



Federação das Indústrias do Estado da Bahia

CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAI CIMATEC
MBA EXECUTIVO EM GESTÃO DE PROJETOS

Projeto Final de Curso

Implantação de Consultório Oftalmológico em um Bairro Popular de Salvador

Apresentado por: **Danilo Henrique Wanderley Omena Luna e**
Gustavo Pimentel Schmidt

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

SALVADOR

2019

Danilo Henrique Wanderley Omena Luna
Gustavo Pimentel Schmidt

Implantação de Consultório Oftalmológico em um Bairro Popular de Salvador

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

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

SALVADOR

2019

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário SENAI CIMATEC

L961i Luna, Danilo Henrique Wanderley Omena

Implantação de consultório oftalmológico em um bairro popular de Salvador / Danilo Henrique Wanderley Omena Luna, Gustavo Pimentel Schmidt . – Salvador, 2019.

94 f. : il. color.

Orientadora: Prof. Msc. Rosana Vieira Albuquerque.

Monografia (MBA Executivo em Gestão de Projetos) – Programa de Pós-Graduação, Centro Universitário SENAI CIMATEC, Salvador, 2019.

Inclui referências.

1. Consultório oftalmológico. 2. Clínica popular. 3. Gestão de projetos. 4. PMBOK. I. Centro Universitário SENAI CIMATEC. II. Schmidt, Gustavo Pimentel. III. Albuquerque, Rosana Vieira. IV. Título.

CDD: 658.404

Nota sobre o estilo do CENTRO UNIVERSITÁRIO 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 diversos autores, entre eles, Ricardo Viana Vargas, Rosalvo de Jesus Nocera, 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 consultório oftalmológico em um Bairro Popular de Salvador

Danilo Henrique Wanderley Omena Luna
Gustavo Pimentel Schmidt

Projeto Final de Curso aprovado com nota 8,8 em atendimento ao 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 MSc. Rosana V. Albuquerque, PMP – Orientadora - SENAI
CIMATEC

Membro: Prof. Dr. Carlos César Ribeiro Santos – Avaliador (a) – SENAI CIMATEC

Salvador, 15 de março de 2019.

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.

Danilo Henrique Wanderley Omena Luna

Gustavo Pimentel Schmidt

AGRADECIMENTOS

Agradecemos todo apoio dos profissionais envolvidos, sempre com objetivo de agregar e tornar o projeto de extrema importância para sociedade, oportunizando um melhor cuidado à saúde dos olhos.

EPÍGRAFE

A persistência é o caminho do êxito.

Henry Ford

RESUMO

A população de bairros mais carentes e populosos em geral sofre com as deficiências do atendimento através do Sistema Único de Saúde, gerando grandes esperas que diversas vezes causam prejuízos irremediáveis à saúde das pessoas. No caso do atendimento oftalmológico não é diferente. Nessas clínicas populares, o paciente paga por uma consulta um valor bem mais baixo do que o praticado nas clínicas normais existentes e tem um atendimento completo, ajudando a manter a saúde dos seus olhos. Este projeto que tem como objetivo a implantação de uma clínica popular de oftalmologia em um bairro de Salvador. Neste projeto serão utilizadas as melhores práticas de gestão de projetos para que o consultório seja montado e disponibilizado para funcionamento dentro do prazo, custo e qualidade solicitados pelo patrocinador. Também deverá atender a todas as regras determinadas pelos órgãos reguladores e entidades governamentais.

Palavras chaves: PMBOK. Gestão de Projetos. Consultório Oftalmológico. Clínica popular.

ABSTRACT

The population of poorer and more populous neighborhoods generally suffer from the deficiencies of care through the Unified Health System, generating large waits that several times cause irreparable damage to people's health. In the case of ophthalmologic care is no different. Given the great importance of the eyes for the people and that a simple consultation can identify still in the initial stage several factors that can reach the blindness, is that the popular clinics of ophthalmology have been spreading. In these popular clinics the patient pays for a consultation much lower than that practiced in the existing normal clinics and has a complete care, helping to maintain the health of his eyes. This project aims to implant a popular ophthalmology clinic in a neighborhood of Salvador. In this project will be used the best practices of project management so that the clinic is assembled and made available for operation within deadline, cost and quality requested by the sponsor. In addition, it should meet all rules determined by the regulatory agencies and governmental entities.

Key words: PMBOK. Project management. Ophthalmic clinic. Popular clinic

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - EAP Gráfica	22
Figura 2 - Gráfico de Gantt do projeto.....	300
Figura 3 - Gráfico de Marcos	422
Figura 4 - EAP de custos com reservas de contingência	477
Figura 5 - Eventos de comunicação	Erro! Indicador não definido. 7
Figura 6 - Organograma do projeto	666
Figura 7 - RBS – <i>Risk Breakdown Structure</i>	766
Figura 8 - Qualificação dos riscos.....	777
Fluxograma 1 - Sistema de Controle Integrado de Mudanças.....	15
Fluxograma 2 - Controle de qualidade	73
Fluxograma 3 - Controle de mudança de riscos.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - EAP em Lista.....	23
Tabela 2 - Dicionário da EAP.....	24
Tabela 3 - Resumo do orçamento do projeto com reservas.	46
Tabela 4 - Orçamento do Projeto.....	48
Tabela 5 - Orçamento por Recurso	50
Tabela 6 - Cronograma de Desembolso.....	52
Tabela 7 - Registro dos <i>Stakeholders</i> do Projeto.....	58
Tabela 8 - Tabela de avaliação dos funcionários	65
Tabela 9 - Diretório do time do projeto.....	67
Tabela 10 - Matriz de Responsabilidades	68
Tabela 11 - Requisitos de Qualidade e Critérios Mínimos.....	72
Tabela 12 - Respostas planejadas a riscos.....	79
Tabela 13 - Especificação de equipamentos e materiais.....	88

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CCB	<i>Change Control Board</i>
CCM	Comitê Controle de Mudanças
CREMEB	Conselho Regional de Medicina do Estado da Bahia
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
GP	Gerente de Projetos
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LLL	<i>Lessons Learned List</i>
NBR	Norma Brasileira
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
RBS	<i>Risk Breakdown Structure</i>
RH	Recursos Humanos
SUS	Sistema Único de Saúde

SUMÁRIO

1. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO	12
2. SISTEMA DE CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS	15
3. REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS	16
4. DECLARAÇÃO DE ESCOPO	18
5. DOCUMENTO DE REQUISITOS	20
6. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP GRÁFICA	22
7. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP EM LISTA	23
8. DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO	24
9. PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO	27
10. PLANO DE GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA.....	29
11. CRONOGRAMA DO PROJETO	30
12. GRÁFICO DE MARCOS DO PROJETO	42
13. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	45
14. DECOMPOSIÇÃO DO ORÇAMENTO NA EAP	47
15. ORÇAMENTO DO PROJETO.....	48
16. CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO DO PROJETO.....	52
17. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES E PARTES INTERESSADAS	55
18. REGISTRO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> DO PROJETO.....	58
19. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	64
20. ORGANOGRAMA DO PROJETO.....	66
21. DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO.....	67
22. MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DO PROJETO.....	68
23. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	71
24. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	75
25. <i>RISK BREAKDOWN STRUCTURE (RBS)</i> E QUALIFICAÇÃO DOS RISCOS... 76	
26. PLANO DE RESPOSTAS A RISCOS	79
27. PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES	85
28. DECLARAÇÃO DE TRABALHO – CONSULTORIA.....	87
29. DECLARAÇÃO DE TRABALHO – MATERIAIS E EQUIPAMENTOS.....	88
30. DECLARAÇÃO DE TRABALHO – TREINAMENTO.....	91
31. TERMO DE APROVAÇÃO DO PROJETO.....	92
32. REFERÊNCIAS	93
33. ANEXO	94

GESTÃO DA INTEGRAÇÃO

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

OBJETIVO DO PROJETO

Implantar em até 12 meses um consultório oftalmológico em um bairro popular de Salvador, em uma sala de 15m², com equipamentos para atendimento básico de oftalmologia.

JUSTIFICATIVA DO PROJETO

O atendimento oftalmológico é um item de necessidade básica para toda a população e, devido às deficiências do atendimento através do SUS nesse setor, a população-alvo acaba obrigada a procurar consultórios oftalmológicos particulares. Um consultório para o atendimento desse público deve ser preferencialmente em um bairro popular, tornando mais cômoda a logística, pois normalmente grandes centros de referência em medicina se encontram em áreas mais nobres da cidade.

O consultório deve ter uma estrutura mínima para um completo atendimento geral, que atenda à necessidade da população carente, visando dessa forma praticar um serviço de qualidade, mas com um preço abaixo do mercado classe A. O consultório poderá conseguir lucro significativo devido à alta demanda reprimida existente, ainda que pratique preços populares.

DESCRIÇÃO DO PRODUTO DO PROJETO

Consultório oftalmológico de 15m², localizado em um bairro popular de Salvador, com toda a infraestrutura física e equipamentos necessários para um atendimento completo à população de média/baixa renda.

NOME DO GERENTE DO PROJETO, RESPONSABILIDADES E AUTORIDADE

O gerente do projeto será Danilo Luna e será responsável pelo controle dos recursos financeiros com autoridade total na definição de contratações, aquisições e alocação de recursos do projeto, pelo controle do prazo do projeto, por atender às necessidades da equipe para execução das tarefas, pela negociação entre as partes interessadas e por garantir que as melhores práticas de gestão de projetos sejam utilizadas ao longo do projeto.

PRINCIPAIS PARTES INTERESSADAS

- Débora Luna – Patrocinador e Diretora Médica (oftalmologista);
- Danilo Luna (Gerente do Projeto);
- Junta Comercial do Estado;
- Secretaria Estadual da Fazenda;
- Secretaria da Receita Federal;
- Prefeitura para Registro Municipal e Alvará de Funcionamento;
- Corpo de Bombeiros Militar;
- Vigilância Sanitária - ANVISA;
- CREMEB;
- Fornecedores (equipamentos, móveis e reformas);
- Arquiteto;
- Auxiliar médico e atendente (apoiará no projeto de implementação e depois formará o corpo de funcionários da clínica);
- Operadoras de cartões de crédito;
- População do local de implantação do consultório.

DESCRIÇÃO DO PROJETO

1. ESTIMATIVA INICIAL DE PRAZO DO PROJETO

12 (doze) meses.

2. ESTIMATIVA INICIAL DE CUSTO DO PROJETO

A estimativa inicial de custos é de R\$ 300.000,00 (Trezentos mil reais).

PREMISSAS INICIAIS

- O patrocinador do projeto disponibilizará ao menos 2 turnos para atividades do projeto;
- O valor do câmbio dólar não ultrapassará R\$4,00;
- Não haverá greves em órgãos públicos que afetem o desenvolvimento do projeto;
- A Diretora Médica atenderá a todos os requisitos técnicos necessários para que a clínica obtenha as licenças para funcionamento;
- Estarão disponíveis no mercado médicos para atendimento em, ao menos, 8

turnos por semana;

RESTRIÇÕES INICIAIS

- O projeto não pode ultrapassar o orçamento de R\$300.000,00;
- O projeto tem que ser finalizado no prazo máximo de 12 meses;
- A sala tem que ser em um bairro com mais de 50.000 habitantes;

COMITÊ DE CONTROLE DE MUDANÇAS (CCM)

O Comitê de Controle de Mudanças (CCM) será constituído pelo Gerente do Projeto - Danilo Luna, Coordenador de Operações – Gustavo Schmidt e pelo Patrocinador – Débora Luna. Toda e qualquer mudança somente será implementada no projeto caso haja concordância deste comitê quanto à necessidade e viabilidade da mesma, seguindo processo descrito no Fluxograma 1 - Sistema de Controle Integrado de Mudanças.

CONTROLE E GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES DO PROJETO

O responsável pelo controle e armazenamento das informações do projeto é Danilo Luna – Gerente do Projeto. As informações serão armazenadas em uma pasta específica do projeto na *cloud* (nuvem), com permissões personalizadas baseadas nos níveis de acesso definidas pelo gerente do projeto.

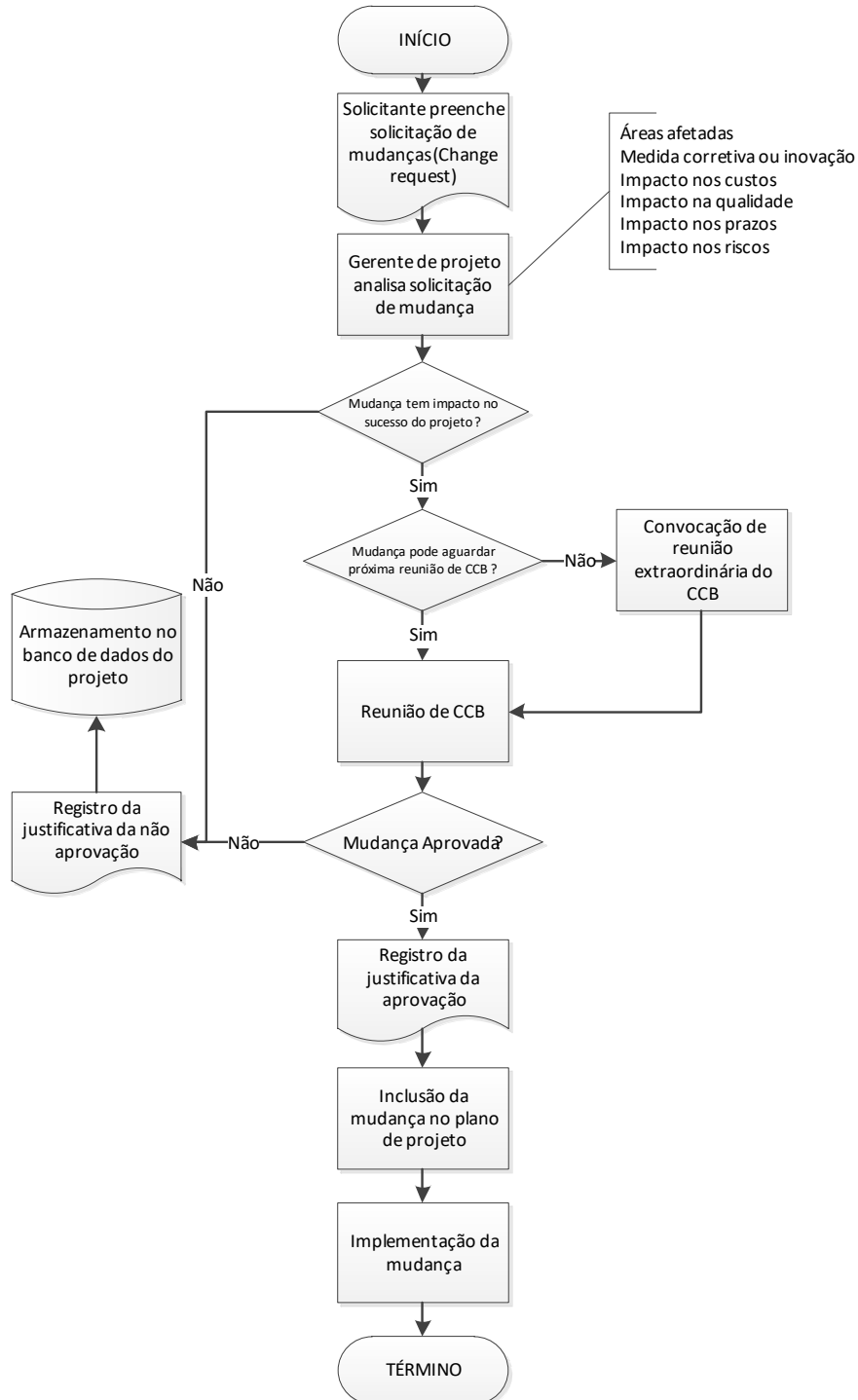
Salvador, 06 de janeiro de 2017.

Patrocinador

Gerente do Projeto

SISTEMA DE CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS

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



Fluxograma 1 - Sistema de Controle Integrado de Mudanças

REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

As lições aprendidas, decorrentes dos desvios observados ao longo do projeto, serão registradas no documento *Lessons Learned List* (LLL) e ocorrerão ao longo de todo o ciclo de vida do projeto. O LLL será preenchido ao final das reuniões quinzenais a partir do início do projeto 02/01/2018. O gerente do projeto ficará responsável por consolidar e apresentar as lições aprendidas na Reunião de Encerramento do projeto.

Lições aprendidas nesse projeto, sejam elas positivas ou negativas deverão ser arquivadas para uso em projetos futuros.

Através da experiência com projetos anteriores, foram trazidas as seguintes lições aprendidas:

- Problema no processo de abertura da empresa devido a atraso para obter toda a documentação necessária, que foi resolvido através da contratação de uma empresa de contabilidade para apoiar no processo. Como lição aprendida, nesse projeto, já está prevista a contratação de uma empresa de contabilidade que irá apoiar na obtenção de toda essa documentação para abertura da empresa.
- Processo de comunicação entre componentes do projeto não acontecer de maneira fluida, impactando na velocidade de definições do projeto. Para esse novo projeto, será definido inicialmente o processo de comunicação e matriz de responsabilidade de decisões do projeto.
- Riscos não mapeados em projetos anteriores geraram despesas que poderiam ter sido evitadas em caso de ações de mitigação. Nesse projeto foi realizada uma sessão de riscos para levantamento inicial dos riscos para o projeto e feito monitoramento periódico desses riscos e levantamento de novos riscos ao longo de todo o projeto.
- Atraso na liberação de equipamento na alfândega. Para dirimir esse risco, na aquisição de equipamentos importados, foi incluído no transporte uma empresa especializada para liberação do equipamento na alfândega.

GESTÃO DE ESCOPO

DECLARAÇÃO DE ESCOPO

OBJETIVO DO PROJETO

Implantar em até 12 meses um consultório oftalmológico em um bairro popular de Salvador, em uma sala de 15m², com equipamentos para atendimento básico de oftalmologia.

PRODUTO DO PROJETO

Consultório oftalmológico implantado com todos equipamentos e sistemas necessários instalados e em funcionamento.

RESTRIÇÕES

- O projeto não pode ultrapassar o orçamento de R\$300.000,00;
- A sala tem que ser em um bairro com mais de 50.000 habitantes;
- O valor do aluguel da sala não pode ultrapassar R\$1.500,00;

PREMISSAS

- O patrocinador do projeto irá disponibilizar ao menos 2 turnos para atividades do projeto;
- A Diretora Médica atenderá a todos os requisitos técnicos necessários para que a clínica obtenha as licenças para funcionamento;
- Estarão disponíveis no mercado médicos para atendimento em, ao menos, 8 turnos por semana;
- A infraestrutura permitirá o atendimento à consulta anual básica completa, mais exames como tonometria e mapeamento de retina.

ESCOPO NÃO INCLUÍDO NO PROJETO

O consultório não terá cadastro para atendimento a nenhum plano de saúde e não terá vínculo com o Sistema Único de Saúde (SUS).

A documentação necessária do dono da empresa, e do diretor médico para obtenção de alvarás de funcionamento da prefeitura e do CREMEB, devem ser providenciadas pelo patrocinador do projeto.

PLANO DE PROJETO

POTENCIAIS IMPACTOS DO PROJETO EM OUTRAS ÁREAS

A instalação do consultório oftalmológico no bairro popular trará uma melhor qualidade de vida aos moradores da região, que não precisarão se deslocar para obter o atendimento anual. Irão pagar um valor mais acessível pelo atendimento e, além disso, poderá impulsionar um comércio específico na região, que é o comércio ligado às óticas, pois as pessoas tendem a adquirir suas armações e lentes próximas do local de atendimento, e farmácias.

LIGAÇÃO COM OUTROS PROJETOS

Este projeto não tem ligações com outros projetos, nem faz parte de nenhum programa, sendo um empreendimento isolado de um investidor em particular.

CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO

Para que o projeto seja entregue, a empresa tem que estar devidamente regularizada, o consultório tem que estar com toda a sua documentação e alvarás de funcionamento junto à prefeitura e ao CREMEB regularizados, o software para financeiro e de prontuário eletrônico têm que estar funcionando, toda a equipe devidamente treinada para iniciar o atendimento e médicos oftalmologistas para atendimento em, ao menos, 8 turnos identificados.

Elaborado por:	Danilo Luna – Gerente do projeto	Versão 1.0:	15/11/2016
Aprovado por:	Débora Luna – Patrocinadora do projeto	Data de aprovação:	20/11/2016

DOCUMENTO DE REQUISITOS

REQUISITOS DO PRODUTO (FUNCIONAIS)

Os requisitos funcionais do projeto são:

- A estrutura física de 15m² da clínica deve ser agradável aos pacientes, funcional para os profissionais e atender às normas necessárias para a sua regulamentação;
- Será implantado um software de gestão financeira para controle de entradas e saídas de capital;
- Serão realizadas parcerias com o comércio local para que o consultório tenha uma maior visibilidade junto à comunidade;
- Será identificada uma sala disponível para aluguel em um bairro popular de Salvador-BA;
- A sala comercial deverá possuir uma recepção para 10 pessoas, um consultório e uma pequena sala de exames com o valor mensal de aluguel de até R\$1.500,00;
- Todo o espaço (recepção, consultório e sala de exames) deverá possuir um ambiente agradável, climatizado e com acessibilidade;
- Será identificada uma operadora de cartões de crédito que trabalhe ao menos com as bandeiras (visa, master, elo e hipercard);
- O consultório deverá possuir os equipamentos necessários para um atendimento oftalmológico básico (consulta anual);
- O consultório deverá possuir equipamentos para realização de exames básicos (Tonometria e Mapeamento de Retina);
- Toda a equipe será treinada para atendimento ao público, operação do software de controle financeiro e de prontuários (necessário para marcação de consultas);
- Todo o corpo médico deve possuir especialização em oftalmologia;
- A clínica deve funcionar, ao menos, 8 turnos na semana.

PLANO DE PROJETO

REQUISITOS DO PROJETO (NÃO FUNCIONAIS)

Os requisitos não funcionais do projeto são:

- Possuir toda a documentação necessária para obter o alvará de funcionamento junto à prefeitura;
- Possuir toda a documentação necessária para obter o alvará de funcionamento junto ao CREMEB.

REQUISITOS DE QUALIDADE (INICIAIS E PRINCIPAIS)

Os requisitos de qualidade do projeto são:

- A clínica deverá atender à todas as normas da Vigilância Sanitária, ANVISA dentre outros órgãos regulamentadores;
- A clínica deverá ser voltada ao público de média e baixa renda;
- Atender à norma NBR 9050 – Adequação das edificações e do mobiliário urbano à pessoa deficiente, da ABNT;
- Atender à norma NBR-7256 – Tratamento de ar em Unidades Médico-Assistenciais da ABNT.
- Atender à norma NBR-5382 – Verificação de iluminância de interiores da ABNT.

Elaborado por:	Danilo Luna – Gerente do projeto	Versão 1.0:	10/12/2016
Aprovado por:	Débora Luna – Patrocinadora do projeto	Data de aprovação:	20/12/2016

PLANO DE PROJETO

ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP GRÁFICA

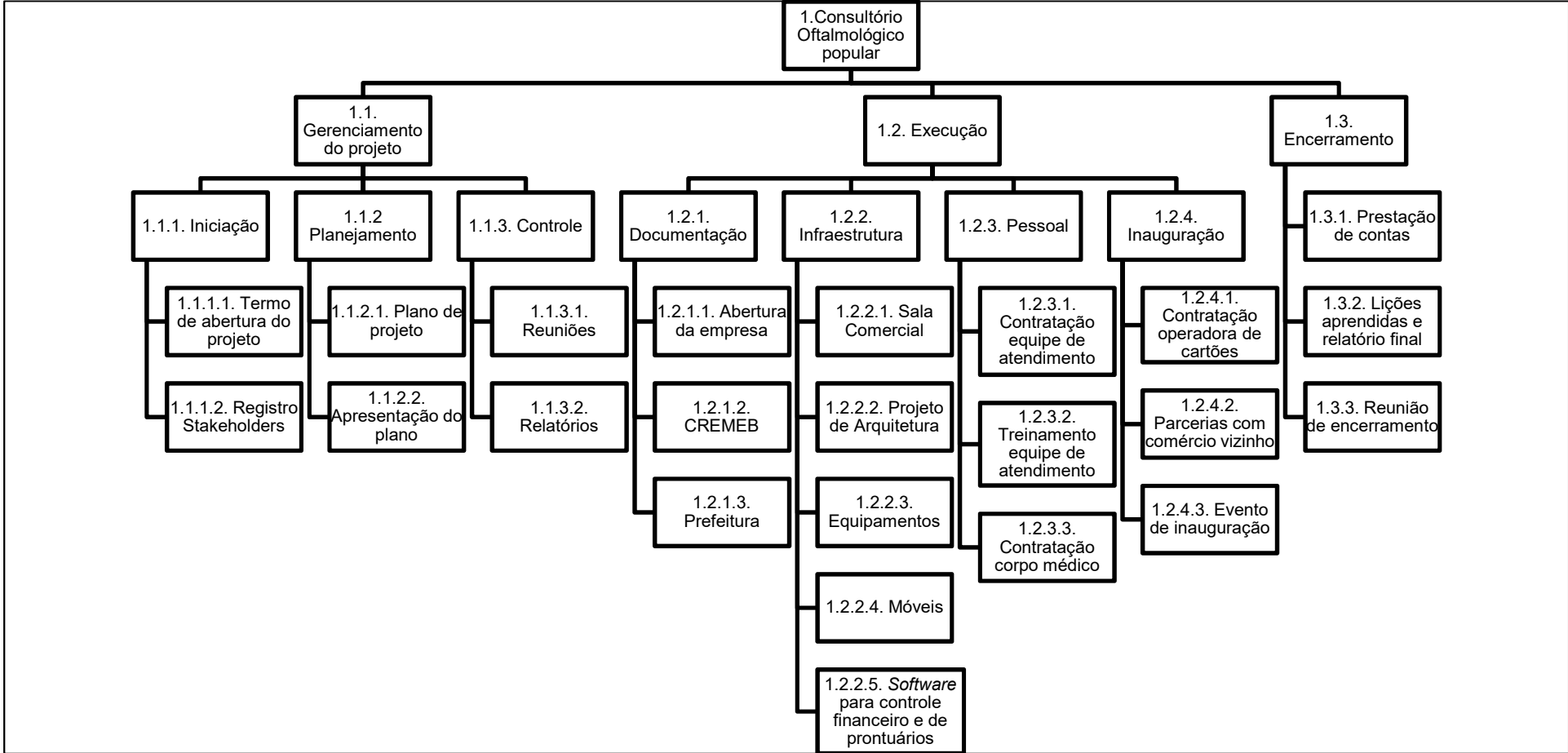


Figura 1 - EAP Gráfica

ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP EM LISTA

Tabela 1 – EAP em Lista

EAP	Nome da Tarefa
1.	Consultório Oftalmológico popular
1.1.	Gerenciamento do projeto
1.1.1.	Iniciação
1.1.2.	Planejamento
1.1.3.	Controle
1.2.	Execução
1.2.1.	Documentação
1.2.1.1.	Abertura da empresa
1.2.1.2.	CREMEB
1.2.1.3.	Prefeitura
1.2.2.	Infraestrutura
1.2.2.1.	Sala Comercial
1.2.2.2.	Projeto de Arquitetura
1.2.2.3.	Equipamentos
1.2.2.4.	Móveis
1.2.2.5.	<i>Software</i> para controle financeiro e de prontuários
1.2.3.	Pessoal
1.2.3.1.	Contratação equipe de atendimento
1.2.3.2.	Treinamento equipe de atendimento
1.2.3.3.	Contratação corpo médico
1.2.4.	Inauguração
1.2.4.1.	Contratação operadora de cartões
1.2.4.2.	Parcerias com comércio vizinho
1.2.4.3.	Evento de inauguração
1.3.	Encerramento
1.3.1.	Prestação de contas
1.3.2.	Lições aprendidas e relatório final
1.3.3.	Reunião de encerramento

DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

Tabela 2 - Dicionário da EAP

EAP	PACOTE DE TRABALHO	DESCRIÇÃO (especificação/funcionalidade)	CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO
1.1.	Gerenciamento do projeto	Todas as etapas de gerenciamento do projeto contemplando iniciação, planejamento, monitoramento e controle do mesmo.	Termo de abertura elaborado, Registro das partes interessadas, elaboração e aprovação do plano de Gerenciamento do projeto.
1.1.1.	Iniciação	Elaboração / entrega do termo de abertura e realização do registro das partes interessadas.	Termo de abertura e registro das partes interessadas aprovados pelo patrocinador.
1.1.2.	Planejamento	Definir o escopo do projeto e suas atividades posteriores com as partes interessadas	Comunicação para boa fluidez das atividades e qualidade na execução do ciclo controle.
1.1.3.	Controle	Processo de monitoramento do progresso do escopo do projeto e escopo do produto e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do escopo.	Cumprimentos dos prazos de entrega, orçamentário e marcos do projeto.
1.2.	Execução	Implantar um consultório funcional desde sua documentação até a inauguração do mesmo.	Entrega de um consultório funcional com toda a sua documentação, equipamentos e equipe treinada.
1.2.1.	Documentação	Providenciar toda a documentação necessária para abertura e operação de um consultório oftalmológico	Obtenção de toda a documentação necessária para a abertura e operação do consultório oftalmológico.
1.2.1.1	Abertura da empresa	Documentação necessária junto à órgão do Estado e Prefeitura para abertura legal da empresa.	Documentação entregue pelos órgãos tornando a empresa legal frente ao Estado e à Prefeitura.
1.2.1.2.	CREMEB	Providenciar todos os documentos requeridos pelo CREMEB para que seja liberado o funcionamento de uma clínica oftalmológica, inclusive com a definição de um Diretor Médico.	Obtenção da licença fornecida pelo CREMEB para funcionamento de um consultório oftalmológico.

PLANO DE PROJETO

Tabela 2 - Dicionário da EAP (Continuação)

EAP	PACOTE DE TRABALHO	DESCRIÇÃO (especificação/funcionalidade)	CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO
1.2.1.3.	Prefeitura	Contratar empresa de contabilidade e providenciar todos os documentos requeridos pela prefeitura, para que seja dado o alvará de funcionamento a um consultório oftalmológico.	Obtenção do alvará de funcionamento dentro do prazo previsto no projeto.
1.2.2.	Infraestrutura	Identificar e reformar sala comercial para implantação do consultório, além de adquirir todos os equipamentos e softwares necessários para a sua operação.	Sala comercial com toda a sua infraestrutura física pronta para operar.
1.2.2.1.	Sala Comercial	Identificar e alugar sala comercial que atenda a todos os requisitos do projeto para a instalação da clínica oftalmológica.	Sala com todos os requisitos necessários alugada dentro do prazo previsto o projeto.
1.2.2.2.	Projeto de Arquitetura	Desenvolver o <i>design</i> da clínica e realizar as reformas necessárias para que atenda aos requisitos necessários de conforto e funcionalidade de uma clínica oftalmológica.	Sala reformada atendendo aos requisitos necessários de conforto e funcionalidade previstos.
1.2.2.3.	Equipamentos	Especificar, adquirir, instalar e testar todos os equipamentos necessários para atender aos requisitos da clínica oftalmológica deste projeto.	Equipamentos adquiridos e em funcionamento dentro do prazo previsto e conforme requisitos do projeto.
1.2.2.4	Móveis	Especificar, adquirir, instalar todos os móveis necessários para atender aos requisitos da clínica oftalmológica deste projeto.	Móveis adquiridos e instalados dentro do prazo previsto e atendendo aos requisitos do projeto.
1.2.2.5.	<i>Software</i> para controle financeiro e de prontuários	Especificar, adquirir, instalar e treinar a equipe no <i>software</i> operacional para controle financeiro e de prontuário da clínica.	<i>Software</i> para controle adquirido, instalado e com a equipe treinada em operá-lo.
1.2.3.	Pessoal	Contratar e treinar equipe que irá operar o consultório oftalmológico.	Equipe contratada e treinada para operar o consultório oftalmológico.
1.2.3.1.	Contratação de equipe atendimento	Identificar a equipe de atendentes e contratar seguindo a CLT.	Equipe de atendentes contratada dentro do prazo previsto e atendendo aos requisitos do projeto.
1.2.3.2.	Treinamento de equipe atendimento	Treinar a equipe para atendimento ao público e procedimentos internos da clínica oftalmológica.	Equipe treinada dentro do prazo planejado no projeto.

PLANO DE PROJETO

Tabela 2 - Dicionário da EAP (Continuação)

EAP	PACOTE DE TRABALHO	DESCRIÇÃO (especificação/funcionalidade)	CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO
1.2.3.3.	Contratação corpo médico	Identificar e contratar como pessoa jurídica especialistas em oftalmologia de maneira a preencher ao menos 8 turnos da semana.	Médicos oftalmologistas disponíveis para atendimento em, ao menos, 8 turnos na semana.
1.2.4.	Inauguração	Inaugurar o consultório oftalmológico.	Consultório inaugurado com sucesso.
1.2.4.1.	Contratação operadora de cartões	Contratar empresa para disponibilizar máquina de cartão de crédito que atenda a maioria das bandeiras do mercado (visa, master, elo e hipercard).	Máquina de cartão de crédito funcionando para atendimento aos clientes no dia da inauguração da clínica.
1.2.4.2.	Parcerias com comércio vizinho	Visitar e acertar parcerias com descontos para clientes dos comércios vizinhos serem atendidos com descontos e vice-versa.	Aumento da clientela no consultório.
1.2.4.3.	Evento de inauguração	Realizar evento para inaugurar o consultório junto à comunidade e parceiros da região.	Inauguração com atendimentos a pacientes realizada
1.3.	Encerramento	Encerrar o projeto entregando toda a prestação de contas e lições aprendidas.	Projeto encerrado com toda a sua documentação de prestação de contas e lições aprendidas finalizadas
1.3.1.	Prestação de contas	Elaborar relatório demonstrando todas as despesas desde o início do projeto até a data de inauguração.	Relatório elaborado e aprovado pelo patrocinador.
1.3.2.	Lições aprendidas e relatório final	Reunir as informações de todas as partes envolvidas das ações e atividades que deram certo, para repetir em outros projetos como esse e que deram errado para evitar o erro em outros projetos com a mesma característica.	Relatório com todas as lições aprendidas aprovadas pelo patrocinador.
1.3.3.	Reunião de encerramento	Realizar reunião de encerramento e elaborar termo de encerramento do projeto	Reunião realizada e termo de encerramento assinado pelo patrocinador

PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO

DOCUMENTOS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA GESTÃO DO ESCOPO

O plano de gerenciamento de escopo foi elaborado utilizando como entrada documentos de base como o Termo de Abertura do Projeto, a Declaração de Escopo, Documentos de Requisitos e EAP. Algumas ferramentas utilizadas foram a opinião especializada, do próprio patrocinador do projeto, reuniões de *Brainstorm* entre o patrocinador e gerente do projeto e *benchmarking* com outras clínicas com a filosofia semelhante a que pretendesse implantar com esse projeto.

A validação do escopo será feita de maneira formal pelo patrocinador do projeto. O acompanhamento do escopo se dará durante as reuniões quinzenais de acompanhamento, através da avaliação do avanço do projeto e suas entregas de acordo com os critérios de aceitação da EAP.

Qualquer necessidade de mudança de escopo deve ser formalizada e enviada para o Comitê de Controle de Mudança do projeto, que deve avaliar a mudança e aceitá-la ou não. Caso aprovado um novo documento com a alteração de escopo deve ser assinado e arquivado junto à documentação do projeto.

FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO

A avaliação do escopo do projeto será feita quinzenalmente durante as reuniões de acompanhamento do projeto.

Elaborado por:	Danilo Luna – Gerente do projeto	Versão 1.0:	12/12/2016
Aprovado por:	Débora Luna – Patrocinadora do projeto	Data de aprovação:	20/12/2016

GESTÃO DO CRONOGRAMA

PLANO DE GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA

DOCUMENTOS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA GESTÃO DO CRONOGRAMA

Para a elaboração do planejamento do gerenciamento de cronograma, serão utilizados como documentos de entrada o termo de abertura, o plano de gerenciamento de escopo e a EAP. As definições das atividades, sua interdependência e prazos, devem acontecer através de reuniões entre o Gerente de Projeto e o Patrocinador, pois utilizando a experiência de ambos em diferentes áreas, podem ser definidos os prazos médios estimados para cada uma das atividades. Além dessa reunião, buscou-se a opinião especializada de oftalmologistas que já possuem uma clínica oftalmológica e, portanto, mais experiência em um projeto deste tipo.

O controle do cronograma acontecerá nas reuniões quinzenais, através do software MS-Project que servirá como ferramenta para o gerenciamento das atividades. Será acompanhado o caminho crítico do projeto através do Gantt de controle, ferramenta do próprio MS-Project e será elaborada a Curva-S, que nos informará qual o percentual de atividades realizadas em relação às planejadas.

Mudanças no projeto que impactem no cronograma precisarão ser aprovadas pelo Comitê de Controle de Mudança, que irá analisar os impactos da mudança solicitada a aprovando ou não.

BUFFER DE TEMPO DO PROJETO

Foram inseridos um total de 20 (vinte) dias referentes a *buffers* de tempo visando diminuir o risco de atraso devido a entregas, aquisições e reformas. Estes dias foram estrategicamente inseridos em três pontos do projeto visando que ao final o projeto cumpra o prazo previsto: a) Planejamento - 5 (cinco) dias; b) Equipamentos - 10 (dez) dias e c) Inauguração - 5 (cinco) dias.

FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS PRAZOS DO PROJETO

A avaliação dos prazos e acompanhamento das atividades será feito nas reuniões de acompanhamento quinzenais entre o gerente do projeto e o patrocinador.

Elaborado por:	Danilo Luna, GP	Versão: 1.0	15/12/2016
Aprovado por:	Débora Luna, Patrocinador	Data de aprovação:	20/12/2016

PLANO DE PROJETO

CRONOGRAMA DO PROJETO

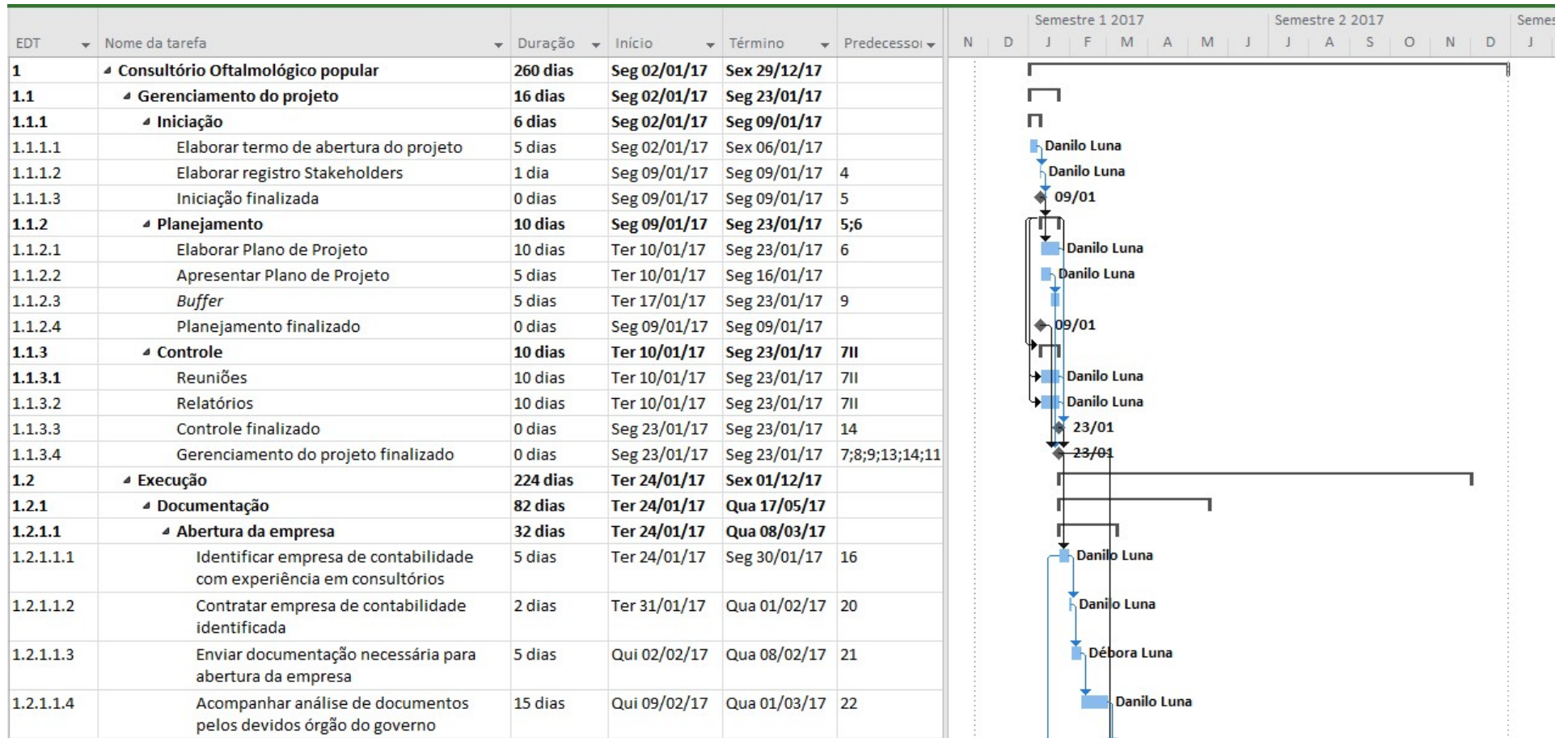


Figura 2 – Gráfico de Gantt do projeto

PLANO DE PROJETO

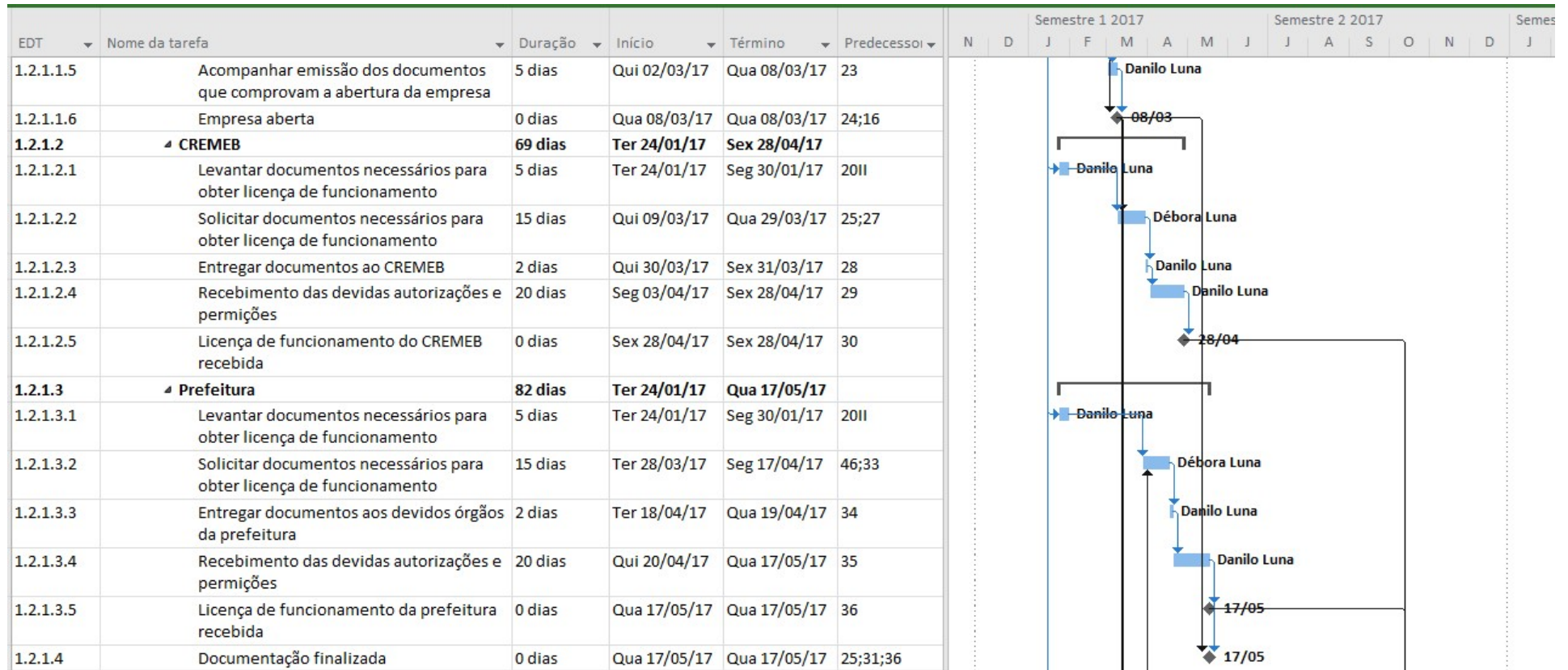


Figura 2 – Gráfico de Gantt do projeto (Continuação)

PLANO DE PROJETO

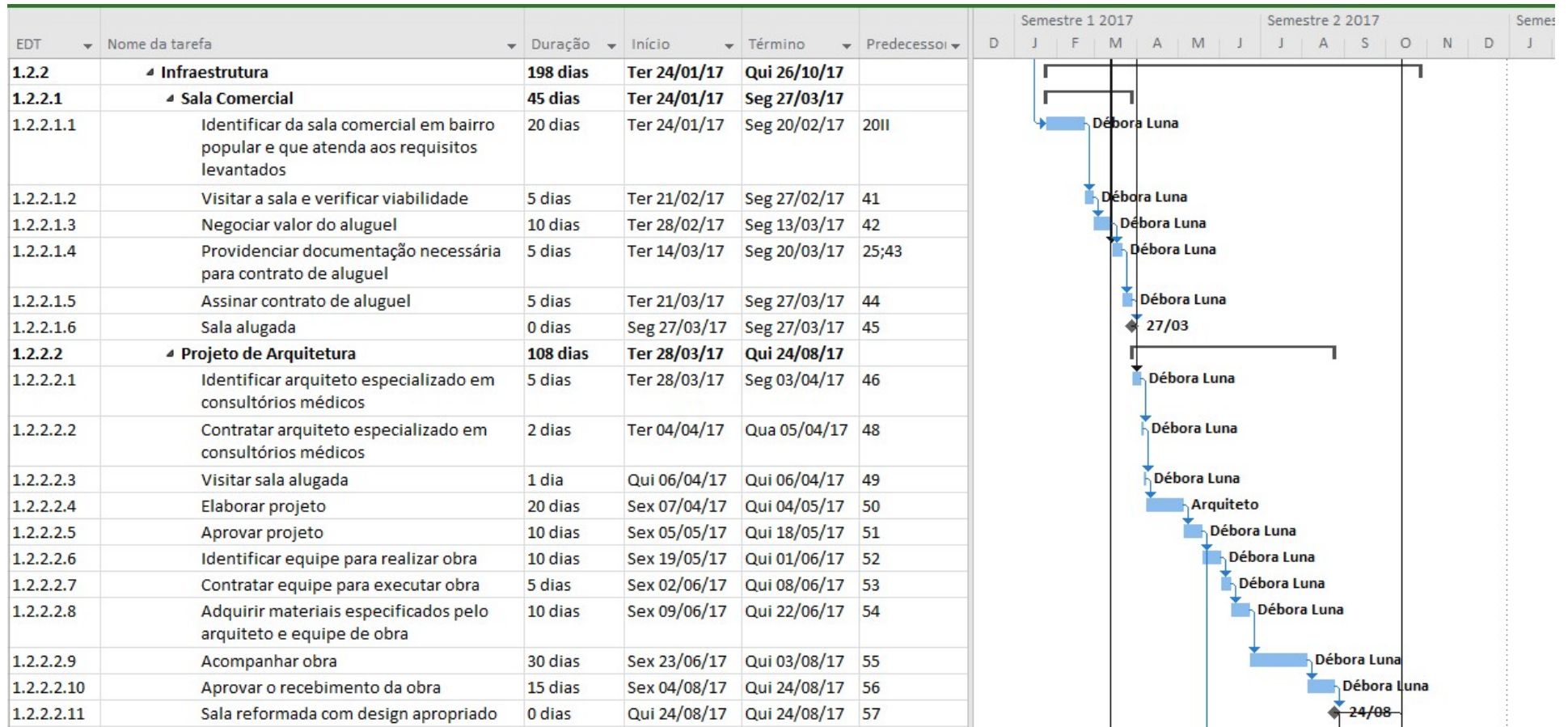


Figura 2 – Gráfico de Gantt do projeto (Continuação)

PLANO DE PROJETO

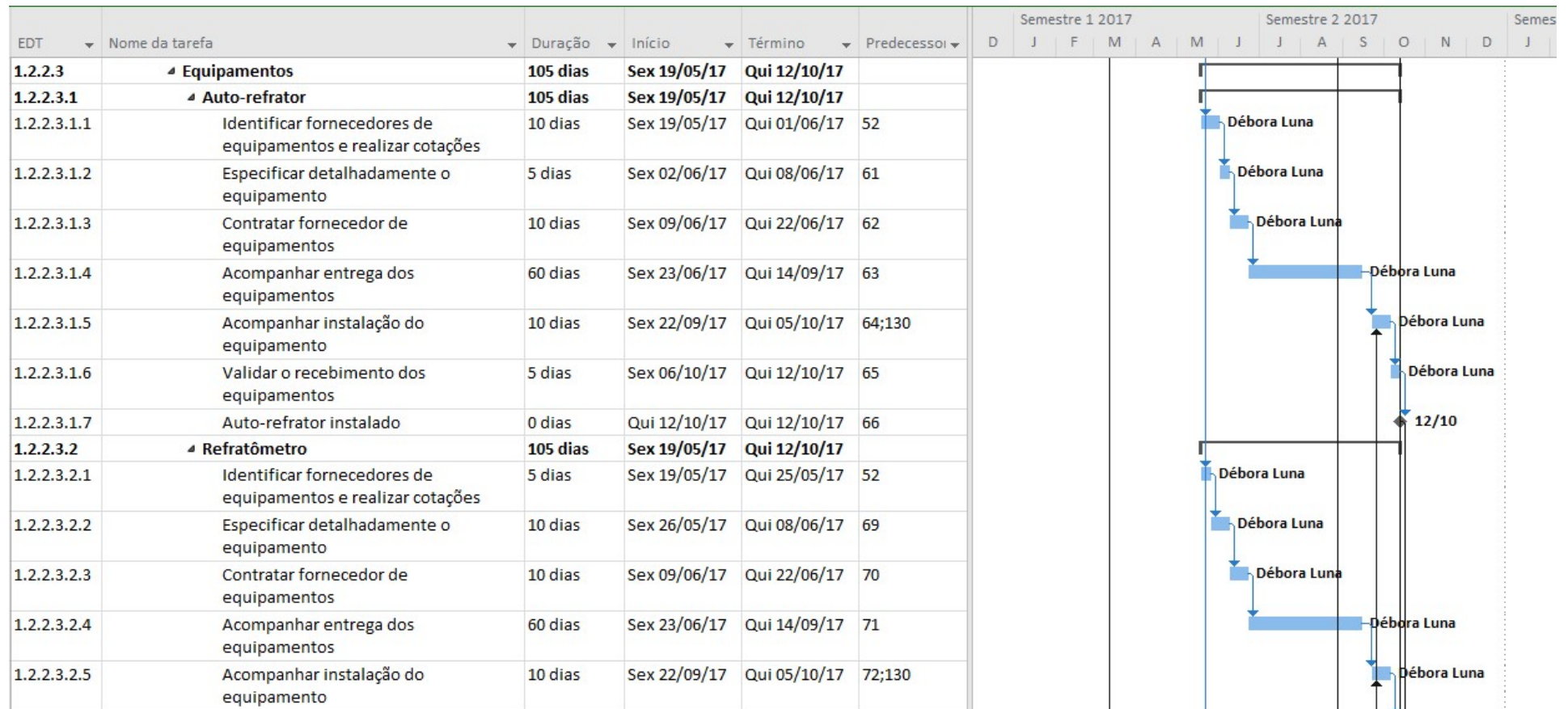


Figura 2 – Gráfico de Gantt do projeto (Continuação)

PLANO DE PROJETO

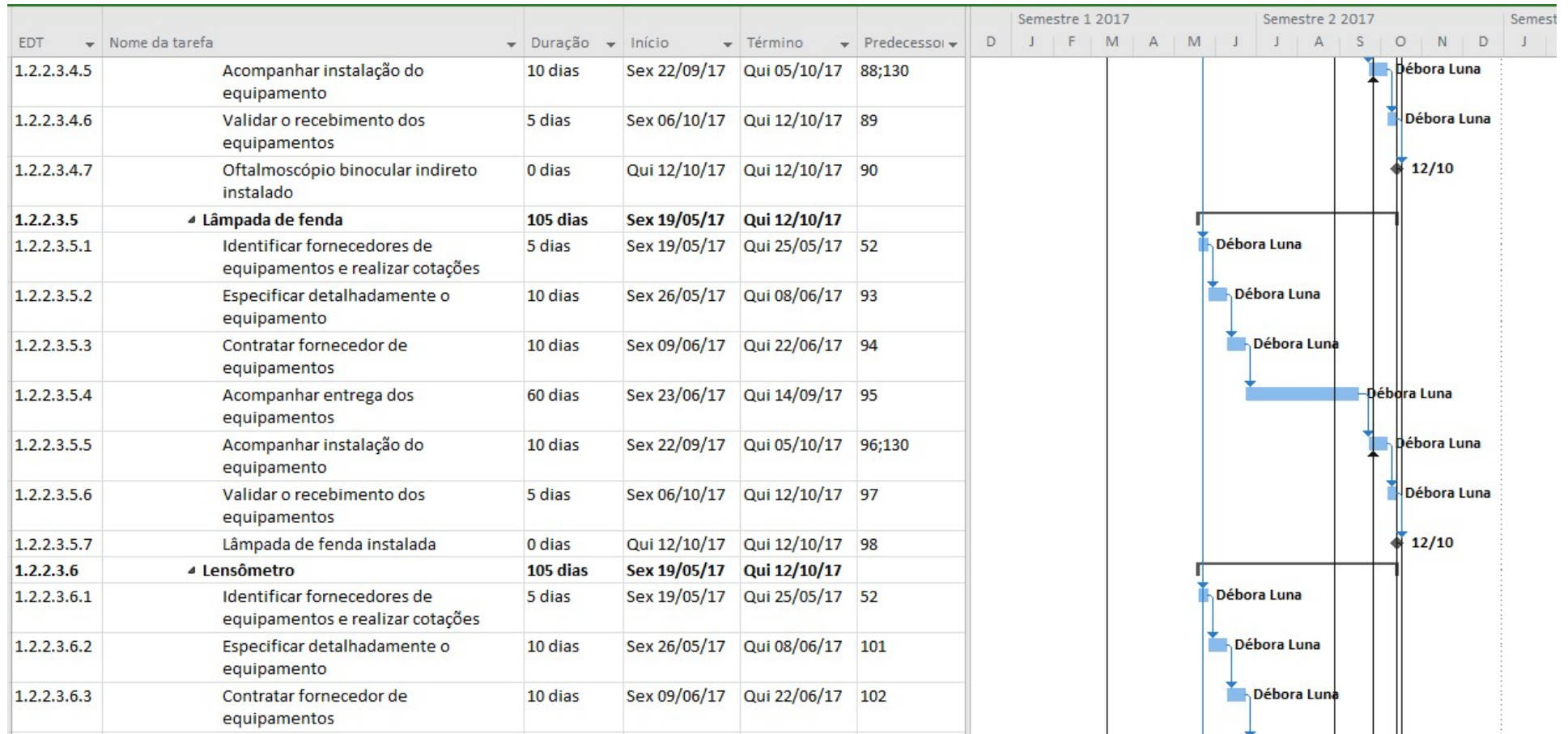


Figura 2 – Gráfico de Gantt do projeto (Continuação)

PLANO DE PROJETO

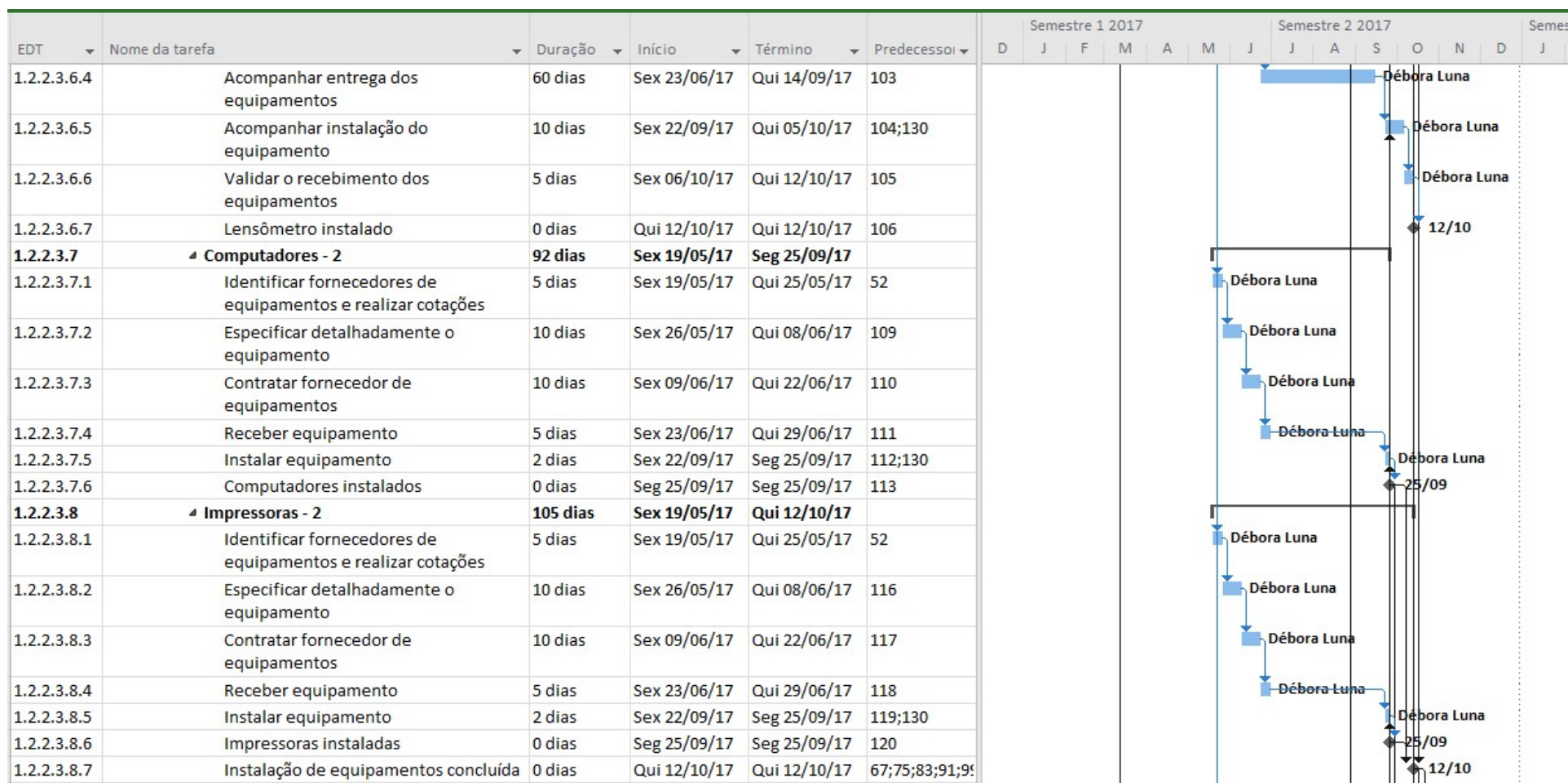


Figura 2 – Gráfico de Gantt do projeto (Continuação)

PLANO DE PROJETO

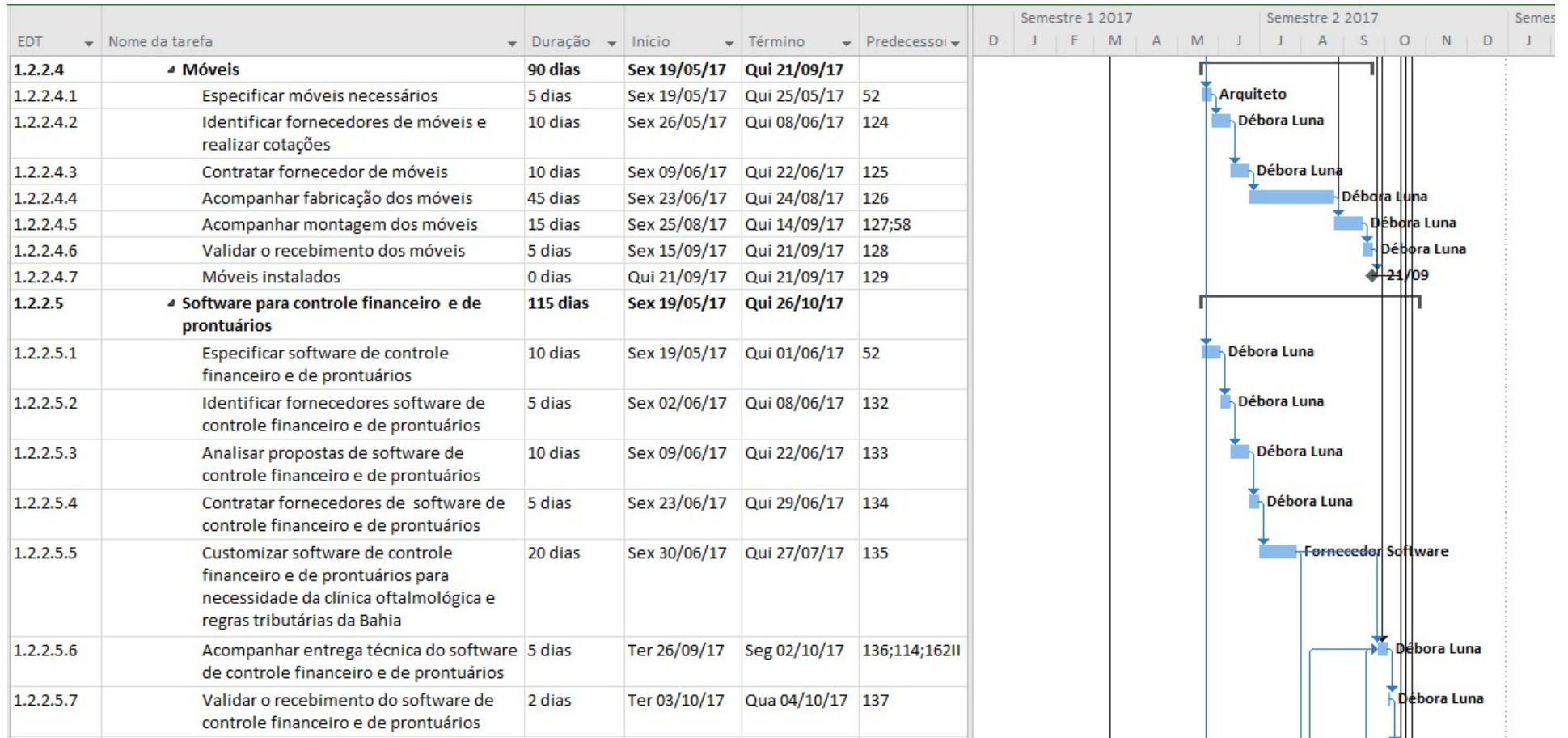


Figura 2 – Gráfico de Gantt do projeto (Continuação)

PLANO DE PROJETO

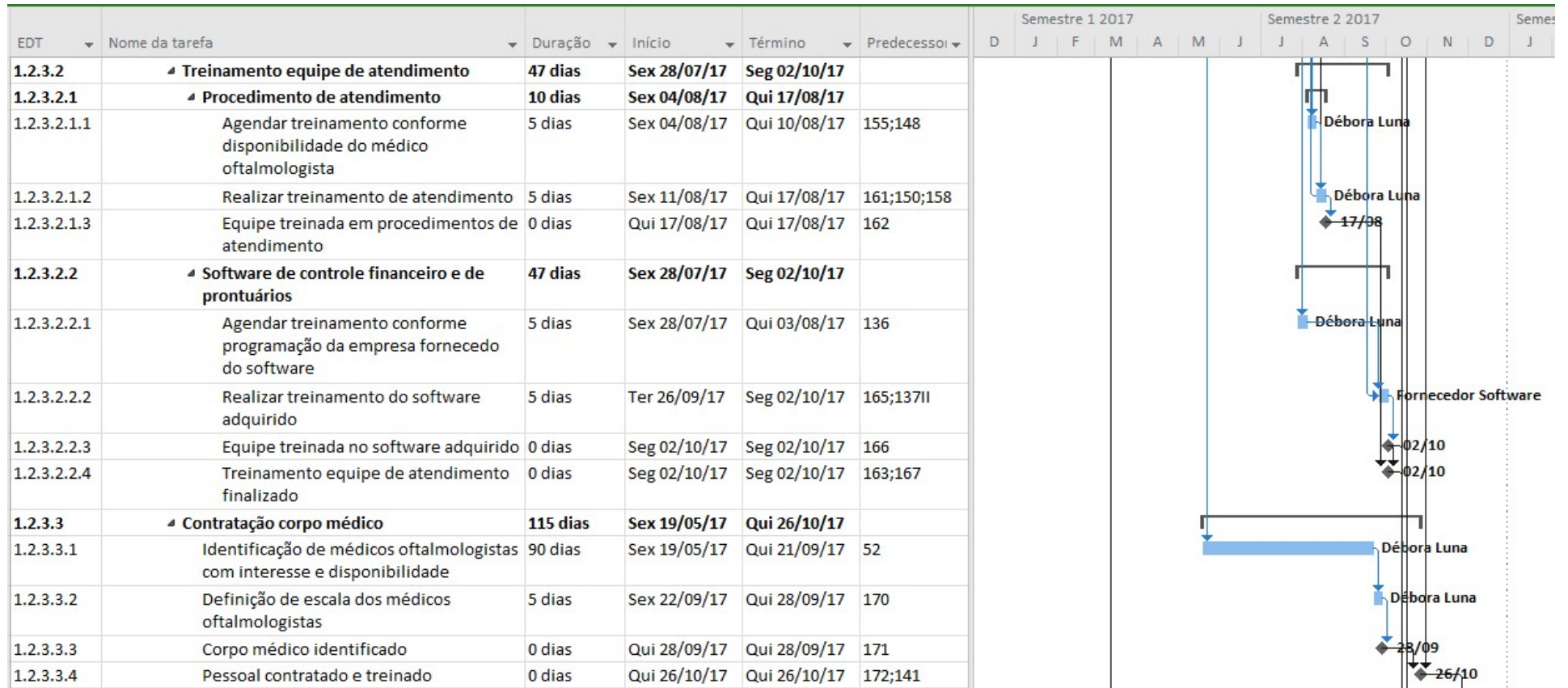


Figura 2 – Gráfico de Gantt do projeto (Continuação)

PLANO DE PROJETO

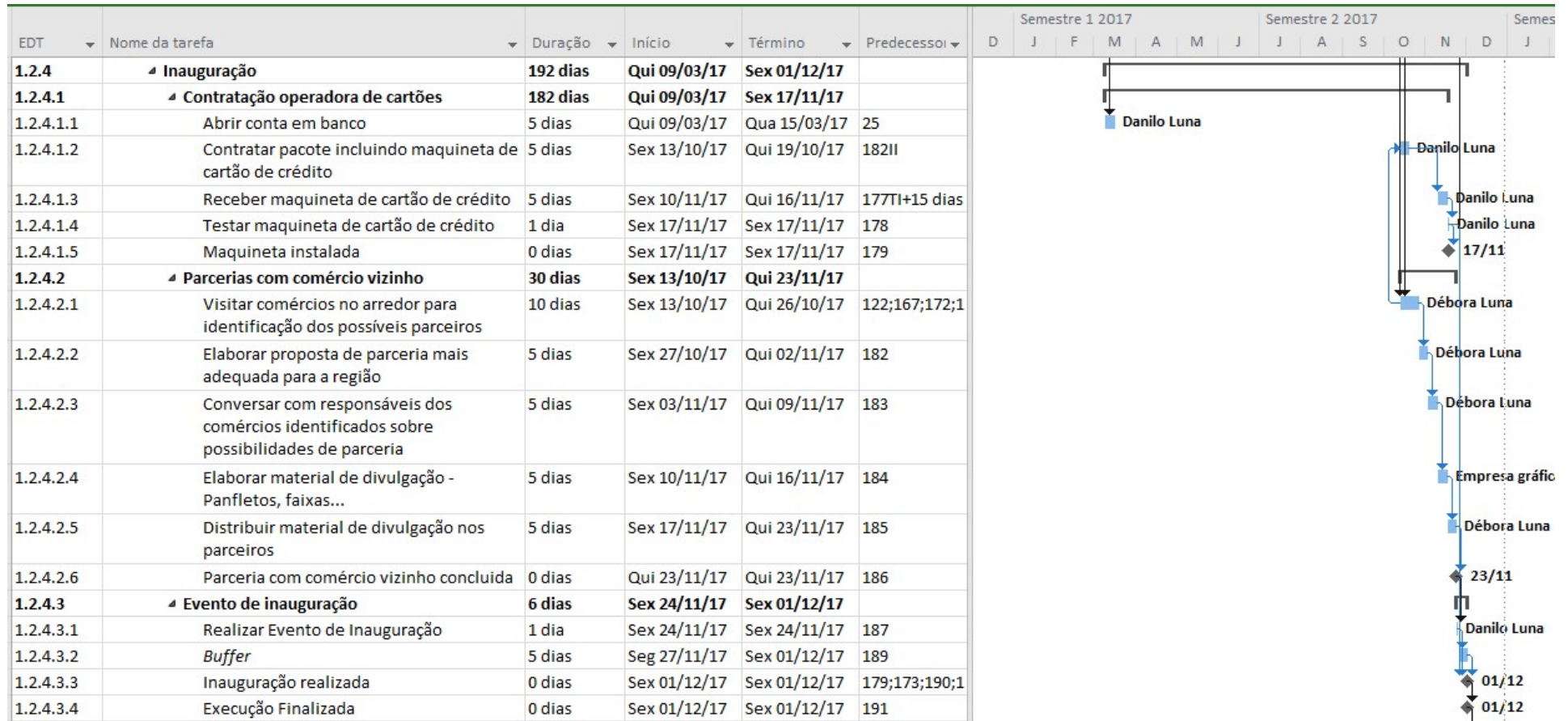


Figura 2 – Gráfico de Gantt do projeto (Continuação)

PLANO DE PROJETO

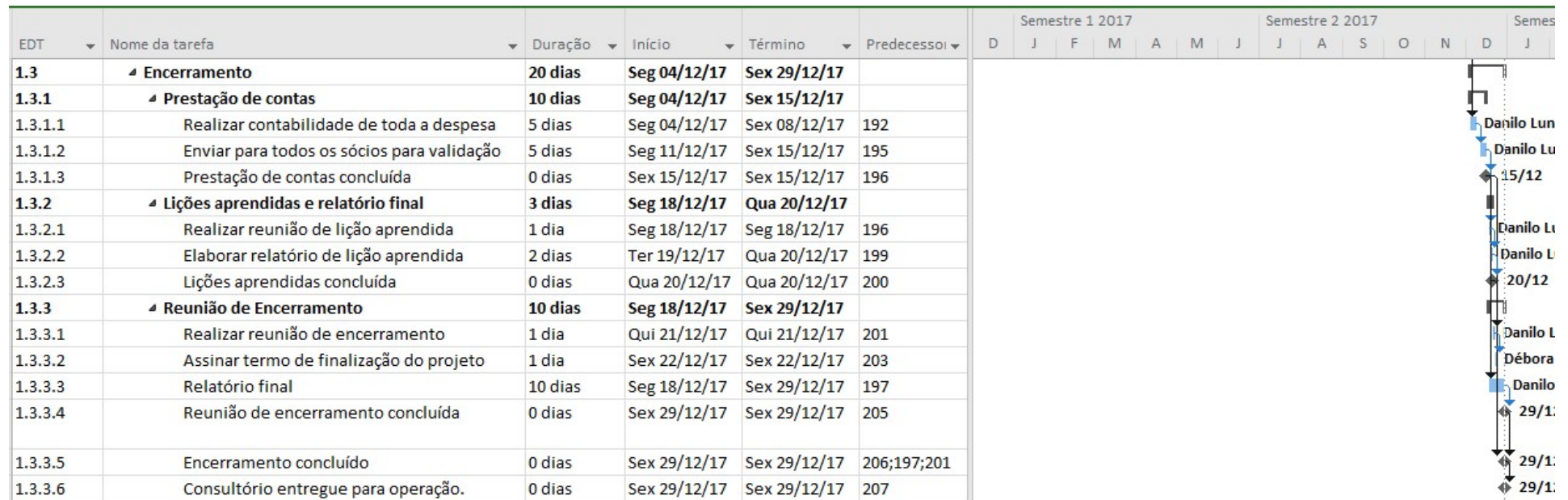


Figura 2 – Gráfico de Gantt do projeto (Continuação)

GRÁFICO DE MARCOS DO PROJETO

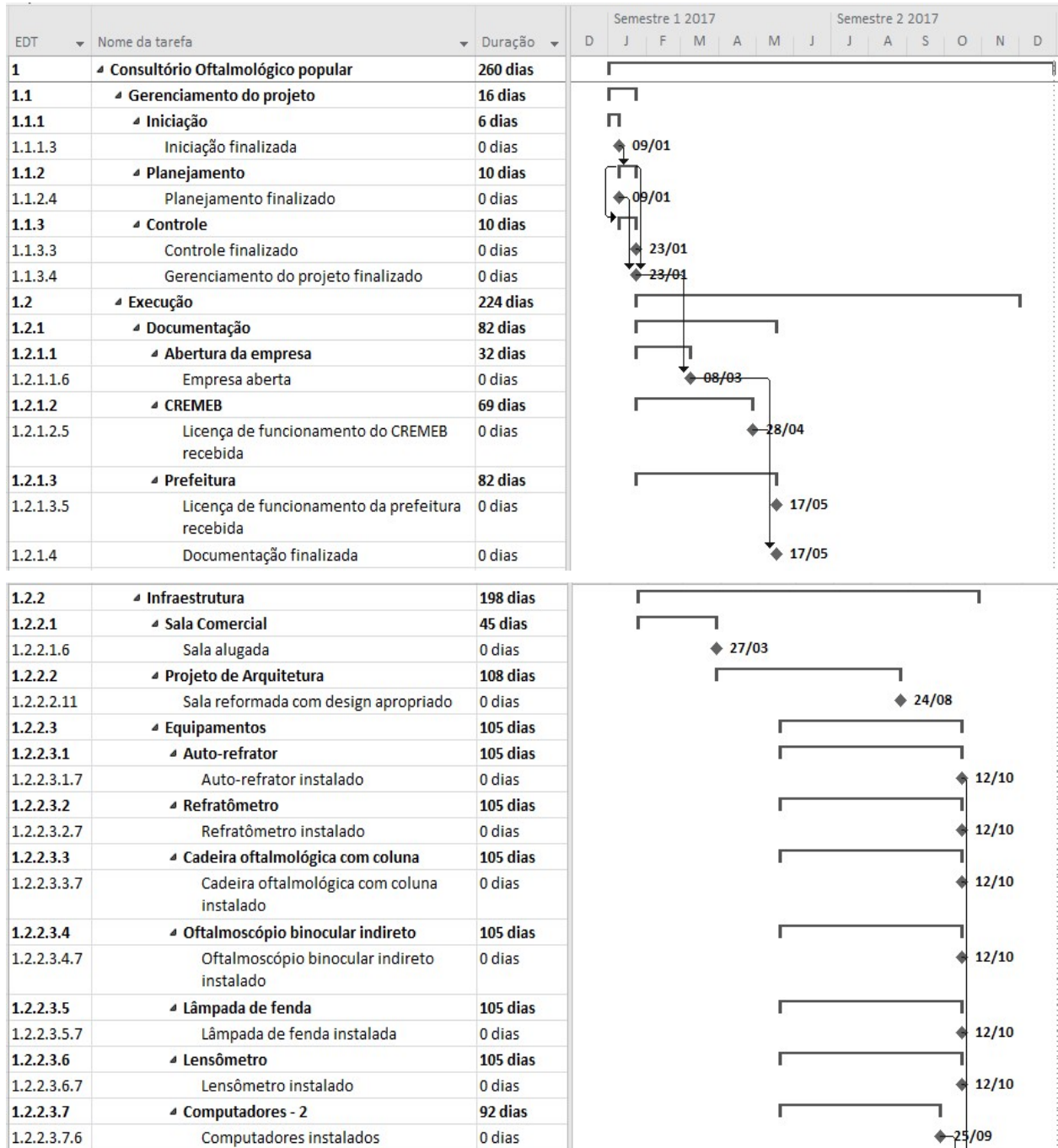


Figura 3 – Gráfico de Marcos

PLANO DE PROJETO

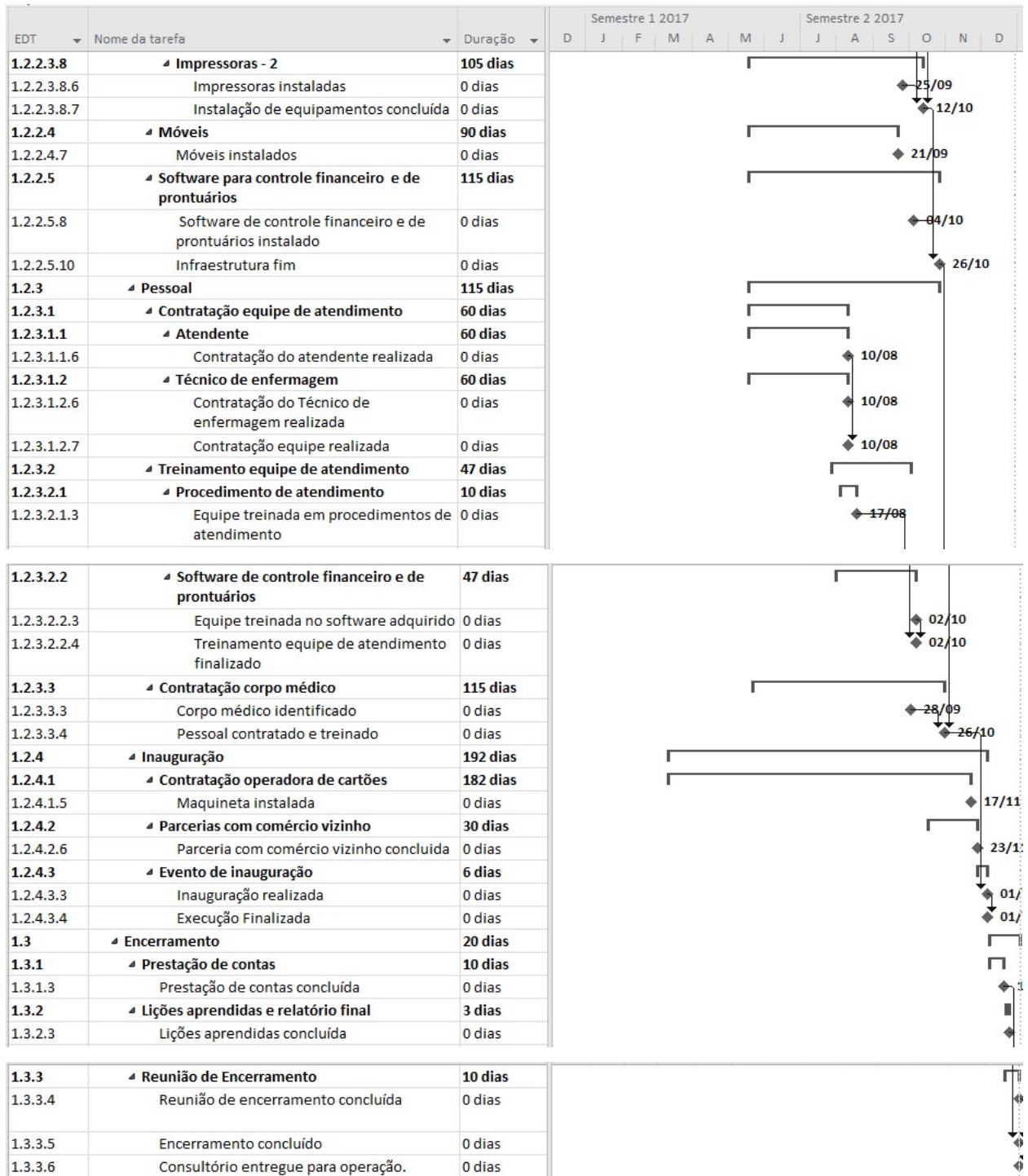


Figura 3 – Gráfico de Marcos (Continuação)

GESTÃO DE CUSTOS

PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

DOCUMENTOS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE GESTÃO DE CUSTOS

Para o gerenciamento dos custos do projeto, serão utilizados como entrada o termo de abertura do projeto, o cronograma, o escopo, o registro de riscos, além de fatores ambientais e processos organizacionais da empresa. Para estimar os custos, foi utilizada a ferramenta de opinião especializada para estimar os custos das atividades e, a partir dessa informação, foi utilizada a técnica *bottom-up* para a estimativa dos pacotes de trabalho e, conseqüentemente, do projeto. Também foi feita uma análise dos riscos para a definição dos valores de contingência.

O monitoramento será feito mensalmente, utilizando tabelas de Excel e *MSProject* para a análise da realização dos custos do projeto *versus* o andamento físico (que será acompanhado no Project). Nesses momentos, também será realizada uma análise de reservas, para verificação da contingência.

Como saída desse processo, teremos a estimativa dos custos do projeto por pacote, estimativa dos custos de mão de obra, fluxo de caixa e atualização dos documentos do projeto elaborados anteriormente, para que reflitam as informações levantadas no processo de gerenciamento de custos.

RESERVAS GERENCIAIS

As reservas gerenciais são as reservas referentes a riscos não identificados e foi definida como sendo 5% do valor financeiro previsto para o projeto, isso porque esse é um projeto considerado como bem planejado e com diversas lições aprendidas utilizadas no seu planejamento. Por isso, o baixo valor de reserva gerencial.

RESERVAS DE CONTINGÊNCIA

O valor das reservas de contingência é de R\$ 15.066,67 (quinze mil e sessenta e seis reais e sessenta e sete centavos). Este valor foi definido com base nos riscos identificados e apenas sobre o valor financeiro previsto no projeto.

Para melhor ilustrar o planejamento financeiro e o uso das reservas, segue abaixo a Tabela 3 com o resumo financeiro por rubricas e demonstração das reservas gerenciais e de contingência utilizadas no projeto.

PLANO DE PROJETO

Tabela 3 – Resumo do orçamento do projeto com reservas.

Resumo do Orçamento	
Item	Valor Total
Contratações + Materiais	R\$ 135.600,00
Recursos Humanos + Contabilidade	R\$ 26.622,00
Total Financeiro	R\$162.222,00
Econômico (GP + Patrocinador)	R\$ 105.600,00
Total Financeiro + Econômico	R\$ 267.822,00
Reservas de Contingências	R\$ 15.066,67
Reservas Gerenciais (5% do total financeiro)	R\$ 8.111,10
Total Financeiro + Econômico + Reservas	R\$ 290.999,77

Fonte: elaboração própria, 2019.

FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS CUSTOS DO PROJETO

Os custos do projeto serão avaliados mensalmente em uma reunião específica do gerente de projetos com o patrocinador.

Elaborado por:	Danilo Luna – Gerente do projeto	Versão 1.0:	15/12/2016
Aprovado por:	Débora Luna – Patrocinadora do projeto	Data de aprovação:	27/12/2016

PLANO DE PROJETO

DECOMPOSIÇÃO DO ORÇAMENTO NA EAP

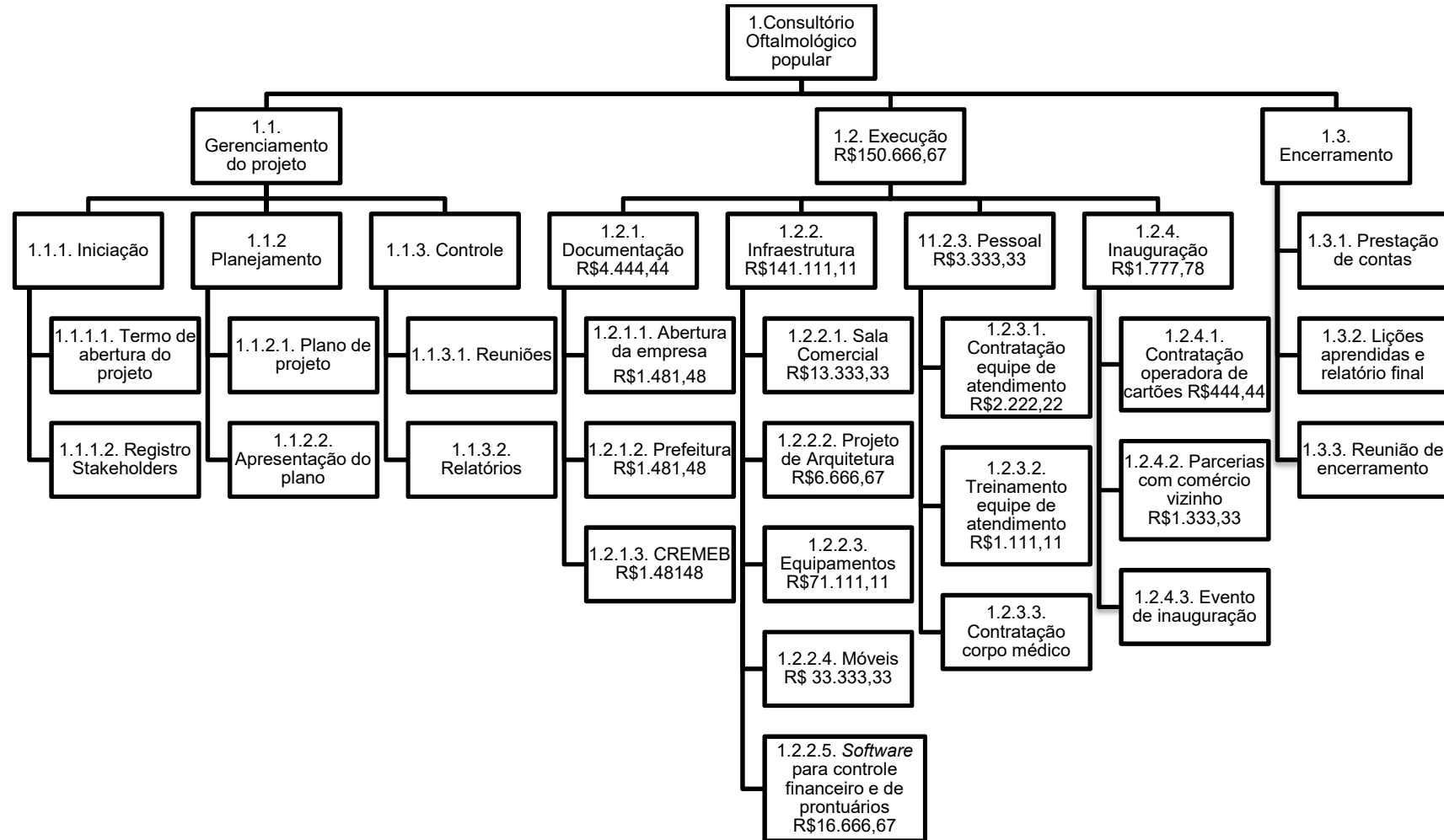


Figura 4 – EAP de custos com reservas de contingência

PLANO DE PROJETO

ORÇAMENTO DO PROJETO

Na tabela 4 abaixo é demonstrado o orçamento do projeto por pacote de trabalho, incluindo os valores de Contingência para cada um dos seus respectivos pacotes.

Tabela 4 - Orçamento do Projeto

EDT	Pacote de Trabalho	Contratações	Materiais	Contingência	Custo total
1.1.	Gerenciamento do projeto	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
1.1.1.	Plano de Gerenciamento de projeto	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
1.1.2.	Monitoramento e Controle	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
1.2.	Execução	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
1.2.1.	Documentação	R\$0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
1.2.1.1.	Abertura da empresa	R\$1.333,33	R\$ 0,00	148,15	R\$ 1.481,48
1.2.1.2.	Prefeitura	R\$1.333,33	R\$ 0,00	148,15	R\$ 1.481,48
1.2.1.3.	CREMEB	R\$1.333,33	R\$ 0,00	148,15	R\$ 1.481,48
1.2.2.	Infraestrutura	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
1.2.2.1.	Sala Comercial	R\$ 12.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.333,33	R\$ 13.333,33
1.2.2.2.	Projeto de arquitetura	R\$ 6.000,00	R\$ 0,00	R\$ 666,67	R\$ 6.666,67
1.2.2.3.	Equipamentos	R\$ 0,00	R\$ 64.000,00	R\$ 7.111,11	R\$ 71.111,11
1.2.2.4.	Móveis	R\$ 0,00	R\$ 30.000,00	R\$ 3.333,33	R\$ 33.333,33

PLANO DE PROJETO

Tabela 4 - Orçamento do Projeto (Continuação)

EDT	Pacote de Trabalho	Contratações	Materiais	Contingência	Custo total
1.2.2.5.	Software para controle financeiro e de prontuários	R\$ 0,00	R\$ 15.000,00	R\$ 1.666,67	R\$ 16.666,67
1.2.3.	Pessoal	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
1.2.3.1.	Contratação equipe de atendimento	R\$ 2.000,00	R\$ 0,00	R\$ 222,22	R\$ 2.222,22
1.2.3.2.	Treinamento equipe de atendimento	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 111,11	R\$ 1.111,11
1.2.3.3.	Contratação corpo médico	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
1.2.4.	Inauguração	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
1.2.4.1.	Contratação operadora de cartões	R\$ 400,00	R\$ 0,00	R\$ 44,44	R\$ 444,44
1.2.4.2.	Parcerias com comércio vizinho	R\$ 1.200,00	R\$ 0,00	R\$ 133,33	R\$ 1.333,33
1.2.4.3	Evento de inauguração	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
1.3.	Encerramento	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
1.3.1.	Prestação de contas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
1.3.2.	Lições aprendidas e relatório final	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
1.3.3	Reunião de encerramento	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
	TOTAL	R\$ 26.600,00	R\$ 109.000,00	R\$ 15.066,67	R\$ 150.666,67

Fonte: elaboração própria, 2019.

PLANO DE PROJETO

ORÇAMENTO DO PROJETO POR RECURSO

Na Tabela 5 o orçamento é detalhado demonstrando todos os recursos previstos no projeto. Nessa tabela também é apresentado o valor econômico previsto, referente ao trabalho do gerente de projetos e do patrocinador.

Tabela 5- Orçamento por Recurso

Nome do recurso	Tipo	Unidade do Material	Iniciais	Grupo	Taxa padrão	Trabalho	Custo	Tipo de Despesa
Equipamentos				Equipamentos			R\$ 64.000,00	
Auto refrator	Material	Und	A	Equipamentos	R\$ 18.000,00	1	R\$ 18.000,00	Financeira
Refratômetro	Material	Und	R	Equipamentos	R\$ 10.000,00	1	R\$ 10.000,00	Financeira
Cadeira oftalmológica com coluna	Material	Und	C	Equipamentos	R\$ 10.000,00	1	R\$ 10.000,00	Financeira
Oftalmoscópio binocular indireto	Material	Und	O	Equipamentos	R\$ 6.000,00	1	R\$ 6.000,00	Financeira
Lâmpada de fenda	Material	Und	L	Equipamentos	R\$ 10.000,00	1	R\$ 10.000,00	Financeira
Lensômetro	Material	Und	T	Equipamentos	R\$ 5.000,00	1	R\$ 5.000,00	Financeira
Computadores	Material	Und	C	Equipamentos	R\$ 2.000,00	2	R\$ 4.000,00	Financeira
Impressoras	Material	Und	I	Equipamentos	R\$ 500,00	2	R\$ 1.000,00	Financeira
Materiais para Escritório				Materiais para Escritório			R\$ 30.000,00	
Cadeira Espera	Material	Und	C	Materiais para Escritório	R\$ 200,00	10 Und	R\$ 2.000,00	Financeira
Cadeira Trabalho	Material	Und	C	Materiais para Escritório	R\$ 1.000,00	2 Und	R\$ 2.000,00	Financeira
Mesa	Material	Und	C	Materiais para Escritório	R\$ 2.000,00	3 Und	R\$ 6.000,00	Financeira
Armários	Material	Und	C	Materiais para Escritório	R\$ 4.000	5 Unid	R\$ 20.000,00	Financeira

PLANO DE PROJETO

Tabela 5 - Orçamento por Recurso (Continuação)

Nome do recurso	Tipo	Unidade do Material	Iniciais	Grupo	Taxa padrão	Trabalho	Custo	Tipo de Despesa
RH				RH		2064h	R\$ 126.600,00	
Gerente	Trabalho	Hora	G	RH	99,94 R\$/h	634h	R\$ 63.360,00	Econômica
Patrocinador	Trabalho	Hora	C	RH	100,01 R\$/h	422h	R\$42.240,00	Econômica
Atendente	Trabalho	Hora	A	RH	17,86 R\$/h	504h	R\$ 9.000,00	Financeira
Técnico Enfermagem	Trabalho	Hora	T	RH	23,81 R\$/h	504h	R\$ 12.000,00	Financeira
Serviços				Serviços			R\$ 47.222,00	
Locação Sala	Trabalho	Unid	L	Serviços	1.500,00 R\$/mês	8 Meses	R\$ 12.000,00	Financeira
Serviço de <i>Design</i>	Trabalho	Unid	D	Serviços	R\$ 6.000,00	1 Unid	R\$ 6.000,00	Financeira
Serviço de Contabilidade	Trabalho	Unid	C	Serviços	468,50 R\$/mês	12 Meses	R\$ 5.622,00	Financeira
Licença de <i>Software</i>	Trabalho	Unid	L	Serviços	R\$ 15.000,00	1 Unid	R\$ 15.000,00	Financeira
Taxas para abertura da empresa, Prefeitura e CREMEB	Taxas	Unid	TPC	Serviços	R\$ 1.333,33	3 Unid	R\$ 4.000,00	Financeira
Contratação equipe de atendimento	Trabalho	Unid	EA	Serviços	R\$ 1.000,00	2 Unid	R\$ 2.000,00	Financeira
Treinamento equipe de atendimento	Trabalho	Unid	TEA	Serviços	R\$ 1.000,00	1 Unid	R\$ 1.000,00	Financeira
Contratação operadora de cartões	Taxas	Unid	OC	Serviços	R\$ 200,00	1 Unid	R\$ 200,00	Financeira
Abertura de conta corrente em um banco	Taxas	Unid	CC	Serviços	R\$ 200,00	1 Unid	R\$ 200,00	Financeira
Parcerias com comércio vizinho	Trabalho	Unid	PC	Serviços	R\$ 1.200,00	1 Unid	R\$ 1.200,00	Financeira

PLANO DE PROJETO

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO DO PROJETO

Na Tabela 6 é apresentado o cronograma mensal de desembolso do projeto.

Tabela 6 - Cronograma de Desembolso

	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07
Pessoal (econômico)	R\$ 8.800,00	R\$ 8.800,00	R\$ 8.800,00	R\$ 8.800,00	R\$ 8.800,00	R\$ 8.800,00	R\$ 8.800,00
Pessoal (financeiro)	-	-	-	-	-	-	-
Serviço de Contabilidade	R\$ 468,50	R\$ 468,50	R\$ 468,50	R\$ 468,50	R\$ 468,50	R\$ 468,50	R\$ 468,50
Contratações	-	-	-	R\$ 8.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Materiais	-	-	-	-	-	R\$ 32.000,00	R\$ 54.500,00
Reservas de Contingência	-	-	-	R\$ 888,89	R\$ 388,89	R\$ 3.722,22	R\$ 6.222,22
Reservas gerenciais	R\$ 675,93	R\$ 675,93	R\$ 675,93	R\$ 675,93	R\$ 675,93	R\$ 675,93	R\$ 675,93
TOTAL	R\$ 9.944,43	R\$ 9.944,43	R\$ 9.944,43	R\$ 18.833,31	R\$ 13.833,31	R\$ 47.166,65	R\$ 72.166,65

Fonte: elaboração própria, 2019.

PLANO DE PROJETO

Tabela 6 - Cronograma de Desembolso (Continuação)

	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL
Pessoal (econômico)	R\$ 8.800,00	R\$ 8.800,00	R\$ 8.800,00	R\$ 8.800,00	R\$ 8.800,00	R\$ 105.600,00
Pessoal (financeiro)	-	-	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 21.000,00
Serviço de Contabilidade	R\$ 468,50	R\$ 468,50	R\$ 468,50	R\$ 468,50	R\$ 468,50	R\$ 5.622,00
Contratações	R\$ 1.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 3.100,00	R\$ 1.500,00	R\$ 26.600,00
Materiais	-	R\$ 15.000,00	R\$ 7.500,00	-	-	R\$ 109.000,00
Reservas de Contingência	R\$ 166,67	R\$ 2.166,67	R\$ 1.000,00	R\$ 344,44	R\$ 166,67	R\$ 15.066,67
Reservas gerenciais	R\$ 675,93	R\$ 675,93	R\$ 675,93	R\$ 675,93	R\$ 675,93	R\$ 8.111,10
TOTAL	R\$ 11.611,09	R\$ 31.611,09	R\$ 26.944,43	R\$ 20.388,87	R\$ 18.611,09	R\$ 290.999,77

Fonte: elaboração própria, 2019.

GESTÃO DAS COMUNICAÇÕES E DAS PARTES INTERESSADAS

PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES E PARTES INTERESSADAS

DOCUMENTOS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA GESTÃO DAS COMUNICAÇÕES E DAS PARTES INTERESSADAS

Para a elaboração do Plano de Gerenciamento das Comunicações e das Partes Interessadas serão utilizados como entrada o Termo de Abertura do projeto, o Plano de Gerenciamento de Tempo e o Plano de Gerenciamento de Escopo. O principal objetivo deste plano é definir de forma clara quais os eventos de comunicação que acontecerão ao longo do projeto, como reuniões, seus objetivos e periodicidade e relatórios que devem ser entregues, estabelecendo as informações necessárias, quem será o responsável por elaborar e quem deve receber a comunicação.

Para que a comunicação seja realizada, serão utilizados alguns *softwares*, como o *Microsoft Exchange* para e-mails, o *Microsoft Word* para elaboração de atas e documentos, o *Microsoft Power Point* para elaboração de apresentações e o *Microsoft Teams* para o caso de comunicação remota.

Através deste plano, iremos garantir que todas as partes interessadas do projeto tenham acesso às informações necessárias para acompanhamento e tomada de decisões, buscando contribuir para uma maior fluidez do projeto.

EVENTOS DE COMUNICAÇÃO PARA ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação:

1. Reunião de *kick off*.
 - a. Objetivo - Abertura do projeto, informando pontos importantes aos *Stakeholders* como premissas, restrições, escopo não incluído, dentre outras no início do projeto.
 - b. Metodologia - Reunião presencial entre o gerente do projeto e patrocinador.
 - c. Responsável - Danilo Luna, gerente do projeto.
 - d. Envolvidos - Gerente do projeto e patrocinador, que são os únicos envolvidos no início do projeto.
 - e. Data e horário - A reunião acontecerá no dia 02/01 de 2017, às 10 horas.
 - f. Duração - 1 hora.
 - g. Local - Residência do Gestor do projeto (a clínica ainda não terá estrutura física).

PLANO DE PROJETO

2. Relatório mensal de acompanhamento.
 - a. Objetivo - Informar os *stakeholders* sobre o andamento físico e financeiro do projeto.
 - b. Metodologia - Elaboração de relatório, no Word, focado principalmente em gráficos de fácil interpretação.
 - c. Responsável - Danilo Luna, gerente do projeto.
 - d. Envolvidos - Patrocinador do projeto e outro *stakeholder* que possa precisar da informação específica em algum dos meses.
 - e. Data e hora - Até as 18 horas do dia 10 do mês subsequente.
 - f. Duração - Não se aplica.
 - g. Local – Elaborado no *software Microsoft Word* e distribuído por *e-mail*.
3. Reunião quinzenal de acompanhamento.
 - a. Objetivo - Acompanhamento das atividades, aquisições e financeiro do projeto.
 - b. Metodologia - Reunião presencial entre o gerente do projeto, patrocinador e outros participantes esporádicos.
 - c. Responsável - Danilo Luna, gerente do projeto.
 - d. Envolvidos - Gerente do projeto, patrocinador e outros participantes esporádicos.
 - e. Data e horário - A reunião acontecerá quinzenalmente, em dias de segunda-feira, às 10 horas.
 - f. Duração - 1 hora.
 - g. Local – Casa do gerente do projeto até que a clínica oftalmológica tenha infraestrutura para receber a reunião.
4. Evento de Inauguração.
 - a. Objetivo – Inaugurar o consultório para atendimento junto à comunidade e parceiros.
 - b. Metodologia – Abertura do consultório para atendimento.
 - c. Responsável - Danilo Luna, gerente do projeto.
 - d. Envolvidos - Gerente do projeto, patrocinador e funcionários da clínica.
 - e. Data e horário – Dia 24 de Novembro a partir das 8:00h até às 17:00h.
 - f. Duração - 9 horas.
 - g. Local – Clínica oftalmológica.
5. Reunião de encerramento.
 - a. Objetivo - Apresentação do relatório final e encerramento do projeto.
 - b. Metodologia - Reunião presencial entre o gerente do projeto, patrocinador e outros *stakeholders* interessados.
 - c. Responsável - Danilo Luna, gerente do projeto.
 - d. Envolvidos - Gerente do projeto, patrocinador e outros *stakeholders* convidados.
 - e. Data e hora - A reunião acontecerá no dia 21/12 de 2017, às 10 horas.
 - f. Duração - 1 hora.
 - g. Local - Clínica oftalmológica.

CRONOGRAMA DOS EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

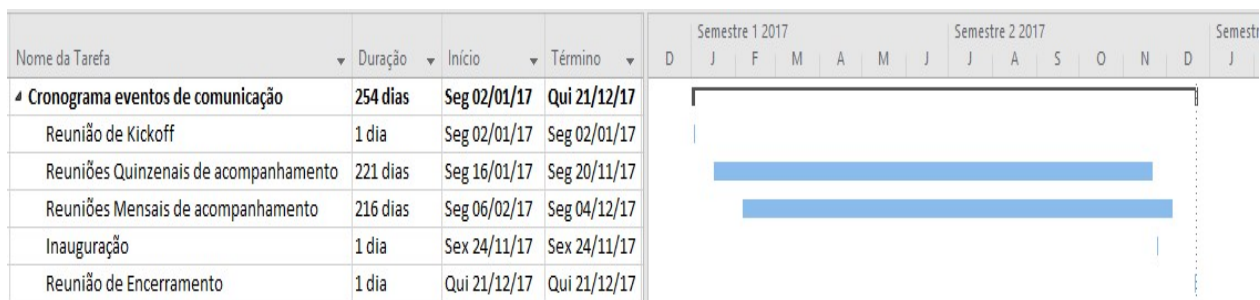


Figura 5 - Eventos de comunicação

RELATÓRIOS DO PROJETO

O projeto irá gerar relatórios de acompanhamento mensais. Nestes relatórios, deve estar relatado o avanço físico e financeiro do projeto, além do acompanhamento dos riscos e pontos de atenção. O relatório deve ser elaborado e entregue até no máximo o dia 10 do mês subsequente ao mês relatado.

Atas de reunião devem ser elaboradas e aprovadas pelos participantes de cada reunião. A ata deve ser entregue até o dia seguinte à reunião e deve conter os principais pontos discutidos, além das ações pendentes identificadas na reunião e acompanhamento das ações levantadas em reuniões anteriores.

Elaborado por:	Danilo Luna – Gerente do projeto	Versão 1.0:	17/12/2016
Aprovado por:	Débora Luna – Patrocinadora do projeto	Data de aprovação:	28/12/2016

PLANO DE PROJETO

REGISTRO DOS STAKEHOLDERS DO PROJETO

PROJETO: Implantação de Consultório Oftalmológico em Bairro Popular de Salvador

Tabela 7 – Registro dos Stakeholders do Projeto

Nome da parte interessada	Cargo / Função	Papel no projeto	Contato	Requisitos (Necessidades e expectativas em relação ao projeto e ou ao produto)	Tipo de influência	Grau de influência	Estratégia de comunicação
Danilo Luna	Gerente	Gerente do projeto	danilolun@gmail.com	Ter acesso a todas as informações e apoio da equipe para um gerenciamento eficaz do projeto.	Positiva	Alta	Manter informado: Relatórios quinzenais e e-mails.
Débora Luna	Diretor Médico	Patrocinador	Debora.moraes.1@gmail.com	A sala comercial deverá possuir uma recepção para 10 pessoas, um consultório e uma pequena sala de exames com o valor mensal de aluguel de até R\$1.500,00 Será implantado um <i>software</i> de gestão financeira para controle de entradas e saídas de capital.	Positiva	Alta	Gerenciar com ele: Relatórios quinzenais, relatórios mensais e e-mails.

PLANO DE PROJETO

Tabela 7 – Registro dos Stakeholders do Projeto (Continuação)

Nome da parte interessada	Cargo / Função	Papel no projeto	Contato	Requisitos (Necessidades e expectativas em relação ao projeto e ou ao produto)	Tipo de influência	Grau de influência	Estratégia de comunicação
População local	-	Cliente	-	<p>Todo o espaço (recepção, consultório e sala de exames) deverá possuir um ambiente agradável, climatizado e com acessibilidade.</p> <p>O consultório deverá possuir os equipamentos necessários para um atendimento oftalmológico básico (consulta anual).</p> <p>O consultório deverá possuir equipamentos para realização de exames básicos (Tonometria e Mapeamento de Retina).</p>	Positiva	Média	Manter satisfeito: Panfletos
Prefeitura	-	Fornecedor	Prefeitur asalvad or@ssa. br	Possuir toda a documentação necessária para obter o alvará de funcionamento junto à prefeitura.	Neutra	Média	Manter informado: E-mail, telefone e documentações necessárias.
CREMEB	-	Fornecedor	cremeb @creme b.com.br	Possuir toda a documentação necessária para obter o alvará de funcionamento junto ao CREMEB.	Neutra	Média	Manter informado: E-mail, telefone e documentações necessárias.

PLANO DE PROJETO

Tabela 7 – Registro dos *Stakeholders* do Projeto (Continuação)

Nome da parte interessada	Cargo / Função	Papel no projeto	Contato	Requisitos (Necessidades e expectativas em relação ao projeto e ou ao produto)	Tipo de influência	Grau de influência	Estratégia de comunicação
Auxiliar Médico e atendente	Empregados da clínica	Equipe do projeto	clinica@gmail.com	Toda a equipe será treinada para atendimento ao público e operação do <i>software</i> de controle financeiro e de prontuários (necessário para marcação de consultas).	Baixa	Baixa	Manter informado: Reuniões conforme demanda.
Médicos Oftalmologistas	Parceiros	Equipe do projeto	parceirosclinica@gmail.com	Todo o corpo médico deve possuir especialização em oftalmologia.	Neutra	Média	Manter informado: E-mail e telefone.
Contador	-	Fornecedor	contabilidade@gmail.com	Atender às demandas de contabilidade da clínica oftalmológica no período do projeto, incluindo balanços e levantamento de impostos.	Neutra	Média	Manter informado: E-mail e telefone.
Fabricante de Equipamentos Oftalmológicos	-	Fornecedor	equipoftalmo@gmail.com	Entregar os equipamentos no prazo e com a qualidade acordada em contrato.	Neutra	Alta	Manter informado: E-mail, telefone e contratos.
Fornecedor <i>software</i>	-	Fornecedor	softclnicas@gmail.com	Entregar o <i>software</i> e realizar o treinamento da equipe no prazo e com a qualidade acordada em contrato.	Neutra	Alta	Manter informado: E-mail, telefone e contratos.

PLANO DE PROJETO

Tabela 7 – Registro dos Stakeholders do Projeto (Continuação)

Nome da parte interessada	Cargo / Função	Papel no projeto	Contato	Requisitos (Necessidades e expectativas em relação ao projeto e ou ao produto)	Tipo de influência	Grau de influência	Estratégia de comunicação
Fornecedor de móveis	-	Fornecedor	moveisclinicas@gmail.com	Entregar os móveis montados na clínica no prazo e com a qualidade acordada em contrato.	Neutra	Alta	Manter informado: E-mail, telefone e contratos.
Arquiteto	-	Fornecedor	arquitclinicas@gmail.com	Entregar projeto da clínica no prazo e qualidade alinhada em contrato.	Neutra	Baixa	Manter informado: E-mail, telefone e contratos.
Fornecedor de serviço para reforma	-	Fornecedor	reformatudo@gmail.com	Entregar a clínica reformada de acordo com projeto executivo do arquiteto.	Neutra	Baixa	Manter informado: E-mail, telefone e contratos.
Governo Estadual – Secretaria Estadual da Fazenda e Junta Comercial do Estado	-	Fornecedor	sefazba@gov.ba.br	Receber toda a documentação necessária para a liberação das licenças e documentações necessárias para o funcionamento.	Neutra	Média	Manter informado: E-mail, telefone e documentações necessárias.
Governo Federal – Secretaria da Receita Federal	-	Fornecedor	srfbra@gov.br	Receber toda a documentação necessária para a liberação das licenças e documentações necessárias para o funcionamento.	Neutra	Média	Manter informado: E-mail, telefone e documentações necessárias.

PLANO DE PROJETO

Tabela 7 – Registro dos Stakeholders do Projeto (Continuação)

Nome da parte interessada	Cargo / Função	Papel no projeto	Contato	Requisitos (Necessidades e expectativas em relação ao projeto e ou ao produto)	Tipo de influência	Grau de influência	Estratégia de comunicação
Vigilância Sanitária - ANVISA	-	Fornecedor	Tel - 0800 642 9782	Vistoriar a clínica e verificar o cumprimento de todas as normas necessárias para o funcionamento,	Neutra	Alta	Manter informado: E-mail, telefone e contratos.
Corpo de Bombeiros Militar	-	Fornecedor	bombeirosba@gov.br	Receber toda a documentação para emissão do alvará de funcionamento	Neutra	Média	Manter informado: E-mail, telefone e documentações necessárias.

GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

DOCUMENTOS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA GESTÃO DE PESSOAS

Para a elaboração do plano de gerenciamento dos recursos humanos, utilizaremos como entrada o termo de abertura do projeto, o plano de gerenciamento de escopo e o plano de gerenciamento de custos.

Para a gestão dos recursos será utilizada uma matriz de competências, feita no próprio *Microsoft Excel* para garantir que todas as competências necessárias ao longo do projeto sejam atendidas pela equipe.

Novos recursos na equipe serão inseridos através de um processo de seleção, utilizando uma empresa especializada de RH, onde serão feitas as entrevistas iniciais, testes de lógica, psicoteste e redação. Após essas etapas, os três primeiros qualificados para cada vaga serão direcionados para uma entrevista técnica com o gerente e o patrocinador do projeto (será o principal responsável pela operação da clínica, após finalizado o projeto de implementação da clínica). O melhor colocado nessa última entrevista será contratado.

Após a contratação, serão feitas avaliações após cada um dos dois treinamentos previstos. A avaliação será subjetiva, com base no feedback que o instrutor irá dar ao gerente do projeto e patrocinador.

TREINAMENTO

O treinamento está previsto para os seguintes membros da equipe: Atendente e Técnico em Enfermagem. Ambos serão treinados, tanto em procedimentos de atendimento ao público, quanto na operação do *software* de controle financeiro e de prontuário, que é essencial para uma correta operação do consultório oftalmológico.

O treinamento de atendimento ao público será ministrado pelo patrocinador e diretor técnico, tendo uma duração de 5 (cinco) dias e acontecerá logo após a contratação de ambos, planejada para o mês 8 (oito) do projeto. O treinamento de operação do *software* terá uma duração de 5 dias, sendo ministrado pela empresa fornecedora do mesmo e está planejado para ocorrer no mês 10 (dez) do projeto. O seu custo já está incluso na aquisição do *software*.

PLANO DE PROJETO

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

As avaliações realizadas no período do projeto acontecerão a cada 3 (três) meses e serão baseadas em uma avaliação objetiva realizada pelo gerente do projeto e patrocinador, baseado em assiduidade, pontualidade e percentual de entregas previstas *versus* realizadas. Também serão realizadas avaliações após os 2 (dois) treinamentos através do feedback do instrutor e avaliação pontual, caso seja aplicável. Segue abaixo a tabela 8 que será utilizada para avaliação dos funcionários.

Tabela 8 – Tabela de avaliação dos funcionários

Nome:	Cargo:					
Data:						
Critérios	1	2	3	4	5	6
Assiduidade						
Pontualidade						
% entregas previstas						
Legenda:	1 – Insatisfatório		4 – Excelente			
	2 – Requer melhoria		5 – Excede expectativas			
	3 – Satisfatório		N/A – Não aplicável			

FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DO TIME

Como exposto anteriormente, a avaliação no período do projeto será feita a cada três meses. Após o início da operação da clínica oftalmológica, será feita uma avaliação trimestral com base nos resultados financeiros da clínica e no índice de satisfação dos clientes/pacientes.

Elaborado por:	Danilo Luna – Gerente do projeto	Versão 1.0:	03/01/2017
Aprovado por:	Débora Luna – Patrocinadora do projeto	Data de aprovação:	05/01/2017

ORGANOGRAMA DO PROJETO

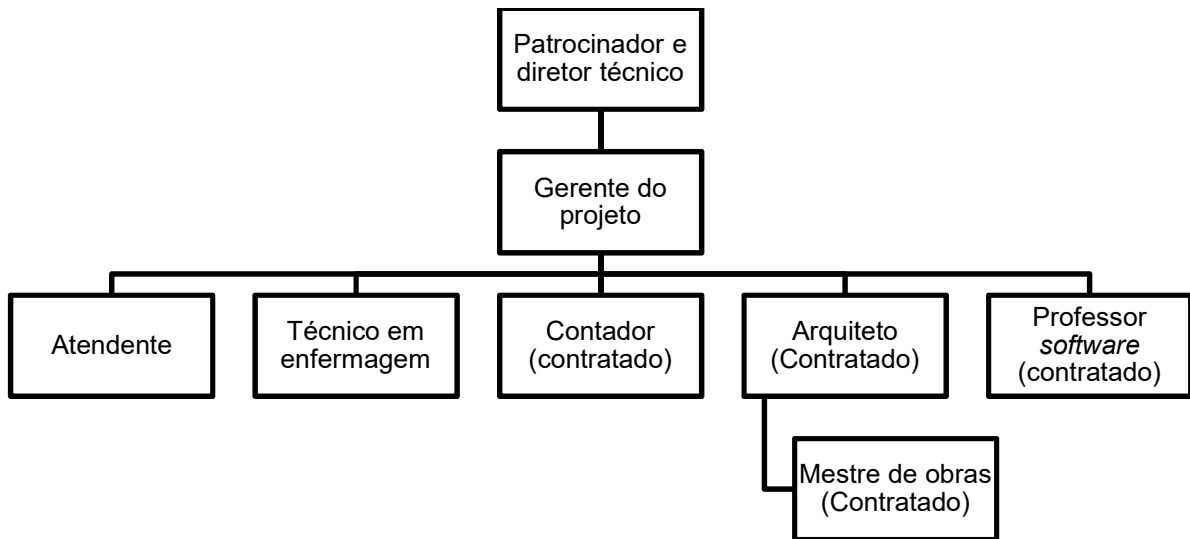


Figura 6 - Organograma do projeto

DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO

Tabela 9 - Diretório do time do projeto

Nº	Nome	Área	Dedicação	Contato
1	Débora Luna	Financiamento e direção técnica.	Parcial	debora.luna@oftalmomed.com.br Tel (71) 98997-9836
2	Danilo Luna	Gerenciamento do projeto.	Parcial	danilo.luna@oftalmomed.com.br Tel (71) 98452-9856
3	Atendente	Atendimento ao público. Apoio no recebimento de materiais e inauguração.	Integral	atendimento@oftalmomed.com.br Tel (71) 3455-5555
4	Técnico em Enfermagem	Atendimento técnico. Apoio no recebimento de materiais e inauguração.	Integral	tecnico@oftalmomed.com.br Tel (71) 3455-5555
5	Contador	Contabilidade e documentação da empresa.	Parcial	contabil@yahoo.com.br Tel (71) 3434-6579
6	Arquiteto	Projeto e acompanhamento de obra.	Parcial	arqui@uol.com.br Tel (71) 3456-8956
7	Mestre de obras	Realização da obra de reforma.	Parcial	reformatudo@gmail.com Tel (3433-7453
8	Professor <i>software</i>	Treinamento da equipe no <i>software</i> adquirido	Parcial	softwareatend@ig.com.br Tel (11) 7645-2438

PLANO DE PROJETO

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DO PROJETO

Tabela 10 - Matriz de Responsabilidades

Nº	Nome	Área	Abertura da empresa	Documentação	Infraestrutura	Equipamentos	Contratação da equipe	Treinamento da equipe	Identificação de corpo médico	Inauguração	Encerramento	Planos						
												Escopo	Tempo	Custo	Qualidade	Recursos Humanos	Comunicações	Riscos
01	Débora Luna	Financiamento e direção técnica.	C	C	R	R	R	R	R	A	A	A	A	A	A	A	A	A
02	Danilo Luna	Gerenciamento do projeto.	R	R	A	A	A	A	I	R	R	R	R	R	R	R	R	R
03	Atendente	Atendimento ao público. Apoio no recebimento de materiais e inauguração.	-	-	-	C	I	C	I	C	I	I	I	I	I	I	I	I
04	Técnico em Enfermagem	Atendimento técnico. Apoio no recebimento de materiais e inauguração.	-	-	-	C	I	C	I	C	I	I	I	I	I	I	I	I
05	Contador	Contabilidade e documentação da empresa.	C	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I

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

PLANO DE PROJETO

Tabela 10 - Matriz de Responsabilidades (Continuação)

Nº	Nome	Área	Abertura da empresa	Documentação	Infraestrutura	Equipamentos	Contratação da equipe	Treinamento da equipe	Identificação de corpo médico	Inauguração	Encerramento	Planos							
												Escopo	Tempo	Custo	Qualidade	Recursos Humanos	Comunicações	Riscos	Aquisição
06	Arquiteto	Projeto e acompanhamento de obra.	-	-	C	I	-	-	-	I	-	-	-	I	I	-	I	I	I
07	Mestre de obras	Realização da obra de reforma.	-	-	C	I	-	-	-	I	-	-	-	I	I	-	I	I	I
08	Professor software	Treinamento da equipe no software adquirido	-	-	-	-	-	C	-	I	-	-	-	I	-	-	-	-	-

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

A Matriz RACI tem a função de distribuir os papéis e responsabilidades entre os membros da equipe de um projeto ou processo, indicando quem será o responsável pela atividade (nesse caso, apenas um componente será indicado), quem será o aprovador, ou seja, aquela pessoa que confirmará que a atividade foi finalizada da maneira correta, o colaborador/consultor, ou seja, o componente da equipe que deve ser consultado e/ou irá participar da atividade e, por último, temos o componente que será apenas informado que a atividade iniciou ou foi finalizada.

GESTÃO DA QUALIDADE

PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

DOCUMENTOS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA GESTÃO DA QUALIDADE

O plano de gerenciamento da qualidade teve como documentos de entrada o termo de abertura do projeto, o documento de requisitos, o registro das partes interessadas, o cronograma do projeto e normas nacionais e internacionais aplicadas à implantação de um consultório oftalmológico, como ISO e NBR.

A garantia da qualidade será realizada através de reuniões para o acompanhamento dos entregáveis, vistorias frequentes nas obras que serão realizadas, verificando se todos os requisitos de qualidade exigidos serão cumpridos e a garantia do recebimento de equipamentos se dará através do termo de entrega técnica de cada equipamento, comprovando que o mesmo atende aos requisitos técnicos necessários.

Mudanças nos requisitos da qualidade precisarão ser submetidos ao comitê de controle de mudança que irá analisar a solicitação. Em caso de aprovação da solicitação um novo documento de requisitos da qualidade deve ser emitido e distribuído a todos os membros da equipe do projeto.

FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS REQUISITOS DE QUALIDADE DO PROJETO REQUISITOS DA QUALIDADE

A avaliação dos requisitos de qualidade acontecerá durante a execução das atividades como, por exemplo, durante a reforma do imóvel e também no fim de entregas como recebimento e instalação de equipamentos, treinamento da equipe no *software*, dentre outros.

Elaborado por:	Danilo Luna – Gerente do projeto	Versão 1.0:	05/01/2017
Aprovado por:	Débora Luna – Patrocinadora do projeto	Data de aprovação:	07/01/2017

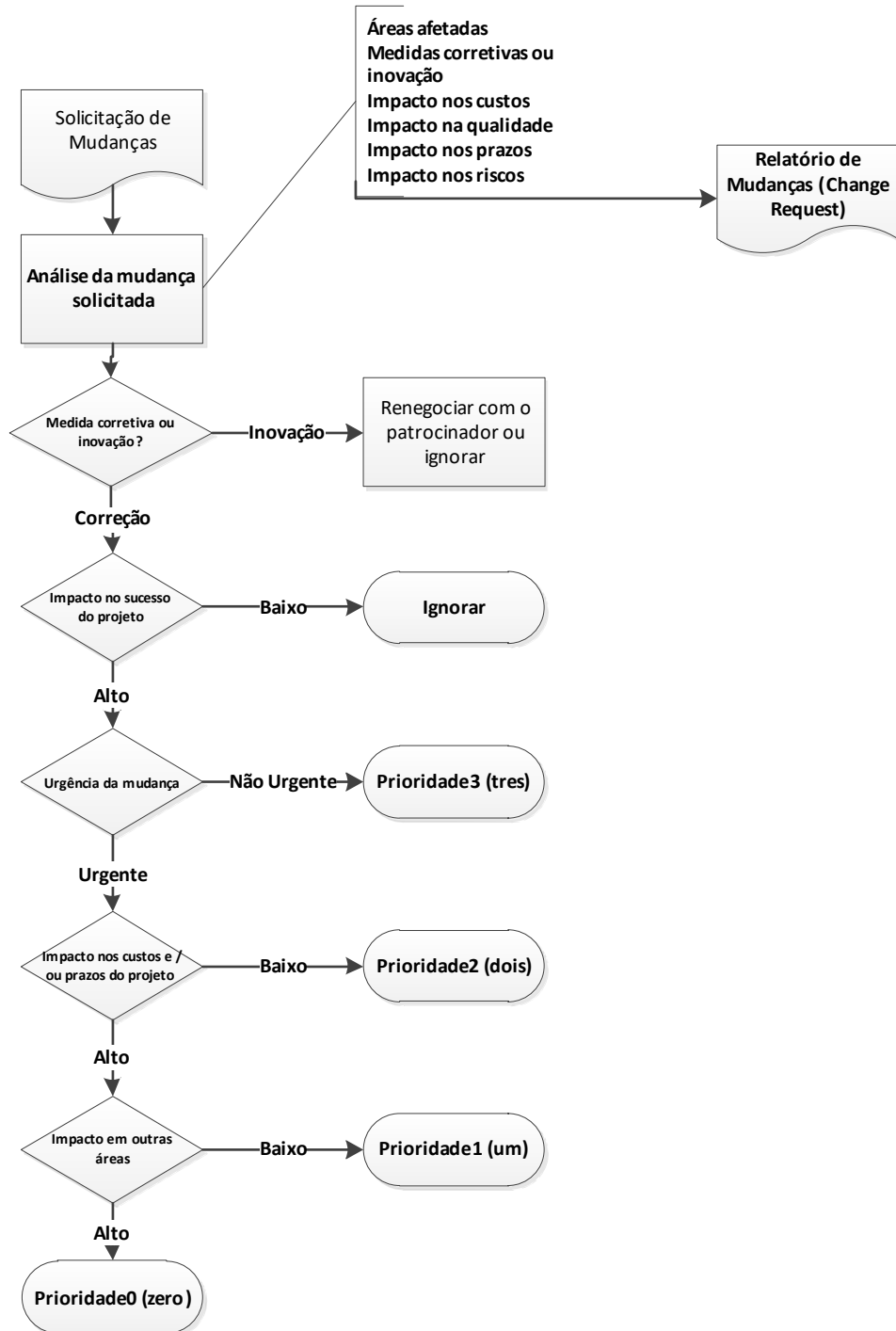
PADRÕES E REQUISITOS DE QUALIDADE

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

Tabela 11 – Requisitos de Qualidade e Critérios Mínimos

Produto/Serviço ou Aspecto Avaliado	Requisito	Padrão / Critério de Aceitação	Método de Verificação
Reforma da sala	Atender às necessidades dos pacientes e profissionais que utilizarão a clínica	Atender às normas NBR 9050, NBR 5382 e NBR 7256; Atender ao requisitos da ANVISA.	Inspeção da obra durante a execução e após a sua conclusão.
Treinamento e implantação do sistema de prontuários e atendimento	Manuais de utilização do sistema de prontuários.	Equipe capacitada na utilização do <i>software</i> . Manuais de utilização do sistema e atendimento seguindo a norma ISO 9000:2000	Avaliação da documentação produzida e dos funcionários treinados através de exercícios práticos.
Equipamentos do consultório	Equipamentos instalados e com funcionamento comprovado	Teste de todas as funcionalidades do equipamento junto a um médico oftalmologista. Emissão do documento de entrega dos equipamentos. Atendimento à norma NBR 9050.	O médico oftalmologista designado (patrocinador) deverá testar junto ao representante do fabricante, responsável pela instalação do equipamento, todas as funcionalidades do mesmo, antes de ser concluída a entrega técnica.
Móveis do consultório	Móveis instalados e conforme projeto arquitetônico	Todos os móveis com suas funcionalidades perfeitas conforme projeto. Atendimento à norma NBR 9050	Funcionário irá testar fisicamente todas as funcionalidades dos móveis e verificação da arquiteta se estão atendendo à norma NBR 9050.
Custo	Projeto realizado conforme orçamento aprovado	Desvio máximo de 15% do orçamento	Comparação do custo no relatório final do projeto real com o custo estimado no orçamento aprovado.
Prazo	Projeto realizado conforme cronograma previsto	De um período de 1 ano previsto, o desvio deve ser de no máximo 1 mês	Comparação da data prevista de inauguração com a data da inauguração efetiva.

SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DA QUALIDADE



Fluxograma 2 - Controle de qualidade

GESTÃO DE RISCOS

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

DOCUMENTOS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA GESTÃO DE RISCOS

Para a elaboração do plano de gerenciamento de riscos do projeto serão utilizados o termo de abertura, a declaração de escopo, o plano de gerenciamento da qualidade, o registro de *stakeholders* e o cronograma do projeto.

No processo de identificação dos riscos serão utilizadas as ferramentas de análise da documentação, *brainstorm*, reuniões da equipe, lições aprendidas de outros projetos semelhantes e consulta a especialistas.

Para o mapeamento dos riscos será utilizada uma planilha elaborada no *Microsoft Excel* com todas as informações necessárias para a priorização e monitoramento dos riscos. O controle dos riscos será realizado durante as reuniões quinzenais e também através do relatório mensal, onde será feito um acompanhamento de riscos que ocorreram ou que estão mais eminentes, além de informar riscos que foram eliminados. Também, uma vez por mês, na reunião quinzenal, será disponibilizado um momento para identificação de novos riscos para o projeto.

FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO

A avaliação dos riscos do projeto será quinzenal nas reuniões de acompanhamento do projeto. Uma vez no mês, nessa reunião quinzenal, haverá um momento voltado apenas para discussão dos riscos, planos de respostas aos riscos e identificação de novos riscos.

Elaborado por:	Danilo Luna – Gerente do projeto	Versão 1.0:	05/01/2017
Aprovado por:	Débora Luna – Patrocinadora do projeto	Data de aprovação:	09/01/2017

RISK BREAKDOWN STRUCTURE (RBS) E QUALIFICAÇÃO DOS RISCOS

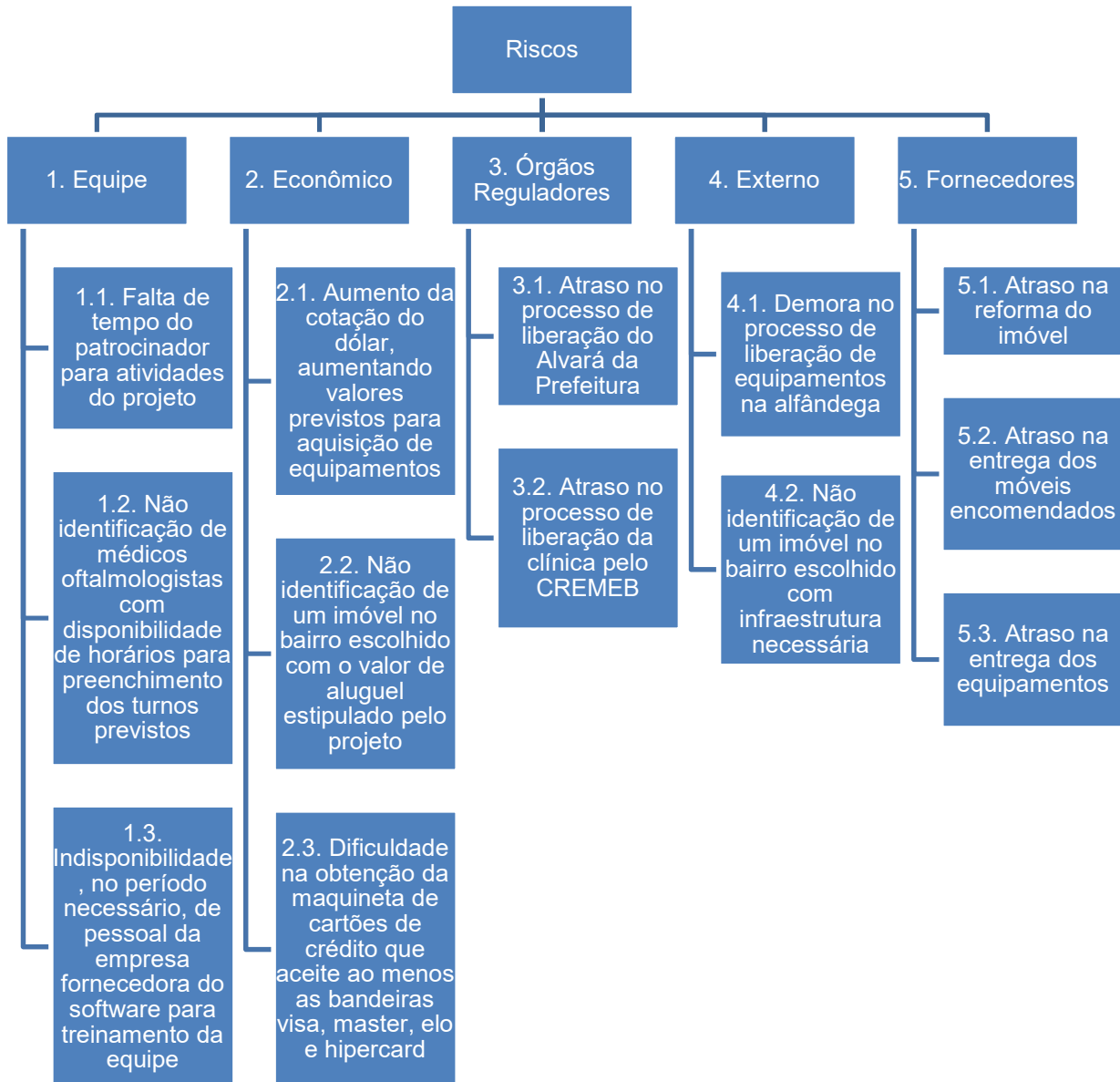


Figura 7 - RBS – Risk Breakdown Structure

QUALIFICAÇÃO DOS RISCOS

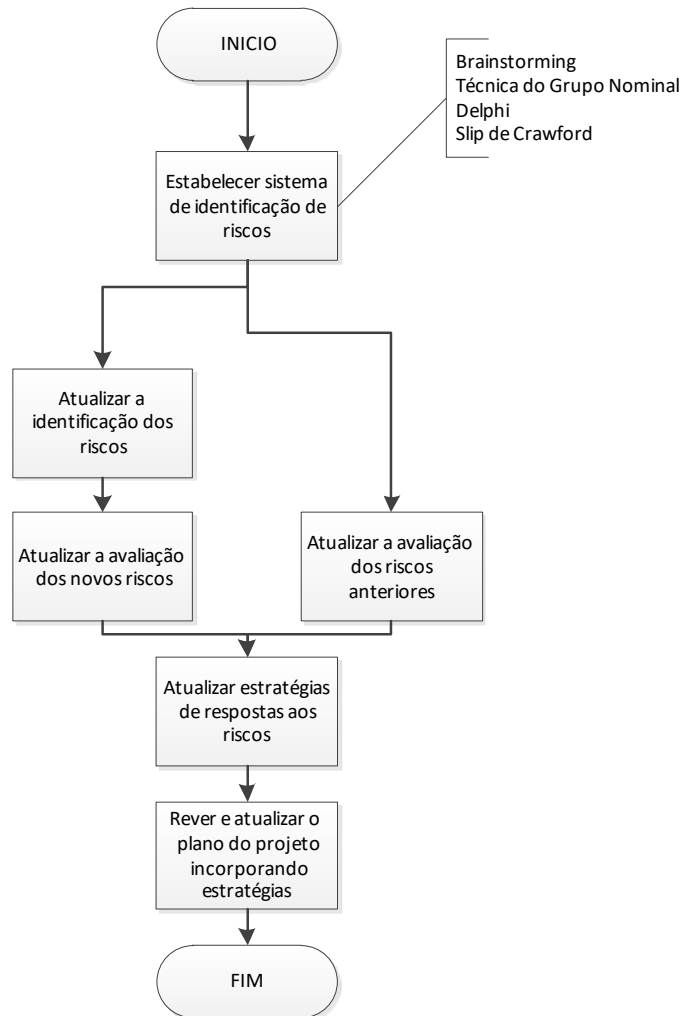
Os riscos identificados serão avaliados de forma qualitativa sob dois aspectos:

- Probabilidade de ocorrência do risco, sendo classificado conforme indicado abaixo:
 - Baixa – Abaixo de 20% de probabilidade de ocorrência;
 - Média – Acima de 20% e abaixo de 70% de probabilidade de ocorrências;
 - Alta – Acima de 70% de probabilidade de ocorrências
- Impacto da ocorrência do risco, classificado conforme indicado abaixo:
 - Baixo – Impacto irrelevante, pois não afeta diretamente os resultados do projeto, no que tange o tempo, escopo ou custo;
 - Médio – Impacto relevante e que precisa ser controlado, pois tem potencial de afetar itens de tempo, escopo ou custo do projeto;
 - Alto – Impacto muito elevado em tempo, escopo ou custo, demandando que exista uma ação para atenuação do seu impacto no projeto.

Probabilidade da ocorrência	Alta			
	Média		2.1; 4.1; 5.1	1.2; 3.1; 5.2; 5.3.
	Baixa		1.3; 2.3	1.1; 2.2; 3.2; 4.2
		Baixo	Médio	Alto
	Impacto da ocorrência			

Figura 8 - Qualificação dos riscos

SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DE RISCOS



Fluxograma 3 - Controle de mudança de riscos

PLANO DE PROJETO

PLANO DE RESPOSTAS A RISCOS

Tabela 12 - Respostas planejadas a riscos

ITEM	RISCO	PROBABILIDADE	GRAVIDADE	EXPOSIÇÃO	RESPOSTA	DESCRIÇÃO	RESPON SÁVEL	CUSTO
1.1	Falta de tempo do patrocinador para atividades do projeto	Baixa	Alta	Média	Atenuar	Utilizar horários alternativos para que sejam sanadas dúvidas técnicas e elaboração de documentos que necessitem de apoio do especialista, que é o patrocinador	Débora Luna	NA
1.2	Não identificação de médicos oftalmologistas com disponibilidade de horários para preenchimento dos turnos previstos	Média	Alta	Alta	Atenuar	Utilizar contatos do CREMEB e ABM para aumentar o número de profissionais contatados	Danilo Luna	NA

PLANO DE PROJETO

Tabela 12 - Respostas planejadas a riscos (Continuação)

ITEM	RISCO	PROBABILIDADE	GRAVIDADE	EXPOSIÇÃO	RESPOSTA	DESCRIÇÃO	RESPON SÁVEL	CUSTO
1.3	Indisponibilida de, no período necessário, de pessoal da empresa fornecedora do <i>software</i> para treinamento da equipe	Baixa	Média	Baixa	Aceitar	Identificar um profissional que não faça parte da empresa fornecedora, mas tenha conhecimento no <i>software</i> para aplicar o treinamento	Danilo Luna	-R\$2.000,00
2.1	Aumento da cotação do dólar, aumentando valores previstos para aquisição de equipamentos	Média	Média	Média	Aceitar	Identificar possibilidades de equipamentos nacionais para aquisição em caso de alta do dólar	Débora Luna	-R\$4.4000,00
2.2	Não identificação de um imóvel no bairro escolhido com o valor de aluguel estipulado pelo projeto	Baixa	Alta	Média	Atenuar	Identificar bairros alternativos para instalação da clínica para aumentar o leque de procura	Débora Luna	NA

PLANO DE PROJETO

Tabela 12 - Respostas planejadas a riscos (Continuação)

ITEM	RISCO	PROBABILIDADE	GRAVIDADE	EXPOSIÇÃO	RESPOSTA	DESCRIÇÃO	RESPON SÁVEL	CUSTO
2.3	Dificuldade na obtenção da maquineta de cartões de crédito que aceite ao menos as bandeiras visa, master, elo e hipercard	Baixa	Média	Baixa	Atenuar	Contratar duas maquinetas de cartão, de forma que atenda à necessidade	Danilo Luna	-R\$500,00
3.1	Atraso no processo de liberação do Alvará da Prefeitura	Média	Alta	Alta	Atenuar	Contratar empresa de contabilidade com experiência nesse tipo de empreendimento para garantir que toda a documentação seja enviada de maneira correta	Danilo Luna	-R\$1.500,00

PLANO DE PROJETO

Tabela 12 - Respostas planejadas a riscos (Continuação)

ITEM	RISCO	PROBABILIDADE	GRAVIDADE	EXPOSIÇÃO	RESPOSTA	DESCRIÇÃO	RESPON SÁVEL	CUSTO
3.2	Atraso no processo de liberação da clínica pelo CREMEB	Baixa	Alta	Média	Atenuar	Contratar empresa especializada nesse tipo de documentação CREMEB	Débora Luna	NA
4.1	Demora no processo de liberação de equipamentos na alfândega	Média	Média	Média	Atenuar	Contratar empresa especializada em processos alfandegários	Danilo Luna	-R\$3.000,00
4.2	Não identificação de um imóvel no bairro escolhido com infraestrutura necessária	Baixa	Alta	Média	Atenuar	Desenvolver diferentes projetos arquitetônicos para a clínica, de forma que se adeque à infraestrutura identificada	Débora Luna	NA
5.1	Atraso na reforma do imóvel	Média	Média	Média	Atenuar	Identificar equipe de apoio para reforçar a equipe atual caso necessário	Danilo Luna	-R\$3.000,00

PLANO DE PROJETO

Tabela 12 - Respostas planejadas a riscos (Continuação)

ITEM	RISCO	PROBABILIDADE	GRAVIDADE	EXPOSIÇÃO	RESPOSTA	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL	CUSTO
5.2	Atraso na entrega dos móveis encomendados	Média	Alta	Alta	Atenuar	Alinhar prazos com fornecedor com 1 mês de antecedência e monitorar todo o fluxo da entrega	Danilo Luna	NA
5.3	Atraso na entrega dos equipamentos	Média	Alta	Alta	Atenuar	Planejar junto ao fornecedor com 1 mês de antecedência a data do início da montagem dos móveis na clínica e monitorar todo o fluxo da entrega	Danilo Luna	NA

GESTÃO DE AQUISIÇÕES

PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

DOCUMENTOS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA GESTÃO DE AQUISIÇÕES

Para a elaboração do plano de gerenciamento de aquisições, serão utilizados diversos documentos previamente preparados no projeto, dentre eles podemos citar o termo de abertura, o plano de gerenciamento de escopo, o plano de gerenciamento de requisitos e o plano de gerenciamento da qualidade.

Para o controle das aquisições será utilizada uma planilha elaborada no *software Microsoft Excel* e para que seja iniciado o processo de compra de cada equipamento ou serviço deverá ser elaborado um Termo de Referência, elaborado no *Microsoft Word*, que deve conter todos os requisitos necessários para a respectiva aquisição. Como este é um projeto de pequeno porte, não teremos disponível um setor de aquisições, portanto, o próprio gerente do projeto enviará os termos de referência para os fornecedores indicados e ao receber a proposta fará um mapa comparativo de preços para a definição da aquisição. Nesse comparativo de preços, será utilizada a técnica do Valor Presente para a definição do menor preço e, após a definição do vencedor, entraremos em contato com o vencedor buscando descontos com base nas técnicas do Valor Presente e do Menor Preço Global, que leva em conta preços unitários de diferentes equipamentos, pois um fornecedor pode ter o menor preço na proposta como um todo, mas outro fornecedor pode ter menor preço em algum dos itens do pedido.

O fluxo de aprovações será feito pelo gerente do projeto (Danilo Luna) e, posteriormente, pela patrocinadora (Débora Luna), que além de valores, deverá enviar um documento com a aprovação técnica da proposta, comprovando que a mesma atende a todos requisitos necessários para atendimento ao escopo do projeto.

TIPOS DE CONTRATO

Para o serviço de projeto da clínica, por exemplo, será utilizado um contrato por empreitada, por contrato de preço fechado, onde será definido o escopo do trabalho e cobrado através do percentual de execução do mesmo. Os contratos de aquisições de equipamentos serão contratos padrões de compra e venda, definidos pela proposta de aquisição e negociação realizada com cada um dos fornecedores, podendo os pagamentos ocorrerem antes do recebimento do equipamento, no ato do recebimento ou depois, por um prazo definido em contrato.

PLANO DE PROJETO

Os contratos serão gerenciados pelo gerente do projeto, que terá o controle de toda a documentação, contato direto e negociação com os fornecedores.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE COTAÇÃO E PROPOSTAS

Serão buscadas, ao menos, três propostas para cada uma das aquisições necessárias. Após recebidas as propostas, será utilizada a técnica do valor presente, considerando uma Taxa de Retorno de Investimento de 1% ao mês, quando aplicado em investimentos. Após a definição da melhor proposta em termos financeiros, a mesma deverá ter uma aprovação técnica de que atende aos requisitos do escopo do projeto.

FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO

Para esse projeto, que não tem um grande volume de aquisições, a avaliação ocorrerá a cada dois meses e será realizada pelo gerente do projeto em conjunto com a patrocinadora.

Elaborado por:	Danilo Luna – Gerente do projeto	Versão 1.0:	09/01/2017
Aprovado por:	Débora Luna – Patrocinadora do projeto	Data de aprovação:	12/01/2017

DECLARAÇÃO DE TRABALHO – CONSULTORIA

PROPÓSITO DO DOCUMENTO

Este documento tem como objetivo detalhar as necessidades de trabalho de consultoria a serem utilizadas no projeto, bem como os padrões requeridos para empresa e para os consultores contratados.

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE CONSULTORIA

A consultoria necessária para o projeto será a de um arquiteto para o projeto arquitetônico da clínica, incluindo o *design* dos móveis da mesma.

QUANTITATIVOS APROXIMADOS DO TRABALHO DE CONSULTORIA

O trabalho da consultoria será a entrega de 01 (um) projeto arquitetônico, 01 (um) projeto de *lay-out*, incluindo móveis e 03 (três) visitas para acompanhamento e validação da reforma.

QUALIFICAÇÃO DOS CONSULTORES ALOÇADOS AO PROJETO

O arquiteto deve ter a sua inscrição no CREA válida, além de possuir um histórico de projetos de clínicas oftalmológicas, comprovado através de visitas de trabalhos anteriores.

TIPO DE CONTRATO

Contrato por empreitada, onde será definido o escopo e pago de acordo com a execução do projeto

AVALIAÇÃO DOS TRABALHOS DA CONSULTORIA

A avaliação ocorrerá no recebimento do trabalho, avaliando o prazo e a qualidade da entrega do projeto arquitetônico.

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 13 – Especificação de equipamentos e materiais

Equipamentos / Materiais	Quantidade	Descrição
Auto refrator	1	Raio de curvatura de 5 a 10 mm; Eixo de 0 a 180; Memória de dados de 10 medições para cada olho.
Refratômetro	1	Determinar o índice de refração com uma precisão de até $\pm 0,00002$ nD, dentro de uma faixa de medição de 1,26 nD a 1,72 nD e uma faixa de temperatura de 4 °C a 85 °C.
Cadeira oftalmológica com coluna	1	Coluna: - Aço inox; - Braço giratório para lâmpada de fenda; - Braço para projetor; - Braço pantográfico balanceado para refrator/greens; - Luminária acoplada. Cadeira: - Cadeira elétrica com encosto motorizado sobe/desce; - Com encosto fixo; - Espuma injetada (maior conforto e durabilidade); - Sistema eletromecânico sobe/desce; - Motor 24v (mínimo nível de ruído); - Pintura eletrostática de alta qualidade.
Oftalmoscópio binocular indireto	1	Distância de trabalho 300 – 450 mm; Distância pupilar 48 – 75 mm; Fonte luminosa Super LED 2,38W ou similar; Filtros verde e azul; Tamanho do Spot 30,45,60 mm a 450 mm.
Lâmpada de fenda	1	Modelo tipo Haag Streiss; Possuir 02 tipos de aumento: 10X e 16X; Ajuste distância interpupilar: 55 a 70mm; Lâmpada: Halogênio 12V 50W; Diversos tipos de filtros: Azul, red-free, 13% densidade neutra e absorção de calor; Possuir encaixe para acoplar TONÔMETRO de aplanção de diversos modelos. Lâmpada de Fenda: Dimensões: 80 x 58 x 25 cm; Voltagem: 110 ou 220v;

PLANO DE PROJETO

Tabela 13 – Especificação de equipamentos e materiais (Continuação)

Equipamentos / Materiais	Quantidade	Descrição
Lensômetro	1	Lensômetro computadorizado com sistema impressora termal; Sensor com 130 pontos de leitura atingindo até 525 nanômetros; Correção automática do valor ABBE das lentes; Reconhecimento automático de lentes progressivas ou visão simples; Leitura em lente de contato gelatinosa e rígida.
Computadores	2	Deve atender aos requisitos mínimos do fornecedor do software.
Impressoras	2	A Impressora Laser Monocromática com resolução máximo de 600 x 600 dpi; Bandeja com capacidade de 100 folhas; Tipo do papel para impressão: - A4, A5, Carta, Ofício, Executive, Folio, Ofício, ISO B5, JIS B5, Envelope (Monarch/Com10/DL/C5), Customizado; - Tamanho Máximo (Customizado): 76 x 127mm (3" x 5"); - Tamanho Máximo (Customizado): 216 x 356mm (8.5" x 14").
Cadeira de espera	10	Cadeiras com estrutura metálica e assento em encosto em plástico na cor azul.
Cadeira trabalho	2	Cadeira com estrutura metálica, com rodas, assento e banco acolchoado na cor preta.
Mesa	3	Mesa com pés metálicos, estrutura superior em madeira e tampo de vidro. Tamanho 80X150x80 cm
Armário	5	Armários médios de madeira, fórmica com detalhes na cor azul, conforme desenho de arquitetura. Tamanho – 100x150x50 cm

CONDIÇÕES DE FORNECIMENTO

Os equipamentos devem ser entregues e instalados na clínica. Os móveis devem ser entregues montados de acordo com a especificação do projeto.

QUALIFICAÇÃO DOS PROPONENTES

Para os equipamentos, todos devem ter a certificação da Anvisa para que sejam utilizados. Quanto aos móveis, a empresa deve ter experiência comprovada na execução de projetos para clínicas. Além disso, as empresas devem ter toda a documentação legal para a emissão das notas fiscais e recolhimento dos impostos.

PLANO DE PROJETO

TIPO DE CONTRATO

Serão utilizados contratos comuns de fornecimento com pagamentos, de acordo com o previsto em cada uma das propostas de fornecimento.

AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES

A avaliação dos fornecedores se dará baseada na qualidade dos equipamentos e móveis e no prazo de entrega.

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

Estão previstos dois treinamentos, um para os procedimentos de atendimento e outro para utilização do *software*.

Para o treinamento dos procedimentos de atendimento, o instrutor será a patrocinador do projeto, os participantes serão os atendentes da clínica para o treinamento (total de 2). Ele acontecerá na própria clínica e terá uma duração de 20h, dividido em 4h por dia, por 5 dias.

Para o treinamento da utilização do *software* de gestão, o instrutor será da empresa fornecedora do *software*, os participantes serão os atendentes da clínica para o treinamento e a patrocinador do projeto (total de 3). Ele acontecerá na própria clínica e terá uma duração de 40h, dividido em 8h por dia, por 5 dias.

QUALIFICAÇÃO DO CENTRO DE TREINAMENTO

Para o treinamento dos procedimentos de atendimento, não será contratada uma empresa, será um treinamento interno.

Para o treinamento do *software*, o treinamento deve ser dado por um funcionário da empresa fornecedora do *software*, sendo a mesma uma empresa certificada pelo desenvolvedor do *software*.

TIPO DE CONTRATO

Para o treinamento dos procedimentos de atendimento não será contratada uma empresa, será um treinamento interno.

Para o treinamento do *software*, o treinamento deve estar incluso no contrato de fornecimento do *software*.

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.

Débora Nalígia Moraes Luna

REFERÊNCIAS

CERVIÑO, Tiago Gonzalez. **Implantação de Coluna de Esgotamento em Unidade Industrial para Pré-Tratamento de Efluente Químico**. Projeto fim de curso MBA de Gestão de Projetos SENAI CIMATEC, 2018.

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

PMI, Project Management Institute. **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.