



CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAI CIMATEC
MBA EXECUTIVO EM GESTÃO DE PROJETOS

Projeto Final de Curso

Implantação de um Escritório de Arquitetura

Apresentada por: Murilo Vilaronga Cunha de Araújo
Orientadora: Prof^a. MSc. Rosana Vieira Albuquerque, PMP

SALVADOR
2018

Murilo Vilaronga Cunha de Araújo

IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA

Projeto Final de Curso apresentado ao Colegiado de Pós-Graduação para obtenção do certificado de Especialista em Gestão de Projetos da Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC.

Orientadora: Prof^ª. MSc. Rosana V. Albuquerque, PMP

SALVADOR

2018

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário SENAI CIMATEC

A658i Araújo, Murilo Vilaronga Cunha de

Implantação de escritório de arquitetura / Murilo Vilaronga Cunha de Araújo.
– Salvador, 2018.

98 f. : il. color.

Orientadora: Prof.^a MSc. Rosana Vieira Albuquerque.

Monografia (MBA Executivo em Gestão de Projetos) – Programa de Pós-Graduação, Centro Universitário SENAI CIMATEC, Salvador, 2017.
Inclui referências.

1. Gestão de projetos. 2. PMBOK. 3. Escritório de arquitetura – Implantação.
I. Centro Universitário SENAI CIMATEC. II. Albuquerque, Rosana Vieira. III. Título.

CDD: 658.404

Nota sobre o estilo da Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC

Este Projeto Final de Curso do MBA Executivo em Gestão de Projetos foi elaborado considerando as normas de estilo (i.e. estéticas e estruturais) e estão disponíveis em formato eletrônico, mediante solicitação via e-mail ao Coordenador do Curso, e em formato impresso somente para consulta.

Ressalta-se que o formato proposto, considera diversos itens das normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), modelos de templates apresentados por Ricardo Viana Vargas, Rosalvo de Jesus Nocera e outros, todos referentes a documentos citados no Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK), do Project Management Institute (PMI), entretanto opta-se, em alguns aspectos, seguir um estilo próprio elaborado e amadurecido pelo professor orientador do curso e outros professores do programa de pós-graduação supracitado.

Implantação de um Escritório de Arquitetura

Por

Murilo Vilaronga Cunha de Araújo

Projeto Final de Curso aprovado com nota 9,0 como requisito parcial para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão de Projetos, tendo sido julgado pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Presidente: Prof^a M.Sc. Rosana V. Albuquerque, PMP – Orientadora - SENAI
CIMATEC

Membro: Prof. MSc. Carlos César Ribeiro Santos - SENAI CIMATEC

Salvador, 31 de janeiro de 2018

DECLARAÇÃO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Através deste instrumento, isento meu Orientador e a Banca Examinadora de qualquer responsabilidade sobre o aporte ideológico conferido ao presente trabalho.

Murilo Vilaronga Cunha de Araújo

AGRADECIMENTOS

Este trabalho contou inicialmente com o incentivo dos meus colegas Camila Pimentel e Ismael Teixeira, que transformaram os dias cansativos de aula em um ambiente de troca de conhecimentos e experiências mais amplos.

Não teria sido possível finalizar esta missão sem o apoio dos meus mentores profissionais Aimberê Chinapi e Glória Margarida, que me deram asas para voar.

Por fim, meu filho canino Minduim, que suportou minha ausência integral nos dias em que as aulas se adicionavam às ausências corriqueiras dos dias de trabalho, e sempre me recebeu de volta em casa com o mesmo sorriso.

EPÍGRAFE

“Extinto por lei todo o remorso,
maldito seja quem olhar pra trás,
lá pra trás não há nada,
e nada mais”
(Paulo Leminski – Bem no Fundo)

RESUMO

Este projeto surgiu da necessidade de implantação de um escritório de arquitetura na Sede da cidade de Santos/SP da Petrobrasil S.A. A Companhia planejou durante o ano de 2017 as ações para recebimento de novas plataformas de petróleo para exploração do pré-sal na região. Considerando a previsão de chegada de seis destas plataformas durante o ano de 2018, faz-se necessário reestruturar a atual sede administrativa na cidade que dá apoio ao campo para dar conta do crescimento das equipes de suporte em terra. Neste ínterim, o escritório de arquitetura realizará os estudos necessários para a otimização dos espaços existentes, assim como proporá novos espaços a serem ocupados, caso se façam necessários; realizará as intervenções tanto nas instalações atuais como nas futuras; e fará a manutenção destas instalações prediais, liberando assim a Companhia para focar na sua atividade fim, qual seja a exploração de petróleo. Espera-se, deste modo, evitar custos desnecessários com a mobilização de novos espaços ou mesmo, em se confirmando esta necessidade, mobilizar tais áreas da forma mais otimizada possível, contribuindo para a redução do custo de operação das áreas envolvidas, ao mesmo tempo em que disponibilizará os melhores espaços para a execução das atividades das equipes técnicas envolvidas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Projetos. PMBOK. Implantação de Escritório.

ABSTRACT

This project emerged from the necessity to set up an architecture office at the headquarters of the city of Santos/SP of Petrobrasil S.A. During 2017, the Company planned to receive new oil platforms for pre-salt exploration in the region. Considering the expected arrival of six of these platforms during the year 2018, it is necessary to restructure the current administrative headquarters in the city that provides support to the field to account for the growth of ground support teams. Therefore, the architecture office will carry out the necessary studies to optimize existing spaces, as well as propose new spaces to be occupied, should they be needed; will carry out the interventions in the current and future places; and will maintain these buildings, releasing the Company to focus on its final activity: oil exploration. It is hoped, therefore, to avoid unnecessary costs with the mobilization of new spaces or even, if this need is confirmed, to mobilize these areas in the most optimized way possible, contributing to the reduction of the cost of operation of the areas involved, at the same time that it will provide the best spaces for the execution of the activities of the technical teams involved.

KEY WORDS: Project Management. PMBOK. Office Deployment.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - EAP Hierárquica.....	26
Figura 2 - Gráfico de Gantt.....	43
Figura 3 - Gráfico de Marcos.....	50
Figura 4 - EAP de Custos.....	54
Figura 5 - Eventos de comunicação	61
Figura 6 - Modelo de relatório	62
Figura 7 - Organograma do projeto	68
Figura 8 - Risk Breakdown Structure.....	79
Figura 9 - Matriz de Qualificação dos riscos	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - EAP em lista.....	27
Tabela 2 - Dicionário da EAP	28
Tabela 3 - Lista de Atividades com Duração	33
Tabela 4 - Lista de Recursos do Projeto	38
Tabela 5 - Orçamento por Pacote	55
Tabela 6 - Orçamento por Recurso	56
Tabela 7 - Cronograma de Desembolso	57
Tabela 8 Registro de Stakeholders	63
Tabela 9 - Uso da tarefa.....	68
Tabela 10 - Diretório do Time do Projeto	69
Tabela 11 - Matriz de Responsabilidade	70
Tabela 12 - Requisitos de Qualidade e Critérios Mínimos	72
Tabela 13 - Respostas planejadas a riscos.....	82
Tabela 14 – Materiais e equipamentos a serem adquiridos	89

LISTA DE FLUXOGRAMAS

Fluxograma 1 - Sistema de Controle Integrado de Mudanças	17
Fluxograma 2 - Controle de Qualidade	75
Fluxograma 3 - Controle de Mudança de Riscos	81

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CCM	Comitê de Controle de Mudança
DIC	Documento Interno Corporativo
EAP	Estrutura Analítica de projeto
GED	Gerenciamento Eletrônico de Documento
RBS	Risk Breakdown Structure
RH	Recursos Humanos
S.A.	Sociedade Anônima

SUMÁRIO

1. TERMO DE ABERTURA.....	13
2. SISTEMA DE CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS.....	17
3. REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS	18
4. DECLARAÇÃO DE ESCOPO	20
5. DOCUMENTO DE REQUISITOS	24
6. EAP - ESTRUTURA ANALITICA DO PROJETO - GRÁFICA	26
7. EAP - ESTRUTURA ANALITICA DO PROJETO - LISTA	27
8. DICIONÁRIO DA EAP	28
9. PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO	30
10. PLANO DE GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA.....	32
11. LISTA DE ATIVIDADES COM DURAÇÃO E PREDECESSORAS.....	33
12. ALOCAÇÃO DE RECURSOS DO PROJETO.....	38
13. GRÁFICO DE GANTT DO PROJETO.....	43
14. GRÁFICO DE MARCOS DO PROJETO	50
15. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	52
16. DECOMPOSIÇÃO DO ORÇAMENTO NA EAP	54
17. ORÇAMENTO DO PROJETO POR PACOTE	55
18. CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO DO PROJETO	57
19. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	59
20. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	66
21. ORGANOGRAMA DO PROJETO.....	68
22. LISTA DE RECURSOS HUMANOS DO PROJETO	69
23. DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO.....	70
24. MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DO PROJETO	71
25. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	73
26. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	78
27. PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES	85
28. DECLARAÇÃO DE TRABALHO – MATERIAIS E EQUIPAMENTOS	89
29. DECLARAÇÃO DE TRABALHO – TREINAMENTO	91
30. TERMO DE APROVAÇÃO DO PROJETO	92
31. REFERÊNCIAS	93
32. ANEXO	94

GESTÃO DA INTEGRAÇÃO

TERMO DE ABERTURA

OBJETIVO DO PROJETO

O projeto visa a implantação de um escritório de arquitetura para a Petrobrasil na cidade de Santos/SP, até 01/02/2018, com atividades voltadas para as áreas de projeto, execução de obras e manutenção predial.

JUSTIFICATIVAS DO PROJETO

Este projeto visa atender à demanda apresentada pela multinacional Petrobrasil S.A. de serviços de arquitetura na sua sede da cidade de Santos/SP, envolvendo obras de reforma e ampliação, projetos de leiaute e gestão da ocupação do edifício, assim como serviços de manutenção predial das instalações existentes.

Espera-se que a implantação deste projeto evite custos desnecessários com a mobilização de novos espaços ou, em se confirmando a necessidade, mobilizar tais áreas da forma mais otimizada possível, contribuindo para a redução do custo de operação das áreas envolvidas, ao mesmo tempo em que sejam disponibilizados os melhores espaços para a execução das atividades das equipes técnicas envolvidas.

DESCRIÇÃO DO PRODUTO

1. PRODUTO DO PROJETO

Escritório de arquitetura implantado na Sede Administrativa da Petrobrasil na cidade de Santos/SP.

2. ENTREGAS

Escritório de arquitetura funcionando em Santos/SP;

Ambiente físico ajustado e adequado;

Sistemas em pleno funcionamento;

Documentação de transferência emitida pelo RH;

Profissional transferido entre cidades;

Equipe do novo escritório de arquitetura mobilizada e treinada;

Escritório parcialmente desmobilizado em Salvador/BA.

NOME GERENTE DO PROJETO, SUAS RESPONSABILIDADES E AUTORIDADE

O Gerente do Projeto será o Arquiteto Murilo Vilaronga, responsável pela organização das atividades que visam atingir o objetivo do projeto, incluindo a mobilização de estruturas matriciais da Petrobrasil envolvidas nos processos, assim como fornecedores do mercado. Possui autoridade parcial sob as decisões do projeto, cabendo submeter ao Patrocinador aquelas que influenciam nos custos e prazos previamente aprovados.

PRINCIPAIS PARTES INTERESSADAS:

- Gerente do Escritório da Petrobrasil S.A em Santos (Patrocinador);
- Gerente Setorial do Escritório da Petrobrasil S.A em Santos;
- Supervisor do Escritório da Petrobrasil S.A em Santos;
- Unidade de Produção da Petrobrasil S.A. em Santos;
- Gerente do Escritório da Petrobrasil S.A. em Salvador;
- Gerente Executivo Petrobrasil S.A.;
- Arquiteto Murilo Vilaronga (Gerente do Projeto);
- Engenheira Civil do Escritório da Petrobrasil S.A em Santos;
- Área de Recursos Humanos da Petrobrasil S.A. (Salvador e Santos);
- Empresa detentora do Contrato de Logística da Petrobrasil S.A.

DESCRIÇÃO DO PROJETO

3. ESTIMATIVA INICIAL DE PRAZO DO PROJETO

A estimativa inicial de implantação do projeto é de 150 dias.

4. ESTIMATIVA INICIAL DE CUSTO DO PROJETO

A estimativa de custo de implantação do projeto é de R\$ 330.000,00 (trezentos e trinta mil reais).

PREMISSAS INICIAIS

- Haverá interesse da Petrobrasil em transferir o profissional para a cidade de Santos/SP;
- Haverá demanda para atuação do escritório da Petrobrasil na cidade de Santos/SP por, no mínimo, dois anos;
- Será formalizada a liberação do profissional pelo Escritório da

PLANO DE PROJETO

- Petrobrasil de Salvador/BA;
- Será aprovada a movimentação do profissional pelo Gerente Executivo da Petrobrasil;
 - Será incluído o pagamento de auxílio moradia no processo de transferência;
 - Será incluído o pagamento dos custos de movimentação entre cidades no processo de transferência;
 - Será incluído no processo de transferência prazo de 10 dias para mudança do profissional entre cidades;
 - Será mantida a Engenheira Civil existente na Sede de Santos para compor a equipe do projeto e do escritório;
 - Haverá a contratação de um técnico em edificações para compor a equipe do escritório.

RESTRIÇÕES INICIAIS

- Escritório de arquitetura deve ser implantado na cidade de Santos/SP;
- O escritório deve estar em pleno funcionamento até 01/02/2018;
- Profissional deve ser transferido entre as cidades até 01/02/2018;
- Gerenciamento do projeto deve ocorrer da cidade de origem do profissional (Salvador/BA) até a sua efetiva movimentação para a cidade de destino (Santos/SP);
- O gerente do contrato estará disponível em tempo integral apenas a partir da segunda semana de janeiro/2018;
- Indefinição de local de moradia na cidade de Santos/SP;
- Necessidade de desmobilizar parcialmente a estrutura na cidade de Salvador/BA;
- Indisponibilidade de recursos para viabilizar a transferência, caso não aprovado o pagamento de auxílio moradia;

ADMINISTRAÇÃO

1. NECESSIDADE INICIAL DE RECURSOS

Será necessário a disponibilização, mesmo em período parcial, dos profissionais que compõem a equipe do projeto.

PLANO DE PROJETO

Adicionalmente, será necessário disponibilizar um notebook com acesso à internet e sistema de videoconferência e um celular corporativo habilitado para realização de ligações interestaduais.

2. NECESSIDADE DE SUPORTE PELA ORGANIZAÇÃO

Será necessário a mobilização, por demanda, de profissionais da área de RH, Logística e Contratação, para tratamento das documentações de formalização da transferência do arquiteto, contratação e mobilização de outros profissionais e para a movimentação do profissional e sua estrutura pessoal entre as cidades.

Adicionalmente, serão emitidas passagens aéreas e realizadas reservas em hotel, para visitas à cidade de Santos/SP. Devem ser previstas também diárias de viagem para reembolso de despesas com alimentação e transporte.

3. COMITÊ CONTROLE DE MUDANÇAS (CCM)

O comitê de controle de mudanças será composto pelo Gerente do Projeto, Gerente do Escritório da Petrobras em Salvador/BA, Gerente do Escritório da Petrobras em Santos/SP e representante da área de RH da empresa em Salvador/BA.

O comitê atuará no tratamento das mudanças que porventura possam ocorrer no decorrer do projeto, seguindo as etapas descritas no Fluxograma 1. Os registros serão realizados através dos Documentos Internos Corporativos (DIC), devidamente numerados em formato sequencial, conforme padrão já existente.

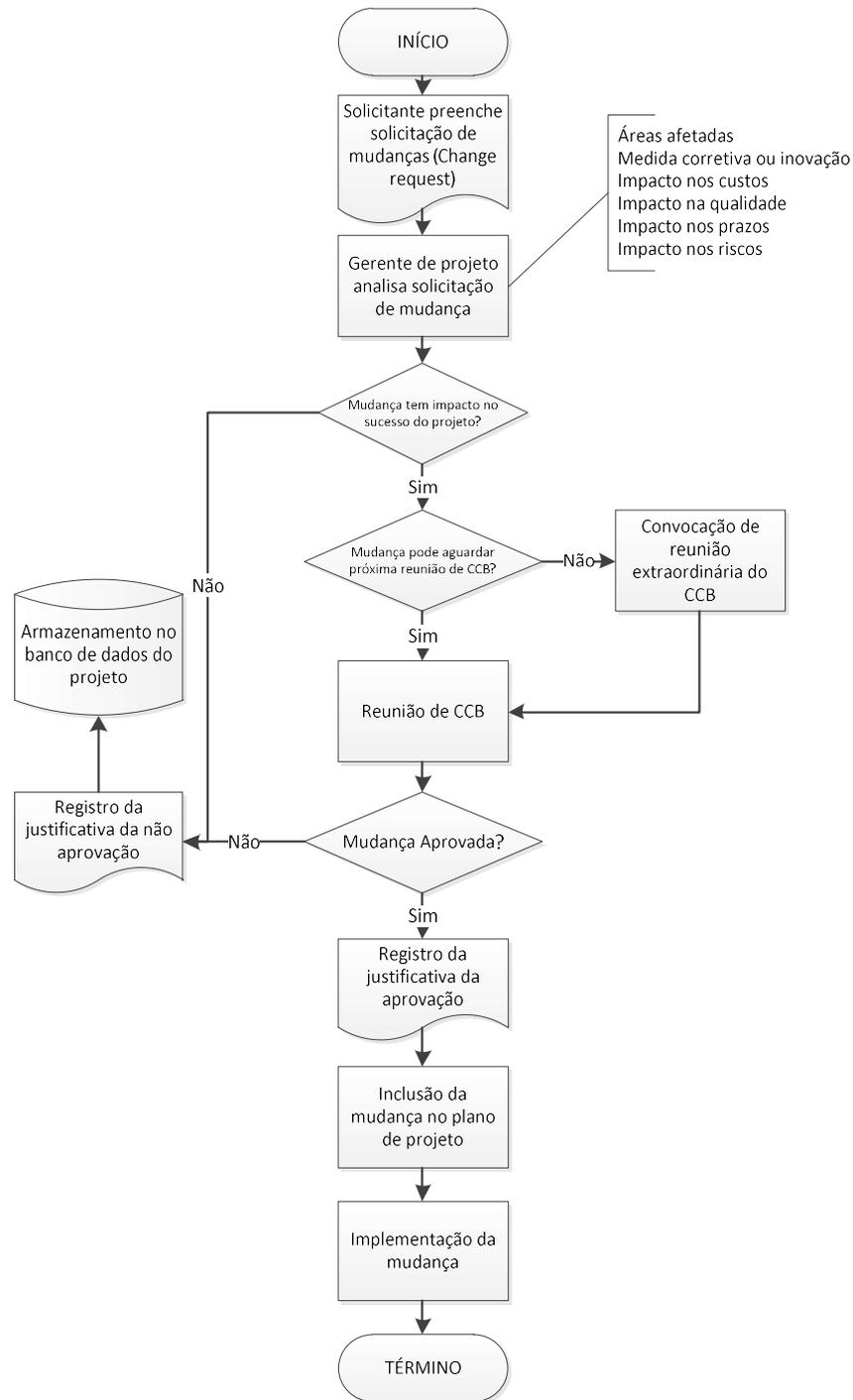
4. CONTROLE E GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES DO PROJETO

O Gerente do Projeto será o responsável pelas informações do projeto, que estarão devidamente armazenadas em unidade de rede da Petrobras S.A.

Elaborado por:	Murilo Vilaronga – Gerente do Projeto	Versão:	1.0 data 19/12/2017
Aprovado por:	Gerente do Escritório de Santos/SP	Data de aprovação:	21/12/2017

SISTEMA DE CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS

O controle integrado de mudanças a ser utilizado pelo comitê executivo ou CCB, será realizado conforme o fluxograma 1:



Fluxograma 1 - Sistema de Controle Integrado de Mudanças

REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

As lições aprendidas deste projeto serão registradas em pasta digital específica, armazenadas em unidade de rede da Petrobrasil S.A.

LIÇÕES APRENDIDAS – INFLUÊNCIA NEGATIVA NO PROJETO

De projetos anteriores, foram trazidas as seguintes Lições Aprendidas:

- Negociações de demanda de novos profissionais sem a aprovação prévia do Gerente Executivo dificultam ou inviabilizam a efetivação das transferências;
- Falta de comunicação a respeito das necessidades da Companhia em unidades com Sede em outras cidades ou estados impossibilita o conhecimento das oportunidades por profissionais interessados.

LIÇÕES APRENDIDAS – INFLUÊNCIA POSITIVA NO PROJETO

De projetos anteriores, foram trazidas as seguintes Lições Aprendidas:

- Facilidade de negociação das transferências após determinação de política de atração de profissionais que precisam ser movimentados entre cidades;
- O pagamento de auxílio moradia estimula os profissionais a se deslocarem para áreas onde há demandas emergenciais;
- Fóruns dos RHs regionais para tratamento de demandas de efetivo possibilitam a localização de interessados em outras cidades;
- Agilidade no processo de negociação a partir da existência de duas alternativas de ajuda de custo para mudança: verba de instalação ou mobilização de recursos próprios da Companhia.

GESTÃO DE ESCOPO

DECLARAÇÃO DE ESCOPO

OBJETIVO DO PROJETO

O projeto visa a implantação de um escritório de arquitetura para a Petrobras na cidade de Santos/SP, até 01/02/2018, com atividades voltadas para as áreas de projeto, execução de obras e manutenção predial.

Tal objetivo foi traçado e será trabalhado no desenvolvimento do projeto através do método SMART (S-Específico; M-Mensurável; A-Atingível; R-Relevante e T-Temporal), visando uma gestão simples e eficiente.

Este projeto visa atender à demanda apresentada pela multinacional Petrobras S.A. de serviços de arquitetura na sua sede da cidade de Santos/SP, envolvendo obras de reforma e ampliação, projetos de leiaute e gestão da ocupação do edifício, assim como serviços de manutenção predial das instalações existentes.

Espera-se que a implantação deste projeto evite custos desnecessários com a mobilização de novos espaços ou, em se confirmando a necessidade, mobilizar tais áreas da forma mais otimizada possível, contribuindo para a redução do custo de operação das áreas envolvidas, ao mesmo tempo em que sejam disponibilizados os melhores espaços para a execução das atividades das equipes técnicas envolvidas.

PRODUTO DO PROJETO

Escritório de arquitetura implantado na Sede Administrativa da Petrobras S.A. na cidade de Santos/SP, incluindo:

- Escritório de arquitetura funcionando em Santos/SP
- Ambiente físico ajustado e adequado
- Sistemas em pleno funcionamento
- Documentação de RH emitida
- Profissional movimentado entre cidades
- Equipe do novo escritório de arquitetura mobilizada
- Equipe do novo escritório de arquitetura treinada
- Escritório parcialmente desmobilizado em Salvador/BA

RESTRIÇÕES

- Escritório de arquitetura deve ser implantado na cidade de Santos/SP: considerando a concentração do principal cliente do futuro escritório de

PLANO DE PROJETO

projetos em Santos, é inviável o funcionamento do projeto remotamente ou em outra localidade;

- O escritório deve estar em pleno funcionamento até 01/02/2018: considerando o término em dezembro/2017 e janeiro/2018 dos contratos vigentes que executam as atividades que passarão para o escritório de arquitetura, faz-se necessário atender à data limite estabelecida.
- Profissional deve ser movimentado entre as cidades até 01/02/2018: entre a apresentação da demanda ao profissional e sua apresentação na cidade de Santos/SP, foi considerado um prazo de aproximadamente 45 dias. Neste período, devem ser concluídas as negociações para transferência, formalizados os documentos que viabilizarão sua movimentação, assim como deve ser realizada a mobilização total na cidade de destino;
- Gerenciamento do projeto deve ocorrer da cidade de origem do profissional (Salvador/BA) até a sua efetiva movimentação para a cidade de destino (Santos/SP): como o início das atividades do projeto ocorreu de imediato, as ações até a efetiva movimentação para Santos/SP deverão ocorrer a partir de Salvador/BA;
- O gerente do contrato estará disponível em tempo integral apenas a partir da segunda semana de janeiro/2018: este período considera o prazo necessário para o arquiteto passar suas atividades em andamento em Salvador/BA para outros profissionais do escritório da cidade, como também finalizar outras ações que estiverem próximas de sua conclusão.
- Indefinição de local de moradia na cidade de Santos/SP: em se tratando de profissional de outro estado, é necessário mobilizar estrutura de moradia na cidade de destino;
- Necessidade de desmobilizar parcialmente a estrutura na cidade de Salvador/BA: considerando que a transferência é por prazo indeterminado e que parte das atividades que o profissional desempenhava em Salvador/BA será descontinuada, faz-se necessário desmobilizar as estruturas envolvidas;
- Indisponibilidade de recursos para viabilizar a transferência, caso não aprovado o pagamento de auxílio moradia: os custos envolvidos na transferência são viáveis apenas se assumidos pela empresa.

PREMISSAS

- Haverá interesse da Petrobrasil em movimentar o profissional para a cidade de Santos/SP: premissa básica que motiva e viabiliza todo o projeto;
- Haverá demanda para atuação do escritório da Petrobrasil na cidade de Santos/SP por, no mínimo, dois anos: considerado pela Companhia ser este o tempo mínimo de permanência da atividade para viabilizar a transferência e mobilização de profissional em outro estado;
- Será formalizada a liberação do profissional pelo Escritório da Petrobrasil de Salvador/BA: condição prevista nas negociações para transferência entre os escritórios das distintas cidades;
- Será aprovada a movimentação do profissional pelo Gerente Executivo da Petrobrasil: necessidade de validar a necessidade do Escritório de Santos com o detentor do Limite de Competência para esta decisão;
- Será incluído o pagamento de auxílio moradia no processo de transferência: premissa utilizada na negociação do contrato devido ao elevado custo de vida na cidade de destino, em se comparado à cidade de origem;
- Será incluído o pagamento dos custos de movimentação entre cidades no processo de transferência: premissa utilizada na negociação da transferência devido aos custos elevados de mudança entre cidades e instalação na cidade de destino;
- Será incluído no processo de transferência prazo de 10 dias para mudança do profissional entre cidades: considerado este o tempo mínimo para viabilizar a movimentação entre as cidades de Salvador/BA e Santos/SP.
- Será mantida a Engenheira Civil existente na Sede de Santos para compor a equipe do projeto e do escritório: trata-se da única profissional remanescente das equipes que trabalhavam na Sede e com conhecimento sobre a edificação;
- Haverá a contratação de um técnico em edificações para compor a equipe do escritório: necessidade de reforço na atuação de fiscalização de campo das atividades

ESCOPO NÃO INCLUÍDO NO PROJETO

- Planejamento de demandas em andamento até a efetiva mobilização do escritório na cidade de Santos/SP;
- Planejamento de demandas em andamento que serão deixadas na desmobilização do escritório da cidade de Salvador/BA;
- Negociações com o cliente final (Unidade de Produção) a respeito da implantação do Escritório de Arquitetura em Santos/SP.

POTENCIAIS IMPACTOS DO PROJETO EM OUTRAS ÁREAS

Elevação do custo para a Unidade de Produção local devido aos valores envolvidos na implantação do escritório de arquitetura na cidade de Santos/SP.

Piora na percepção do cliente final com os serviços prestados durante a fase de implantação do projeto, pois pode ocorrer a descontinuidade temporária de algumas atividades.

Aumento no volume de atividades demandadas devido à expectativa que será gerada com a informação da implantação do escritório de arquitetura.

Redução da sinergia com equipes técnicas existentes no prédio, que executam atividades complementares àquelas destinadas ao escritório de arquitetura, devido à necessidade de realinhamento de fluxos das atividades e comunicação.

LIGAÇÃO COM OUTROS PROJETOS

Reestruturação da Unidade de Produção de Santos/SP (Petrobrasil)

Reestruturação do Escritório Sede de Santos/SP (Petrobrasil)

CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO

Profissional transferido no prazo (01/02/2018);

Leiaute executado e em pleno funcionamento;

Equipamentos e sistemas instalados e em pleno funcionamento;

Habilitação dos profissionais do Escritório de Projetos para uso de todos os sistemas corporativos envolvidos;

Projeto entregue no prazo e dentro dos custos previstos;

Elaborado por:	Murilo Vilaronga – Gerente do Projeto	Versão:	1.0 data 19/12/2017
Aprovado por:	Gerente do Escritório de Santos/SP	Data de aprovação:	21/12/2017

DOCUMENTO DE REQUISITOS

REQUISITOS DO PRODUTO (FUNCIONAIS)

- Escritório de Arquitetura deve funcionar dentro da Sede do Escritório da Petrobrasil S.A. em Santos/SP;
- Estrutura do Escritório de Arquitetura deve contemplar atividades de projeto, execução e manutenção;
- Escritório de Arquitetura deve ter capacidade de gerir e atuar em todo o portfólio dos clientes do Escritório de Santos/SP;
- Escritório de Arquitetura deve ter em sua composição Responsável Técnico Legal pelos projetos (Arquiteto) e Obras (Engenheira);
- Escritório deve usar sistemas compatíveis com os sistemas corporativos: Project, Autocad, GED, Volare, SAP;
- O projeto deve atender às políticas corporativas de RH e Contratações;
- O projeto deve atender aos padrões corporativos de Logística, de Ocupação de Escritórios, de Uso de Equipamentos Corporativos e ao Regimento Interno do Escritório de Santos;
- O projeto deve atender na execução das intervenções físicas às Normas Técnicas de ergonomia e de eletricidade para área predial.

REQUISITOS DO PROJETO (NÃO FUNCIONAIS)

- Priorização do prazo de implantação do escritório em 01/02/2018;
- Serão realizados fóruns quinzenais de acompanhamento;
- Serão realizadas verificações semanais de avanço e desempenho;
- Serão realizadas verificações a cada dois dias do desempenho em prazo;
- Utilização sistemática de e-mail como forma de comunicação abrangente entre todas as partes;
- Disponibilização de acesso a pasta do projeto na rede da Companhia para todos os envolvidos no projeto;
- Disponibilização de acesso à internet para os envolvidos no projeto.

REQUISITOS DE QUALIDADE (INICIAIS E PRINCIPAIS)

- Atendimento pleno às políticas de contratação da Petrobrasil S.A.;

PLANO DE PROJETO

- Atendimento pleno às políticas de RH da Petrobrasil S.A.;
- Instalações após modificação do leiaute adequadas ao ambiente existente;
- Colaboradores envolvidos na execução devem estar devidamente fardados e portando os EPIs necessários;
- Acondicionamento dos materiais deve ser realizado fora das instalações de escritório no período em que não estiver ocorrendo execução de atividades;

Elaborado por:	Murilo Vilaronga – Gerente do Projeto	Versão:	1.0 data 19/12/2017
Aprovado por:	Gerente do Escritório de Santos/SP	Data de aprovação:	21/12/2017

PLANO DE PROJETO

ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP GRÁFICA

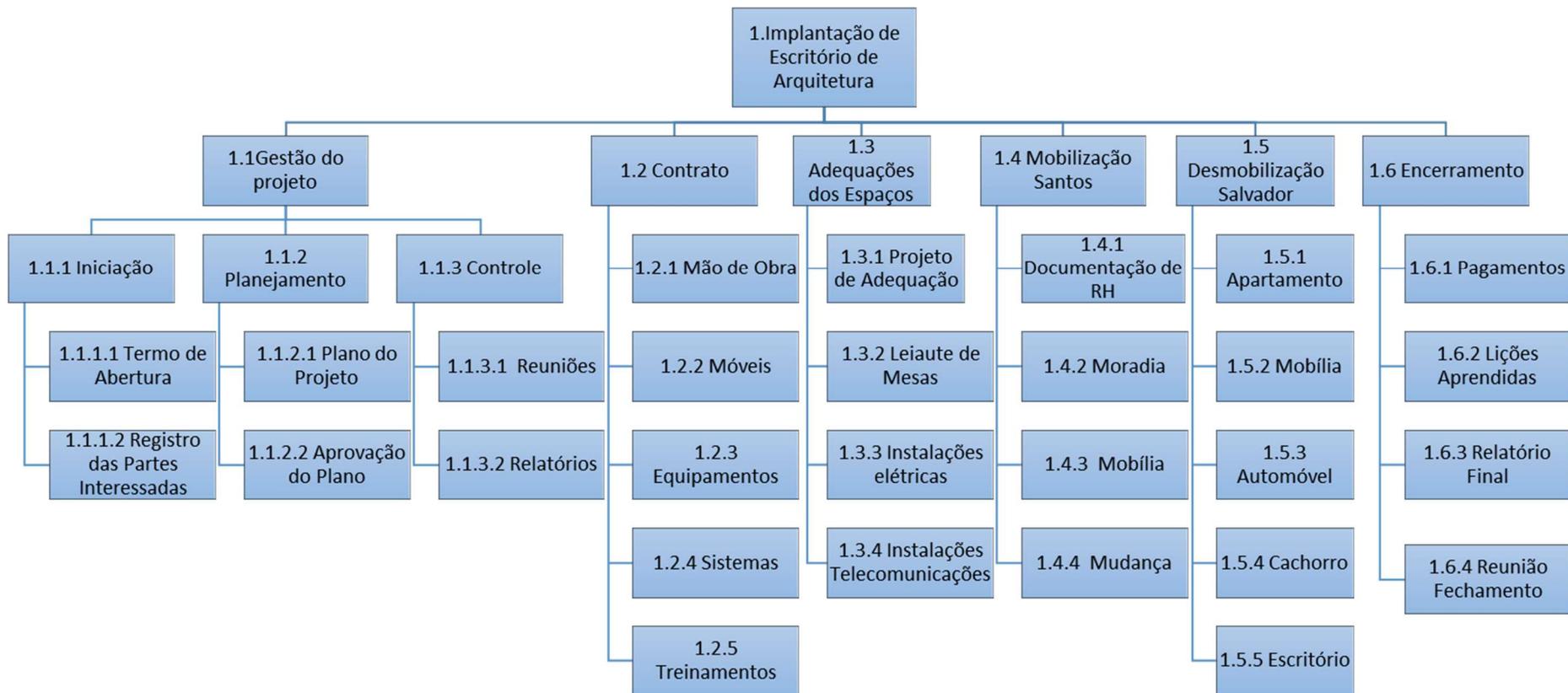


Figura 1 - EAP Hierárquica

ESTRUTURA ANALITICA DO PROJETO - EAP EM LISTA

Tabela 1 - EAP em lista

EDT	Nome da tarefa
1	Implantação de Escritório de Arquitetura
1.1	Gestão do Projeto
1.1.1	Iniciação
1.1.1.1	Termo de Abertura
1.1.1.2	Registro das Partes Interessadas
1.1.2	Planejamento
1.1.3	Controle
1.1.3.1	Reuniões
1.1.3.2	Relatórios
1.2	Contrato
1.2.1	Mão de Obra
1.2.2	Móveis
1.2.3	Equipamentos
1.2.4	Sistemas
1.2.5	Treinamentos
1.3	Adequação dos Espaços
1.3.1	Projeto de Adequação
1.3.2	Leiaute de Mesas
1.3.3	Instalações Elétricas
1.3.4	Instalações de Telecomunicações
1.4	Mobilização Santos
1.4.1	Documentação de RH
1.4.2	Moradia
1.4.3	Mobília
1.4.4	Mudança
1.5	Desmobilização Salvador
1.5.1	Apartamento
1.5.2	Mobília
1.5.3	Automóvel
1.5.4	Cachorro
1.5.5	Escritório
1.6	Encerramento
1.6.1	Pagamentos
1.6.2	Lições Aprendidas
1.6.3	Relatório Final
1.6.4	Reunião de Fechamento

DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANÁLITICA DO PROJETO

Tabela 2 – Dicionário da EAP

EDT	PACOTE DE TRABALHO	DESCRIÇÃO (especificação/funcionalidade)	CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO
1	Implantação de Escritório de Arquitetura	Conjunto de tarefas que compõem todo o escopo do projeto	Projeto implantado
1.1	Gestão do Projeto	Conjunto de tarefas da gestão do projeto	Relatórios Aprovados
1.1.1	Iniciação	Emissão do Termo de Abertura do projeto, mapeamento das partes interessadas e seus requisitos.	Termo de Abertura Aprovado
1.1.2	Planejamento	Emissão do Plano do Projeto com todas as suas disciplinas, incluindo apresentação	Plano de Projeto Aprovado
1.1.3	Controles	Realização de todas as reuniões de acompanhamento e elaboração de relatórios de acompanhamento	Relatórios de Desempenho apresentados
1.2	Contrato	Conjunto de tarefas para provimento de recursos	Recursos providos
1.2.1	Mão de obra	Mobilização da mão de obra prevista no projeto	Equipe do Escritório de Arquitetura contratada
1.2.2	Móveis	Mobilização dos móveis previstos no projeto	Móveis recebidos
1.2.3	Equipamentos	Mobilização dos equipamentos previstos no projeto	Equipamentos recebidos
1.2.4	Sistemas	Mobilização dos sistemas previstos no projeto	Sistemas instalados
1.2.5	Treinamentos	Realização dos treinamentos previstos no projeto	Treinamentos realizados
1.3	Adequação dos Espaços	Conjunto de tarefas para provimento do espaço físico	Espaço físico entregue
1.3.1	Projeto de Adequação	Emissão dos documentos de engenharia para a execução das mudanças físicas do escritório	Book de projetos emitido
1.3.2	Leiaute de Mesas	Execução das mudanças de leiaute dos móveis do escritório	Mesas movimentadas, conforme projeto
1.3.3	Instalações Elétricas	Execução das mudanças dos circuitos de eletricidade	Tomadas do novo leiaute funcionando
1.3.4	Instalações Telecomunicações	Execução das mudanças dos circuitos de telecomunicações (rede e telefonia)	Pontos de rede e telefonia do novo leiaute funcionando
1.4	Mobilização Santos	Conjunto de tarefas para mobilização do escritório	Escritório mobilizado
1.4.1	Documentação RH	Emissão dos documentos de formalização da contratação do escritório	Contrato assinado – DIC emitido
1.4.2	Moradia	Disponibilização de moradia na cidade de destino	Imóvel disponível para utilização

PLANO DE PROJETO

EDT	PACOTE DE TRABALHO	DESCRIÇÃO (especificação/funcionalidade)	CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO
1.4.3	Mobília	Aquisição de itens para mobiliar o imóvel alugado	Mobília montada e instalada
1.4.4	Mudança	Deslocamento das pessoas e itens para Santos	Instalação da pessoa no imóvel e recebimento dos itens transportados
1.5	Desmobilização Salvador	Conjunto de tarefas para a desmobilização parcial do escritório	Escritório ajustado
1.5.1	Apartamento	Venda do imóvel de residência na cidade de origem	Contrato assinado e depósito efetuado
1.5.2	Mobília	Transporte da mudança da mobília da cidade de origem para a de destino	Mobília liberada para a Transportadora
1.5.3	Automóvel	Transporte do automóvel da cidade de origem para a de destino	Automóvel recebido na cidade de destino
1.5.4	Cachorro	Transporte do cachorro da cidade de origem para a de destino	Cachorro recebido na cidade de destino
1.5.5	Escritório	Desmobilização parcial do escritório de Salvador/BA	Passagem de serviço concluída
1.6	Encerramento	Conjunto de ações para o encerramento do projeto	Projeto encerrado
1.6.1	Pagamentos	Fechamento das contas do projeto e liquidação de pagamentos remanescentes	Prestação de contas aprovada
1.6.2	Lições Aprendidas	Registro e divulgação das lições aprendidas do projeto	Relatório Final aprovado
1.6.3	Relatório Final	Elaboração de relatório final do projeto	Relatório Final aprovado
1.6.4	Reunião de Fechamento	Apresentação do Resultado Final do projeto e entrega do relatório final	Ata de reunião aprovada

PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO

DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO

Para estruturação da gestão do escopo, foi criada uma EAP pela decomposição do escopo em pacotes de atividades, acompanhada de dicionário com os critérios de aceitação de cada item. Adicionalmente, foram realizados os processos de Coleta de Requisitos, com o Recebimento do Termo de Abertura do Projeto e registros das partes interessadas, através de reuniões com entrevistas e técnicas de tomada de decisão, após o que será feita a declaração de escopo do projeto.

Para garantir um bom gerenciamento do escopo e sua devida verificação, serão realizadas inspeções com a utilização dos check lists existentes nos padrões corporativos da Petrobras para cada processo envolvido, seja ele de mudança física de instalações, até a movimentação de pessoas e bens.

Para um efetivo controle do Escopo, estão previstos relatórios de desempenho do projeto e reuniões de acompanhamento, possibilitando medições do avanço e do atendimento aos requisitos, assim como registro de mudanças e atualização dos documentos do projeto.

FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO

O escopo do projeto será avaliado quinzenalmente nas reuniões de acompanhamento agendadas com a equipe envolvida.

ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

1. RESPONSÁVEL PELO PLANO

O Gerente do Projeto será o responsável pela administração do plano de gerenciamento do escopo do projeto.

Elaborado por:	Murilo Vilaronga – Gerente do Projeto	Versão:	1.0 data 19/12/2017
Aprovado por:	Gerente do Escritório de Santos/SP	Data de aprovação:	21/12/2017

GESTÃO DO TEMPO

PLANO DE GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA

DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

O planejamento do gerenciamento do tempo foi realizado baseado na declaração de escopo do projeto e EAP. Foram executados os processos de definição e sequenciamento das atividades, através da decomposição em pacotes de atividades, como também a determinação do relacionamento entre elas, pelo método da precedência e determinação da dependência.

Em seguida, foram analisados os recursos necessários para elas e estimadas suas durações, de modo a compor o cronograma do projeto, elaborado no MSProject.

Para tal, foram escolhidas as melhores estratégias de execução através da análise de alternativas, como também a análise de cenários (“E-se”). Considerando os prazos praticados, nesta etapa de planejamento não foi necessário realizar compressão do cronograma. Além disso, foram criados marcos para monitoramento dos principais avanços e entregas.

O controle do cronograma será realizado nas reuniões quinzenais de acompanhamento do projeto, quando serão realizadas as análises de desempenho, de variação da curva S, ajustes de antecipações ou mesmo a compressão do cronograma, caso haja riscos de descumprimento de prazos do caminho crítico, quando serão analisados e registrados impactos advindos de mudanças no projeto.

BUFFER DE TEMPO DO PROJETO

As reservas de tempo somam 13 dias e priorizaram aquelas atividades que exigem maior interação com as áreas do projeto que não estão sob a gestão direta do Gerente do Projeto ou do Patrocinador.

FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DOS PRAZOS DO PROJETO

Os prazos do projeto terão monitoramento a cada dois dias através do cronograma gerado no MSProject.

ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

1. RESPONSÁVEL PELO PLANO

A Engenheira Civil será a responsável pela administração do plano de gerenciamento do tempo do projeto.

LISTA DE ATIVIDADES COM DURAÇÃO E PREDECESSORAS

Tabela 3 - Lista de Atividades com Duração

Id	Id	EDT	Nome da tarefa	Duração	Predecessoras
1	1	1	Implantação de Escritório de Arquitetura	136 dias	
2	2	1.1	Gestão do Projeto	132 dias	
3	3	1.1.1	Iniciação	5 dias	
4	4	1.1.1.1	Termo de Abertura	2 dias	
5	5	1.1.1.1.1	Elaborar Termo de Abertura	1 dia	
6	6	1.1.1.1.2	Aprovar o Termo de Abertura	1 dia	5
7	7	1.1.1.2	Registro das Partes Interessadas	3 dias	
8	8	1.1.1.2.1	Elaborar registro dos Stakeholders	1 dia	6
9	9	1.1.1.2.2	Coletar requisitos das Partes interessadas	2 dias	8
10	10	1.1.2	Planejamento	9 dias	3
11	11	1.1.2.1	Plano de Projeto	7 dias	
12	12	1.1.2.1.1	Elaborar Plano de Gerenciamento de Escopo	1 dia	6
13	13	1.1.2.1.2	Elaborar EAP	1 dia	12
14	14	1.1.2.1.3	Elaborar Plano de Gerenciamento de Tempo	1 dia	13
15	15	1.1.2.1.4	Elaborar Cronograma	1 dia	13
16	16	1.1.2.1.5	Elaborar Plano de Gerenciamento de Custo	1 dia	13
17	17	1.1.2.1.6	Elaborar Orçamento	1 dia	16
18	18	1.1.2.1.7	Elaborar Plano de Gerenciamento de Pessoas	1 dia	13
19	19	1.1.2.1.8	Elaborar Organograma	1 dia	18
20	20	1.1.2.1.9	Elaborar Matriz de Responsabilidades	1 dia	18
21	21	1.1.2.1.10	Elaborar Plano de Gerenciamento de Comunicações e Partes Interessadas	1 dia	7;13
22	22	1.1.2.1.11	Elaborar Plano de Gerenciamento de Qualidade	1 dia	17
23	23	1.1.2.1.12	Elaborar Requisitos de qualidade	1 dia	22
24	24	1.1.2.1.13	Elaborar Plano de Gerenciamento de Aquisições	1 dia	16
25	25	1.1.2.1.14	Elaborar Declarações de Trabalho	1 dia	20
26	26	1.1.2.1.15	Elaborar Plano de Gerenciamento de Riscos	1 dia	17
27	27	1.1.2.1.16	Elaborar Plano de Resposta a Riscos	1 dia	26
28	28	1.1.2.1.17	Consolidar Plano de Gerenciamento de Projeto	1 dia	27
29	29	1.1.2.1.18	Plano de Projeto concluído	0 dias	28
30	30	1.1.2.2	Aprovação do Plano	2 dias	11
31	31	1.1.2.2.1	Apresentar Plano de Gerenciamento de Projeto	1 dia	29
32	32	1.1.2.2.2	Obter aprovação do Plano de Gerenciamento de Projeto	1 dia	31

PLANO DE PROJETO

Id	Id	EDT	Nome da tarefa	Duração	Predecessoras
33	33	1.1.2.2.3	Plano de Projeto Aprovado	0 dias	32
34	34	1.1.3	Controle	130,38 dias	10
35	35	1.1.3.1	Reuniões	39 dias	
36	36	1.1.3.1.1	Reunião Inicial	1 dia	6
37	37	1.1.3.1.2	Reunião de Abertura (KickOff Meeting)	1 dia	30
38	38	1.1.3.1.3	Reunião de Acompanhamento da Equipe do Projeto	36 dias	37
39	39	1.1.3.1.3.1	Reunião de Acompanhamento da Equipe do Projeto 1 Presencial	1 dia	
40	40	1.1.3.1.3.2	Reunião de Acompanhamento da Equipe do Projeto 2	1 dia	
41	41	1.1.3.1.3.3	Reunião de Acompanhamento da Equipe do Projeto 3	1 dia	
42	42	1.1.3.1.3.4	Reunião de Acompanhamento da Equipe do Projeto 4 - Presencial	1 dia	
43	43	1.1.3.1.3.5	Reunião de Acompanhamento da Equipe do Projeto 5	1 dia	
44	44	1.1.3.1.4	Elaborar Ata de Reuniões	26,63 dias	
45	45	1.1.3.1.4.1	Elaborar Ata de Reuniões 1	1 dia	39II
46	46	1.1.3.1.4.2	Elaborar Ata de Reuniões 2	1 dia	40II
47	47	1.1.3.1.4.3	Elaborar Ata de Reuniões 3	1 dia	41II
48	48	1.1.3.1.4.4	Elaborar Ata de Reuniões 4	1 dia	42II
49	49	1.1.3.1.4.5	Elaborar Ata de Reuniões 5	1 dia	43II
50	50	1.1.3.2	Relatórios	40 dias	35
51	51	1.1.3.2.1	Elaborar Relatório de Desempenho do Projeto	30 dias	179TT
52	52	1.1.3.2.2	Elaborar Relatório Final do Projeto	1 dia	183TT
53	53	1.2	Contrato	100 dias	30
54	54	1.2.1	Mão de Obra	42 dias	30
55	55	1.2.1.1	Contratar Engenheira Civil	30 dias	32
56	56	1.2.1.2	Entrevistar Técnicos em Edificações	10 dias	32
57	57	1.2.1.3	Contratar Técnico em edificações	30 dias	56
58	58	1.2.1.4	Buffer de tempo	2 dias	55;57
59	59	1.2.1.5	Equipe Contratada	0 dias	58
60	60	1.2.2	Móveis	32 dias	30
61	61	1.2.2.1	Reservar Móveis	1 dia	32
62	62	1.2.2.2	Solicitar transporte de móveis	1 dia	61
63	63	1.2.2.3	Receber móveis	20 dias	62
64	64	1.2.2.4	Buffer de tempo	10 dias	63
65	65	1.2.2.5	Móveis recebidos	0 dias	64
66	66	1.2.3	Equipamentos	3 dias	30
67	67	1.2.3.1	Solicitar computadores	1 dia	32
68	68	1.2.3.2	Solicitar celular	1 dia	32
69	69	1.2.3.3	Solicitar impressora	1 dia	32
70	70	1.2.3.4	Receber equipamentos	1 dia	67;68;69
71	71	1.2.3.5	Buffer de tempo	1 dia	70

PLANO DE PROJETO

Id	Id	EDT	Nome da tarefa	Duração	Predecessoras
72	72	1.2.3.6	Equipamentos recebidos	0 dias	71
73	73	1.2.4	Sistemas	100 dias	30
74	74	1.2.4.1	Solicitar Project	1 dia	32
75	75	1.2.4.2	Solicitar CAD	1 dia	32
76	76	1.2.4.3	Adquirir Volare	90 dias	32
77	77	1.2.4.4	Solicitar SAP	1 dia	32
78	78	1.2.4.5	Buffer de tempo	10 dias	76
79	79	1.2.4.6	Sistemas instalados	0 dias	78
80	80	1.2.5	Treinamentos	10 dias	54
81	81	1.2.5.1	Treinamento em Project	5 dias	
82	82	1.2.5.2	Treinamento em Volare	5 dias	
83	83	1.2.5.3	Treinamento em CAD	10 dias	
84	84	1.2.5.4	Treinamentos realizados	0 dias	81;82;83
85	85	1.3	Adequação dos Espaços	20 dias	30
86	86	1.3.1	Projeto de Adequação	10 dias	30
87	87	1.3.1.1	Realizar cadastro das instalações	1 dia	32
88	88	1.3.1.2	Realizar cadastro dos sistemas de elétrica e telecomunicações	1 dia	32
89	89	1.3.1.3	Emitir estudo de leiaute	1 dia	87;88
90	90	1.3.1.4	Aprovar leiaute	3 dias	89
91	91	1.3.1.5	Emitir projeto de elétrica e telecomunicações	3 dias	90
92	92	1.3.1.6	Buffer de tempo	2 dias	91
93	93	1.3.1.7	Projeto de Leiaute Aprovado	0 dias	92
94	94	1.3.2	Leiaute de Mesas	6 dias	86
95	95	1.3.2.1	Desmontar mesas e biombos	3 dias	93
96	96	1.3.2.2	Montar mesas e biombos	3 dias	95
97	97	1.3.2.3	Leiaute de Mesas executado	0 dias	96
98	98	1.3.3	Instalações Elétricas	4 dias	94
99	99	1.3.3.1	Passar cabos	2 dias	95
100	100	1.3.3.2	Alimentar tomadas	2 dias	99
101	101	1.3.3.3	Instalações Elétricas executadas	0 dias	100
102	102	1.3.4	Instalações de Telecomunicações	4 dias	94
103	103	1.3.4.1	Passar cabos	2 dias	95
104	104	1.3.4.2	Conectar Pontos de Rede	1 dia	103
105	105	1.3.4.3	Configurar rack	1 dia	104
106	106	1.3.4.4	Instalações de Telecomunicações executadas	0 dias	105
107	107	1.4	Mobilização Santos	42 dias	30
108	108	1.4.1	Documentação de RH	22 dias	30
109	109	1.4.1.1	Negociar transferência	5 dias	32
110	110	1.4.1.2	Autorização Escritório Salvador	5 dias	109
111	111	1.4.1.3	Autorização Escritório Santos	5 dias	109
112	112	1.4.1.4	Aprovação Gerente Executivo	10 dias	110;111
113	113	1.4.1.5	Buffer de tempo	2 dias	112
114	114	1.4.1.6	DIC emitido	0 dias	113

PLANO DE PROJETO

Id	Id	EDT	Nome da tarefa	Duração	Predecessoras
115	115	1.4.2	Moradia	33 dias	30
116	116	1.4.2.1	Pesquisar imóveis para locação em sites de imobiliárias	5 dias	39
117	117	1.4.2.2	Visitar imóveis	3 dias	39
118	118	1.4.2.3	Fazer proposta para locação de imóvel	1 dia	117
119	119	1.4.2.4	Negociar locação de imóvel	10 dias	118
120	120	1.4.2.5	Disponibilizar documentação para locação do imóvel	14 dias	119
121	121	1.4.2.5.1	Entregar documentação pessoal	2 dias	119
122	122	1.4.2.5.2	Solicitar carta fiança corporativa	1 dia	108
123	123	1.4.2.5.3	Entregar carta fiança corporativa	5 dias	122
124	124	1.4.2.6	Aprovar minuta de contrato de locação	2 dias	119
125	125	1.4.2.7	Assinar contrato de locação	15 dias	124
126	126	1.4.2.8	Buffer de tempo	2 dias	125
127	127	1.4.2.9	Chaves recebidas	0 dias	126
128	128	1.4.3	Mobília	27 dias	119
129	129	1.4.3.1	Listar itens de mobília nova necessários	3 dias	119
130	130	1.4.3.2	Pesquisar mobília entre fornecedores	2 dias	129
131	131	1.4.3.3	Adquirir mobília nova	2 dias	130
132	132	1.4.3.4	Receber mobília nova	15 dias	131
133	133	1.4.3.5	Instalar mobília nova	5 dias	132
134	134	1.4.3.6	Mobília nova instalada	0 dias	
135	135	1.4.4	Mudança	20 dias	114
136	136	1.4.4.1	Viajar para Santos	1 dia	114;127
137	137	1.4.4.2	Receber mobília transportada	15 dias	156
138	138	1.4.4.3	Instalar mobília transportada	5 dias	137
139	139	1.4.4.4	Mobília transportada instalada	0 dias	
140	140	1.5	Desmobilização Salvador	94 dias	30
141	141	1.5.1	Apartamento	94 dias	30
142	142	1.5.1.1	Negociar venda do imóvel	15 dias	32
143	143	1.5.1.2	Aprovar proposta de venda do imóvel	2 dias	142
144	144	1.5.1.3	Assinar contrato de compra e venda	5 dias	143
145	145	1.5.1.4	Disponibilizar documentação para venda do imóvel	12 dias	144
146	146	1.5.1.4.1	Contratar despachante	1 dia	144
147	147	1.5.1.4.2	Receber documentação do despachante	10 dias	146
148	148	1.5.1.4.3	Entregar documentação	1 dia	147
149	149	1.5.1.5	Assinar contrato de venda	60 dias	144;148
150	150	1.5.1.6	Chaves entregues	0 dias	
151	151	1.5.2	Mobília	12 dias	114
152	152	1.5.2.1	Solicitar transporte da mobília	1 dia	114
153	153	1.5.2.2	Listar itens de mobília que serão transportados	1 dia	152
154	154	1.5.2.3	Acompanhar vistoria da transportadora	5 dias	153
155	155	1.5.2.4	Acompanhar retirada da mobília pela transportadora	5 dias	154

PLANO DE PROJETO

Id	Id	EDT	Nome da tarefa	Duração	Predecessoras
156	156	1.5.2.5	Mobília liberada para transporte	0 dias	
157	157	1.5.3	Automóvel	26 dias	114
158	158	1.5.3.1	Solicitar transporte do automóvel	1 dia	114
159	159	1.5.3.2	Acompanhar vistoria do automóvel pela transportadora	5 dias	158
160	160	1.5.3.3	Entregar automóvel à transportadora	5 dias	159
161	161	1.5.3.4	Receber automóvel	15 dias	160
162	162	1.5.3.5	Automóvel recebido	0 dias	
163	163	1.5.4	Cachorro	5 dias	114
164	164	1.5.4.1	Solicitar transporte do cachorro	1 dia	114
165	165	1.5.4.2	Solicitar atestado veterinário do cachorro	3 dias	164
166	166	1.5.4.3	Embarcar cachorro	1 dia	165
167	167	1.5.4.4	Receber cachorro	1 dia	166II
168	168	1.5.4.5	Cachorro recebido	0 dias	167
169	169	1.5.5	Escritório	17 dias	6
170	170	1.5.5.1	Passar serviços para futuros responsáveis	15 dias	111
171	171	1.5.5.2	Finalizar atividades em andamento	15 dias	111
172	172	1.5.5.3	Devolver equipamentos para TIC	2 dias	171
173	173	1.5.5.4	Devolver posições de leiaute para Administrados Predial	2 dias	171
174	174	1.5.5.5	Escritório desmobilizado	0 dias	173
175	175	1.6	Encerramento	22 dias	
176	176	1.6.1	Pagamentos	4 dias	53;85;107;140
177	177	1.6.1.1	Elaborar prestação de contas financeira	3 dias	53;85;107;140
178	178	1.6.1.2	Obter aprovação da prestação de contas	1 dia	177
179	179	1.6.2	Lições Aprendidas	4 dias	176
180	180	1.6.2.1	Realizar registro das lições aprendidas	3 dias	176
181	181	1.6.2.2	Obter aprovação do registro das lições aprendidas	1 dia	180
182	182	1.6.3	Relatório Final	11 dias	179
183	183	1.6.3.1	Confeccionar book de documentações finais	10 dias	179
184	184	1.6.3.2	Obter aprovação do Relatório Final	1 dia	183
185	185	1.6.4	Reunião de Encerramento	3 dias	182
186	186	1.6.4.1	Elaborar o Termo de Encerramento do Projeto	2 dias	182
187	187	1.6.4.2	Realizar a Reunião de Encerramento (Close Out Meeting)	1 dia	186
188	188	1.6.4.3	Obter assinatura do termo de encerramento pelo cliente	1 dia	186
189	189	1.6.5	Projeto Encerrado	0 dias	187;188

ALOCAÇÃO DE RECURSOS DO PROJETO

Tabela 4 – Lista de recursos do projeto

EDT	Nome da tarefa	Duração	Nomes dos recursos
1	Implantação de Escritório de Arquitetura	136 dias	
1.1	Gestão do Projeto	132 dias	
1.1.1	Iniciação	5 dias	
1.1.1.1	Termo de Abertura	2 dias	
1.1.1.1.1	Elaborar Termo de Abertura	1 dia	
1.1.1.1.2	Aprovar o Termo de Abertura	1 dia	
1.1.1.2	Registro das Partes Interessadas	3 dias	
1.1.1.2.1	Elaborar registro dos Stakeholders	1 dia	
1.1.1.2.2	Coletar requisitos das Partes interessadas	2 dias	
1.1.2	Planejamento	9 dias	
1.1.2.1	Plano de Projeto	7 dias	
1.1.2.1.1	Elaborar Plano de Gerenciamento de Escopo	1 dia	Murilo
1.1.2.1.2	Elaborar EAP	1 dia	Murilo
1.1.2.1.3	Elaborar Plano de Gerenciamento de Tempo	1 dia	Murilo
1.1.2.1.4	Elaborar Cronograma	1 dia	Murilo
1.1.2.1.5	Elaborar Plano de Gerenciamento de Custo	1 dia	Murilo
1.1.2.1.6	Elaborar Orçamento	1 dia	Murilo
1.1.2.1.7	Elaborar Plano de Gerenciamento de Pessoas	1 dia	Murilo
1.1.2.1.8	Elaborar Organograma	1 dia	Murilo
1.1.2.1.9	Elaborar Matriz de Responsabilidades	1 dia	Murilo
1.1.2.1.10	Elaborar Plano de Gerenciamento de Comunicações e Partes Interessadas	1 dia	Murilo
1.1.2.1.11	Elaborar Plano de Gerenciamento de Qualidade	1 dia	Murilo
1.1.2.1.12	Elaborar Requisitos de qualidade	1 dia	Murilo
1.1.2.1.13	Elaborar Plano de Gerenciamento de Aquisições	1 dia	Murilo
1.1.2.1.14	Elaborar Declarações de Trabalho	1 dia	Murilo
1.1.2.1.15	Elaborar Plano de Gerenciamento de Riscos	1 dia	Murilo
1.1.2.1.16	Elaborar Plano de Resposta a Riscos	1 dia	Murilo
1.1.2.1.17	Consolidar Plano de Gerenciamento de Projeto	1 dia	Murilo
1.1.2.1.18	Plano de Projeto concluído	0 dias	
1.1.2.2	Aprovação do Plano	2 dias	
1.1.2.2.1	Apresentar Plano de Gerenciamento de Projeto	1 dia	Murilo
1.1.2.2.2	Obter aprovação do Plano de Gerenciamento de Projeto	1 dia	Murilo
1.1.2.2.3	Plano de Projeto Aprovado	0 dias	
1.1.3	Controle	130,38 dias	
1.1.3.1	Reuniões	39 dias	
1.1.3.1.1	Reunião Inicial	1 dia	Murilo
1.1.3.1.2	Reunião de Abertura (KickOff Meeting)	1 dia	Murilo

PLANO DE PROJETO

EDT	Nome da tarefa	Duração	Nomes dos recursos
1.1.3.1.3	Reunião de Acompanhamento da Equipe do Projeto	36 dias	
1.1.3.1.3.1	Reunião de Acompanhamento da Equipe do Projeto 1 Presencial	1 dia	Murilo
1.1.3.1.3.2	Reunião de Acompanhamento da Equipe do Projeto 2	1 dia	Murilo
1.1.3.1.3.3	Reunião de Acompanhamento da Equipe do Projeto 3	1 dia	Murilo
1.1.3.1.3.4	Reunião de Acompanhamento da Equipe do Projeto 4 - Presencial	1 dia	Murilo
1.1.3.1.3.5	Reunião de Acompanhamento da Equipe do Projeto 5	1 dia	Murilo
1.1.3.1.4	Elaborar Ata de Reuniões	26,63 dias	
1.1.3.1.4.1	Elaborar Ata de Reuniões 1	1 dia	Amanda
1.1.3.1.4.2	Elaborar Ata de Reuniões 2	1 dia	Amanda
1.1.3.1.4.3	Elaborar Ata de Reuniões 3	1 dia	Amanda
1.1.3.1.4.4	Elaborar Ata de Reuniões 4	1 dia	Amanda
1.1.3.1.4.5	Elaborar Ata de Reuniões 5	1 dia	Amanda
1.1.3.2	Relatórios	40 dias	
1.1.3.2.1	Elaborar Relatório de Desempenho do Projeto	30 dias	Murilo
1.1.3.2.2	Elaborar Relatório Final do Projeto	1 dia	Murilo
1.2	Contrato	100 dias	
1.2.1	Mão de Obra	42 dias	
1.2.1.1	Contratar Engenheira Civil	30 dias	Fulgoni
1.2.1.2	Entrevistar Técnicos em Edificações	10 dias	Fulgoni
1.2.1.3	Contratar Técnico em edificações	30 dias	Fulgoni
1.2.1.4	Buffer de tempo	2 dias	
1.2.1.5	Equipe Contratada	0 dias	
1.2.2	Móveis	32 dias	
1.2.2.1	Reservar Móveis	1 dia	George
1.2.2.2	Solicitar transporte de móveis	1 dia	George
1.2.2.3	Receber móveis	20 dias	Amanda
1.2.2.4	Buffer de tempo	10 dias	
1.2.2.5	Móveis recebidos	0 dias	
1.2.3	Equipamentos	3 dias	
1.2.3.1	Solicitar computadores	1 dia	Ana Paula
1.2.3.2	Solicitar celular	1 dia	Ana Paula
1.2.3.3	Solicitar impressora	1 dia	Ana Paula
1.2.3.4	Receber equipamentos	1 dia	Fulgoni
1.2.3.5	Buffer de tempo	1 dia	
1.2.3.6	Equipamentos recebidos	0 dias	
1.2.4	Sistemas	100 dias	
1.2.4.1	Solicitar Project	1 dia	Ana Paula
1.2.4.2	Solicitar CAD	1 dia	Ana Paula
1.2.4.3	Adquirir Volare	90 dias	Ana Paula

PLANO DE PROJETO

EDT	Nome da tarefa	Duração	Nomes dos recursos
1.2.4.4	Solicitar SAP	1 dia	Ana Paula
1.2.4.5	Buffer de tempo	10 dias	
1.2.4.6	Sistemas instalados	0 dias	
1.2.5	Treinamentos	10 dias	
1.2.5.1	Treinamento em Project	5 dias	Ana Paula
1.2.5.2	Treinamento em Volare	5 dias	Ana Paula
1.2.5.3	Treinamento em CAD	10 dias	Ana Paula
1.2.5.4	Treinamentos realizados	0 dias	
1.3	Adequação dos Espaços	20 dias	
1.3.1	Projeto de Adequação	10 dias	
1.3.1.1	Realizar cadastro das instalações	1 dia	Amanda
1.3.1.2	Realizar cadastro dos sistemas de elétrica e telecomunicações	1 dia	TI
1.3.1.3	Emitir estudo de leiaute	1 dia	Amanda
1.3.1.4	Aprovar leiaute	3 dias	Murilo
1.3.1.5	Emitir projeto de elétrica e telecomunicações	3 dias	Amanda
1.3.1.6	Buffer de tempo	2 dias	
1.3.1.7	Projeto de Leiaute Aprovado	0 dias	
1.3.2	Leiaute de Mesas	6 dias	
1.3.2.1	Desmontar mesas e biombos	3 dias	Amanda
1.3.2.2	Montar mesas e biombos	3 dias	Amanda
1.3.2.3	Leiaute de Mesas executado	0 dias	
1.3.3	Instalações Elétricas	4 dias	
1.3.3.1	Passar cabos	2 dias	Amanda
1.3.3.2	Alimentar tomadas	2 dias	Amanda
1.3.3.3	Instalações Elétricas executadas	0 dias	
1.3.4	Instalações de Telecomunicações	4 dias	
1.3.4.1	Passar cabos	2 dias	TI
1.3.4.2	Conectar Pontos de Rede	1 dia	TI
1.3.4.3	Configurar rack	1 dia	TI
1.3.4.4	Instalações de Telecomunicações executadas	0 dias	
1.4	Mobilização Santos	42 dias	
1.4.1	Documentação de RH	22 dias	
1.4.1.1	Negociar transferência	5 dias	Murilo
1.4.1.2	Autorização Escritório Salvador	5 dias	Francisco
1.4.1.3	Autorização Escritório Santos	5 dias	Mauro
1.4.1.4	Aprovação Gerente Executivo	10 dias	Vania
1.4.1.5	Buffer de tempo	2 dias	
1.4.1.6	DIC emitido	0 dias	
1.4.2	Moradia	33 dias	
1.4.2.1	Pesquisar imóveis para locação em sites de imobiliárias	5 dias	Murilo
1.4.2.2	Visitar imóveis	3 dias	Murilo
1.4.2.3	Fazer proposta para locação de imóvel	1 dia	Murilo
1.4.2.4	Negociar locação de imóvel	10 dias	

PLANO DE PROJETO

EDT	Nome da tarefa	Duração	Nomes dos recursos
1.4.2.5	Disponibilizar documentação para locação do imóvel	14 dias	Murilo
1.4.2.5.1	Entregar documentação pessoal	2 dias	Murilo
1.4.2.5.2	Solicitar carta fiança corporativa	1 dia	
1.4.2.5.3	Entregar carta fiança corporativa	5 dias	
1.4.2.6	Aprovar minuta de contrato de locação	2 dias	Murilo
1.4.2.7	Assinar contrato de locação	15 dias	
1.4.2.8	Buffer de tempo	2 dias	
1.4.2.9	Chaves recebidas	0 dias	
1.4.3	Mobília	27 dias	
1.4.3.1	Listar itens de mobília nova necessários	3 dias	Murilo
1.4.3.2	Pesquisar mobília entre fornecedores	2 dias	Murilo
1.4.3.3	Adquirir mobília nova	2 dias	Murilo
1.4.3.4	Receber mobília nova	15 dias	Murilo
1.4.3.5	Instalar mobília nova	5 dias	
1.4.3.6	Mobília nova instalada	0 dias	
1.4.4	Mudança	20 dias	
1.4.4.1	Viajar para Santos	1 dia	Murilo
1.4.4.2	Receber mobília transportada	15 dias	
1.4.4.3	Instalar mobília transportada	5 dias	
1.4.4.4	Mobília transportada instalada	0 dias	
1.5	Desmobilização Salvador	94 dias	
1.5.1	Apartamento	94 dias	
1.5.1.1	Negociar venda do imóvel	15 dias	Murilo
1.5.1.2	Aprovar proposta de venda do imóvel	2 dias	Murilo
1.5.1.3	Assinar contrato de compra e venda	5 dias	Murilo
1.5.1.4	Disponibilizar documentação para venda do imóvel	12 dias	Murilo
1.5.1.4.1	Contratar despachante	1 dia	Murilo
1.5.1.4.2	Receber documentação do despachante	10 dias	Murilo
1.5.1.4.3	Entregar documentação	1 dia	Murilo
1.5.1.5	Assinar contrato de venda	60 dias	
1.5.1.6	Chaves entregues	0 dias	
1.5.2	Mobília	12 dias	
1.5.2.1	Solicitar transporte da mobília	1 dia	Murilo
1.5.2.2	Listar itens de mobília que serão transportados	1 dia	Murilo
1.5.2.3	Acompanhar vistoria da transportadora	5 dias	Murilo
1.5.2.4	Acompanhar retirada da mobília pela transportadora	5 dias	Murilo
1.5.2.5	Mobília liberada para transporte	0 dias	
1.5.3	Automóvel	26 dias	
1.5.3.1	Solicitar transporte do automóvel	1 dia	Murilo
1.5.3.2	Acompanhar vistoria do automóvel pela transportadora	5 dias	Murilo
1.5.3.3	Entregar automóvel à transportadora	5 dias	Murilo
1.5.3.4	Receber automóvel	15 dias	

PLANO DE PROJETO

EDT	Nome da tarefa	Duração	Nomes dos recursos
1.5.3.5	Automóvel recebido	0 dias	
1.5.4	Cachorro	5 dias	
1.5.4.1	Solicitar transporte do cachorro	1 dia	Murilo
1.5.4.2	Solicitar atestado veterinário do cachorro	3 dias	Murilo
1.5.4.3	Embarcar cachorro	1 dia	Murilo
1.5.4.4	Receber cachorro	1 dia	
1.5.4.5	Cachorro recebido	0 dias	
1.5.5	Escritório	17 dias	
1.5.5.1	Passar serviços para futuros responsáveis	15 dias	Murilo
1.5.5.2	Finalizar atividades em andamento	15 dias	Murilo
1.5.5.3	Devolver equipamentos para TIC	2 dias	Francisco
1.5.5.4	Devolver posições de leiaute para Administrados Predial	2 dias	Francisco
1.5.5.5	Escritório desmobilizado	0 dias	
1.6	Encerramento	22 dias	
1.6.1	Pagamentos	4 dias	
1.6.1.1	Elaborar prestação de contas financeira	3 dias	Murilo
1.6.1.2	Obter aprovação da prestação de contas	1 dia	Murilo
1.6.2	Lições Aprendidas	4 dias	
1.6.2.1	Realizar registro das lições aprendidas	3 dias	Murilo
1.6.2.2	Obter aprovação do registro das lições aprendidas	1 dia	Murilo
1.6.3	Relatório Final	11 dias	
1.6.3.1	Confeccionar book de documentações finais	10 dias	Murilo
1.6.3.2	Obter aprovação do Relatório Final	1 dia	Murilo
1.6.4	Reunião de Encerramento	3 dias	
1.6.4.1	Elaborar o Termo de Encerramento do Projeto	2 dias	Murilo
1.6.4.2	Realizar a Reunião de Encerramento (Close Out Meeting)	1 dia	Murilo
1.6.4.3	Obter assinatura do termo de encerramento pelo cliente	1 dia	Mauro
1.6.5	Projeto Encerrado	0 dias	

PLANO DE PROJETO

GRÁFICO DE GANTT DO PROJETO

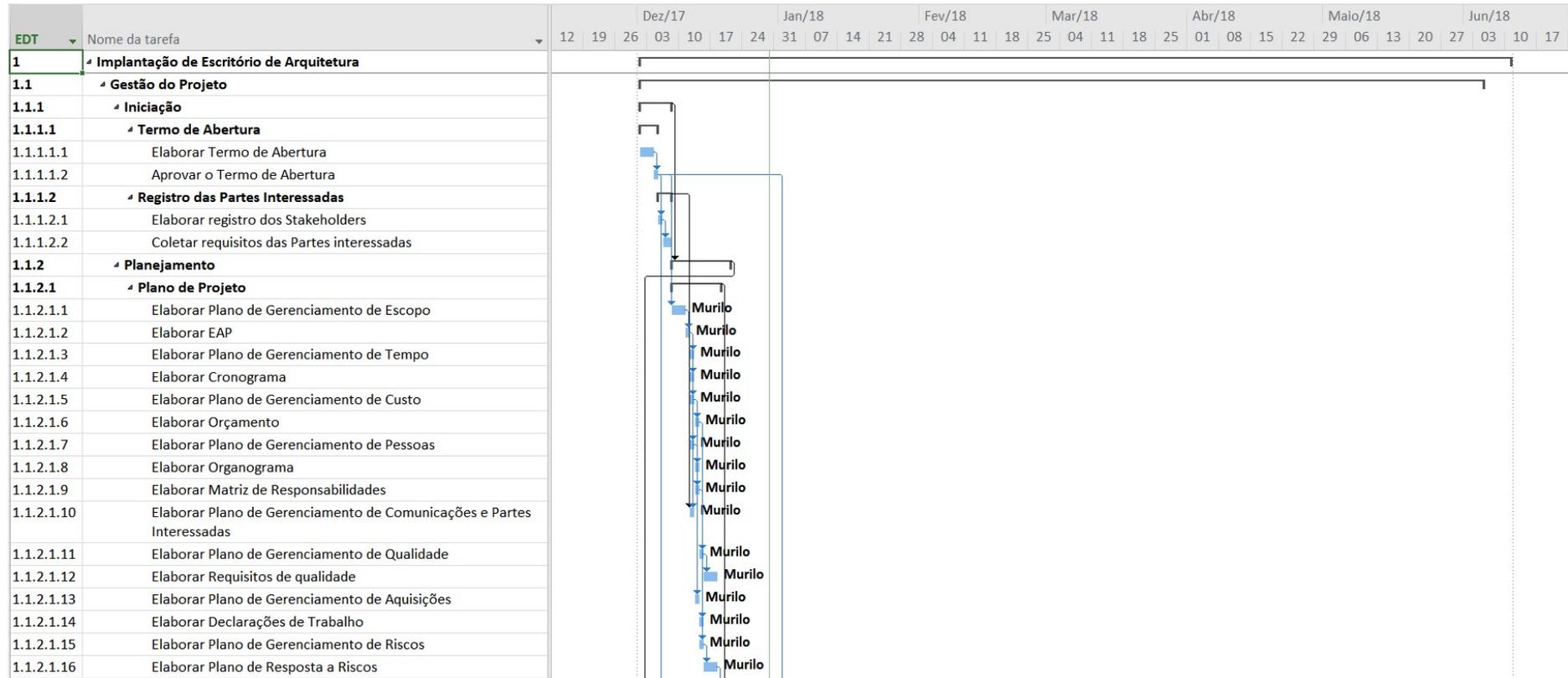


Figura 2 – Gráfico de Gantt

PLANO DE PROJETO

GRÁFICO DE MARCOS DO PROJETO

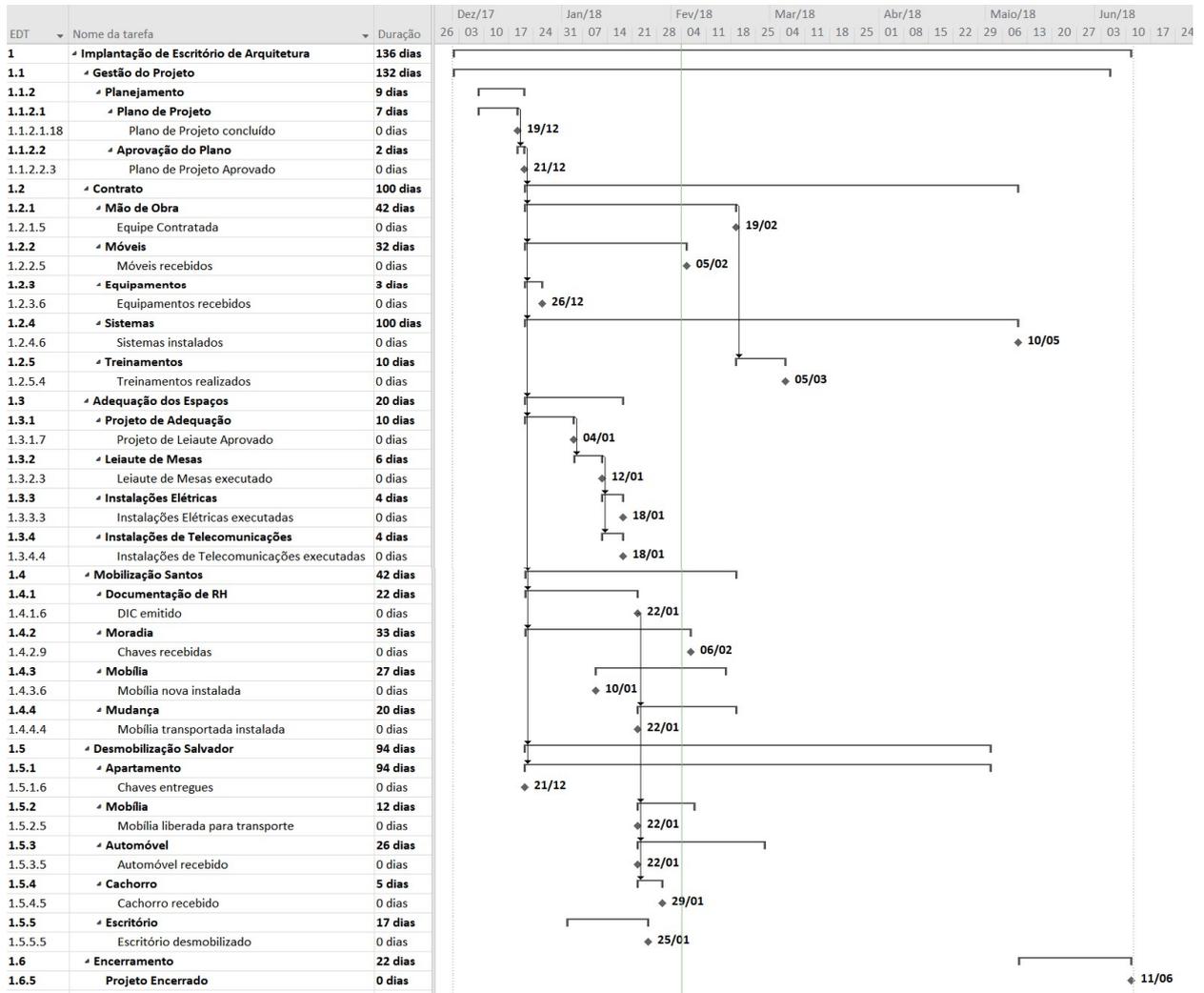


Figura 3 - Gráfico de Marcos

GESTÃO DE CUSTOS

PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O planejamento do gerenciamento de custos do projeto foi realizado com base na declaração de escopo e cronograma do projeto e utilizou os processos de estimativa de custos baseada em dados históricos de projetos similares já executados no âmbito da Petrobrasil S.A., segregação destes custos nas respectivas atividades, aprimorando assim o orçamento e estabelecendo uma linha de base para as despesas previstas.

O monitoramento e controle dos custos será realizado no último acompanhamento semanal do cronograma, reunindo as despesas efetuadas no período. Para fins de desempenho, serão desconsiderados os custos com o efetivo direto da Companhia.

Será utilizada uma planilha de controle em excel, em modelo já vigente na Companhia para esta finalidade, indicando as atividades que possuem custos apontados, o comparativo entre o previsto e o efetivamente realizado, desvios percebidos e justificativas, assim como mudanças e monitoramento do seu processo de aprovação junto ao Comitê.

Este desempenho de custos comporá os relatórios de desempenho do projeto, assim como o relatório final de encerramento. Além das instâncias ligadas ao Patrocinador, o resultado final deverá ser submetido à Unidade de Produção de Santos, para negociação de repasse dos custos finais apurados.

RESERVAS GERENCIAIS

Será considerado um desvio de 10%, que totaliza o montante de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), conforme padrão já utilizado na Companhia para monitoramento de desempenho em custos e delegações gerenciais, em relação ao valor inicialmente estimado para o projeto.

RESERVAS DE CONTINGENCIA

Será considerado um valor de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais) como reserva de contingência, correspondente a 5% do valor total estimado do projeto.

PLANO DE PROJETO

FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DOS CUSTOS DO PROJETO

A avaliação dos custos do projeto ocorrerá semanalmente, junto com a última análise do desempenho de prazo do projeto realizado a cada semana. Comporá também o relatório de desempenho apresentado nas reuniões quinzenais de acompanhamento do desempenho do projeto.

ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

1. RESPONSÁVEL PELO PLANO

A Gerente Setorial do Escritório de Santos (Ana Paula) será a responsável pela administração do plano de gerenciamento de custos do projeto.

Elaborado por:	Murilo Vilaronga – Gerente do Projeto	Versão:	1.0 data 19/12/2017
Aprovado por:	Gerente do Escritório de Santos/SP	Data de aprovação:	21/12/2017

PLANO DE PROJETO

DECOMPOSIÇÃO DO ORÇAMENTO NA EAP

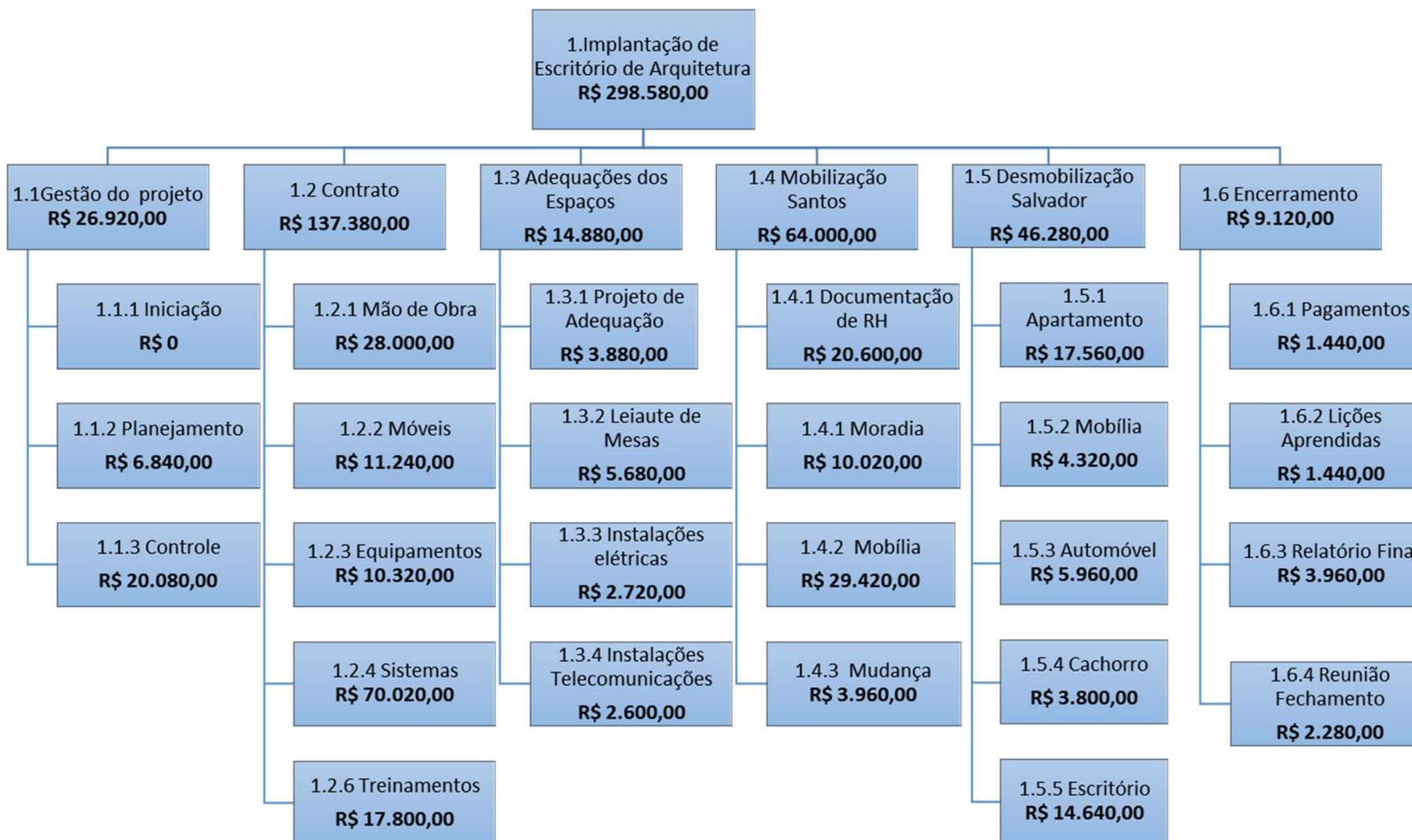


Figura 4 – EAP de Custos (sem as reservas)

ORÇAMENTO DO PROJETO POR PACOTE

Tabela 5 - Orçamento do Projeto por Pacote

Id	EDT	Nome da tarefa	Custo
1	1	Implantação de Escritório de Arquitetura	R\$ 298.580,00
2	1.1	Gestão do Projeto	R\$ 26.920,00
3	1.1.1	Iniciação	R\$ 0,00
10	1.1.2	Planejamento	R\$ 6.840,00
34	1.1.3	Controle	R\$ 20.080,00
53	1.2	Contrato	R\$ 137.380,00
54	1.2.1	Mão de Obra	R\$ 28.000,00
60	1.2.2	Móveis	R\$ 11.240,00
66	1.2.3	Equipamentos	R\$ 10.320,00
73	1.2.4	Sistemas	R\$ 70.020,00
80	1.2.5	Treinamentos	R\$ 17.800,00
85	1.3	Adequação dos Espaços	R\$ 14.880,00
86	1.3.1	Projeto de Adequação	R\$ 3.880,00
94	1.3.2	Leiaute de Mesas	R\$ 5.680,00
98	1.3.3	Instalações Elétricas	R\$ 2.720,00
102	1.3.4	Instalações de Telecomunicações	R\$ 2.600,00
107	1.4	Mobilização Santos	R\$ 64.000,00
108	1.4.1	Documentação de RH	R\$ 20.600,00
115	1.4.2	Moradia	R\$ 10.020,00
128	1.4.3	Mobília	R\$ 29.420,00
135	1.4.4	Mudança	R\$ 3.960,00
140	1.5	Desmobilização Salvador	R\$ 46.280,00
141	1.5.1	Apartamento	R\$ 17.560,00
151	1.5.2	Mobília	R\$ 4.320,00
157	1.5.3	Automóvel	R\$ 5.960,00
163	1.5.4	Cachorro	R\$ 3.800,00
169	1.5.5	Escritório	R\$ 14.640,00
175	1.6	Encerramento	R\$ 9.120,00
176	1.6.1	Pagamentos	R\$ 1.440,00
179	1.6.2	Lições Aprendidas	R\$ 1.440,00
182	1.6.3	Relatório Final	R\$ 3.960,00
185	1.6.4	Reunião de Encerramento	R\$ 2.280,00

PLANO DE PROJETO

ORÇAMENTO DO PROJETO POR RECURSO

Tabela 6 - Orçamento por Recurso

Nome do recurso	Tipo	Trabalho	Custo
Grupo: Profissionais		4.000 hrs	R\$ 226.080,00
Murilo	Trabalho	1.928 hrs	R\$ 86.760,00
Fulgoni	Trabalho	568 hrs	R\$ 28.400,00
George	Trabalho	16 hrs	R\$ 640,00
Amanda	Trabalho	320 hrs	R\$ 11.200,00
Ana Paula	Trabalho	928 hrs	R\$ 74.240,00
Francisco	Trabalho	72 hrs	R\$ 8.640,00
Mauro	Trabalho	48 hrs	R\$ 7.200,00
Vania	Trabalho	80 hrs	R\$ 8.000,00
TI	Trabalho	40 hrs	R\$ 1.000,00

PLANO DE PROJETO

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO DO PROJETO

Tabela 7 - Cronograma de Desembolso

Id	EDT	Nome da tarefa	Duração	Término	Custo
1	1	Implantação de Escritório de Arquitetura	136 dias	Seg 11/06/18	R\$ 298.580,00
2	1.1	Gestão do Projeto	132 dias	Ter 05/06/18	R\$ 26.920,00
3	1.1.1	Iniciação	5 dias	Sex 08/12/17	R\$ 0,00
10	1.1.2	Planejamento	9 dias	Qui 21/12/17	R\$ 6.840,00
34	1.1.3	Controle	130,38 dias	Ter 05/06/18	R\$ 20.080,00
53	1.2	Contrato	100 dias	Qui 10/05/18	R\$ 137.380,00
54	1.2.1	Mão de Obra	42 dias	Seg 19/02/18	R\$ 28.000,00
60	1.2.2	Móveis	32 dias	Seg 05/02/18	R\$ 11.240,00
66	1.2.3	Equipamentos	3 dias	Ter 26/12/17	R\$ 10.320,00
73	1.2.4	Sistemas	100 dias	Qui 10/05/18	R\$ 70.020,00
80	1.2.5	Treinamentos	10 dias	Seg 05/03/18	R\$ 17.800,00
85	1.3	Adequação dos Espaços	20 dias	Qui 18/01/18	R\$ 14.880,00
86	1.3.1	Projeto de Adequação	10 dias	Qui 04/01/18	R\$ 3.880,00
94	1.3.2	Leiaute de Mesas	6 dias	Sex 12/01/18	R\$ 5.680,00
98	1.3.3	Instalações Elétricas	4 dias	Qui 18/01/18	R\$ 2.720,00
102	1.3.4	Instalações de Telecomunicações	4 dias	Qui 18/01/18	R\$ 2.600,00
107	1.4	Mobilização Santos	42 dias	Seg 19/02/18	R\$ 64.000,00
108	1.4.1	Documentação de RH	22 dias	Seg 22/01/18	R\$ 20.600,00
115	1.4.2	Moradia	33 dias	Ter 06/02/18	R\$ 10.020,00
128	1.4.3	Mobília	27 dias	Sex 16/02/18	R\$ 29.420,00
135	1.4.4	Mudança	20 dias	Seg 19/02/18	R\$ 3.960,00
140	1.5	Desmobilização Salvador	94 dias	Qua 02/05/18	R\$ 46.280,00
141	1.5.1	Apartamento	94 dias	Qua 02/05/18	R\$ 17.560,00
151	1.5.2	Mobília	12 dias	Qua 07/02/18	R\$ 4.320,00
157	1.5.3	Automóvel	26 dias	Ter 27/02/18	R\$ 5.960,00
163	1.5.4	Cachorro	5 dias	Seg 29/01/18	R\$ 3.800,00
169	1.5.5	Escritório	17 dias	Qui 25/01/18	R\$ 14.640,00
175	1.6	Encerramento	22 dias	Seg 11/06/18	R\$ 9.120,00
176	1.6.1	Pagamentos	4 dias	Qua 16/05/18	R\$ 1.440,00
179	1.6.2	Lições Aprendidas	4 dias	Ter 22/05/18	R\$ 1.440,00
182	1.6.3	Relatório Final	11 dias	Qua 06/06/18	R\$ 3.960,00
185	1.6.4	Reunião de Encerramento	3 dias	Seg 11/06/18	R\$ 2.280,00
189	1.6.5	Projeto Encerrado	0 dias	Seg 11/06/18	R\$ 0,00

GESTÃO DAS COMUNICAÇÕES E DAS PARTES INTERESSADAS

PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES E PARTES INTERESSADAS

Para o gerenciamento da comunicação das partes interessadas, foi executado inicialmente o processo de identificação das partes interessadas e registro de stakeholders para servir como base do planejamento. A partir daí, foi traçada a base de comunicação com a determinação das necessidades de informações de cada parte interessada, dentro dos processos de planejar comunicações e distribuir informações.

Utilizando como base as agendas já determinadas para reporte de desempenho e acompanhamento das disciplinas chave do gerenciamento do projeto, quais sejam escopo, custo e tempo, serão gerenciadas as expectativas das partes interessadas e realizados os devidos reportes.

Serão utilizados como base os check lists já determinados nos padrões corporativos da Petrobras S.A. para monitoramento do desempenho e avanços dos projetos, lançando mão de ferramentas em rede para disponibilização das informações, tais quais e-mails, banco de dados virtual, painel do projeto em tempo real (Power BI), além das apresentações periódicas previstas para as reuniões de acompanhamento.

EVENTOS DE COMUNICAÇÃO PARA ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação:

1. Reunião Inicial
 - a. Objetivo – Apresentação do Termo de Abertura e identificação dos stakeholders e seus requisitos
 - b. Metodologia – Comunicação Interativa
 - c. Responsável – Gerente do Projeto (Arq. Murilo Vilaronga)
 - d. Envolvidos:
 - i. Gerente Setorial do Escritório de Santos da Petrobras S.A.
 - ii. Gerente do Escritório de Salvador da Petrobras S.A.
 - iii. Representante do RH da Petrobras S.A. de Salvador
 - e. Data e Horário – 05/12/2017 às 09h
 - f. Duração – 2 horas
 - g. Local – Sala virtual - videoconferência

PLANO DE PROJETO

2. Reunião de Abertura (KickOff Meeting)

- a. Objetivo – Apresentação dos aspectos principais do Plano de Projeto já aprovado
- b. Metodologia – Reunião para análise das partes interessadas através da Comunicação Interativa
- c. Responsável – Gerente do Projeto (Arq. Murilo Vilaronga)
- d. Envolvidos:
 - i. Gerente e Gerente Setorial do Escritório de Santos da Petrobras S.A.
 - ii. Gerente do Escritório de Salvador da Petrobras S.A.
 - iii. Demais lideranças dos Escritórios de Salvador e Santos envolvidas indiretamente no projeto
 - iv. Representante do RH da Petrobras S.A. de Salvador
 - v. Representante do RH da Petrobras S.A. de Santos
- e. Data e Horário – 22/12/2017 às 09h
- f. Duração – 2 horas
- g. Local – Sala virtual - videoconferência

3. Reuniões de Acompanhamento do Projeto

- a. Objetivo – Apresentação do avanço e desempenho do projeto
- b. Metodologia – Reunião para análise das partes interessadas através da Comunicação Interativa
- c. Responsável – Gerente do Projeto (Arq. Murilo Vilaronga)
- d. Envolvidos:
 - i. Gerente e Gerente Setorial do Escritório de Santos da Petrobras S.A
 - ii. Gerente do Escritório de Salvador da Petrobras S.A.
- e. Datas e Horários – 08 e 22/12/2017; 05, 19 e 26/01/2018, sempre às 09h
- f. Duração – 2 horas
- g. Local – Sala virtual - videoconferência

4. Reunião de Encerramento do Projeto (Close Out Meeting)

- a. Objetivo – Apresentação dos resultados finais do projeto
- b. Metodologia – Reunião para análise das partes interessadas através da Comunicação Interativa

PLANO DE PROJETO

- c. Responsável – Gerente do Projeto (Arq. Murilo Vilaronga)
- d. Envolvidos:
 - i. Gerente e Gerente Setorial do Escritório de Santos da Petrobras S.A
 - ii. Gerente do Escritório de Salvador da Petrobras S.A.
 - iii. Demais lideranças dos Escritórios de Salvador e Santos envolvidas indiretamente no projeto
 - iv. Representante do RH da Petrobras S.A. de Salvador
 - v. Representante do RH da Petrobras S.A. de Santos
- e. Data e Horário – 11/06/2018 às 09h
- f. Duração – 1 hora
- g. Local – Sala virtual – videoconferência

CRONOGRAMA DOS EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

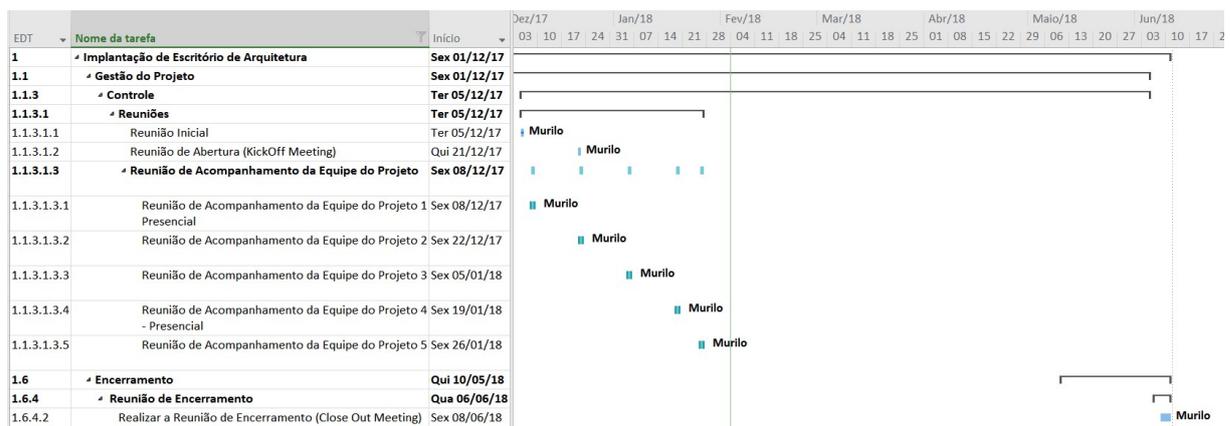


Figura 5 - Eventos de comunicação

RELATÓRIOS DO PROJETO

Serão gerados relatórios quinzenais de acompanhamento e monitoramento do avanço e desempenho do projeto, apresentado na visão gerencial através de painéis do Power BI, conforme figura com modelo abaixo:

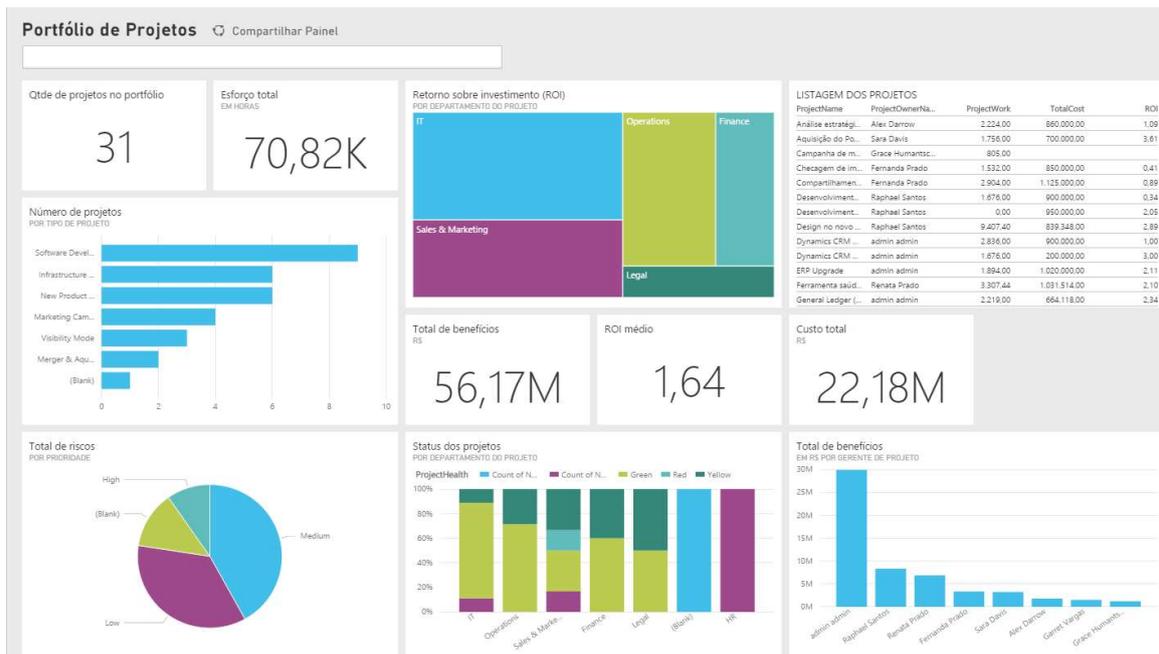


Figura 6 – Modelo de relatório Power BI

ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

As despesas para o gerenciamento da comunicação estão previstas nos itens de Controle e Encerramento do projeto, estando as verbas emergenciais previstas juntamente com as demais contingências.

ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

1. RESPONSÁVEL PELO PLANO

O Gerente do Projeto será o responsável pela administração do plano de comunicações do projeto, sendo assessoramento pelo Representante de RH da Petrobras S.A. para aquelas atividades sob a responsabilidade da Companhia.

Elaborado por:	Murilo Vilaronga – Gerente do Projeto	Versão:	1.0 data 19/12/2017
Aprovado por:	Gerente do Escritório de Santos/SP	Data de aprovação:	21/12/2017

PLANO DE PROJETO

REGISTRO DOS STAKEHOLDERS DO PROJETO

Tabela 8 - Registro de Stakeholders

Nome da parte interessada	Cargo / Função	Papel no projeto	Dados de Contato	Requisitos (Necessidades e Expectativas em relação ao projeto/produto)	Tipo de Influência	Grau de Influência	Estratégia de Comunicação
Mauro	Gerente do Escritório de Santos	Patrocinador	713-0000	Implantação integral do projeto atendendo aos requisitos negociados	Positiva	Alta	Gerenciar: e-mails periódicos com informações mais estratégicas, relatórios de desempenho e reuniões emergenciais para mudanças relevantes
Ana Paula	Gerente Setorial do Escritório de Santos	Gestão de Custos	713-0001	Implantação integral do projeto atendendo aos requisitos negociados, com redução do prazo	Positiva	Média	Manter informado: e-mails periódicos e relatórios de desempenho
Fulgoni	Supervisor do Escritório Santos	Execução	713-0002	Escritório montado com reforço da equipe previsto	Positiva	Baixa	Manter informado: e-mails periódicos e relatórios de desempenho
Unidade de Produção Santos	NA	Cliente Final	713-1000	Escritório em pleno funcionamento e atendendo às suas demandas	Positiva	Alta	Gerenciar: relatórios de desempenho
Francisco	Gerente do Escritório de Salvador	Detentor de recursos	721-1801	Minimização dos impactos com a transferência dos recursos entre as cidades	Neutra	Alta	Manter satisfeito: reporte semanal por e-mail das ações relacionadas à desmobilização do escritório de Salvador

PLANO DE PROJETO

Nome da parte interessada	Cargo / Função	Papel no projeto	Dados de Contato	Requisitos (Necessidades e Expectativas em relação ao projeto/produto)	Tipo de Influência	Grau de Influência	Estratégia de Comunicação
Edson	Gerente Executivo	Cliente	714-0000	Implantação integral do projeto atendendo aos requisitos negociados, com redução do prazo e de custos	Positiva	Alta	Gerenciar: relatórios de desempenho
Murilo Vilaronga	Arquiteto	Gerente do Projeto	721-1800	Atendimento aos requisitos negociados para o projeto	Positiva	Alta	Sem ações - Gerente do Projeto
Amanda	Engenheira	Execução	713-0004	Prestar serviços técnicos após a implantação do projeto e compor a equipe do projeto	Positiva	Baixa	Monitorar
Vania	RH Salvador	Execução	721-1900	Atendimento aos procedimentos internos na negociação e assinatura do contrato	Neutra	Baixa	Monitorar
Carlos	RH Santos	Execução	713-1900	Assinatura do contrato no menor prazo possível - atendimento aos procedimentos internos na negociação e assinatura do contrato	Neutra	Baixa	Monitorar
Translog	NA	Execução	11-33339999	Fornecer os serviços de transporte e logística do projeto	Neutra	Baixa	Monitorar

GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

NOVOS RECURSOS, RELOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DO TIME

Considerando que a maior parte da equipe já faz parte do quadro de colaboradores da Petrobrasil S.A., uma possível inserção, relocação ou substituição dos membros da equipe será formalizada por documento interno tipo DIC destinado ao Gerente do Projeto.

Em relação à Engenheira Civil, a permanência dela prescinde da assinatura de novo contrato de prestação de serviços técnicos com a Petrobrasil S.A.

TREINAMENTO

Serão disponibilizados treinamentos para habilitação da equipe do escritório nos requisitos de gestão e segurança da Petrobrasil. Entretanto, tais treinamentos já são disponibilizados continuamente, com periodicidade semanal, não sendo necessária ação específica para garantir este objetivo.

AValiação DE RESULTADOS

Os resultados dos membros da equipe serão avaliados através do sistema de Gerenciamento de Desempenho corporativo da Petrobrasil S.A., alimentados com metas do tipo “Smart” e competências relacionadas à atuação. O gerente funcional negocia as metas no primeiro mês do ano, realiza acompanhamentos a cada três meses e a avaliação no primeiro mês do ano seguinte, quando são negociadas as metas do novo período, fechando o ciclo de negociação, acompanhamento e avaliação. Todas as etapas serão realizadas com base nos relatórios de acompanhamento e encerramento do projeto.

BONIFICAÇÃO

As bonificações serão disponibilizadas através das regras corporativas vigentes na Petrobrasil S.A., assim como nos seus contratos de prestação de serviços.

FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DO TIME

As avaliações dos resultados ocorrerão em dois momentos, sendo o primeiro no mês de janeiro/2018 e a segundo ao final do projeto.

PLANO DE PROJETO

ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA GERENCIAMENTO DO RH

As despesas para o gerenciamento do RH estão previstas nos itens de Contrato, Desmobilização Salvador e Mobilização Santos do projeto, estando as verbas emergenciais previstas juntamente com as demais contingências.

ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. RESPONSÁVEL PELO PLANO

A Representante de RH da Petrobrasil S.A. em Salvador/BA será a responsável pela administração do plano de Recursos Humanos do projeto.

2. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH

Sempre que necessário, quando houver mudanças aprovadas pelo CCM que tenha impacto no plano de gerenciamento de RH.

Elaborado por:	Murilo Vilaronga – Gerente do Projeto	Versão:	1.0 data 19/12/2017
Aprovado por:	Gerente do Escritório de Santos/SP	Data de aprovação:	21/12/2017

ORGANOGRAMA DO PROJETO

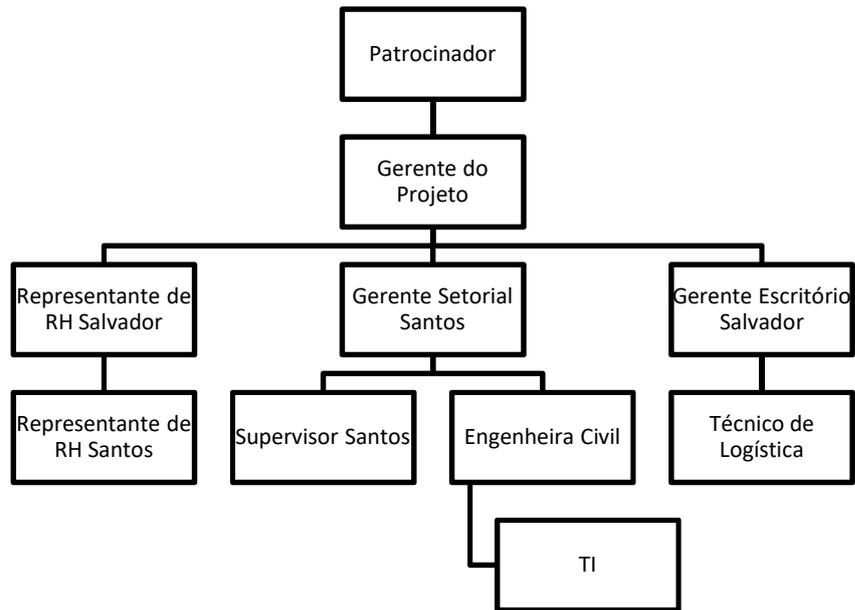


Figura 7 - Organograma do projeto

PLANO DE PROJETO

LISTA DE RECURSOS HUMANOS DO PROJETO

Tabela 9 – Uso da tarefa

Nome do recurso	Tipo	Taxa padrão
Grupo: Profissionais		
Murilo	Trabalho	R\$ 45,00/hr
Fulgoni	Trabalho	R\$ 50,00/hr
George	Trabalho	R\$ 40,00/hr
Amanda	Trabalho	R\$ 35,00/hr
Ana Paula	Trabalho	R\$ 80,00/hr
Francisco	Trabalho	R\$ 120,00/hr
Mauro	Trabalho	R\$ 150,00/hr
Vania	Trabalho	R\$ 100,00/hr
TI	Trabalho	R\$ 25,00/hr

DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO

Tabela 10 - Diretório do Time do Projeto

Nº	Nome	Área	E-mail	Telefone
1	Ana Paula	Custos e Escopo	anapaula@petrobras.com	713-0001
2	Fulgoni	Prazo e Escopo	fulgoni@petrobras.com	713-0002
3	Francisco	Escopo	chico@petrobras.com	721-1801
4	Murilo Vilaronga	Gestão do Projeto	murilo@petrobras.com	721-1800
5	Amanda	Prazo e Escopo	amanda@petrobras.com	713-0004
6	Vania	RH	vania@petrobras.com	721-1900
7	Carlos	RH	carlos@petrobras.com	713-1900
8	Translog	Prazo	translog@translog.com	11-33339999

O diretório do time do projeto tem suas responsabilidades detalhadas na Matriz de Responsabilidade e atende às premissas de governança da Petrobras S.A., respeitando os limites de competência e decisão de cada instância. Neste sentido, a aprovação de todas as entregas fica a cargo do Patrocinador, exceto a documentação de RH que, pela governança, tem respaldo apenas se aprovada pelo Gerente Executivo e a desmobilização do escritório de Salvador, que fica a cargo do gestor da área.

Os responsáveis pelas entregas são aqueles indicados no decorrer do projeto para cada área de conhecimento e contam com a execução dos diversos profissionais elencados no time do projeto.

PLANO DE PROJETO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DO PROJETO

Tabela 11 - Matriz de Responsabilidades

Nº	Nome	Área	Escritório funcionando	Ambiente físico ajustado	Sistemas operando	Document. RH emitida	Profissional movimentado	Equipe mobilizada	Equipe treinada	Escritório desmobilizado	Planejamento e Controle							
											Escopo	Tempo	Custo	Qualidade	Recursos Humanos	Comunicações	Riscos	Aquisição
1	Gerente Santos - Patrocinador	Gestão	A	A	A	I	A	A	I	I	A	A	A	A	A	A	A	A
2	Gerente Executivo	Gestão	I	I	I	A	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
3	Gerente do Projeto	Gestão	R	C	C	I	R	C	R	R	R	R	C	R	C	C	R	R
4	Gerente Setorial Santos	Custo e Escopo	C	I	R	I	I	R	A	I	C	C	R	C	C	C	C	C
5	Supervisor Santos	Prazo e Escopo	C	C	C	I	I	C	C	I	C	C	C	C	C	C	C	C
6	Gerente Salvador	Escopo	I	I	I	C	C	I	I	A	C	C	I	I	I	I	C	I
7	Engenheira Civil	Prazo e Escopo	C	R	C	I	I	I	C	I	C	C	C	C	I	C	C	C
8	Representante RH Salvador	RH	I	I	I	R	C	I	C	I	C	C	C	C	R	R	I	I

Legenda RACI – R – Responsável pela Atividade, A – Aprovador, C – Consultor, I – É Informado

GESTÃO DA QUALIDADE

PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O planejamento do gerenciamento da qualidade foi executado com a identificação dos requisitos e padrões a serem seguidos durante a execução do projeto. Considerando que os processos envolvidos estão amplamente cobertos pelas políticas, padrões e procedimentos vigentes na Petrobrasil S.A., eles foram incorporados ao projeto como maiores direcionadores para a gestão da qualidade.

Para garantia destes critérios, serão realizadas auditorias utilizando os modelos corporativos já vigentes na Petrobrasil S.A. O processo de monitoramento ocorrerá com a aplicação das fichas e check lists existentes nos diversos padrões corporativos da Petrobrasil S.A..

PADRÕES E POLÍTICA DA QUALIDADE

O projeto deve ser aderente aos seguintes padrões da Petrobrasil S.A.:

- Políticas Corporativas de RH;
- Padrões Corporativos de Contratações;
- Padrões Corporativos de Logística;
- Padrões Corporativos de Ocupação de Escritórios;
- Padrões Corporativos de Uso de Equipamentos Corporativos;
- Normas Técnicas de Ergonomia;
- Normas Técnicas de Eletricidade.

REQUISITOS DA QUALIDADE

A seguir são listados os produtos e serviços do projeto, e seus requisitos de qualidade:

Tabela 12 - Requisitos de Qualidade e Critérios Mínimos

Produto/Serviço ou Aspecto Avaliado	Requisito	Padrão / Critério de Aceitação	Método de Verificação
Escritório funcionando	Implantar na cidade de Santos/SP	Ocupação no 4º andar da Sede	Lançamento dos dados no sistema de rateio
Escritório funcionando	Estrutura do Escritório de Arquitetura deve contemplar atividades de projeto, execução e manutenção	Todos os processos indicados assumidos pela equipe do escritório	Sistemas de gestão das demandas atualizado

PLANO DE PROJETO

Produto/Serviço ou Aspecto Avaliado	Requisito	Padrão / Critério de Aceitação	Método de Verificação
Escritório funcionando	Projeto realizado conforme orçamento aprovado	Desvio máximo de 10% do orçamento	Comparação do custo final do projeto com o estimado no orçamento.
Ambiente físico ajustado e adequado	O projeto deve atender aos padrões corporativos de Logística, de Ocupação de Escritórios, de Uso de Equipamentos Corporativos e ao Regimento Interno do Escritório de Santos	Recebimento das Instalações pela Operação Predial	Emissão de Termo de Recebimento
Ambiente físico ajustado e adequado	O projeto deve atender na execução das intervenções físicas às Normas Técnicas de ergonomia e de eletricidade para área predial.	Liberação para execução pela Operação Predial	Emissão de Liberação de Trabalho
Sistemas em pleno funcionamento	Escritório deve usar sistemas compatíveis com os sistemas corporativos: Project, Autocad, GED, Volare, SAP	Sistemas em pleno funcionamento	Testes nos equipamentos pela TI
Documentação de RH emitida	O projeto deve atender às políticas corporativas de RH e Contratações	Atendimento às políticas de RH	Análise e Parecer do RH
Profissional movimentado entre cidades	O projeto deve atender às políticas corporativas de RH e Contratações	Atendimento às políticas de RH	Aprovação pelo Patrocinador
Equipe do novo escritório de arquitetura mobilizada	Escritório de Arquitetura deve ter capacidade de gerir e atuar em todo o portfólio dos clientes do Escritório de Santos/SP	Contrato com dois profissionais (engenheira e técnico em edificações) assinado	Contrato cadastrado no sistema e liberado para medir
Equipe do novo escritório de arquitetura mobilizada	Escritório de Arquitetura deve ter em sua composição Responsável Técnico Legal pelos projetos (Arquiteto) e Obras (Engenheira)	Contrato com dois profissionais (engenheira e técnico em edificações) assinado	Contrato cadastrado no sistema e liberado para medir
Escritório parcialmente desmobilizado em Salvador/BA	Manuais de utilização do sistema	Padrão de ocupação	Análise e Parecer da Operação do prédio

GARANTIA DA QUALIDADE

Estão previstas as seguintes atividades:

- Inspeções nas instalações ocupadas;
- Inspeções nas instalações desocupadas;
- Auditorias por amostragem.

CONTROLE DA QUALIDADE

Estão previstas as seguintes atividades:

- Análise dos processos de RH;
- Validação das mudanças ocorridas.

PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS NOS REQUISITOS DE QUALIDADE E RESPOSTAS

Prioridade Alta (0 e 1)

Requerem ação imediata Exemplo:

Mudanças de prioridade A envolvem mudanças de alto impacto no projeto. As mesmas deverão ser tratadas em caráter de urgência, pelo gerente do Projeto, junto ao Patrocinador, uma vez que extrapolem a autonomia do gerente de projeto.

Prioridade Média (2)

Requerem um planejamento da ação. Exemplo:

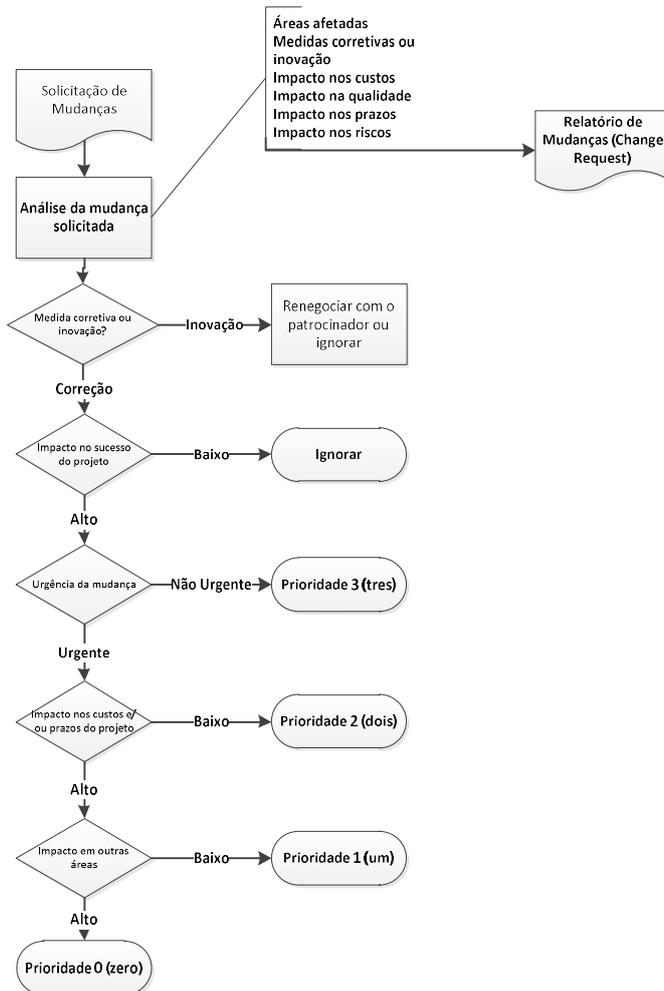
Mudanças de prioridade M ou 2 envolvem mudanças que requerem uma ação imediata do Gerente de Projeto, independente de reuniões de controle previstas, mas de forma planejada através de um Plano de ação. Uma vez que a mudança extrapole a autonomia do gerente de Projeto deverá ser tratada com a mesma urgência junto ao Patrocinador.

Prioridade Baixa (3)

Requerem um planejamento da ação. Exemplo:

Mudanças de prioridade Baixa ou 3 envolvem mudanças que não acarretam alterações significativas dentro do projeto, não requerem uma ação imediata, estando as mesmas dentro da autonomia do Gerente de Projeto.

SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DA QUALIDADE



Fluxograma 2 - Controle de Qualidade

FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DOS REQUISITOS DE QUALIDADE DO PROJETO

A avaliação dos requisitos de qualidade ocorrerá mensalmente, junto na segunda reunião quinzenal de análise do desempenho do projeto.

ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

1. RESPONSÁVEL PELO PLANO

O Gerente do Projeto será o responsável pela administração do plano de qualidade do projeto, assessorado pela Gerente Setorial do Escritório de Santos.

Elaborado por:	Murilo Vilaronga – Gerente do Projeto	Versão:	1.0 data 19/12/2017
Aprovado por:	Gerente do Escritório de Santos/SP	Data de aprovação:	21/12/2017

GESTÃO DE RISCOS

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento de riscos utilizou como base para seu planejamento a declaração de escopo do projeto, os planos de gerenciamento de custos e tempo Gerente do Projeto e o plano de comunicações. Na identificação dos riscos, foram revisadas as documentações do projeto, coletadas informações adicionais àquelas registradas neste plano e analisadas as premissas adotadas no momento do planejamento.

Após identificados, os riscos foram categorizados na estrutura de RBS e qualificados pelas probabilidades de ocorrência e sua gravidade, gerando assim o plano de gerenciamento e plano de resposta aos riscos. Finalizadas estas análises, sendo necessário, serão realizadas as devidas atualizações no plano de gerenciamento do projeto.

Para gestão dos riscos, será utilizada a análise pela Matriz SWOT, cuja sigla, se traduzida livremente para o português, significa “forças, fraquezas, oportunidades e ameaças”.

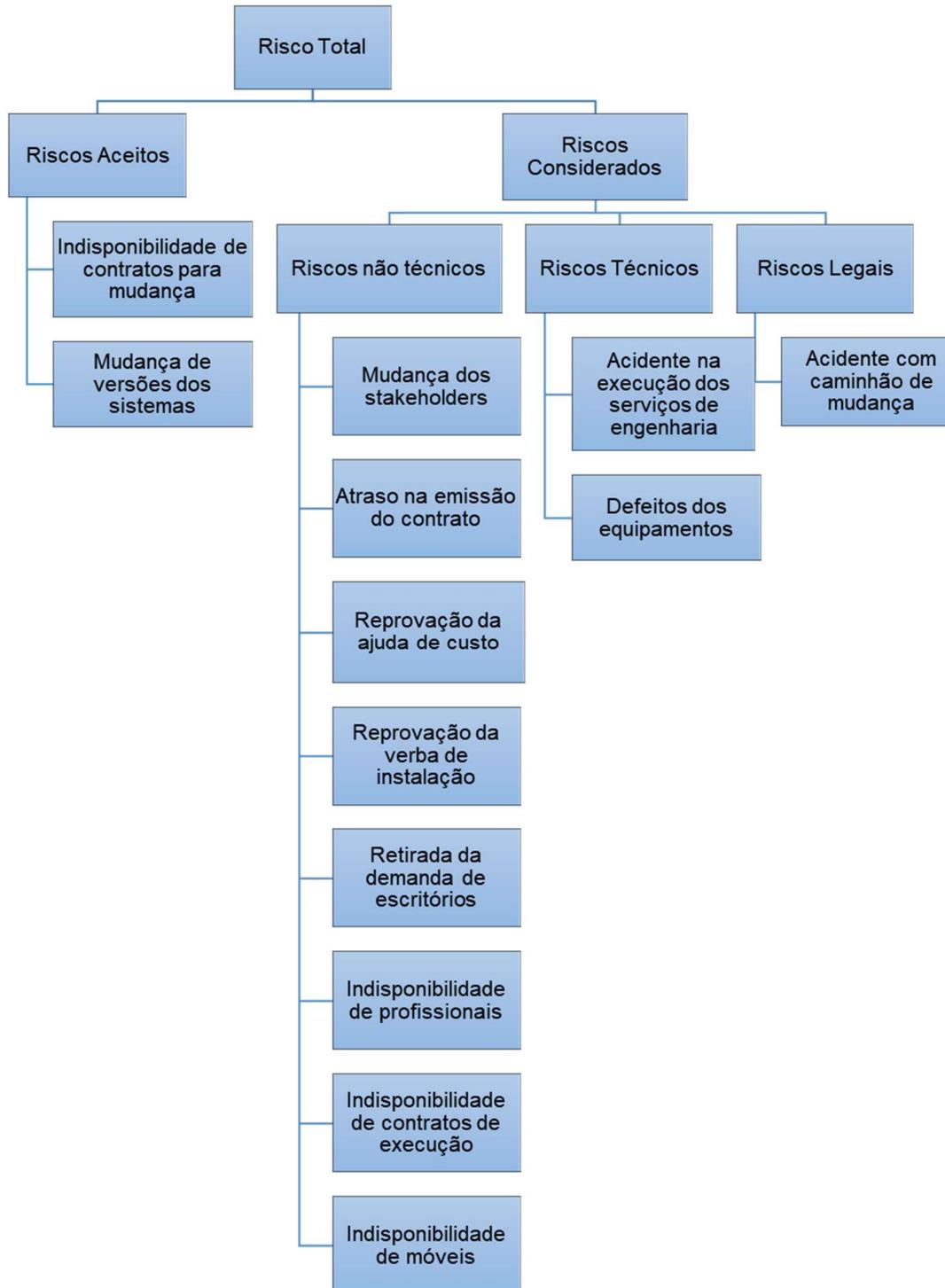
Esta ferramenta permite que a gestão faça uma análise interna com a identificação de forças e fraquezas do projeto, como também uma análise externa, visando identificar oportunidades e ameaças do ambiente.

Com esta análise de riscos integrada, é possível identificar iniciativas que devam ser tomadas para o que precisa ser melhorado ou mesmo modificado no decorrer do projeto; permite também perceber o que deve ser mantido e aprimorado. Quanto às ameaças, após diagnosticadas, fica facilitado traçar as ações para mitigar os riscos mais de maneira mais efetiva e, por fim, garante o mapeamento de todas as oportunidades.

O controle dos riscos será realizado nas reuniões de acompanhamento quinzenais, usando como base a matriz de resposta aos riscos. Também neste momento, haverá o acompanhamento das mudanças ocorridas no projeto e seus impactos nos estudos de riscos, gerando, se necessário, as devidas revisões.

RBS – RISK BREAKDOWN STRUCTURE PARA IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Figura 8 - RBS – Risk Breakdown Structure



RISCOS IDENTIFICADOS

1. Riscos não técnicos
 - 1.1. Mudança dos stakeholders, atuais titulares dos cargos detentores dos limites de competência de aprovação do projeto
 - 1.2. Atraso no processo de transferência
 - 1.3. Reprovação da ajuda de custo de moradia
 - 1.4. Reprovação da verba de instalação
 - 1.5. Retirada da demanda da área de produção de Santos por escritórios
 - 1.6. Indisponibilidade de profissionais para ocupação dos cargos previstos no escritório de arquitetura
 - 1.7. Indisponibilidade de contratos para execução dos leiautes
 - 1.8. Indisponibilidade de móveis para reaproveitamento
 - 1.9. Indisponibilidade de contrato para mudança de bens
2. Riscos Técnicos
 - 2.1. Mudança de tecnologia – lançamento de novas versões dos sistemas
 - 2.2. Acidentes na execução dos serviços de engenharia
 - 2.3. Defeitos nos equipamentos fornecidos
3. Riscos Legais
 - 3.1. Acidente com caminhão durante mudança de bens

QUALIFICAÇÃO DOS RISCOS

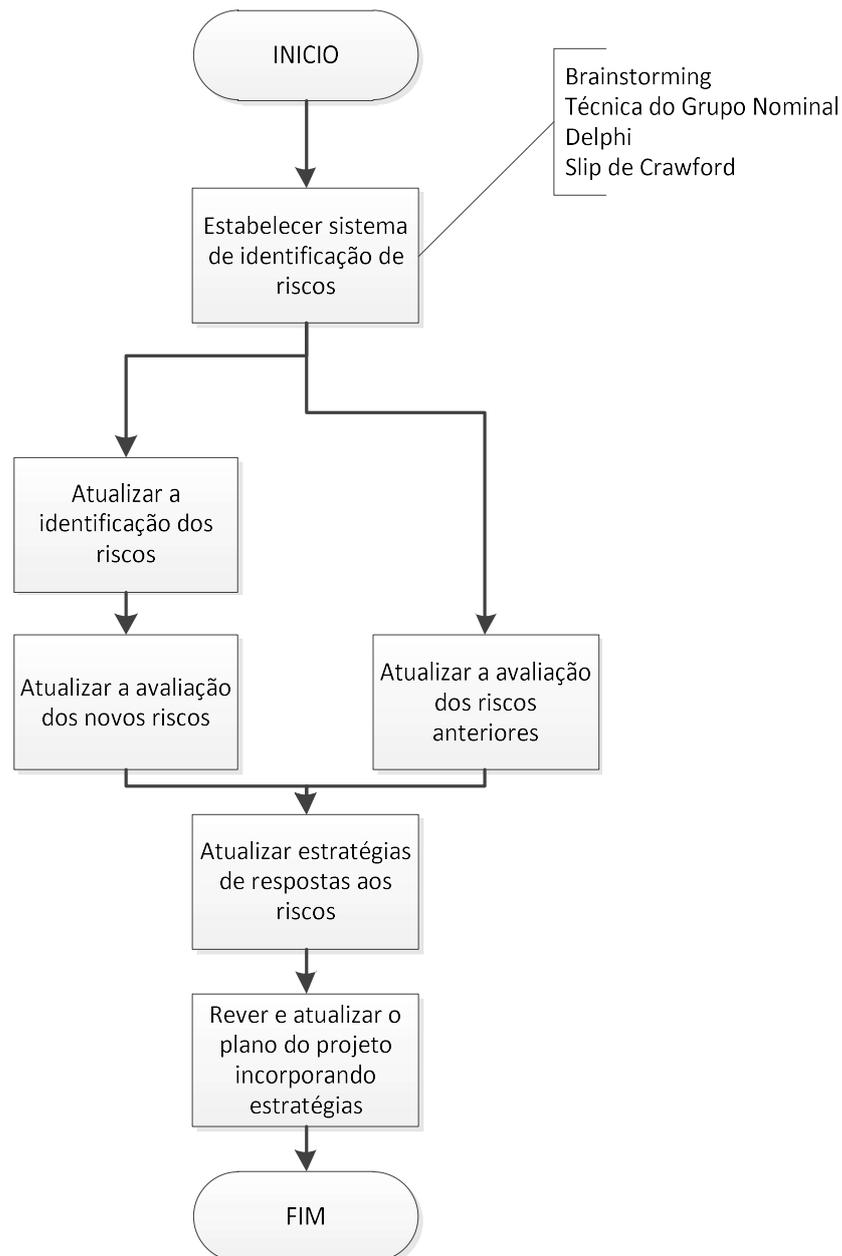
Probabilidade de Ocorrência	Alta		☆1.2
	Média	☆1.7 ☆1.8	☆1.4 ☆1.3
	Baixa	☆2.1 ☆1.8	☆2.3 ☆1.3 ☆3.1 ☆1.5 ☆1.1
		Baixa	Média
		Gravidade nas consequências	

Figura 9 - Qualificação dos riscos

QUANTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Devido às características do projeto, os riscos foram avaliados apenas qualitativamente, não sendo necessária a quantificação dos riscos por falta de dados históricos.

SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DE RISCOS



Fluxograma 3 - Controle de Mudança de Riscos

PLANO DE PROJETO

PLANO DE RESPOSTAS A RISCOS

Tabela 13 - Respostas Planejadas a Riscos

ITEM	RISCO	PROBABILIDADE	GRAVIDADE	EXPOSIÇÃO	RESPOSTA	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL	CUSTO
1.1	Mudança de Stakeholders	Baixa	Alta	Média	Transferir	Acionar instância superior da Companhia	Murilo	NA
1.2	Atraso na transferência	Alta	Alta	Alta	Atenuar	Mobilizar serviços do profissional a partir de Salvador	Murilo	NA
1.3	Reprovação ajuda de custo	Média	Alta	Alta	Atenuar	Reembolsar as despesas	Murilo	NA
1.4	Reprovação verba de instalação	Média	Média	Média	Atenuar	Reembolsar as despesas	Murilo	NA
1.5	Retirada da demanda	Baixa	Alta	Média	Transferir	Acionar instância superior da Companhia	Murilo	NA
1.6	Indisponibilidade de profissionais	Baixa	Média	Média	Atenuar	Utilizar profissionais dos contratos vigentes	Ana Paula	NA
1.7	Indisponibilidade de contrato de execução	Média	Baixa	Média	Atenuar	Utilizar serviços dos contratos vigentes	Ana Paula	NA
1.8	Indisponibilidade de móveis	Baixa	Média	Média	Atenuar	Buscar móveis de outros prédios	Amanda	NA
1.9	Indisponibilidade de contrato de mudança	Média	Baixa	Média	Atenuar	Realizar contratação direta	Ana Paula	NA
2.1	Versões dos sistemas	Baixa	Baixa	Baixa	Transferir	Acionar técnico interno da TI	Amanda	NA
2.2	Acidente execução	Média	Alta	Alta	Atenuar	Aplicar programas de prevenção em SMS	Amanda	NA
2.3	Defeitos nos equipamentos	Baixa	Média	Baixa	Atenuar	Locar equipamentos	Ana Paula	3.000
3.1	Acidente caminhão	Média	Alta	Média	Aceitar	Repor bens	Ana Paula	12.000

Legenda:

PROBABILIDADE
GRAVIDADE
EXPOSIÇÃO AO RISCO:

Alta
Média
Baixa

RESERVAS GERENCIAIS E DE CONTINGENCIA

Será considerado um valor de R\$ 15.000,00 como reserva de contingência, correspondente a 5% do valor total estimado do projeto.

FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO

A avaliação dos riscos do projeto ocorrerá semanalmente, junto com a última análise do desempenho de prazo do projeto realizado a cada semana. Comporá também o relatório de desempenho apresentado nas reuniões quinzenais de acompanhamento do desempenho do projeto.

ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

1. RESPONSÁVEL PELO PLANO

O Gerente do Projeto será o responsável pela administração do plano de resposta aos riscos do projeto, sendo assessorado pela Gerente Setorial do escritório de Santos.

2. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Sempre que necessário, quando houver mudanças aprovadas pelo CCM que tenha impacto no plano de gerenciamento de Riscos.

Elaborado por:	Murilo Vilaronga – Gerente do Projeto	Versão:	1.0	data 19/12/2017
Aprovado por:	Gerente do Escritório de Santos/SP	Data de aprovação:	21/12/2017	

GESTÃO DE AQUISIÇÕES

PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

No planejamento das aquisições do projeto de Implantação de Escritório de Arquitetura em Santos foram considerados os seguintes processos de gerenciamento das aquisições:

- No planejamento das aquisições foram analisadas as premissas, restrições, requisitos funcionais, não funcionais e de qualidade, além das expectativas definidas. Os principais documentos utilizados foram a declaração de escopo do projeto, EAP, dicionário da EAP, cronograma e plano de mitigação dos riscos;
- As demandas de aquisições deste projeto são voltadas para aquisições de materiais, equipamentos, aluguéis, serviços e treinamento, sendo algumas atendidas por contratos vigentes e outras que não podem ser realizadas internamente na Petrobras S.A. devido a sua especialidade em engenharia de exploração de petróleo, não sendo viável manter recursos fixos para este tipo de atividade;
- Para condução das aquisições, de modo geral, as solicitações de compras serão especificadas, acompanhadas e verificadas tecnicamente pela equipe técnica do projeto ou da área especializada da Companhia;
- Ao longo do projeto, será realizado o processo de controle das aquisições, onde será monitorado o desempenho dos contratos, as entregas, as mudanças e correções nos contratos, se necessário. Ao final da vigência das aquisições, será realizado o encerramento dos processos e contratos;
- Os tipos de contrato, critérios de avaliação, identificação de fornecedores e os documentos para contratação de serviços, treinamento e aquisição de materiais, equipamentos e aluguéis são apresentados nas seções a seguir.

TIPOS DE CONTRATO

O projeto fará a aquisição e contratação do seguinte:

1. Serviços de fiscalização de obras civis;
2. Serviços de fiscalização de manutenção civil predial;
3. Transporte de materiais;
4. Transporte terrestre de bens pessoais;

5. Transporte terrestre de automóveis;
6. Transporte aéreo de animal doméstico;
7. Aquisição de computadores;
8. Aquisição de celular;
9. Aquisição de impressora;
10. Aquisição de sistemas de engenharia;
11. Execução de leiaute;
12. Execução de instalações elétricas;
13. Execução de instalações de telecomunicações;
14. Locação de imóvel residencial;
15. Aquisição de mobiliário residencial;
16. Aquisição de passagens aéreas;
17. Aquisição de serviços de transporte terrestre de pessoas;

Todos estes contratos serão acordados a partir dos princípios de Preço Fixo Garantido (PFG), pagos ao final do recebimento. Esta orientação está consonância com as normas da empresa Petrobrasil S.A. Todos os contratos deverão ser originados e validados pelo jurídico da empresa.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE COTAÇÕES E PROPOSTAS

O fluxo dos processos seleção e contratação seguirá parcialmente ou em sua totalidade os seguintes passos:

1. Especificação dos serviços ou materiais;
2. Determinação do porte da contratação;
3. Seleção de fornecedores compatíveis com serviço/material demandado e porte;
4. Cotação;
5. Negociação;
6. Formalização do contrato.

Os principais critérios a serem utilizados na seleção dos fornecedores são:

- Atendimento as especificações dos serviços/materiais;
- Prazo de entrega;
- Local de atuação;
- Aceite quanto às prerrogativas de pagamento condicionado após o recebimento, conferência e avaliação;

PLANO DE PROJETO

- A empresa deverá estar em dia com as obrigações legais, jurídicas, contábil, órgãos de proteção ao consumidor, entre outros;
- Projetos anteriores e histórico;
- Equipamentos e Instalações adequados;
- Política de Qualidade e Manual da Garantia da Qualidade;
- Registro de não-conformidades.

Para cada um destes itens é considerada uma pontuação e ponderação, ao final, será gerado um score por proposta e uma classificação decrescente das empresas para análise, que considerará a que tiver maior nota. Os casos de fornecimento por exclusividade serão avaliados caso a caso.

AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

O documento de contratação deve conter as especificações técnicas, quantidades e condições da aquisição/serviço/contratação para posterior avaliação dos fornecedores no momento do recebimento e acompanhamento das entregas.

A avaliação dos fornecedores será realizada pela equipe do projeto, com o auxílio das equipes de bens e serviços e jurídicas da Petrobrasil S.A., no momento do recebimento dos materiais ou ao final dos serviços prestados. Os principais critérios a serem julgados são:

7. Cumprimento das especificações técnicas;
8. Cumprimento dos critérios administrativos e jurídicos;
9. Qualidade dos produtos/serviços;
10. Entrega na data.

Para cada item e subitem será emitida associada uma pontuação e ponderação para critérios de aceitação do produto/serviço, bem como registro do fornecedor.

Num eventual descumprimento ou não-conformidade com as entregas, deverão ser acionadas as cláusulas contratuais correlatas, multas e desonerações.

FREQÜÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO

O acompanhamento dos processos de aquisição do projeto será realizado mensalmente, junto com a análise do cronograma, na reunião de acompanhamento.

ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Todos os custos das aquisições de bens e serviços estão previstos no orçamento do projeto.

ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DAS AQUISIÇÕES

1. RESPONSÁVEL PELO PLANO

O Gerente do Projeto será o responsável pela administração do plano de qualidade do projeto, sendo assessorado pela Gerente Junior do escritório de Santos.

2. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Quando necessário, a atualização do plano de gerenciamento de aquisições será realizada, após as reuniões de monitoramento e avaliação do desempenho do projeto.

Elaborado por:	Murilo Vilaronga – Gerente do Projeto	Versão:	1.0 data 19/12/2017
Aprovado por:	Gerente do Escritório de Santos/SP	Data de aprovação:	21/12/2017

DECLARAÇÃO DE TRABALHO – MATERIAIS E EQUIPAMENTOS

PROPÓSITO DO DOCUMENTO

Este documento tem como objetivo detalhar as necessidades de materiais e equipamentos a serem utilizadas no projeto, bem como as especificações técnicas/funcionalidades principais requeridas.

ESPECIFICAÇÃO E QUANTITATIVOS DOS MATERIAIS E EQUIPAMENTOS A SEREM ADQUIRIDOS

Tabela 14 - Materiais e equipamentos a serem adquiridos para o projeto

Tipo	Nome do Recurso	Quantidade	Especificação
Equipamento	Notebook	01	Compatível com Autocad
Equipamento	Computador	02	Compatíveis com Autocad
Equipamento	Celular	01	Smartphone
Equipamento	Impressora	01	Laser
Sistema	MsProject	02	2016
Sistema	Volare	01	2016
Sistema	Autocad	03	2016

CONDIÇÕES DE FORNECIMENTO

Os materiais e equipamentos devem ser entregues em conformidade com as especificações do pedido emitido para o fornecedor, em embalagens adequadas ao seu transporte e manuseio após a entrega. Devem ser cumpridos os prazos da proposta e os endereços de entrega. Todo material deve estar acompanhado da sua respectiva Nota Fiscal, para conferência pela área de Recebimento.

QUALIFICAÇÃO DOS PROPONENTES

A qualificação dos proponentes é realizada previamente pela área da Petrobrasil S.A. responsável por este processo, após o que o cadastro do fornecedor para participação nos processos licitatórios é liberado. São avaliados critérios como porte da empresa, endividamento, certidões de dívidas ativas, assim avaliações recebidas em aquisições anteriores realizadas pela Companhia.

TIPO DE CONTRATO

O tipo de contrato será com base no Preço Fixo Garantido (PFG), definidos no momento do contrato.

AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES

O pedido de compra deve conter as especificações técnicas, quantidades e condições da aquisição para posterior avaliação dos fornecedores no momento do recebimento e acompanhamento das entregas.

A avaliação dos fornecedores será realizada pela equipe do projeto, com o auxílio da equipe de bens e serviços no momento do recebimento dos materiais. Os principais critérios a serem julgados são:

11. Cumprimento das especificações técnicas;
12. Cumprimento dos critérios administrativos e jurídicos;
13. Qualidade dos produtos/serviços;
14. Entrega na data.

Para cada item e subitem será emitida associada uma pontuação e ponderação para critérios de aceitação do produto/serviço, bem como registro do fornecedor.

Num eventual descumprimento ou não-conformidade com as entregas, deverão ser acionadas as cláusulas contratuais correlatas, multas e desonerações.

DECLARAÇÃO DE TRABALHO – TREINAMENTO

PROPÓSITO DO DOCUMENTO

Este documento tem como objetivo detalhar as necessidades de treinamento e capacitação para o projeto.

ESPECIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO

Os treinamentos previstos para este projeto já fazem parte da grade fixa de treinamentos disponibilizados periodicamente pela Petrobrasil S. A. para seu quadro de colaboradores, motivo pelo qual não estão previstas ações específicas para esta finalidade, podendo as necessidades do projeto ser alocadas nas turmas disponibilizadas pela Companhia.

QUALIFICAÇÃO DO CENTRO DE TREINAMENTO

Todos os treinamentos serão realizados na Universidade Corporativa da Petrobrasil S.A., ministrados por empregados selecionados para este fim, com elevado conhecimento nas áreas de conhecimento envolvidas, de acordo com os critérios corporativos vigentes.

TIPO DE CONTRATO

Serão utilizados os recursos existentes na Universidade Corporativa da Petrobrasil S.A., desde que atendidos os critérios de solicitação de demandas da unidade, dispensando assim contratos específicos para este fim.

AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Os instrutores serão avaliados pelos alunos ao final de cada treinamento através de formulário específico constante no padrão de Treinamento do RH, que utiliza os seguintes critérios: programação do treinamento, local de aplicação do treinamento, conhecimento do instrutor e didática do instrutor.

PLANO DE PROJETO

TERMO DE APROVAÇÃO DO PROJETO

Declaro aprovado o Plano de Gerenciamento de Projeto supracitado, concordando com o escopo do produto e escopo do projeto, no cronograma e orçamento estabelecidos.

Mauro – Gerente Escritório de Santos

REFERÊNCIAS

NOCÉRA, Rosalvo de Jesus. **Gerenciamento de Projetos**: abordagem prática para o dia a dia do gerente de projetos. [S. l.]: RJN Publicações [2011].

Project Management Institute (PMI). **UM GUIA DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**: Guia PMBOK. 5ª Edição. Newtown Square, Pen.: Project Management Institute, Inc., c2013. 595 p. ISBN 978-1-62825-007-7.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual Prático do Plano de Projeto**: Utilizando o PMBOK Guide - 5th ed. 5. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

ANEXO

CD - ROM com arquivos em PDF e MS Project.