ficarão arquivadas no Comitê.

Alocação financeira para o gerenciamento das comunicações

O Gerenciamento das Comunicações faz parte das atribuições do Gerente de Projetos, não necessitando de alocação de recursos financeiros específicos. No entanto, as atividades de divulgação estão previstas no orçamento de campanha e podem ser verificadas na planilha financeira do mesmo.

Administração do plano de gerenciamento das comunicações

Responsável pelo plano

- Gerente do Projeto

Frequência de atualização do plano de gerenciamento das comunicações

Este Plano será reavaliado ao fim de cada etapa do Projeto e deverá ser atualizado nessas oportunidades ou sempre que se verificar a possibilidade do seu aprimoramento frente às dificuldades encontradas na sua execução e às eventuais modificações que se façam necessárias no Plano de Gerenciamento do Projeto ou em seu escopo.

APÊNDICE Q – PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Registro de alterações			
Data	Versão	Descrição	Autor
25/08/2001	1.0	Elaboração de documento	Equipe Vereador
21/08/2012	2.0	Evisão de documento	Marcelo Martins

Aprovações		
José Canoeiro		Data
Candidato a Vereador		30.09.2011

Plano de Gerenciamento de Riscos

Métodos e Abordagens

O objetivo desse documento é apresentar as diretrizes para identificar, categorizar, classificar em relação à probabilidade e impacto se assim vier a ocorrer e as ações necessárias para evitar que os riscos do projeto possam alterar o que foi previamente planejado. O documento apresentará de forma sucinta como serão conduzidas as atividades de gerenciamento de risco e dessa forma, aumentar a probabilidade de sucesso do projeto.

Técnicas e Ferramentas

Para o levantamento de todas as informações necessárias para as ações a serem tomadas (identificação de riscos, definições, categorias, etc.) serão realizadas reuniões durante a todas as fases de projeto. Para identificar os riscos, serão promovidos *brainstorming*, análise de *SWOTs*, seguidos de lista de verificações de eleições passadas e consulta de opiniões especializadas de estrategistas experientes filiados ao partido. Também será utilizada a Matriz de Probabilidade e Impacto.

Papéis e Responsabilidades

As responsabilidades encontram-se detalhadas no Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos.

Candidato	José Canoeiro
Gerente do Projeto	Carlos Eduardo Moraes
Coordenador Político	-
Coordenador Financeiro	-
Coordenador de Infra-estrutura e Logística	-
Líder de Equipe (Cabos Eleitorais \ Fiscais)	-

Categorias de Risco

Os riscos do projeto estão distribuídos em quatro categorias distintas. São elas:

- ✓ Técnicas: são os riscos relacionados aos requisitos do projeto. Envolvem consultas aos especialistas no assunto para definição de complexidade, confiabilidade e a qualidade dos produtos do projeto. Um exemplo desse projeto seria o estrategista político;
- ✓ Externas: são os riscos relacionados a fatores na qual o projeto não tem como interferir, podem apenas atenuar e se precaver. São as leis, regimes de governo, fornecedores, guerras, eventos climáticos, etc. Exemplos para o projeto seria a lei ficha limpa e a contratação de gráfica para confecção de material de campanha;
- ✓ Organizacionais: são os riscos relacionados com a condução dos bastidores na sua organização, como formação de equipes, hierarquias, insatisfações pessoais, problemas financeiros, etc., sendo exemplo para o projeto o recrutamento de voluntários para a campanha;
- ✓ Gerenciais: são os riscos relacionados a condução do projeto, a atuação do gerente de projeto em relação a escopo, prazo custo e qualidade. Exemplo para o projeto, seria com relação ao aluguel de espaço para o comitê.

Tolerância aos riscos pelas partes interessadas

Tolerância aos riscos pelas Partes Interessadas é a definição dada para o interesse dos envolvidos de se discutir os riscos levantados no projeto. Os que possuem tolerância igual a zero ($T=0$) estão dispostos a debater e a elaborar ações para que os riscos não venham a ocorrer e prejudicar o andamento do projeto.

Identificamos no caso em questão, tendo em vista o propósito a que se destina tolerância $T=0$ por parte do candidato que é o *sponsor* do projeto.

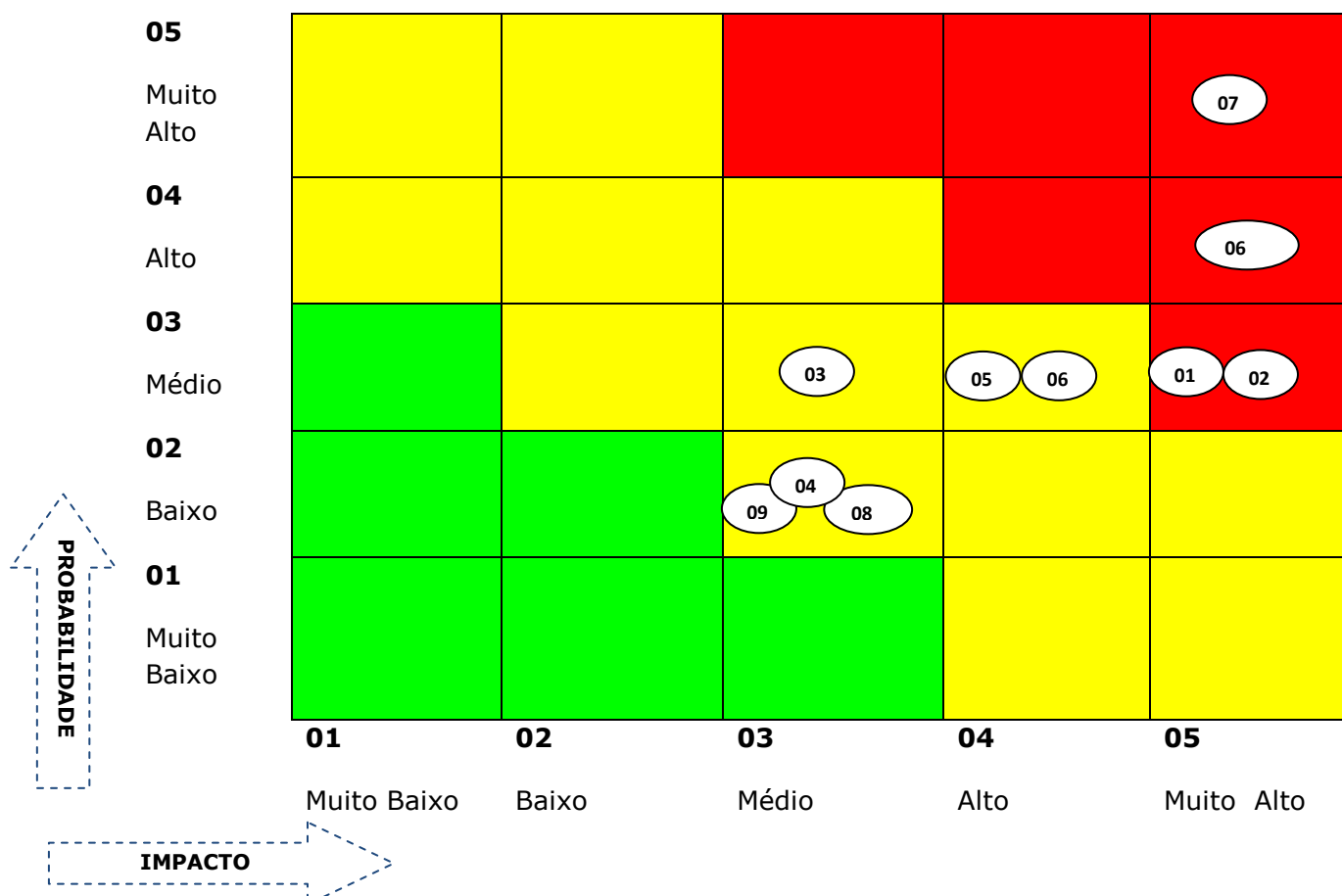
Definições de Probabilidade

05	Muito Alta	0,9
04	Alta	0,7
03	Média	0,5
02	Baixa	0,3
01	Muito Baixa	0,1

Definições de Impacto por Probabilidade

Impacto	Escopo	Qualidade	Cronograma	Custo
05 Muito Alta	Alteração nos entregáveis do projeto acima de 25% (0,3)	Alteração nas características do produto acima de 25% (0,3)	Alteração no cronograma acima de 25% dos entregáveis do projeto (0,3)	Alteração no custo/Orçamento acima de 25% (0,3)
04 Alta	Alteração nos entregáveis do projeto de 21 a 25% (0,25)	Alteração nas características do produto de 21 a 25% (0,25)	Alteração no cronograma de 21 a 25% dos entregáveis do projeto (0,25)	Alteração no custo/Orçamento de 21 a 25% (0,25)
03 Média	Alteração nos entregáveis do projeto de 16 a 20% (0,2)	Alteração nas características do produto de 16 a 20% (0,2)	Alteração no cronograma de 16 a 20% dos entregáveis do projeto (0,2)	Alteração no custo/Orçamento de 16 a 20% (0,2)
02 Baixa	Alteração nos entregáveis do projeto de 11 a 15% (0,15)	Alteração nas características do produto de 11 a 15% (0,15)	Alteração no cronograma de 11 a 15% dos entregáveis do projeto (0,15)	Alteração no custo/Orçamento de 11 a 15% (0,15)
01 Muito Baixa	Alteração nos entregáveis do projeto de 1 a 10% (0,1)	Alteração nas características do produto de 1 a 10% (0,1)	Alteração no cronograma de 1 a 10% dos entregáveis do projeto (0,1)	Alteração no custo/Orçamento de 1 a 10% (0,1)

Matriz de Probabilidade e Impacto



Alto	São os riscos grifados de vermelho na matriz acima
Médio	São os riscos grifados de amarelo na matriz acima
Baixo	São os riscos grifados em verde na matriz acima

Classificação do Risco

Financiamento para Gerenciamento de Riscos

Realizada a análise quantitativa do projeto e vistos os resultados obtidos acima, considera-se uma contingência de até 30% do valor do projeto para as ameaças de alto risco que venha a ocorrer durante o projeto.

Protocolos de Contingência

Definido o valor de contingência, caberá a equipe de projeto fazer o levantamento prévio dos custos das medidas corretivas e sujeitá-las a verificação e aprovação do gerente de projeto para a liberação da verba.

Freqüência e Prazos

Conforme definido no Plano de Gerenciamento de Comunicações, as reuniões de pauta realizadas semanalmente, além de assuntos definidos previamente, incluirão a discussão dos possíveis riscos das ações que deverão ser tomadas.

Abordagem para Auditoria de Riscos

A realização de auditoria do projeto em relação aos riscos será baseada no monitoramento dos riscos definidos no *Risk Register* e sua comparação com o executado. O controle será realizado de maneira preventiva para as ações futuras e de corretivas para as ações que se desviaram na verificação do planejado versus executado.

Registro de Riscos

ID Risco	Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto				Impacto	Resposta ao Risco
			Escopo	Qualidade	Prazo	Custo		
01	Não arrecadação dos fundos	3	X				5	Recursos no partido e aumento da participação pessoal (TRANSFERIR)

02	Erro na estratégia da campanha	3			X		5	Buscar estrategistas no partido que orientem a campanha (TRANSFERIR)
03	Ausência de público em comícios e palestras	3		X			3	Campanha motivacional (boca a boca) (MITIGAR)
04	Atraso de material gráfico	2			X		3	Adequação das aquisições (ELIMINAR)
05	Aluguel de comitê fora dos limites financeiros	3				X	4	Adequação das aquisições (ELIMINAR)
06	Ineficácia da comunicação do candidato	4		X			5	Preparação do candidato e adequação na comunicação (MITIGAR)
07	Concorrência com propostas mais atrativas	5	X				5	Enfatizar pontos positivos da campanha e evidenciar os negativos da concorrência, alterando o plano de comunicação (MITIGAR)
08	Ocorrência de chuva em eventos ao ar livre	2	X				3	Minimizar eventos ao ar livre (MITIGAR)
09	Falta de energia elétrica em eventos noturnos	2				X	3	Reserva de gerador (ELIMINAR)
10	Falta de voluntários	3		X			4	Captação direta do candidato (TRANSFERIR)

Probabilidade Revisada	Impacto Revisado				Impacto Revisado	Responsáveis	Ações	Aberto/ Fechado	Observações
	Escopo	Qualidade	Prazo	Custo					
07									
06									
01									
02									
10									
05									
03									
08									
04									
09									

Critério desempate pela importância: Escopo, Qualidade, Prazo e Custo

APÊNDICE R – PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
01	13.05.2012	Marcelo Martins	Texto original
02	21.05.2012	Leonardo Falangola	Revisão e atualização de tabelas
03	23.05.2012	Carlos Eduardo Morais	Consolidação

Plano de Gerenciamento de Aquisições

Objetivo do Plano de Gerenciamento das Aquisições

O Plano de Gerenciamento de Aquisições tem por objetivo elaborar e garantir os processos de aquisição de produtos e serviços e definir as necessidades de compra do projeto. Esse plano regulamenta o gerenciamento dos processos desde a elaboração dos documentos de aquisição, passando pela assinatura do contrato, verificando as entregas e finalizando na avaliação dos fornecedores e encerramento do contrato.

Método de gerenciamento das aquisições

Gerenciar as aquisições do projeto requer um plano de gerenciamento das aquisições aprovado no qual compete definir todos os processos de aquisições. O plano de gerenciamento das aquisições é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto para garantir a transparência do processo de seleção de fornecedores e orientar a equipe do projeto sobre como os processos de aquisições serão executados.

Processos de Aquisições

Conduzir as Aquisições

O processo de conduzir as aquisições tem como principal finalidade obter respostas dos possíveis fornecedores, efetuar seleção dos mesmos e adjudicação de um contrato entre as partes envolvidas.

Administrar as Aquisições

O processo de administrar as aquisições consiste em gerenciar as relações de aquisição, monitorar o desempenho do contrato e fazer mudanças e correções conforme necessário. Esse processo garante que o desempenho do fornecedor quanto a qualidade das entregas sejam cumpridos de forma integral conforme solicitado e registrado em contrato.

Encerrar as Aquisições

Encerrar as aquisições é o processo de finalização de cada aquisição do projeto que verifica se todas as entregas estão de acordo com os requisitos exigidos. Esse processo serve de apoio do processo de encerramento do projeto ou da fase. Ele envolve atividades administrativas como: finalização das reivindicações em aberto, atualização dos registros para refletir os resultados finais e arquivamento dessas informações para uso futuro.

Decisões de comprar

Cod. Aqu.	Descrição	Motivos para a compra	Fornecedores potenciais	Orçamento (R\$)	Término
1.0	Comitê				
1.01	Aluguel de comitê	Sede das ações e de planejamento da campanha e do projeto	A definir	1.500,00	15.10.2012
1.02	Compra de mobiliário	Infraestrutura básica do comitê	A definir	800,00	15.06.2012
1.03	Compra de PC e periféricos	Infraestrutura básica do comitê	A definir	1.000,00	15.06.2012
1.04	Insumos de Limpeza e Consumo	Infraestrutura básica do comitê	A definir	600,00	15.10.2012
1.05	Desmontagem do comitê	Devolução do imóvel	A definir	1.000,00	15.10.2012
2.0	Serviço de Pesquisa				
2.01	Pesquisa de perfil do eleitorado	Avaliação inicial para direcionar ações de captação de	A definir	1.000,00	01.06.2012

		eleitores			
2.02	Pesquisa de intenção de votos	Verificação de direcionamento durante a campanha	A definir	2.000,00	15.09.2012
3.0	Comícios				
3.01	Transporte e divulgação	Deslocamento do candidato e pessoal envolvido	A definir	4.000,00	15.10.2012

Documentos padronizados de aquisição

Os documentos de aquisição que serão utilizados serão a solicitação de compra (SC) e o pedido de compra (PC). A SC deverá ser elaborada pelo requisitante e obter a aprovação do coordenador financeiro e do gerente de projeto. A SC aprovada gerará um PC que deverá ser enviado ao fornecedor escolhido. Em ambos os documentos estarão descritos as regras de fornecimento. Os modelos da SC e PC estão em anexo.

Responsabilidades das aquisições da Equipe do Projeto

Membro da Equipe	Responsabilidades
Gerente do Projeto	Valida e aprova as contratações
Coordenador de Infraestrutura	Seleciona e define as principais contratações para montagem do comitê e comícios
Coordenador Político	Seleciona e define serviço especializado de pesquisa de consulta popular
Coordenador Financeiro	Verifica e aprova se as contratações estão dentro do orçamento estipulado no projeto. Efetua pagamentos.

Premissas e Restrições

As restrições que deverão ser seguidas durante o processo de aquisição estão descritas abaixo:

Toda e qualquer contratação deverá estar definida e especificada pela equipe de projeto e validada e aprovada pelo Gerente do Projeto (GP);

As contratações não poderão exceder ao orçamento definido no plano de gerenciamento de custos;

As contratações deverão atender integralmente aos critérios de aceitação definidos e descritos no plano de gerenciamento da qualidade.

Métricas

Os padrões de mercado e os requisitos a serem atingidos estão descritos na Declaração de Trabalho de cada Aquisição.

Riscos

Os principais riscos referentes aos processos de aquisição do projeto referem-se basicamente à qualidade dos produtos e dos serviços e os prazos para a sua entrega/execução.

Cod. Aqu.	Descrição	Riscos	Abordagens
1.0	Comitê		
1.01	Aluguel de comitê	Recebimento fora do prazo	Verificação prévia de disponibilidade imediata.
1.02	Compra de mobiliário	Recebimento fora do prazo e mau funcionamento	Verificação prévia de disponibilidade imediata e substituição imediata em caso de defeitos apresentados.
1.03	Compra de PC e periféricos		

1.04	Insumos de Limpeza e Consumo	Riscos insignificantes	desnecessárias
1.05	Desmontagem do comitê	Entrega fora do prazo	Estabelecimento de multa por atraso
2.0	Serviço de Pesquisa		
2.01	Pesquisa de perfil do eleitorado		
2.02	Pesquisa de intenção de votos		
3.0	Comícios		
3.01	Transporte e divulgação	Acidentes, mau funcionamento de veículos e atrasos.	Garantias de substituição imediata de meios de transporte, seguro para bens, pessoas e terceiros e estabelecimento de multas por atraso

Fornecedores pré-qualificados

Cod. Aqu.	Fornecedor potencial	Motivo
1.0	Comitê	
1.01	Proprietários locais	Além de ser fornecedor torna-se potencial eleitor.
1.02	Comércio local	
1.03	Comércio local	
1.04	Comércio local	
1.05	Empresa local	
2.0	Serviço de Pesquisa	
2.01	Sem pré-qualificações	Não há empresas do gênero na região, qualquer restrição poderá implicar em ausência de fornecedor.
2.02	Sem pré-qualificações	
3.0	Comícios	
3.01	Empresas locais	Além de ser fornecedor torna-se potencial eleitor.

Conduzir as aquisições

Para aquisição de produtos de consumo, serão selecionados 3 fornecedores e emitida uma RFQ.

Para aluguel de equipamentos e imóveis, caso haja possibilidade de escolhas, será solicitada RFQ dos possíveis fornecedores.

Para contratação de serviços especializados, os critérios de decisão serão: o histórico de serviços similares realizados, a qualidade dos serviços, o preço e a forma de pagamento.

Tipos de contratos

O tipo de contrato será o de preço fixo garantido.

Critérios de avaliação das cotações e das propostas

Para insumos de consumo em geral, os critérios de decisão serão nessa ordem: preço, qualidade e forma de pagamento.

Para aluguel de equipamentos e imóveis os critérios de decisão serão: preço, qualidade, forma de pagamento e capacidade de atendimento.

Para serviços especializados (pesquisas e consultoria jurídica) os critérios de decisão serão: qualidade do fornecimento, preço e forma de pagamento.

Administrar as aquisições

O solicitante da aquisição será responsável pela verificação do recebimento dos produtos e/ou acompanhamento do desenvolvimento de serviços. O

solicitante aprovará as entregas e deverá encaminhar as notas fiscais ao Coordenador Financeiro, atestando o cumprimento das obrigações contratuais conforme descrito no PC.

Avaliação de fornecedores

Cod. Aqui.	Avaliação	Critérios de aceitação	Checkpoint
1.0	Comitê		
1.01	Qualidade do produto fornecido	Especificação prévia	Data entrega
1.02	Qualidade do produto fornecido	Especificação prévia	Data entrega
1.03	Qualidade do produto fornecido	Especificação prévia	Data entrega
1.04	Qualidade do produto fornecido	Especificação prévia	Data entrega
1.05	Qualidade do serviço executado e prazo de entrega	Especificação prévia e prazo cumprido	Data entrega
2.0	Serviço de Pesquisa		
2.01	Qualidade do serviço executado e prazo de entrega	Especificação prévia e prazo cumprido	Data entrega
2.02	Qualidade do serviço executado e prazo de entrega	Especificação prévia e prazo cumprido	Data entrega
3.0	Comícios		
3.01	Qualidade do serviço executado e prazo de entrega	Especificação prévia e prazo cumprido	Data entrega





Encerrar as aquisições





De posse dos produtos e/ou serviços contratados, o solicitante verificará se todos os requisitos definidos foram cumpridos em sua integralidade e encaminhará a fatura rubricada para a efetivação do pagamento das contas pelo Coordenador Financeiro, juntamente com a avaliação do fornecedor (conforme anexo) para arquivamento junto aos demais documentos gerados no processo.



APÊNDICE S – CRONOGRAMA A 100%.

ID	% Complete		Nome da tarefa	Duration	Start	Finish	Predecessor	Work
1	100%	✓	1 Vereador Canoeiro 2012	134 days	Mon 16/04/12	Mon 15/10/12		1.966 hrs
2	100%	✓	1.1 Realizar o Planejamento do Projeto	19 days	Mon 16/04/12	Thu 10/05/12		376 hrs
3	100%	✓	1.1.1 Realizar a Iniciação	5 days	Mon 16/04/12	Fri 20/04/12		80 hrs
4	100%	✓	1.1.1.1 Termo de Abertura	1 day	Mon 16/04/12	Mon 16/04/12		16 hrs
5	100%	✓	1.1.1.2 Identificação das Partes Interessadas	3 days	Tue 17/04/12	Thu 19/04/12	4	24 hrs
6	100%	✓	1.1.1.3 Reunião Kick Off	1 day	Fri 20/04/12	Fri 20/04/12	5	40 hrs
7	100%	✓	1.1.2 Finalizar Iniciação	0,5 days	Mon 23/04/12	Mon 23/04/12	6	4 hrs
8	100%	✓	1.1.3 Planejar o Projeto	14 days	Mon 23/04/12	Thu 10/05/12		292 hrs
9	100%	✓	1.1.3.1 Elaborar Planos Auxiliares	14 days	Mon 23/04/12	Thu 10/05/12		292 hrs
10	100%	✓	1.1.3.1.1 Escopo	2 days	Mon 23/04/12	Tue 24/04/12		44 hrs
11	100%	✓	1.1.3.1.1.1 Declaração de Escopo	1 day	Mon 23/04/12	Mon 23/04/12	3	20 hrs
12	100%	✓	1.1.3.1.1.2 EAP	1 day	Tue 24/04/12	Tue 24/04/12	11	24 hrs
13	100%	✓	1.1.3.1.2 Tempo	2 days	Wed 25/04/12	Thu 26/04/12		16 hrs
14	100%	✓	1.1.3.1.2.1 Cronograma	2 days	Wed 25/04/12	Thu 26/04/12	12	16 hrs
15	100%	✓	1.1.3.1.3 Custos	1 day	Fri 27/04/12	Fri 27/04/12		16 hrs
16	100%	✓	1.1.3.1.3.1 Orçamento	1 day	Fri 27/04/12	Fri 27/04/12	11;12;14	16 hrs
17	100%	✓	1.1.3.1.4 Qualidade	1 day	Mon 30/04/12	Mon 30/04/12	16	24 hrs
18	100%	✓	1.1.3.1.5 Recursos Humanos	1 day	Tue 01/05/12	Tue 01/05/12	17	24 hrs
19	100%	✓	1.1.3.1.6 Comunicação	1 day	Wed 02/05/12	Wed 02/05/12	18	24 hrs
20	100%	✓	1.1.3.1.7 Riscos	1 day	Thu 03/05/12	Thu 03/05/12	19	24 hrs
21	100%	✓	1.1.3.1.8 Aquisições	1 day	Fri 04/05/12	Fri 04/05/12	20	24 hrs
22	100%	✓	1.1.3.1.9 Requisitos	1 day	Mon 07/05/12	Mon 07/05/12	21	24 hrs
23	100%	✓	1.1.3.1.10 Melhorias dos Processos	1 day	Tue 08/05/12	Tue 08/05/12	22	24 hrs
24	100%	✓	1.1.3.1.11 Mudanças	1 day	Wed 09/05/12	Wed 09/05/12	23	24 hrs
25	100%	✓	1.1.3.1.12 Configuração	1 day	Thu 10/05/12	Thu 10/05/12	24	24 hrs
26	100%	✓	1.1.4 Finalizar os planos	0 days	Thu 10/05/12	Thu 10/05/12	25	0 hrs
27	100%	✓	1.1.5 Reunião Go NoGo	0 days	Thu 10/05/12	Thu 10/05/12	26	0 hrs
28	100%	✓	1.2 Planejar a Campanha Política	14 days	Fri 11/05/12	Wed 30/05/12		218 hrs
29	100%	✓	1.2.1 Estratégia de Campanha	7 days	Fri 11/05/12	Mon 21/05/12		32 hrs

Projeto: Vereador Canoeiro
Data: Mon 15/10/12

Tarefa 
Divisão 
Etapa 
Resumo 

Resumo do projeto 
Tarefas externas 
Etapa externa 
Tarefa Inativa 

Andamento 
Prazo final 

Página 1

ID	% Complete		Nome da tarefa	Duration	Start	Finish	Predecessor	Work
30	100%	✓	1.2.1.1 Elaborar critérios	2 days	Fri 11/05/12	Mon 14/05/12	27	8 hrs
31	100%	✓	1.2.1.2 Definir requisitos	2 days	Tue 15/05/12	Wed 16/05/12	30	8 hrs
32	100%	✓	1.2.1.3 Definir ações de mídia	3 days	Thu 17/05/12	Mon 21/05/12	30;31	16 hrs
33	100%	✓	1.2.2 Comunicação da Plataforma Política	7 days	Tue 22/05/12	Wed 30/05/12		62 hrs
34	100%	✓	1.2.2.1 Discursos, declarações e entrevistas - conteúdo	3 days	Tue 22/05/12	Thu 24/05/12	29	36 hrs
35	100%	✓	1.2.2.2 Mídias	2 days	Fri 25/05/12	Mon 28/05/12	29;34	12 hrs
36	100%	✓	1.2.2.3 Respostas e defesas	2 days	Tue 29/05/12	Wed 30/05/12	29;34;35	14 hrs
37	100%	✓	1.2.3 Captar Recursos	12 days	Fri 11/05/12	Mon 28/05/12		124 hrs
38	100%	✓	1.2.3.1 Contactar Patrocinadores	5 days	Fri 11/05/12	Thu 17/05/12	27	52 hrs
39	100%	✓	1.2.3.2 Definir contribuições	2 days	Fri 18/05/12	Mon 21/05/12	38	32 hrs
40	100%	✓	1.2.3.3 Receber patrocínios / contribuições	5 days	Tue 22/05/12	Mon 28/05/12	39	40 hrs
41	100%	✓	1.3 Estruturar Campanha política	111 days	Fri 11/05/12	Tue 09/10/12		854 hrs
42	100%	✓	1.3.1 Definir Equipe de Apoio	3 days	Thu 31/05/12	Mon 04/06/12	28	18 hrs
43	100%	✓	1.3.2 Elaborar Plano Captação Fundos	3 days	Fri 11/05/12	Tue 15/05/12	27	34 hrs
44	100%	✓	1.3.3 Definir Comitê	5 days	Fri 11/05/12	Thu 17/05/12		50 hrs
45	100%	✓	1.3.3.1 Elaborar critérios	2 days	Fri 11/05/12	Mon 14/05/12	27	16 hrs
46	100%	✓	1.3.3.2 Definir requisitos	3 days	Tue 15/05/12	Thu 17/05/12	45	34 hrs
47	100%	✓	1.3.4 Definir Plano de Mídia	7 days	Fri 18/05/12	Mon 28/05/12		60 hrs
48	100%	✓	1.3.4.1 Elaborar critérios	3 days	Fri 18/05/12	Tue 22/05/12	27;44	20 hrs
49	100%	✓	1.3.4.2 Definir requisitos	2 days	Wed 23/05/12	Thu 24/05/12	48	24 hrs
50	100%	✓	1.3.4.3 Definir ações de mídia	2 days	Fri 25/05/12	Mon 28/05/12	49	16 hrs
51	100%	✓	1.3.5 Definir Pesquisas de Opinião	5 days	Tue 29/05/12	Mon 04/06/12		30 hrs
52	100%	✓	1.3.5.1 Definir perfil do eleitorado	3 days	Tue 29/05/12	Thu 31/05/12	27;47	20 hrs
53	100%	✓	1.3.5.2 Definir tipo de pesquisas	2 days	Fri 01/06/12	Mon 04/06/12	52	10 hrs
54	100%	✓	1.3.6 Definir Eventos	14 days	Tue 29/05/12	Fri 15/06/12		270 hrs
55	100%	✓	1.3.6.1 Comícios	5 days	Tue 29/05/12	Mon 04/06/12		58 hrs
56	100%	✓	1.3.6.1.1 Definir agenda	2 days	Tue 29/05/12	Wed 30/05/12	50	20 hrs
57	100%	✓	1.3.6.1.2 Definir discursos	3 days	Thu 31/05/12	Mon 04/06/12	56	38 hrs
58	100%	✓	1.3.6.2 Palestras	5 days	Tue 05/06/12	Mon 11/06/12		116 hrs

Projeto: Vereador Canoeiro

Data: Mon 15/10/12

Tarefa

Divisão

Etapa

Resumo

Resumo do projeto

Tarefas externas

Etapa externa

Tarefa Inativa

Andamento

Prazo final

Página 2

ID	% Complete		Nome da tarefa	Duration	Start	Finish	Predecessor	Work
59	100%	✓	1.3.6.2.1 Definir agenda	2 days	Tue 06/06/12	Wed 06/06/12	55	44 hrs
60	100%	✓	1.3.6.2.2 Definir discursos	3 days	Thu 07/06/12	Mon 11/06/12	59	72 hrs
61	100%	✓	1.3.6.3 Entrevistas	4 days	Tue 12/06/12	Fri 15/06/12		96 hrs
62	100%	✓	1.3.6.3.1 Definir agenda	2 days	Tue 12/06/12	Wed 13/06/12	58	48 hrs
63	100%	✓	1.3.6.3.2 Definir discursos	2 days	Thu 14/06/12	Fri 15/06/12	62	48 hrs
64	100%	✓	1.3.7 Definir Infraestrutura	13 days	Fri 18/05/12	Tue 05/06/12		60 hrs
65	100%	✓	1.3.7.1 Comitê	2 days	Fri 18/05/12	Mon 21/05/12	46	36 hrs
66	100%	✓	1.3.7.2 Comícios	1 day	Tue 05/06/12	Tue 05/06/12	55	24 hrs
67	100%	✓	1.3.8 Registrar a candidatura	1 day	Thu 05/07/12	Thu 05/07/12		8 hrs
68	100%	✓	1.3.9 Montar Comitê	42 days	Fri 18/05/12	Fri 13/07/12		120 hrs
69	100%	✓	1.3.9.1 Pesquisa de locais potenciais	5 days	Fri 18/05/12	Thu 24/05/12	44	32 hrs
70	100%	✓	1.3.9.2 Definição de local	2 days	Fri 25/05/12	Mon 28/05/12	69	36 hrs
71	100%	✓	1.3.9.3 Elaborar contrato	1 day	Fri 08/07/12	Fri 08/07/12	70;67	12 hrs
72	100%	✓	1.3.9.4 Montar comitê	3 days	Sat 07/07/12	Tue 10/07/12	71	40 hrs
73	100%	✓	1.3.9.5 Aquisições do Comitê	1 day	Fri 13/07/12	Fri 13/07/12	72FS+2 days	0 hrs
74	100%	✓	1.3.10 Montar Equipe	10 days	Tue 26/06/12	Sat 07/07/12		48 hrs
75	100%	✓	1.3.10.1 Divulgar cargos / informações	1 day	Tue 26/06/12	Tue 26/06/12	42FS+15 day	8 hrs
76	100%	✓	1.3.10.2 Entrevistar / selecionar candidatos	4 days	Wed 27/06/12	Mon 02/07/12	75	32 hrs
77	100%	✓	1.3.10.3 Contratar aprovados	1 day	Sat 07/07/12	Sat 07/07/12	76;67FS+1 d	8 hrs
78	100%	✓	1.3.11 Contratar Pesquisas de Opinião	94 days	Tue 05/06/12	Tue 09/10/12		22 hrs
79	100%	✓	1.3.11.1 Contactar fornecedores	3 days	Tue 05/06/12	Thu 07/06/12	51	12 hrs
80	100%	✓	1.3.11.2 Recebimento de propostas	1 day	Fri 22/06/12	Fri 22/06/12	79FS+10 day	2 hrs
81	100%	✓	1.3.11.3 Fechamento de contratos	2 days	Wed 27/06/12	Thu 28/06/12	80FS+2 days	8 hrs
82	100%	✓	1.3.11.4 Pesquisa de Perfil do Eleitorado	1 day	Fri 08/07/12	Fri 08/07/12	81;87	0 hrs
83	100%	✓	1.3.11.5 Pagamento Pesquisa de Perfil	1 day	Tue 10/07/12	Tue 10/07/12	82FS+2 days	0 hrs
84	100%	✓	1.3.11.6 Pesquisa de Intenção de Voto - 01	1 day	Thu 05/07/12	Thu 05/07/12		0 hrs
85	100%	✓	1.3.11.7 Pagamento Pesquisa 01	1 day	Mon 09/07/12	Mon 09/07/12	84FS+2 days	0 hrs
86	100%	✓	1.3.11.8 Pesquisa de Intenção de Voto - 02	1 day	Sun 05/08/12	Sun 05/08/12		0 hrs
87	100%	✓	1.3.11.9 Pagamento Pesquisa 02	1 day	Wed 08/08/12	Wed 08/08/12	86FS+2 days	0 hrs

Projeto: Vereador Canoeiro Data: Mon 15/10/12	Tarefa		Resumo do projeto		Andamento	
	Divisão		Tarefas externas		Prazo final	
	Etapa		Etapa externa			
	Resumo		Tarefa Inativa			

Página 3

ID	% Complete		Nome da tarefa	Duration	Start	Finish	Predecessor	Work
88	100%	✓	1.3.11.10 Pesquisa de Intenção de Voto - 03	1 day	Wed 05/09/12	Wed 05/09/12		0 hrs
89	100%	✓	1.3.11.11 Pagamento Pesquisa 03	1 day	Mon 10/09/12	Mon 10/09/12	88FS+2 days	0 hrs
90	100%	✓	1.3.11.12 Pesquisa de Intenção de Voto - 04	1 day	Fri 05/10/12	Fri 05/10/12		0 hrs
91	100%	✓	1.3.11.13 Pagamento Pesquisa 04	1 day	Tue 09/10/12	Tue 09/10/12	90FS+2 days	0 hrs
92	100%	✓	1.3.12 Contratar Ações de Mídia	28 days	Tue 29/05/12	Thu 05/07/12		38 hrs
93	100%	✓	1.3.12.1 Contactar fornecedores	3 days	Tue 29/05/12	Thu 31/05/12	50	24 hrs
94	100%	✓	1.3.12.2 Recebimento de propostas de fornecimento	1 day	Fri 22/06/12	Fri 22/06/12	93FS+15 day	2 hrs
95	100%	✓	1.3.12.3 Fechamento de contratos	2 days	Wed 04/07/12	Thu 05/07/12	94FS+7 days	12 hrs
96	100%	✓	1.3.13 Definir Locais de Eventos	10 days	Mon 18/06/12	Fri 29/06/12		64 hrs
97	100%	✓	1.3.13.1 Pesquisar locais	2 days	Mon 18/06/12	Tue 19/06/12	54	16 hrs
98	100%	✓	1.3.13.2 Contactar proprietários	5 days	Wed 20/06/12	Tue 26/06/12	97	32 hrs
99	100%	✓	1.3.13.3 Definir parceiros / locais gratuitos	3 days	Wed 27/06/12	Fri 29/06/12	98	16 hrs
100	100%	✓	1.3.14 Contratar Infraestrutura	21 days	Wed 06/06/12	Wed 04/07/12		32 hrs
101	100%	✓	1.3.14.1 Contactar fornecedores	3 days	Wed 06/06/12	Fri 08/06/12	66	16 hrs
102	100%	✓	1.3.14.2 Receber propostas	1 day	Mon 25/06/12	Mon 25/06/12	101FS+10 da	4 hrs
103	100%	✓	1.3.14.3 Fechar contratos	2 days	Tue 03/07/12	Wed 04/07/12	102FS+5 day	12 hrs
104	100%	✓	1.4 Divulgar a Campanha política	67 days	Fri 06/07/12	Fri 05/10/12		334 hrs
105	100%	✓	1.4.1 Eventos	67 days	Fri 06/07/12	Fri 05/10/12		334 hrs
106	100%	✓	1.4.1.1 Comícios	67 days	Fri 06/07/12	Fri 05/10/12		270 hrs
107	100%	✓	1.4.1.1.1 Comício 01	6 days	Fri 06/07/12	Thu 12/07/12		30 hrs
108	100%	✓	1.4.1.1.1.1 Montar infraestrutura	1 day	Fri 06/07/12	Fri 06/07/12	99;103FS+1	12 hrs
109	100%	✓	1.4.1.1.1.2 Locomoção do candidato	1 day	Sat 07/07/12	Sat 07/07/12	108	6 hrs
110	100%	✓	1.4.1.1.1.3 Discurso	0 days	Sat 07/07/12	Sat 07/07/12	109	0 hrs
111	100%	✓	1.4.1.1.1.4 Custo Locomoção	1 day	Thu 12/07/12	Thu 12/07/12	109FS+3 day	0 hrs
112	100%	✓	1.4.1.1.1.5 Desmontar infraestrutura	1 day	Mon 09/07/12	Mon 09/07/12	110	12 hrs
113	100%	✓	1.4.1.1.2 Comício 02	5 days	Fri 20/07/12	Thu 26/07/12		34 hrs
114	100%	✓	1.4.1.1.2.1 Montar infraestrutura	1 day	Fri 20/07/12	Fri 20/07/12	112FS+8 day	16 hrs
115	100%	✓	1.4.1.1.2.2 Locomoção do candidato	1 day	Mon 23/07/12	Mon 23/07/12	114	10 hrs
116	100%	✓	1.4.1.1.2.3 Discurso	0 days	Mon 23/07/12	Mon 23/07/12	115	0 hrs

Projeto: Vereador Canoeiro

Data: Mon 15/10/12

Tarefa

Divisão

Etapa

Resumo

Resumo do projeto

Tarefas externas

Etapa externa

Tarefa Inativa

Andamento

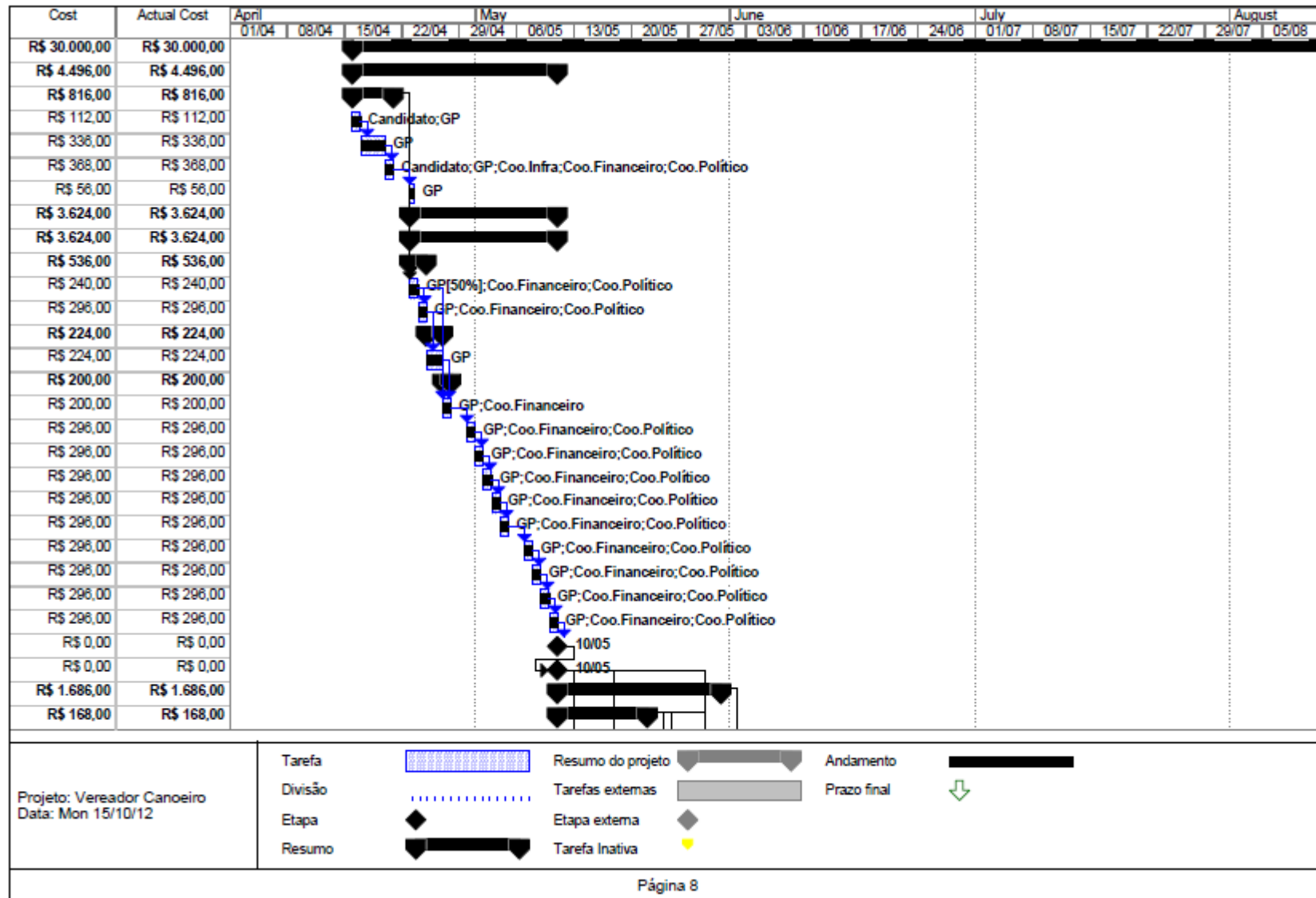
Prazo final

Página 4

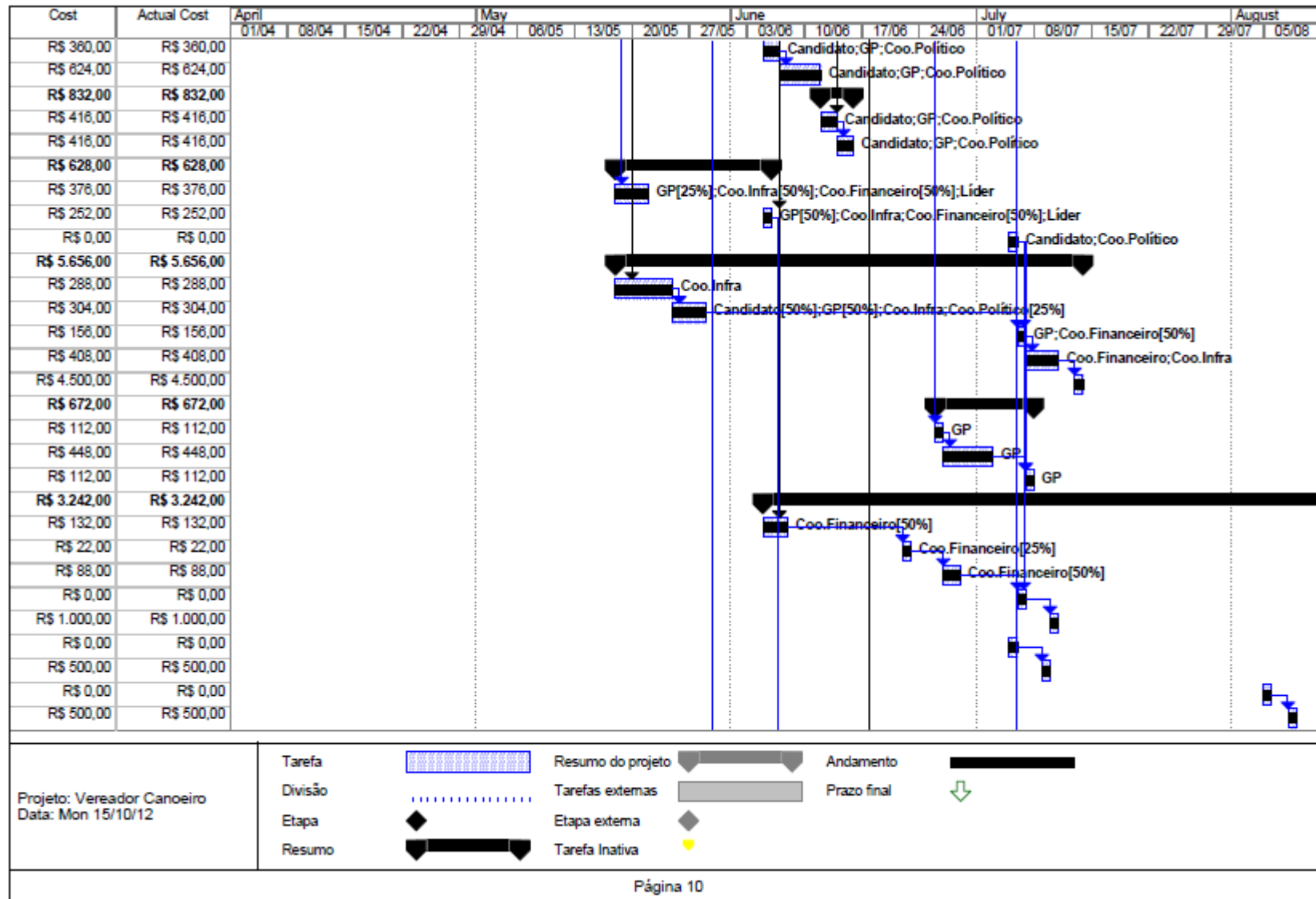
ID	% Complete		Nome da tarefa	Duration	Start	Finish	Predecessor	Work
117	100%	✓	1.4.1.1.2.4 Custo Locomoção	1 day	Thu 26/07/12	Thu 26/07/12	114FS+3 day	0 hrs
118	100%	✓	1.4.1.1.2.5 Desmontar infraestrutura	1 day	Tue 24/07/12	Tue 24/07/12	116	8 hrs
119	100%	✓	1.4.1.1.3 Comício 03	6 days	Fri 03/08/12	Thu 09/08/12		34 hrs
120	100%	✓	1.4.1.1.3.1 Montar infraestrutura	1 day	Fri 03/08/12	Fri 03/08/12	118FS+7 day	16 hrs
121	100%	✓	1.4.1.1.3.2 Locomoção do candidato	1 day	Sun 05/08/12	Sun 05/08/12	120	10 hrs
122	100%	✓	1.4.1.1.3.3 Discurso	0 days	Sun 05/08/12	Sun 05/08/12	121	0 hrs
123	100%	✓	1.4.1.1.3.4 Custo Locomoção	1 day	Thu 09/08/12	Thu 09/08/12	121FS+3 day	0 hrs
124	100%	✓	1.4.1.1.3.5 Desmontar infraestrutura	1 day	Mon 06/08/12	Mon 06/08/12	122	8 hrs
125	100%	✓	1.4.1.1.4 Comício 04	6 days	Thu 16/08/12	Thu 23/08/12		34 hrs
126	100%	✓	1.4.1.1.4.1 Montar infraestrutura	1 day	Thu 16/08/12	Thu 16/08/12	124FS+7 day	16 hrs
127	100%	✓	1.4.1.1.4.2 Locomoção do candidato	1 day	Fri 17/08/12	Fri 17/08/12	126	10 hrs
128	100%	✓	1.4.1.1.4.3 Discurso	0 days	Fri 17/08/12	Fri 17/08/12	127	0 hrs
129	100%	✓	1.4.1.1.4.4 Custo Locomoção	1 day	Thu 23/08/12	Thu 23/08/12	127FS+3 day	0 hrs
130	100%	✓	1.4.1.1.4.5 Desmontar infraestrutura	1 day	Mon 20/08/12	Mon 20/08/12	128	8 hrs
131	100%	✓	1.4.1.1.5 Comício 05	6 days	Thu 30/08/12	Thu 06/09/12		40 hrs
132	100%	✓	1.4.1.1.5.1 Montar infraestrutura	1 day	Thu 30/08/12	Thu 30/08/12	130FS+7 day	16 hrs
133	100%	✓	1.4.1.1.5.2 Locomoção do candidato	1 day	Fri 31/08/12	Fri 31/08/12	132	16 hrs
134	100%	✓	1.4.1.1.5.3 Discurso	0 days	Fri 31/08/12	Fri 31/08/12	133	0 hrs
135	100%	✓	1.4.1.1.5.4 Custo Locomoção	1 day	Thu 06/09/12	Thu 06/09/12	133FS+3 day	0 hrs
136	100%	✓	1.4.1.1.5.5 Desmontar infraestrutura	1 day	Mon 03/09/12	Mon 03/09/12	133	8 hrs
137	100%	✓	1.4.1.1.6 Comício 06	6 days	Mon 10/09/12	Mon 17/09/12		30 hrs
138	100%	✓	1.4.1.1.6.1 Montar infraestrutura	1 day	Mon 10/09/12	Mon 10/09/12	136FS+4 day	16 hrs
139	100%	✓	1.4.1.1.6.2 Locomoção do candidato	1 day	Tue 11/09/12	Tue 11/09/12	138	6 hrs
140	100%	✓	1.4.1.1.6.3 Discurso	0 days	Tue 11/09/12	Tue 11/09/12	139	0 hrs
141	100%	✓	1.4.1.1.6.4 Custo Locomoção	1 day	Mon 17/09/12	Mon 17/09/12	139FS+3 day	0 hrs
142	100%	✓	1.4.1.1.6.5 Desmontar infraestrutura	1 day	Wed 12/09/12	Wed 12/09/12	140	8 hrs
143	100%	✓	1.4.1.1.7 Comício 07	6 days	Wed 19/09/12	Wed 26/09/12		34 hrs
144	100%	✓	1.4.1.1.7.1 Montar infraestrutura	1 day	Wed 19/09/12	Wed 19/09/12	142FS+4 day	16 hrs
145	100%	✓	1.4.1.1.7.2 Locomoção do candidato	1 day	Thu 20/09/12	Thu 20/09/12	144	10 hrs

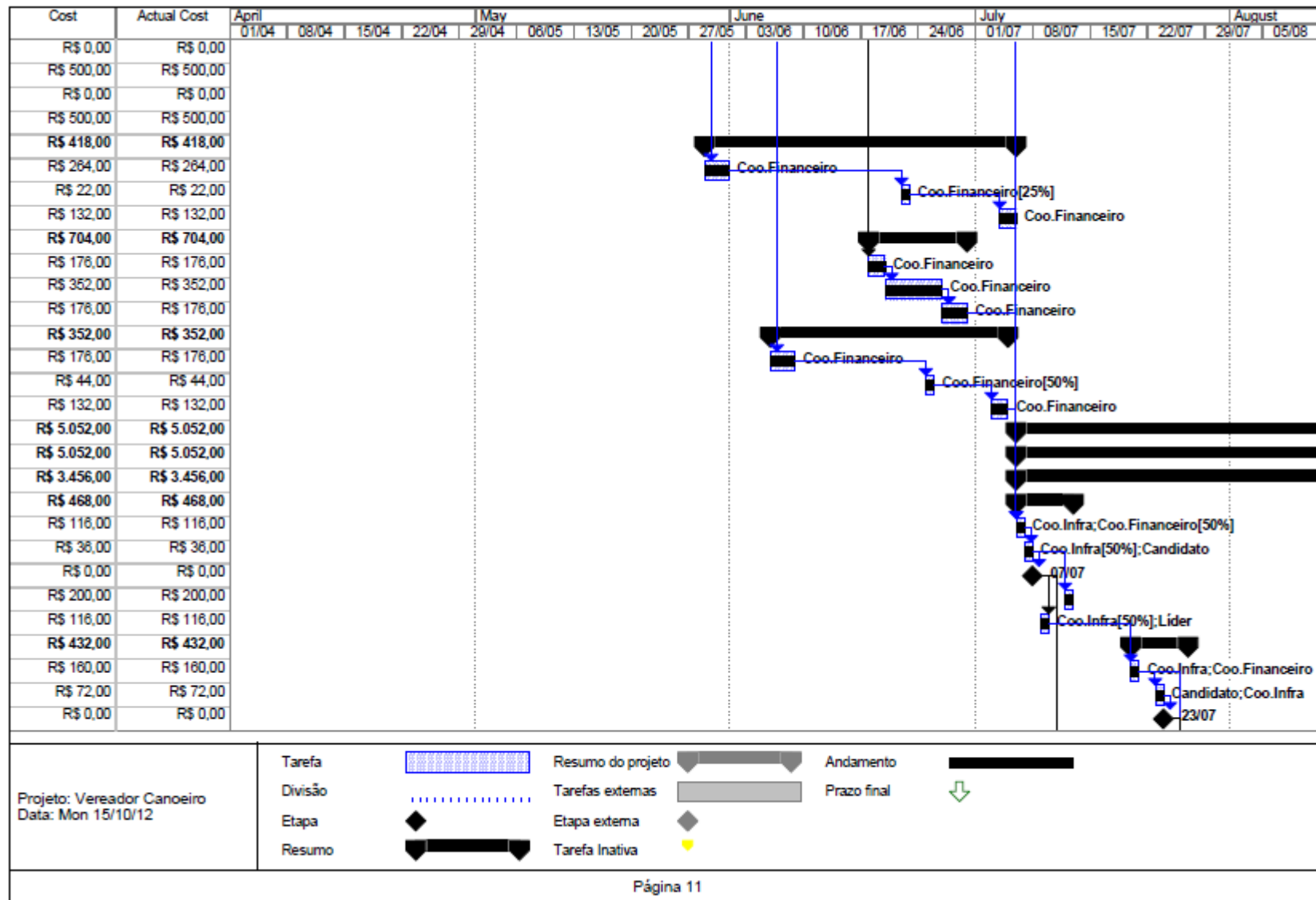
Projeto: Vereador Canoeiro Data: Mon 15/10/12	Tarefa		Resumo do projeto		Andamento	
	Divisão		Tarefas externas		Prazo final	
	Etapas		Etapas externas			
	Resumo		Tarefa Inativa			

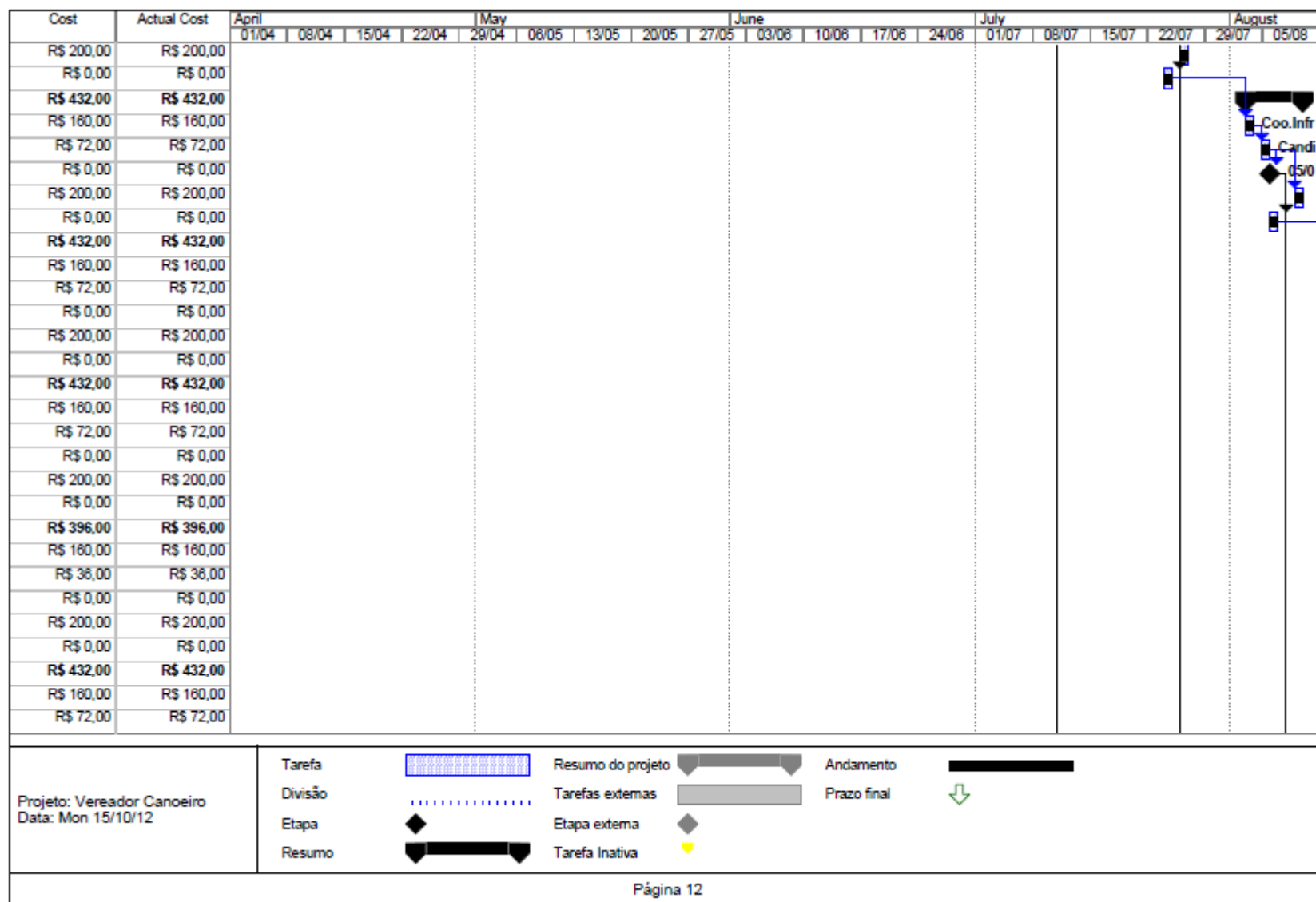
Página 5

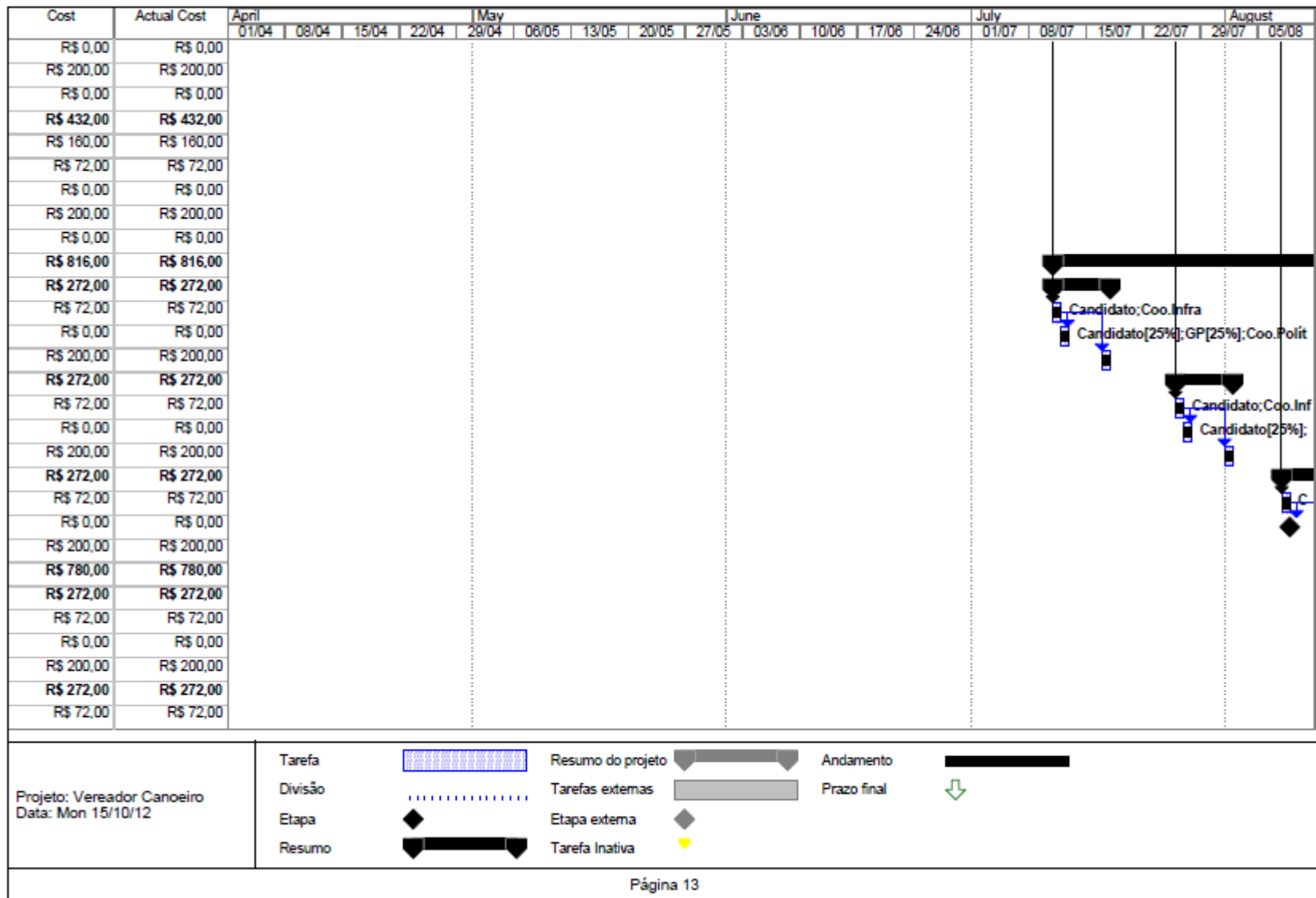












Cost	Actual Cost	April					May					June					July				August	
		01/04	08/04	15/04	22/04	29/04	06/05	13/05	20/05	27/05	03/06	10/06	17/06	24/06	01/07	08/07	15/07	22/07	29/07	05/08		
R\$ 0,00	R\$ 0,00																					
R\$ 200,00	R\$ 200,00																					
R\$ 236,00	R\$ 236,00																					
R\$ 36,00	R\$ 36,00																					
R\$ 0,00	R\$ 0,00																					
R\$ 200,00	R\$ 200,00																					
R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00																					
R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00																					
R\$ 416,00	R\$ 416,00																					
R\$ 152,00	R\$ 152,00																					
R\$ 932,00	R\$ 932,00																					
R\$ 0,00	R\$ 0,00																					
R\$ 0,00	R\$ 0,00																					
R\$ 1.176,00	R\$ 1.176,00																					
R\$ 200,00	R\$ 200,00																					
R\$ 200,00	R\$ 200,00																					
R\$ 0,00	R\$ 0,00																					
R\$ 112,00	R\$ 112,00																					
R\$ 120,00	R\$ 120,00																					
R\$ 122,00	R\$ 122,00																					
R\$ 126,00	R\$ 126,00																					
R\$ 56,00	R\$ 56,00																					
R\$ 240,00	R\$ 240,00																					

Projeto: Vereador Canoeiro

Data: Mon 15/10/12

Tarefa

Divisão

Etapa

Resumo

Resumo do projeto

Tarefas externas

Etapa externa

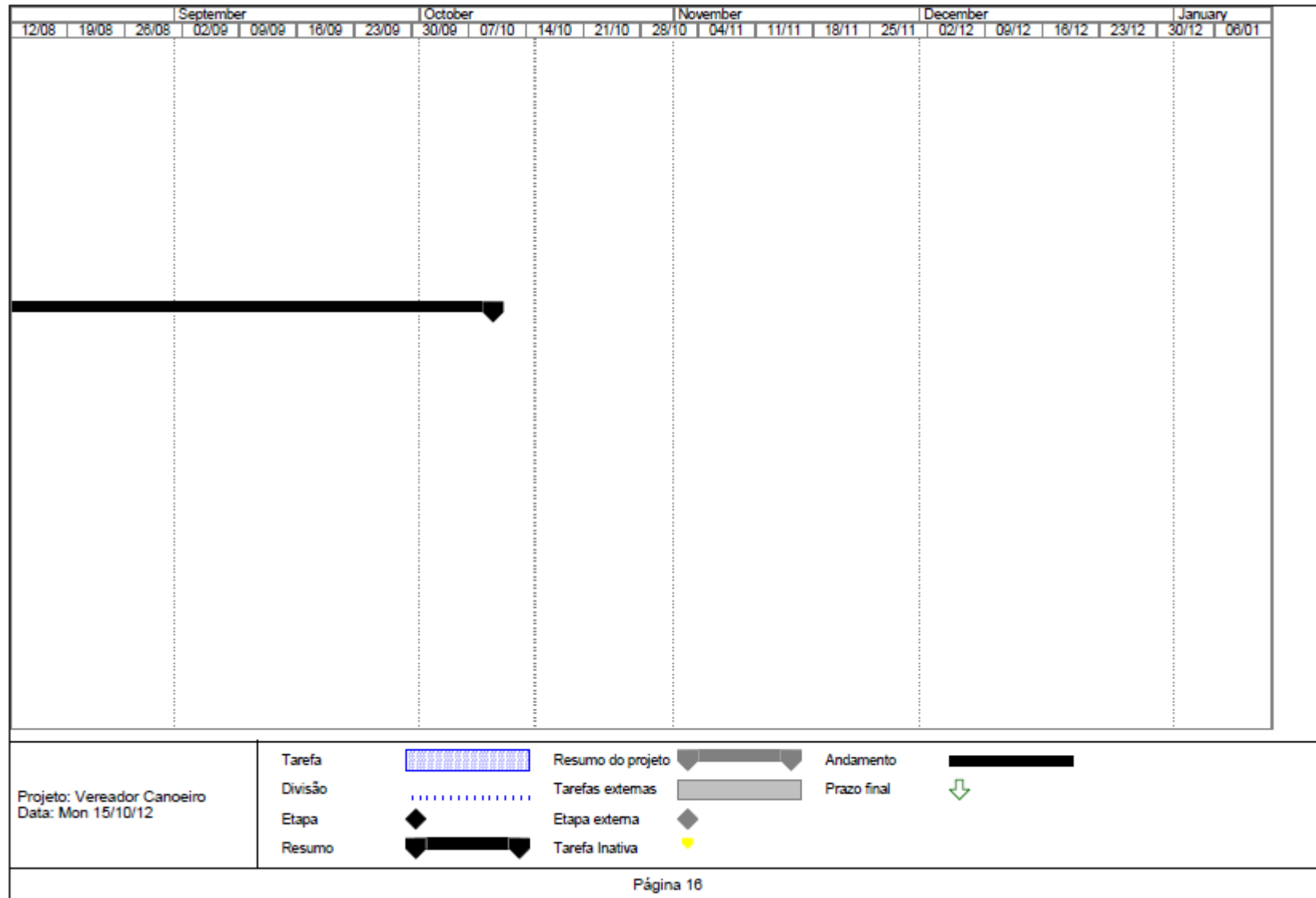
Tarefa Inativa

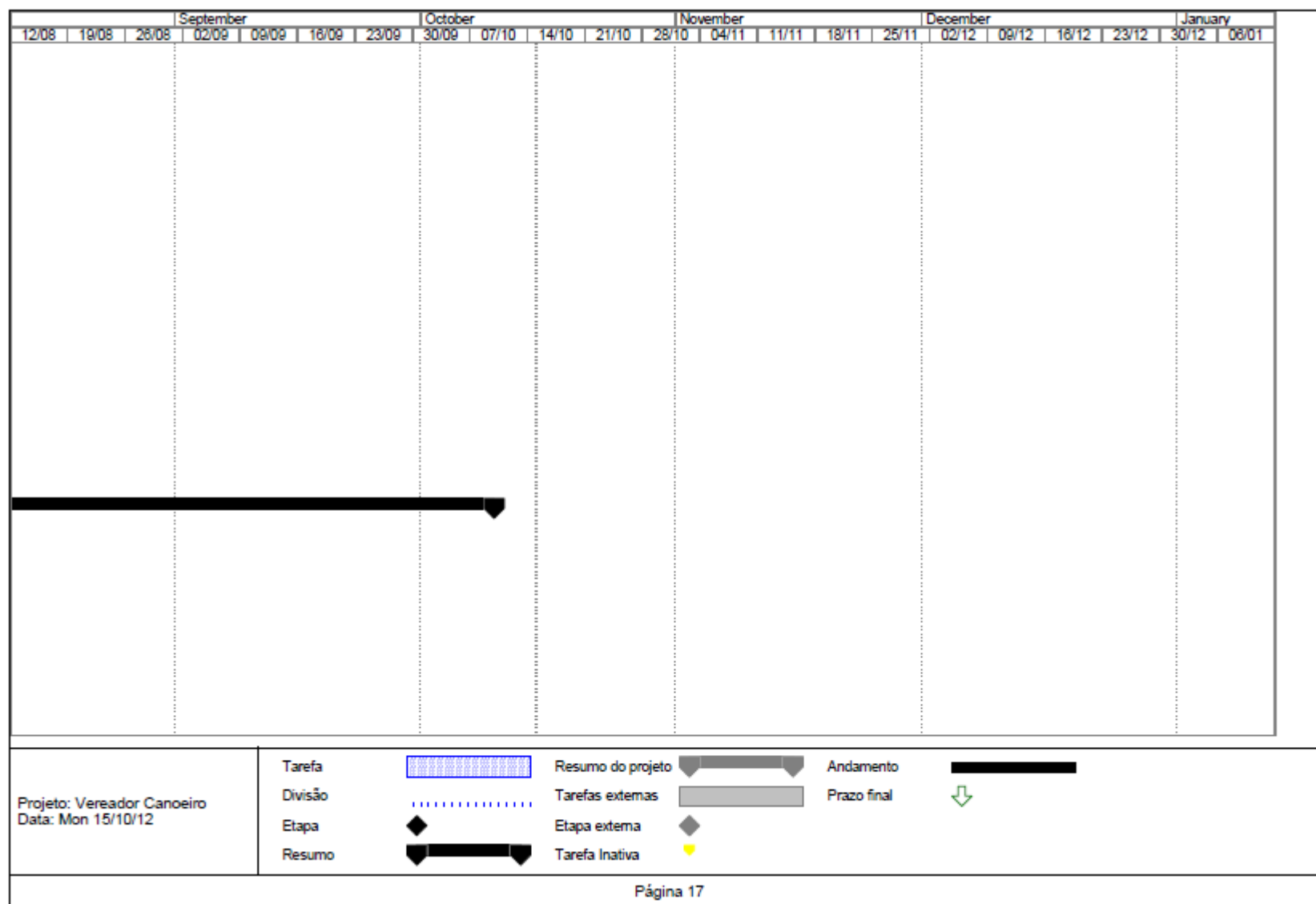
Andamento

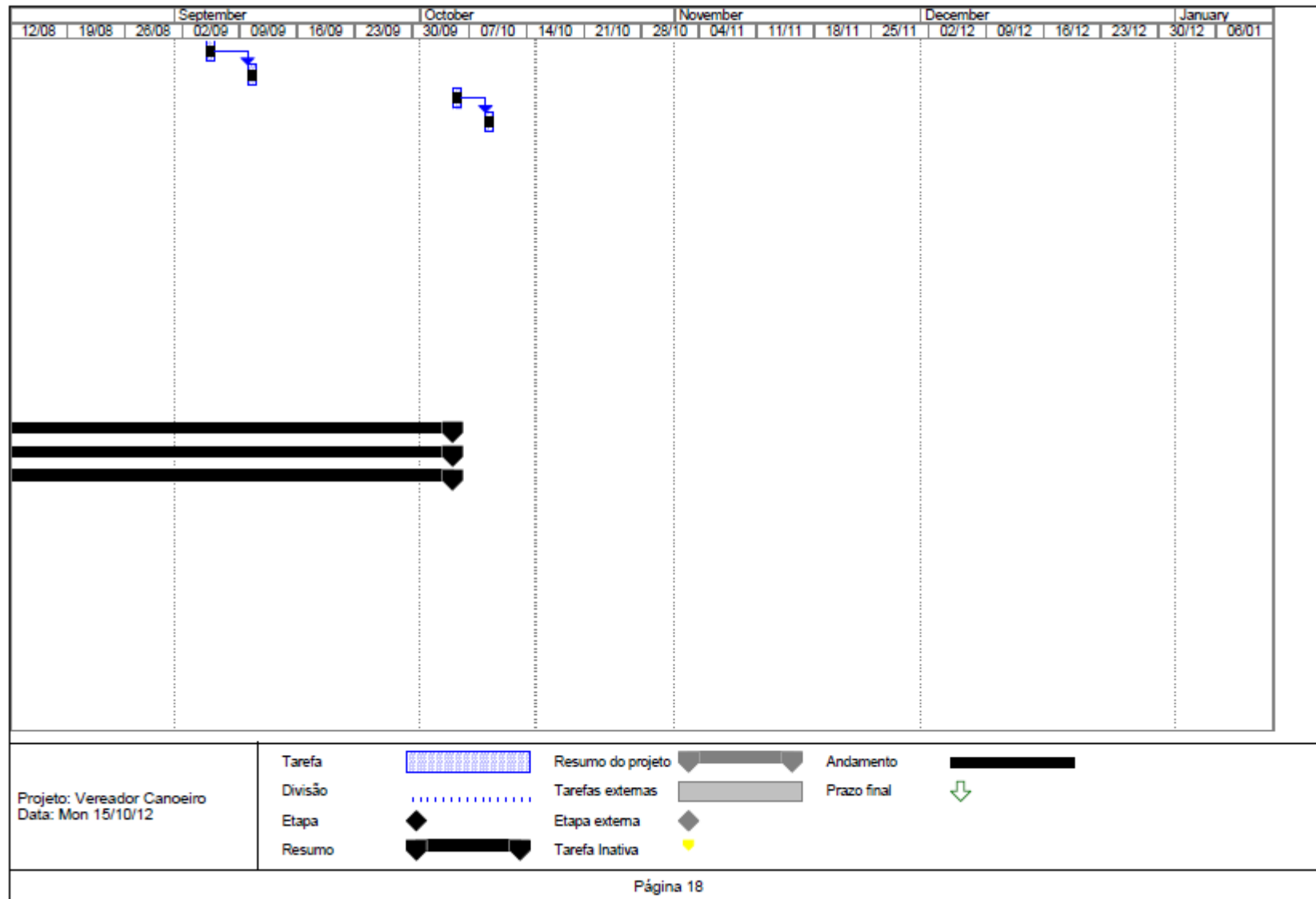
Prazo final

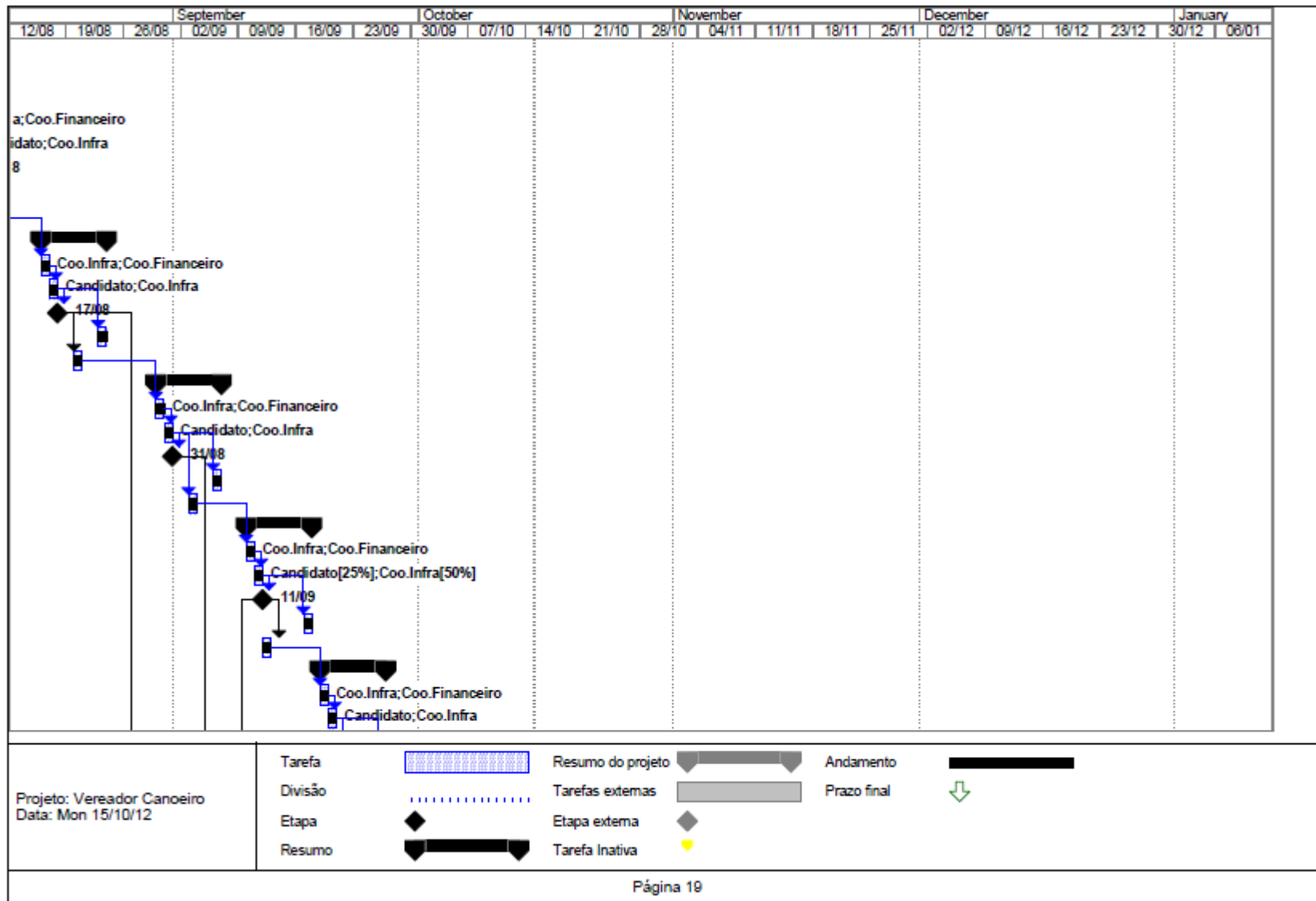
Página 14

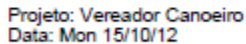


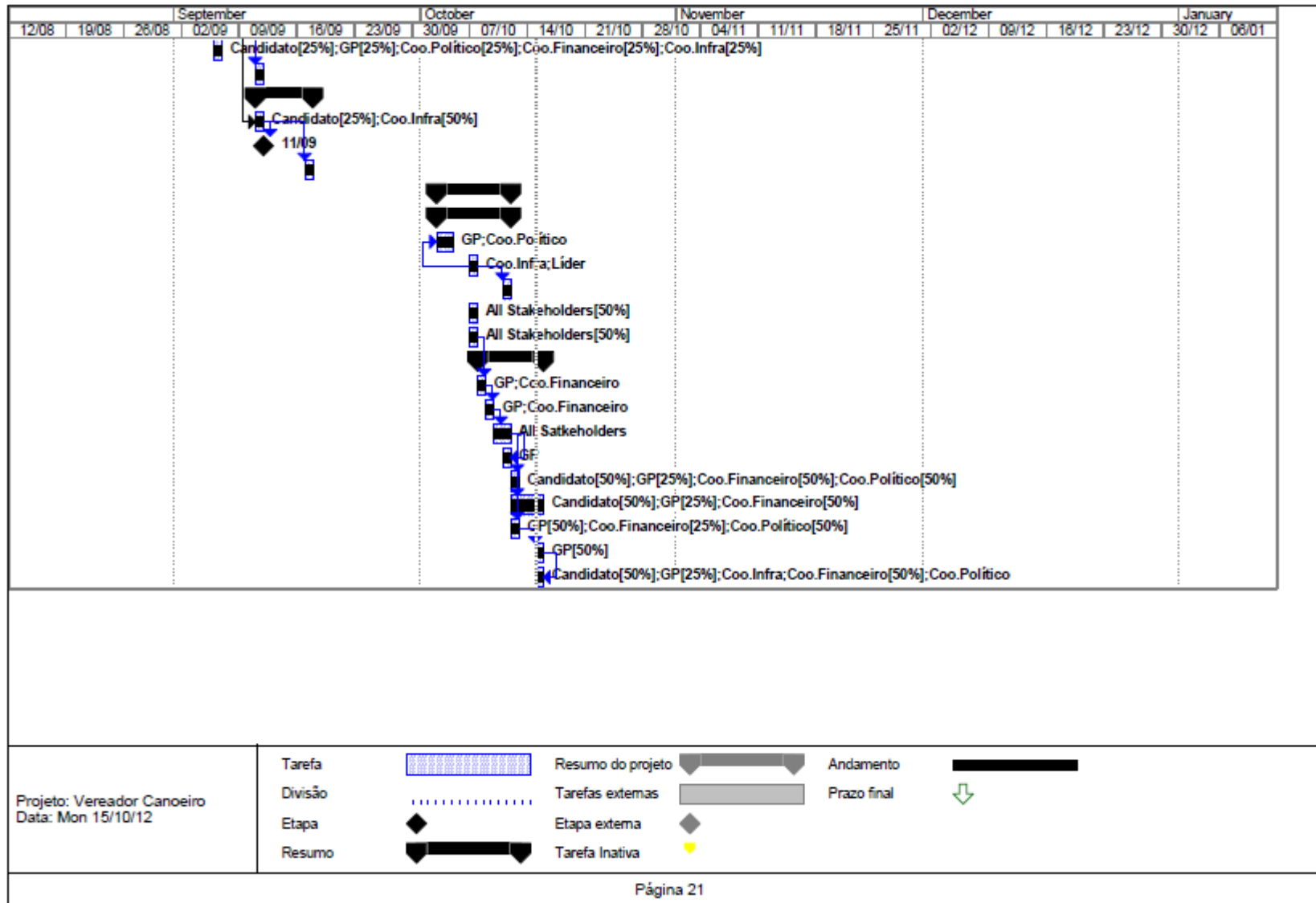












APÊNDICE T – REGISTRO DAS PARTES INTERESSADAS

Informações de identificação				Informações de avaliação		
Parte Interessada				Interesse da Parte no Projeto	Avaliação do Impacto	Estratégia em potencial para ganhar ou reduzir obstáculos
A.	COMITÊ ELEITORAL	Candidato	José Canoeiro Justo	A	100	Elaboração do programa de comunicação
B.		Gerente do Projeto		A	100	Elaboração do programa de comunicação
C.		Coordenador Político		A	100	Elaboração do programa de comunicação
D.		Coordenador Financeiro		A	100	Elaboração do programa de comunicação
E.		Coord. Infraestrutura e Logística		A	50	Envolvimento e participação no projeto
F.		Cabo Eleitoral		B	50	Envolvimento e participação no projeto
G.		Fiscal Eleitoral		B	0	Envolvimento e participação no projeto
H.		Auxiliar de Serviços Gerais		E	0	Envolvimento e participação no projeto
I.	INSTITUCIONAIS	Presidente do Partido		C	75	Comunicação institucional e envolvimento
J.		Deputado - Coligado		C	75	Comunicação institucional e envolvimento
K.		Prefeito - Coligado		C	75	Comunicação institucional e envolvimento
L.		Juiz Eleitoral		E	0	Relatório de informações legais
M.		Advogado		D	25	Relatório de informações legais
N.		Promotor Público - Meio Ambiente		E	25	Relatório de informações legais
O.		Diretor de Cultura Municipal (atual)		C	25	Divulgação de agenda de eventos
P.		Secretário de Obras do Município (atual)		C	25	Divulgação de agenda de eventos
Q.	ELEITORES	Trabalhadores Urbanos		B	75	Atender as expectativas, comunicação clara e diária
R.		Trabalhadores Rurais		B	75	Atender as expectativas, comunicação clara e diária
S.		Proprietários Urbanos		B	75	Atender as expectativas, comunicação clara e diária
T.		Proprietários Rurais		C	75	Atender as expectativas, comunicação clara e diária
U.		Comerciantes		B	75	Atender as expectativas, comunicação clara e diária
V.		Comerciantes		B	75	Atender as expectativas, comunicação clara e diária
X.		Fornecedores		C	0	Contratação em tempo hábil
Y.		Concorrentes		E	0	Sem ação específica

APÊNDICE U – RELATÓRIO DE STATUS A 100%.

Descrição do Projeto

Realizar a campanha eleitoral do candidato a Vereador José Canoeiro Justo, na cidade de São Luiz do Paraitinga, São Paulo definindo as ações que serão feitas para atingir o objetivo de eleger o candidato.

Principais Fornecedores

Instituto de Pesquisas Eleitorais Opinião

Locadora de Veículos Rent a Car

Loja de eletrônicos (computador)

Status Geral do Projeto Resumido

Projeto concluído, dentro dos prazos previstos.

Principais Desvios durante a realização

Conforme relatado no Status Report 50%, o descompasso entre arrecadação de recursos e compromissos de pagamento junto ao fornecedor das pesquisas eleitorais, levou a negociação para o pagamento integral das pesquisas, algumas antecipadas. Os deslocamentos de pessoas para a negociação na sede da empresa, em outro município também geraram custos adicionais.

Felizmente a empresa cumpriu a sua parte no acordo, entregando as pesquisas que faltavam dentro dos prazos e dos requisitos exigidos.

No dia da eleição, a falta de planejamento detalhado para os deslocamentos de fiscais para acompanhamento das votações nas diversas Seções Eleitorais provocou aumento de custos de transporte, impactando nos custos totais previstos.

Outra falha de planejamento foi em relação à necessidade de alimentação para os envolvidos na fiscalização da votação e apuração, que ocorreu logo após

o término da votação. As pessoas não puderam se deslocar para suas casas para se alimentar. O Candidato e Coordenador Financeiro providenciaram alimentação em locais próximos, impactando no custo final do projeto, além do previsto.

BALANÇO FINANCEIRO	
CUSTO TOTAL REALIZADO PARA O PROJETO	30.000,00
MULTA CONTRATUAL	300,00
DESLOCAMENTOS EXTRAS	592,57
DESLOCAMENTOS ADICIONAIS NA ELEIÇÃO	1.500,00
REFEIÇÕES DIA DA ELEIÇÃO	450,00
 TOTAL GASTO	 32.842,57
ARRECADAÇÃO EFETUADA	26.540,00
SALDO FINAL	6.302,57

O Candidato José Canoeiro deverá resolver as pendências financeiras, por seus próprios meios, ou através da ajuda do Partido, para saldar as dívidas geradas na campanha.

Marcos Principais					
Atividade	Início		Fim		Status
	Planejada	Real (se diferente)	Planejada	Estimativa (se diferente)	
Realizar o Planejamento do Projeto	16/4/12		10/05/12		Concluída
Planejar a Campanha Política	11/5/12		30/05/12		Concluída
Estruturar Campanha Política	11/5/12		05/10/12		Concluída
Divulgar a Campanha Política	06/7/12		05/10/12		Concluída
Acompanhar a Eleição e Apuração	03/10/12		07/10/12		Concluída
Desmobilizar o Projeto	08/10/12		15/10/12		Concluída

CRONOGRAMA

% concl...	i	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predece...	Trabalh...	Custo	Custo real
100%	✓	1 Vereador Canoeiro 2012	134 dias	Seg 16/04/12	Seg 15/10/12		1.966 hrs	R\$ 31.910,57	R\$ 31.910,57
100%	✓	1.1 Realizar o Planejamento do Projeto	19 dias	Seg 16/04/12	Qui 10/05/12		376 hrs	R\$ 4.496,00	R\$ 4.496,00
100%	✓	1.1.1 Realizar a Iniciação	5 dias	Seg 16/04/12	Sex 20/04/12		80 hrs	R\$ 816,00	R\$ 816,00
100%	✓	1.1.2 Finalizar Iniciação	0,5 dias	Seg 23/04/12	Seg 23/04/12	6	4 hrs	R\$ 56,00	R\$ 56,00
100%	✓	1.1.3 Planejar o Projeto	14 dias	Seg 23/04/12	Qui 10/05/12		292 hrs	R\$ 3.624,00	R\$ 3.624,00
100%	✓	1.1.4 Finalizar os planos	0 dias	Qui 10/05/12	Qui 10/05/12	25	0 hrs	R\$ 0,00	R\$ 0,00
100%	✓	1.1.5 Reunião Go NoGo	0 dias	Qui 10/05/12	Qui 10/05/12	26	0 hrs	R\$ 0,00	R\$ 0,00
100%	✓	1.2 Planejar a Campanha Política	14 dias	Sex 11/05/12	Qua 30/05/12		218 hrs	R\$ 1.686,00	R\$ 1.686,00
100%	✓	1.2.1 Estratégia de Campanha	7 dias	Sex 11/05/12	Seg 21/05/12		32 hrs	R\$ 168,00	R\$ 168,00
100%	✓	1.2.2 Comunicação da Plataforma Política	7 dias	Ter 22/05/12	Qua 30/05/12		62 hrs	R\$ 264,00	R\$ 264,00
100%	✓	1.2.3 Captar Recursos	12 dias	Sex 11/05/12	Seg 28/05/12		124 hrs	R\$ 1.254,00	R\$ 1.254,00
100%	✓	1.3 Estruturar Campanha política	111 dias	Sex 11/05/12	Ter 09/10/12		854 hrs	R\$ 16.982,57	R\$ 16.982,57
100%	✓	1.4 Divulgar a Campanha política	67 dias	Sex 06/07/12	Sex 05/10/12		334 hrs	R\$ 5.052,00	R\$ 5.052,00
100%	✓	1.5 Acompanhar a Eleição e Apuração	8 dias	Qua 03/10/12	Qui 11/10/12		56 hrs	R\$ 2.518,00	R\$ 2.518,00
100%	✓	1.6 Desmobilizar o Projeto	6 dias	Seg 08/10/12	Seg 15/10/12		128 hrs	R\$ 1.176,00	R\$ 1.176,00

Conclusão

O Projeto obteve êxito em sua realização física, atendendo os requisitos do Patrocinador, e entregando todos os itens planejados dentro dos prazos previstos.

A questão financeira, risco presente neste tipo de realização (não do projeto) sofreu alguns contratempos e eventos não previstos que impactaram no balanço final de custo.

O impacto total de 21 % acima das previsões, considerando aumento de custos e falta da arrecadação de recursos é bastante significativo para o tamanho do projeto e deverá encontrar soluções rápidas de encerramento, pois podem comprometer a credibilidade do Candidato, em uma comunidade pequena, em

que praticamente todas as pessoas se conhecem, prejudicando o seu futuro como vereador ou pequeno empresário, dentro da cidade de São Luiz do Paraitinga.

São Luiz do Paraitinga, 16 de Outubro de 2012

APÊNDICE V – RELATÓRIO DE STATUS A 50%.

Descrição do Projeto

Realizar a campanha eleitoral, definindo as ações que serão feitas para atingir o objetivo de eleger o candidato.

Devem ser definidas estratégias gerais para alcançar o sucesso, identificação do perfil dos eleitores que deverão ser atingidos para votarem no candidato, a comunicação com o público eleitor, mapeamento e, estratégias para obtenção de recursos que financiem a campanha e os diversos eventos que devem ser utilizados na campanha.

Principais Fornecedores

Instituto de Pesquisas Eleitorais Opinião

Locadora de Veículos Rent a Car

Loja de eletrônicos (computador)

Status Geral do Projeto Resumido

Resumo de Status

▲ Verde – em dia

▲ Amarelo – Data em risco ou mudada

▲ Vermelho – Impactos à data final

Técnico	Cronograma	Recursos

Marcos Principais					
	Início		Fim		Status
Atividade	Planejada	Real	Planejada	Estimativa	
Realizar o Planejamento do Projeto	16/4/12		10/05/12		Concluída
Planejar a Campanha Política	11/5/12		30/05/12		Concluída
Estruturar Campanha Política	11/5/12		05/10/12		De acordo com o planejado
Divulgar a Campanha Política	06/7/12		05/10/12		De acordo com o planejado
Acompanhar a Eleição e Apuração	03/10/12		07/10/12		De acordo com o planejado
Desmobilizar o Projeto	08/10/12		15/10/12		De acordo com o planejado

DATAS-CHAVE SEMANAIS	
Realizações	Data de Conclusão
Realizar o Planejamento	10/05/2012
Planejar a Campanha	30/05/2012

Atividades importantes a serem realizadas	Data Planejada
Concluir a Estruturação da Campanha Política	05/10/2012

EVM – Monitoramento de desempenho

Siglas Utilizadas

BAC	Orçamento total do projeto (conforme último Baseline de Custos)
AC	Actual Cost - custo "real" do trabalho realizado até o momento
PV	Planned Value - custo "planejado" até o momento.
EV	Earned Value - custo "evoluído" até o momento, conforme % completado.
SV	Variação de prazo até o momento
CV	Variação de custos até o momento.
SPI	Índice de desempenho de prazo até o momento.
CPI	Índice de desempenho de custo até o momento.
EAC	Estimativa de custo final do projeto baseada na performance atual.

DESCRIÇÃO	% ou Valor
A – Percentual agendado	74,00%

B – Percentual realizado	57,30%
BAC	R\$ 30.000,00

AC	R\$ 21.533,13
PV (BAC * A)	R\$ 19.140,56
EV (BAC * B)	R\$ 17.190,00

SV (EV – PV)	(R\$ 4.593,73)
CV (EV – AC)	(R\$ 7.369,12)
SPI (EV / PV)	0,90
CPI (EV / AC)	0,80

EAC (BAC / CPI)	R\$ 37.579,63
-----------------	---------------

Conclusão EVM

Com o estudo realizado chegamos ao entendimento que para a conclusão do projeto teremos o custo estimado de R\$ 37.579,63 ou seja 25,26% mais caro. A equipe tem produtividade baixa realizando somente 0,8 para cada 1 projetado e ainda atraso no cronograma para cada 1 agendado realizando somente 0,9.

CRONOGRAMA

	% Comp.	Nome da tarefa	Duration	Start	Finish	Predecessor	Work	Cost
1	74%	1 Vereador Canoeiro 2012	134 days	Mon 16/04/12	Mon 15/10/12		1.966 hrs	R\$ 18.768,00
2	100%	1.1 Realizar o Planejamento do Projeto	19 days	Mon 16/04/12	Thu 10/05/12		376 hrs	R\$ 4.496,00
28	100%	1.2 Planejar a Campanha Política	14 days	Fri 11/05/12	Wed 30/05/12		218 hrs	R\$ 1.686,00
41	97%	1.3 Estruturar Campanha política	108 days	Fri 11/05/12	Fri 05/10/12		854 hrs	R\$ 8.590,00
98	15%	1.4 Divulgar a Campanha política	67 days	Fri 06/07/12	Fri 05/10/12		334 hrs	R\$ 2.252,00
161	0%	1.5 Acompanhar a Eleição e Apuração	4 days	Wed 03/10/12	Sun 07/10/12		56 hrs	R\$ 568,00
167	0%	1.6 Desmobilizar o Projeto	6 days	Mon 08/10/12	Mon 15/10/12		128 hrs	R\$ 1.176,00

PROBLEMAS ENCONTRADOS / AÇÕES

Em razão de falha no fluxo de caixa previsto, não foram realizados os dois primeiros pagamentos das pesquisas eleitorais. O fornecedor em função desse atraso exigiu o pagamento de multa e antecipação do pagamento das futuras pesquisas.

Além disso, foram necessários dois deslocamentos de veículos para a negociação com o fornecedor. O valor total dispendido foi de R\$ 300,00, correspondente a 10(dez) por cento de multa sobre o valor contrato para as pesquisas, e mais R\$ 592,57 relativos aos deslocamentos.

Os problemas até então encontrados, mostraram que a falta das verbas suficientes para a realização das tarefas em tempo hábil foi o ponto predominante da questão. Em vista disso, a realização de um controle mais efetivo faz-se necessário, bem como a necessidade de buscar novos recursos financeiros para que o projeto possa ser realizado a contento.

Riscos/Dependências		
Item	Probabilidade	Impacto

Riscos/Dependências		
Item	Probabilidade	Impacto
<i>Pesquisa adicional</i>	baixa	alto
<i>Deslocamento</i>	alta	alto
<i>Pagamentos de Mão de Obra</i>	baixa	alto

Principais Pendências do projeto	Data de Conclusão
<i>Recebimento das Pesquisas Eleitorais</i>	05/10/2012
<i>Contratação de equipe</i>	07/07/2012

OBSERVAÇÕES

Está evidenciado um atraso na execução do projeto, bem como o EAC (Estimativa de custo final do projeto baseada na performance atual) demonstrar a tendência de um custo adicional e fora do planejado inicialmente, chegando a um percentual de aproximadamente 25%(vinte e cinco por cento).

DATA PRÓXIMA REUNIÃO

A próxima reunião está marcada para o dia 31 de Julho de 2012.