

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO TECNOLÓGICO
CURSO DE ENGENHARIA MECÂNICA**

FRANCISCO CÉSAR DE SOUZA RAMOS CARNEIRO

**PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO: IMPLANTAÇÃO
DE UM PROJECT MANAGEMENT OFFICE**

**VITÓRIA
2010**

FRANCISCO CÉSAR DE SOUZA RAMOS CARNEIRO

**PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO: IMPLANTAÇÃO
DE UM PROJECT MANAGEMENT OFFICE**

Projeto de Graduação apresentado ao Departamento de Engenharia Mecânica do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Engenheiro Mecânico.

Orientador: Prof. Oswaldo Paiva Almeida Filho, M.Sc.

**VITÓRIA
2010**

FRANCISCO CÉSAR DE SOUZA RAMOS CARNEIRO

PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO: IMPLANTAÇÃO DE UM PROJECT MANAGEMENT OFFICE

Projeto de Graduação apresentado ao Departamento de Engenharia Mecânica do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Engenheiro Mecânico.

Aprovado em 15 de dezembro de 2010.

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Oswaldo Paiva Almeida Filho, M.Sc.
Orientador

Eng. Pablo Altoé Amorim
Examinador

Eng. Flávio Moraes de Souza
Examinador

Agradeço ao Prof. Oswaldo pela confiança e pelo esforço de orientação em um trabalho tratando de um assunto que, apesar de ser fundamental para projetos de engenharia, ainda está em águas pouco navegadas.

À Gerência de Monitoramento e Controle da ArcelorMittal Tubarão que, além de escola durante este ano, forneceu os documentos que constam neste trabalho. Em especial, à Camila e ao Hildemar, por todo o conhecimento passado ao longo desse período e pela ajuda com material didático e apoio.

Finalmente, agradeço à minha família— principalmente aos meus avós— por tudo.

RESUMO

Utilizar o Plano de Gerenciamento de Projetos para apresentar o projeto de implantação de um *Project Management Office* (PMO) na Gerência Geral de Projetos (TDP) da ArcelorMittal Tubarão. São apresentados os conceitos relacionados à disciplina de gerenciamento de projetos e as nove áreas de conhecimento presentes no Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Em seguida, apresentam-se os documentos que compõem um Plano de Gerenciamento do Projeto, qual o seu papel e qual a relação entre eles. Finalmente, são apresentadas as melhores práticas de gerenciamento de projetos, conforme pregadas pelo Project Management Institute (PMI) através do Plano de Gerenciamento da implantação do PMO da TDP.

Palavras-chave: Gerenciamento. PMO. Projeto. PMI. Melhores práticas. Planejamento.

ABSTRACT

To employ the Project Management Plan to present the implantation of a Project Management Office (PMO) at the Projects General Management (TDP), at ArcelorMittal Tubarão. The basic concepts related to the project management discipline are introduced and the nine areas of knowledge present in the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Next, the documents present in the Project Management Plan are introduced, stating their role and their relationship. Finally, the best practices, as preached by the Project Management Institute (PMI) are presented through the Project Management Plan for the implatation of TDP's PMO.

Keyword: Management. PMO. Project. PMI. Best practices. Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Nível de custos e pessoal ao longo do tempo no projeto.....	15
Figura 2 — Exemplo de uma EAP.....	22
Figura 3 — Exemplos de cronograma.....	24
Figura 4 — Exemplo de gráfico de marcos.....	25
Figura 5 — Esquema de um organograma hierárquico.....	25
Figura 6 — Exemplo de Matriz de responsabilidades.....	26
Figura 7 — Exemplo de grade de poder/interesse.....	27
Figura 8 — Exemplo de Matriz de probabilidade e impacto.....	28
Figura 9 — Exemplo de curva de desembolso.....	29

LISTA DE SIGLAS

PMI— Project Management Institute

PMBOK— Project Management Body of Knowledge

TPC— Gerência de Monitoramento e Controle

TPP— Gerência de Implantação de Projetos

TPE— Gerência de Estudos

TDP— Gerência Geral de Projetos

PMO— Project Management Office

EGP— Escritório de Gerenciamento de Projetos

EAP— Estrutura analítica de projeto

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. OBJETIVO	12
3. O QUE É UM PROJETO?	13
4. FASES E CICLO DE VIDA DO PROJETO	14
5. ÁREAS DE CONHECIMENTO DO PMBOK	16
6. GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GERÊNCIA GERAL DE PROJETOS DA ARCELORMITTAL TUBARÃO	19
7. PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO)	20
8. PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO	21
8.1 Gerenciamento da integração	21
8.1.1 Termo de abertura	21
8.2 Gerenciamento do escopo	21
8.2.1 Declaração da missão	21
8.2.2 Declaração de escopo	21
8.2.3. EAP	22
8.2.4 Dicionário da EAP	23
8.3 Gerenciamento do tempo	23
8.3.1 Lista de atividades	23
8.3.2 Cronograma	23
8.3.3 Gráfico de Gantt	24
8.3.4 Gráfico de marcos	25
8.4 Gerenciamento de recursos humanos	25
8.4.1 Organograma	25
8.4.2 Diretório da equipe	26
8.4.3 Diagrama de funções	26
8.4.4 Matriz de responsabilidades	26
8.5 Gerenciamento da comunicação	27

8.5.1 Eventos de comunicação(Reuniões/Apresentações)	27
8.5.2 Relatórios/Informativos	28
8.6 Gerenciamento de riscos	28
8.6.1 Lista de riscos	28
8.6.2 Matriz de probabilidade e impacto	28
8.7 Gerenciamento de custos	29
8.7.1 Decomposição do orçamento na EAP	29
8.7.2 Cronograma de desembolso	29
8.7.3 Curva de desembolso	29
8.8 Gerenciamento de qualidade	30
8.8.1 Requisitos da qualidade	30
8.8.2 Padrões da qualidade	30
8.9 Gerenciamento de aquisições	30
8.9.1 Declaração de trabalho ou Statement of Work	30
9. CONCLUSÃO	31
10. ANEXO	32
11. REFERÊNCIAS	66

1. INTRODUÇÃO

A Engenharia atua em diversas áreas do mercado e, devido à necessidade de aumento de competitividade, existe um foco crescente em práticas de gestão adaptadas às necessidades do cliente e no cumprimento de metas e prazos. É neste contexto que se insere o gerenciamento de projetos, propondo uma abordagem adaptada a cada empreendimento da organização, atendendo com mais eficiência as expectativas tanto do cliente quanto da organização e garantindo o aprendizado da organização usando o conhecimento adquirido nos projetos.

O Plano de Gerenciamento do Projeto é um documento que sintetiza essa abordagem, envolvendo a equipe do início ao fim do projeto, do planejamento até o registro histórico do seu desenvolvimento e oferecendo uma visão global do projeto.

2. OBJETIVO

Este trabalho se propõe a apresentar o Plano de Gerenciamento do Projeto EGP, que consiste na implantação de um Project Management Office na Gerência Geral de Projetos da ArcelorMittal Tubarão, no município da Serra, ES. Esta iniciativa iniciou-se em dezembro de 2009 e tem conclusão prevista para agosto de 2011.

O Projeto Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) visa a melhoria da metodologia de gerenciamento de projetos da Gerência Geral utilizando princípios das melhores práticas do Project Management Institute— principal instituto global de práticas em gerenciamento de projetos.

3. O QUE É UM PROJETO?

Segundo o PMBOK, 2008

"Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo".

Já o Guia do Plano de Gerenciamento do Projeto, 2009, define projeto como

"(...) empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade".

Essas definições abrangem as características fundamentais dos projetos:

- **Empreendimento não repetitivo:** É um esforço que não faz parte da rotina da empresa e não pode ser confundido com sua respectiva operação de manutenção e gestão.

- **Temporário:** Independente de sua duração— de poucos dias até diversos anos— um projeto sempre tem data de início e de término bem definidas. É importante observar que o projeto é temporário, mas o resultado dele pode ser temporário (um evento realizado) ou permanente (um prédio construído).

- **Resultado exclusivo:** Por mais que o produto do projeto possa ser replicado, as condições envolvidas em sua execução não se repetem— o ambiente, a equipe do projeto e seu nível de conhecimento e os clientes e suas expectativas: tudo isso muda de um projeto para o outro, fazendo com que a execução das atividades do projeto seja sempre diferente.

Os principais indicadores do sucesso também são contemplados e especificados: a adesão ao prazo, orçamento e requisitos de qualidades especificados durante a iniciação do projeto. Esses parâmetros servem como referência para o projeto, seu monitoramento e avaliação mas, certamente, serão atualizados durante o planejamento do projeto.

Dois outros conceitos complementares à atividade de projeto são programa e portfólio. Programa é um grupo de projetos relacionados, que são gerenciados de modo coordenado para obter benefícios e controle que não seriam possíveis de outra forma, especialmente popular quando os projetos compartilham recursos ou objetivos. Portfólio é um conjunto de programas e projetos que são agrupados por compartilharem objetivos dos negócios estratégicos e serem mais facilmente gerenciados de maneira integrada.

4. FASES E CICLO DE VIDA DO PROJETO

O ciclo de vida de um projeto se inicia a partir de uma idéia, que evolui para um plano que é, então, executado e monitorado até sua conclusão. Ele é o conjunto das diferentes fases do projeto, e está diretamente relacionado à sua natureza. É o conhecimento do ciclo de vida que permite identificar como o projeto vem progredindo e em que ponto o desenvolvimento do projeto se encontra, além de estimar quanto esforço será demandado conforme avança. Entende-se por esforço do projeto a quantidade de recursos(humanos, financeiros) e complexidade envolvida em um dado momento.

As fases do projeto são definidas pelo trabalho técnico predominantemente envolvido e são caracterizadas por uma entrega específica. São elas:

- **Fase de iniciação:** Fase de definição do problema a ser solucionado com o projeto. Engloba a definição da missão e objetivos do projeto e a seleção inicial de estratégias. O gerente do projeto é designado nesta fase e seus processos formalizam e autorizam o projeto através do termo de abertura.

- **Fase de planejamento:** Fase de detalhamento das atividades do projeto. Seu objetivo é especificar tudo o que será realizado durante o projeto, da maneira mais específica possível a evitar imprevistos. É quando a equipe do projeto é definida, as atividades são listadas, os riscos identificados e as métricas de controle são definidas, basicamente estabelecendo uma base segundo a qual as decisões serão tomadas posteriormente. Na fase de planejamento também são gerados os primeiros cronogramas, que servirão como linha de base, ou seja, como referência para o andamento do projeto.

- **Fase de execução:** Fase que consome grande parte dos recursos do projeto e explicita possíveis erros das fases anteriores, já que materializa o planejamento do projeto.

- **Fase de monitoramento e controle:** Paralelamente às demais fases, as atividades de monitoramento e controle envolvem o levantamento e a análise de dados sobre o projeto para solucionar anormalidades assim que detectadas e para permitir a comparação entre o avanço real e o planejado para o projeto.

- **Fase de encerramento:** Fase quando o trabalho executado é auditado para declarar sua aceitação ou para identificar possíveis pendências, marcando o término do projeto ou de uma fase. Os documentos do projeto são encerrados e o conhecimento adquirido durante o projeto é consolidado na forma de lições aprendidas.

A seguir, apresenta-se uma visualização característica do ciclo de vida do projeto dividido em fases.

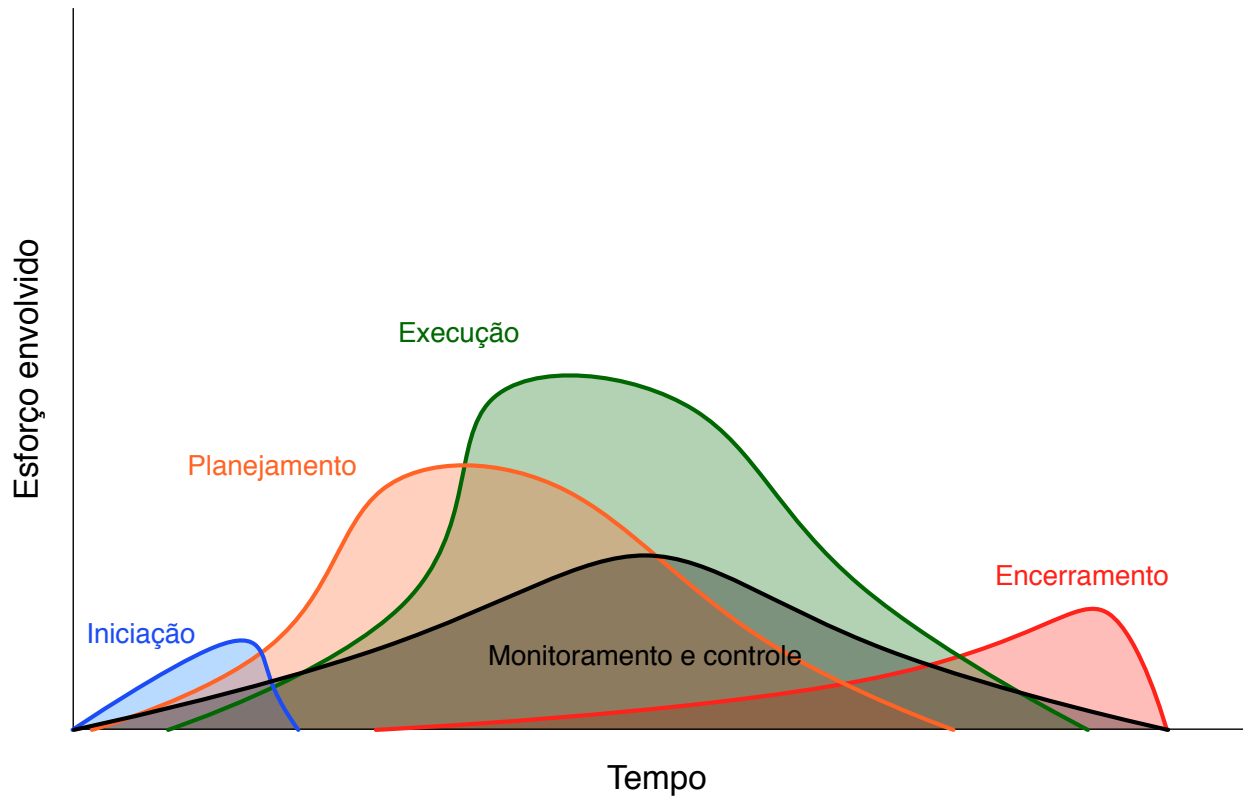


Figura 1 — Nível de custos e pessoal ao longo do tempo no projeto
(Fonte: PMBOK 4ª ed.)

5. ÁREAS DE CONHECIMENTO DO PMBOK

O guia PMBOK consolida as boas práticas de gerenciamento de projetos de acordo com os requisitos de conhecimentos, dividindo seus processos, ferramentas e técnicas em 9 áreas de conhecimento, conforme segue.

Gerenciamento da integração: A integração do projeto garante que os processos das outras áreas de conhecimento estejam integrados, formando um produto conciso. Se a integração é bem gerenciada, o projeto está estruturado de forma a atender às necessidades de todos os envolvidos. O PMBOK divide esta área em seis processos:

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

Gerenciamento do escopo: É a área de conhecimento responsável pela definição dos trabalhos a serem realizados de modo a garantir que seus objetivos sejam alcançados. O gerenciamento do escopo é dividido pelo PMBOK em cinco processos:

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

Gerenciamento do tempo: Para garantir que o projeto seja terminado no prazo estipulado, o gerenciamento do tempo engloba o sequenciamento de atividades e o monitoramento de sua execução quanto às datas de entrega. É dividido pelo PMBOK em seis processos:

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

Gerenciamento dos custos: O objetivo do gerenciamento dos custos é garantir os recursos necessários à execução do projeto não ultrapassem o orçamento disponível. São três os processos que o PMBOK define para esta área:

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

Gerenciamento da qualidade: Terminar o projeto dentro da qualidade desejada significa sanar as necessidades de todos os envolvidos quanto ao projeto, atendendo aos requisitos de qualidade determinados para o projeto. O PMBOK enumera três processos para esta área:

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

Gerenciamento dos recursos humanos: Para que o melhor uso seja feito dos recursos humanos do projeto, o gerente do projeto deve estar atento ao seu gerenciamento— dimensionando a equipe corretamente e garantindo que ela tenha a habilidade necessária para seu trabalho. O resultado do projeto é fruto das habilidades pessoais e relações interpessoais de sua equipe, e o desenvolvimento pessoal dos recursos humanos é responsabilidade do gerente do projeto. O PMBOK subdivide o gerenciamento dos recursos humanos em:

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

Gerenciamento das comunicações: O gerenciamento da comunicação é crítico para o sucesso do projeto devido à sua capacidade de nivelar informações entre os envolvidos e administrar suas expectativas, garantindo que a informação chegue na pessoa certa, na hora certa. Além disso, a comunicação auxilia na integração do projeto permitindo à equipe antecipar ameaças e oportunidades. São cinco os processos compondo esta área, segundo o PMBOK:

- Identificar as partes interessadas;
- Planejar as comunicações;
- Distribuir as informações;
- Gerenciar as expectativas das partes interessadas;
- Reportar o desempenho.

Gerenciamento dos riscos: A análise e controle dos riscos do projeto é importante por permitir antecipar eventos não-planejados, mas que podem impactar o projeto. Esse impacto pode ser positivo ou negativo, e é o gerenciamento dos riscos que procura preparar uma resposta que traga o resultado mais benéfico para o projeto. O PMBOK divide o gerenciamento dos riscos em seis processos:

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

Gerenciamento das aquisições: O gerenciamento das aquisições descreve quatro os processos envolvidos no fornecimento de serviços e produtos para o projeto. Eles são:

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

6. GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GERÊNCIA GERAL DE PROJETOS DA ARCELORMITTAL TUBARÃO

Atualmente, a Gerência Geral de Projetos(TDP) da ArcelorMittal tubarão é dividida em 3 gerências que trabalham de forma integrada na análise de investimentos e na implantação de projetos na planta de Tubarão. As gerências são divididas de acordo com sua atividade predominante, mas durante todo o projeto há o envolvimento de representantes de diferentes gerências, de modo a facilitar uma visualização global do trabalho a ser feito e também permitir a antecipação de problemas nas interfaces.

As gerências que compõem a TDP são:

- **TPE— Gerência de Estudos:** Primeira envolvida no histórico de um projeto da TDP, a TPE atua na análise de investimentos, recebendo demandas de projetos e fazendo o estudo do mesmo, nos âmbitos técnico e econômico. A demanda por projeto gera um estudo que, caso aprovado pelo grupo, será implantado.

- **TPP— Gerência de Implantação:** A contraparte da TPE na interface mais importante do projeto— quanto a demanda estudada se concretiza como projeto— é a TPP, responsável pela contratação de fornecedores, execução e acompanhamento das obras. A TPP atua no projeto até o início das operações da área construída, salvo sua participação nas atividades de encerramento como o registro de lições aprendidas.

- **TPC— Gerência de Planejamento e Controle:** A TPC é responsável pelo monitoramento dos projetos da TDP, levantando dados e analisando informações que viabilizem a tomada de decisão e identifiquem problemas no projeto tão logo eles ocorram, permitindo as adaptações necessárias.

O projeto EGP(Escritório de Gerenciamento de Projects) é um projeto interno da TPC para desenvolver uma metodologia integrada de gerenciamento de projetos e implantar e operacionalizar um PMO que torne a TDP um Centro de Excelência em Gestão de Projetos, visando a um aumento em seu nível de maturidade em gestão de projetos e retorno sobre o capital investido.

7. PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO)

De acordo com a PMBOK, 2008,

"Um escritório de gerenciamento de projetos(Project Management Office, PMO) é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um PMO podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto".

DINSMORE(1998) propõe cinco modelos de PMO:

- **Equipe autônoma de projeto:** Quando a organização realiza alguns projetos autônomos e a gestão dos projetos permanece dentro do próprio projeto. A função deste tipo de PMO, então, é gerenciar o projeto em sua integridade e, por isso, nele reside a responsabilidade pelo sucesso do projeto.

- **Project Support Office(PSO):** O PMO desse tipo oferece apoio técnico e de gestão a vários gerentes de projeto, auxiliando na atividade de gerenciamento. A responsabilidade pelo sucesso do projeto é do gerente do projeto, não do PMO.

- **Project Management Center of Excellence(PMCOE):** Um Centro de Excelência é o ponto focal da experiência em gerenciamento de projetos, atuando com caráter quase missionário ao disseminar ideias, converter incrédulos e transformar adeptos em profissionais, além de ser o encarregado pela metodologia de gerenciamento de projetos.

- **Program Management Office(PrgMO):** Um PMO desta categoria gerencia os gerentes de projeto e é, em última instância, responsável pelos resultados dos projetos. O PrgMO compreende as funções do PMCOE e do PSO e para que funcione adequadamente são necessários poder, prioridade corporativa e controle em âmbito empresarial.

- **Chief Project Officer(CPO):** O CPO cuida e alimenta o portfolio de projetos da organização, desde a decisão de negócios até a implementação.

É válido ressaltar que, embora Dinsmore(1998) defenda os cinco modelos como evolutivos, estes modelos podem ter maior aderência a um específico tipo de organização face ao papel do gerenciamento de projetos no tipo de estratégia corporativa.

A implantação de um PMO é um processo complexo que implica a mudança da cultura de uma organização. É essencial para o sucesso em sua implantação o patrocínio e apoio da alta direção da empresa, o alinhamento do PMO com a estratégia da organização e a integração do PMO com sistemas já existentes.

8. PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

8.1 Gerenciamento da integração

8.1.1 Termo de abertura

O termo de abertura é o documento legal que reconhece a existência do projeto e autoriza sua realização. Nele é identificado o gerente do projeto e lhe é concedida autoridade para aplicar os recursos da organização nas atividades do projeto. O termo de abertura serve como linha de base para o trabalho do gerente, declarando o trabalho que deve ser feito, quem é responsável por sua execução e quando e como ela deve ser feita.

Como projetos são autorizados por alguém externo a eles (um patrocinador ou o PMO, por exemplo), a participação do gerente do projeto em sua elaboração é recomendada, mas o termo de abertura deve ser emitido por um gerente externo e no nível adequado às necessidades do projeto. O termo de abertura serve como linha de base para o trabalho do gerente, declarando o que deve ser feito, por que, quando e como.

Dentre as informações que podem constar no termo de abertura, podem-se citar:

- Título do projeto;
- Resumo das condições que definem o projeto;
- Descrição do produto do projeto;
- Cronograma básico do projeto;
- Estimativas iniciais de custo;
- Necessidades iniciais de recursos;
- Controle e gerenciamento das informações do projeto;
- Aprovações, com assinatura, do executivo responsável pelo documento

8.2 Gerenciamento do escopo

8.2.1 Declaração da missão

A declaração da missão, ou *mission statement*, apresenta de forma objetiva o resultado esperado do projeto. É um documento público, reconhecido pelos principais interessados no projeto e serve como referência de alinhamento entre as atividades do projeto e seu objetivo inicial.

8.2.2 Declaração de escopo

Elaborada a partir da lista de principais entregas do projeto, este documento formaliza o escopo do projeto, fornecendo uma linha de base para ele. Ele também pode

explicitar exclusões do escopo, ajudando no gerenciamento de expectativas das partes envolvidas.

A declaração de escopo também possibilita que planejamento seja mais detalhado, uma vez que melhora a precisão na estimativa de custos, duração e utilização de recursos e também permite a designação mais clara das responsabilidades.

Devido ao caráter de elaboração progressiva do projeto, a declaração provavelmente será revisada para refletir as mudanças de escopo que ocorrerem durante o projeto.

Dentre as informações que podem constar na declaração de escopo, podem-se citar:

- Justificativa do projeto;
- Produto do projeto;
- Entregas do projeto;
- Objetivo do projeto.

8.2.3. Estrutura Analítica de Projeto

A estrutura analítica de projeto (EAP) é uma ferramenta de gerenciamento do escopo do projeto baseada no princípio de quebra de entregas em entregas menores, mais fáceis de serem gerenciadas. A EAP é dividida em níveis, progressivamente mais detalhados, sendo que o nível mais detalhado é, usualmente, o pacote de trabalho.

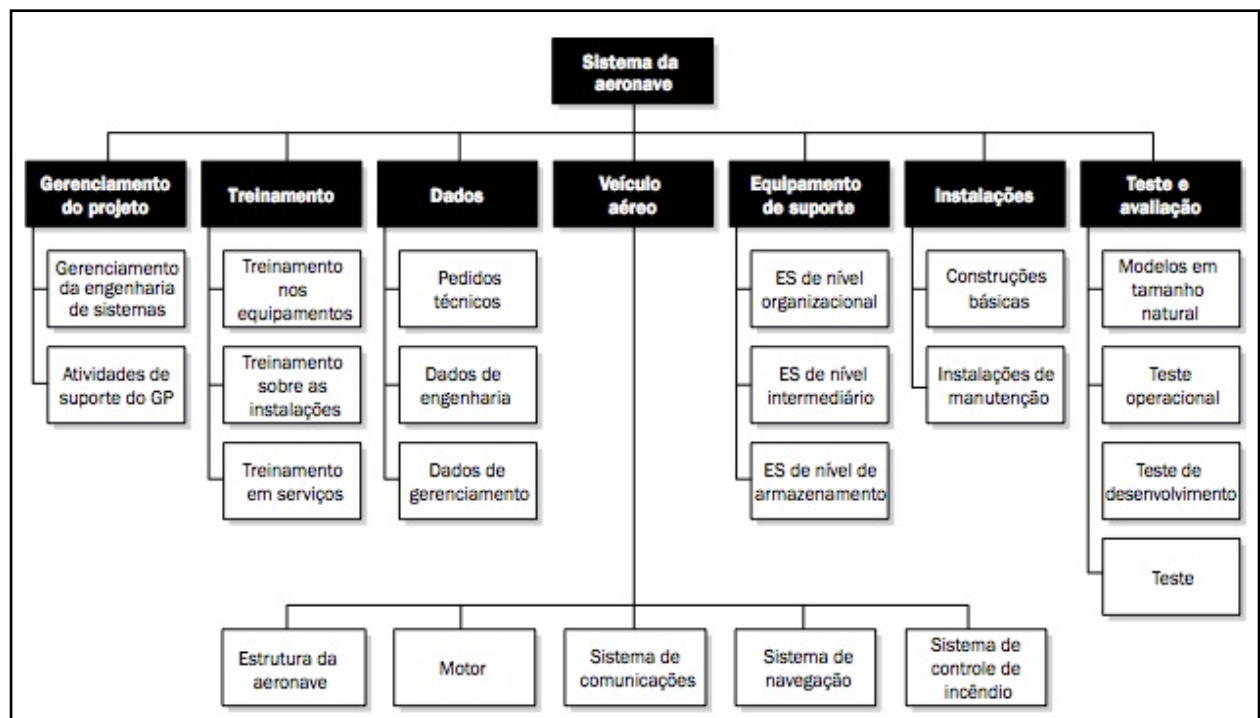


Figura 2— Exemplo de uma EAP (Fonte: PMBOK 4ª ed.)

A contribuição dos pacotes de trabalho é muito mais visível na EAP e o direcionamento das equipes e recursos é facilitado, bem como a estimativa do custo final do projeto. Entretanto, a EAP falha em diferenciar o prazo, duração e importância de cada pacote e também em explicitar as relações existentes entre diferentes pacotes.

Existem duas maneiras principais de apresentar a EAP

- a visualização analítica, que apresenta o escopo através de uma lista de elementos grupos de trabalho estão agrupados de forma visível e
- a visualização através de mapa mental, mais parecida com um organograma, apresentada na Figura 2.

8.2.4 Dicionário da EAP

Um documento indispensável à EAP é o Dicionário da EAP, que define de forma mais detalhada os pacotes de trabalho, apresentando também informações como estimativas de custos, requisitos de qualidade, referências técnicas e atividades associadas e as relações entre elas.

8.3 Gerenciamento do tempo

8.3.1 Lista de atividades

A lista de atividades é a completa recapitulação das atividades do cronograma do projeto, detalhando todos os pacotes de trabalho em suas respectivas ações. Segundo o PMBOK, 2008, "Atividades são as etapas necessárias para se completar um projeto. São executadas em uma seqüência caracterizada pela natureza do projeto. As atividades podem ocorrer seqüencialmente ou simultaneamente". A lista de atividades apresenta a descrição da atividade, seu identificador e uma descrição suficientemente detalhada.

As atividades são classificadas em

- Atividades executivas ou tarefas— atividades diretamente ligadas a ações dentro do projeto
- Marcos ou entregas— representam eventos ou condições que marcam a execução de um grupo de atividades ou o término de uma etapa e também identificam entregas de pacotes de trabalho. Marcos não tem duração.
- Atividades-resumo ou pacotes de trabalho— atividades que englobam outras atividades, representando duração, datas e custos do conjunto de forma resumida.

8.3.2 Cronograma

O cronograma vincula às atividades da Lista de atividades, apresentando-as sequenciadas, junto das datas planejadas para sua realização e as relações entre elas.

Sua elaboração é um processo iterativo, uma vez que envolve desde a inclusão ou exclusão de atividades até a reprogramação de datas.

Além do gráfico de Gantt, apresentado a seguir, o cronograma também pode ser apresentado na forma de lista ou na forma de uma rede PERT(ou diagrama de rede), como ilustrado na Figura 3.

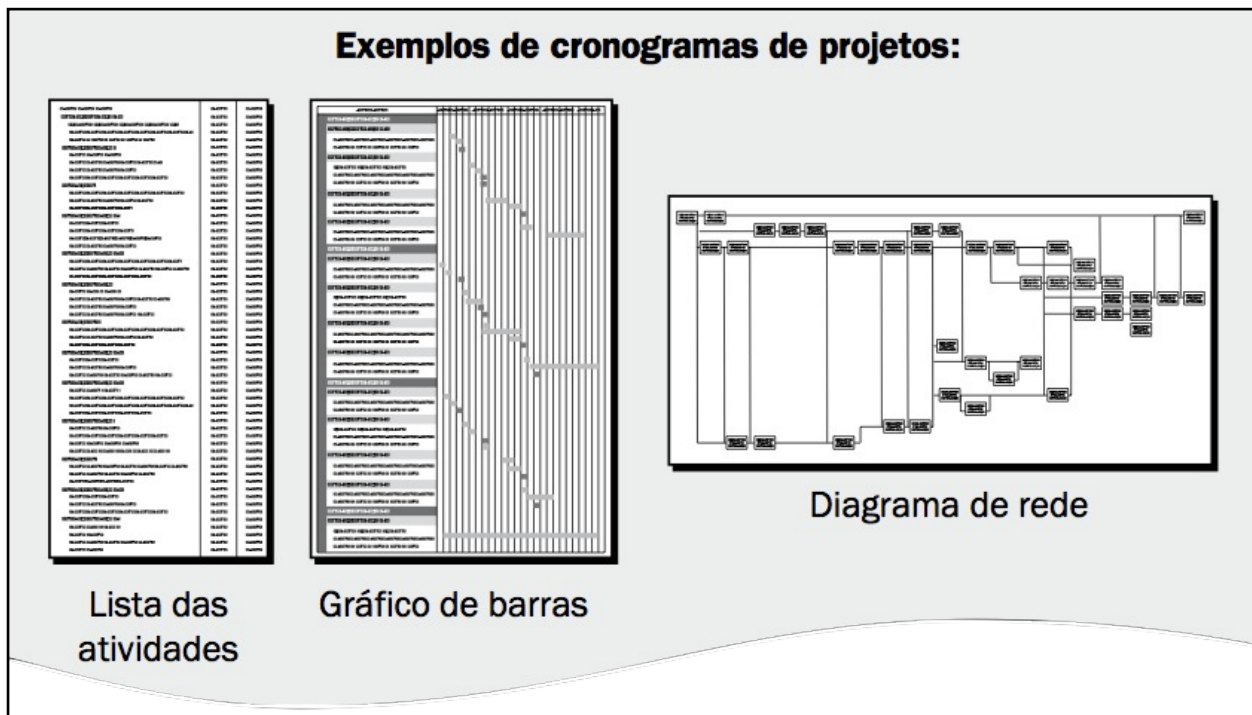


Figura 3— Exemplos de cronograma (Fonte: PMBOK 4ª ed.)

8.3.3 Gráfico de Gantt

O gráfico de Gantt é a representação mais difundida do cronograma, permitindo a visualização das atividades, sua duração e as relações entre elas. Além de simplicidade no entendimento, muito contribui para essa popularidade o fato de o diagrama ser a visualização padrão da maioria dos software de gerenciamento de projetos.

No gráfico, as atividades são listadas verticalmente e, ao seu lado, uma linha do tempo com uma barra horizontal de comprimento proporcional à duração da tarefa a situa temporalmente. Entre as diferentes linhas do tempo, é possível observar a ordem em que as atividades devem ser executadas e as interdependências. Além disso, atrasos são facilmente identificados.

Essa visualização, entretanto, é complicada para grandes projetos e falha em descrever como o projeto reage a alterações do escopo.

8.3.4 Gráfico de marcos

Uma visão mais gerencial do cronograma do projeto é oferecida pelo gráfico de marcos. Ele representa, de forma bastante resumida e visual, os principais eventos do projeto numa linha do tempo. Um exemplo é ilustrado na Figura 4.

Identificador da atividade	Descrição da atividade	Unidades de calendário	Projetar a estrutura de tempo do cronograma				
			Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5
1.1.MB	Fornecer entrega do novo produto Z - Iniciado	0	◆				
1.1.1.M1	Componente 1 - Completo	0			◆		
1.1.2.M1	Componente 2 - Completo	0			◆		
1.1.MF	Fornecer entrega do novo produto Z - Terminado	0					◆

Figura 4— Exemplo de gráfico de marcos (Fonte: PMBOK 4ª ed.)

8.4 Gerenciamento de recursos humanos

8.4.1 Organograma

O organograma é um gráfico com a representação hierárquica dos envolvidos no projeto, explicitando as relações de comando. O nível de detalhamento depende das necessidades do projeto, mas tende a ser mais detalhado conforme o tamanho e complexidade do projeto aumentam. Um esquema pode ser visto na Figura 5.

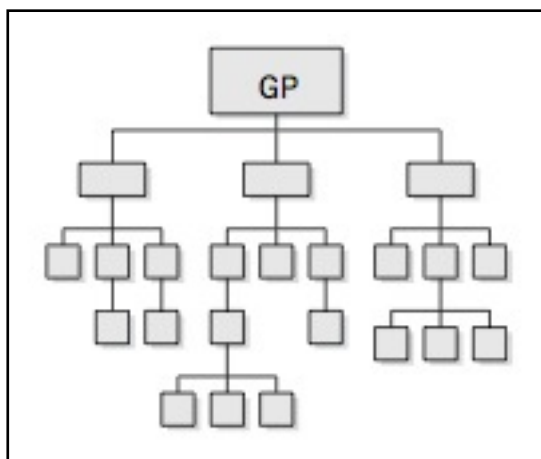


Figura 5— Esquema de um organograma hierárquico (Fonte: PMBOK 4ª ed.)

O organograma também pode incorporar o diretório da equipe do projeto, a depender da quantidade de recursos representados nele. Este diretório tem a função de estender a todos da equipe as formas de contato dos seus membros.

8.4.2 Diretório da equipe

Com o intuito de facilitar a comunicação entre os membros da equipe do projeto, é elaborado um diretório com as principais informações sobre os envolvidos. O diretório é uma tabela simples, contendo itens como nome, área, cargo, endereço de e-mail e telefone.

8.4.3 Diagrama de funções

Também conhecido como “*who does what*”, o diagrama de funções apresenta os recursos humanos (e quantidade destes) envolvidos em cada atividade do projeto e é extremamente útil para definir a alocação desses recursos no projeto.

Ele também torna clara a função de cada membro da equipe no projeto e a quantidade de trabalho demandada por cada atividade.

8.4.4 Matriz de responsabilidades

A matriz de responsabilidades apresenta, na forma de tabela, os envolvidos em cada atividade do projeto e seu nível de participação. A Figura 6 ilustra um exemplo.

Gráfico RACI	Indivíduo				
Atividade	Ana	João	Carlos	Cláudia	Sueli
Definir	A	R	I	I	I
Projetar	I	A	R	C	C
Desenvolver	I	A	R	C	C
Teste	A	I	I	R	I

R = Responsável pela execução A = Responsável pela aprovação C = Consultado I = Informado

Figura 6— Exemplo de Matriz de responsabilidades
(Fonte: PMBOK 4ª ed.)

Os níveis de responsabilidade geralmente abrangem o responsável por uma ação, um suplente ao responsável e um recurso de apoio, sendo que essa classificação pode variar.

Eficiência na comunicação do projeto conecta diferentes ambientes culturais e organizacionais, níveis de conhecimentos diversos e perspectivas e interesses distintos no projeto.

8.5 Gerenciamento da comunicação

O Plano de gerenciamento da comunicação explicita não só como as informações sobre o projeto serão disponibilizadas aos *stakeholders* mas, também, como elas serão geradas, coletadas, armazenadas e organizadas. Ele abrange tanto a comunicação interna quanto externa, em sentido vertical(diferentes níveis hierárquicos na organização) ou horizontal.

É fundamental identificar as partes interessadas no processo e a grade de poder/interesse auxilia ao mapear como a informação deve ser repassada a elas, como ilustrado na Figura 7.

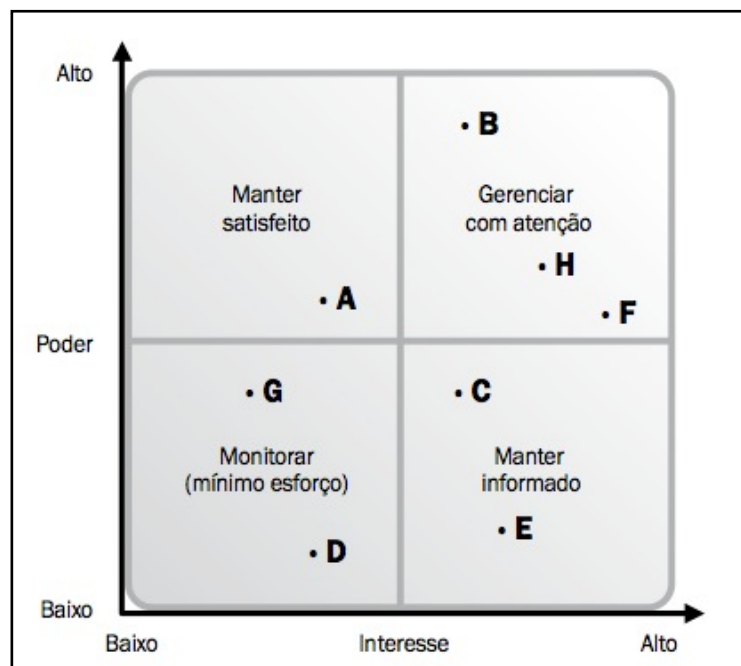


Figura 7— Exemplo de grade de poder/interesse
(Fonte: PMBOK 4ª ed.)

8.5.1 Eventos de comunicação(Reuniões/Apresentações)

Além de especificar quais reuniões ou apresentações acontecerão durante o projeto, o Plano de gerenciamento da comunicação também informa qual o conteúdo abordado em cada uma delas, seu objetivo, com que frequência ela ocorre e quem é o público-alvo. Se necessário, pode-se também abordar qual será a metodologia de realização da reunião, que informações devem constar no registro da reunião, quem é o responsável por ela e quais são as condições para convocação de uma reunião extraordinária.

8.5.2 Relatórios/Informativos

Os relatórios tem a vantagem de informar de maneira mais objetiva o estado do projeto e, por isso, são importantes ferramentas para analisar o histórico e a evolução do projeto. O plano de gerenciamento da comunicação apresenta não só o modelo do relatório, mas também informa sua periodicidade e como estará disponível.

8.6 Gerenciamento de riscos

Devido à própria natureza única de um projeto, riscos são inerentes à sua existência. Por riscos entende-se chance de eventos que podem afetar o projeto negativamente(ameaças) ou positivamente(oportunidades).

O plano de gerenciamento de riscos apresenta os riscos identificados, o planejamento de respostas a eles e como seu monitoramento e controle será feito. O objetivo deste documento é, portanto, potencializar os riscos positivos e abrandar os negativos.

8.6.1 Lista de riscos

Ainda na fase de planejamento, a equipe do projeto é reunida para o levantamento dos riscos do projeto. O resultado desse trabalho é a Lista de riscos, documento que apresenta a relação dos riscos levantados, e suas respectivas descrições e análises quantitativa e qualitativa.

A análise qualitativa envolve classificar o risco quanto a seu efeito no projeto (se é positivo ou negativo) e quanto à categoria a que o risco pertence (como exemplificado na figura 8). Já a análise quantitativa do risco consiste em avaliar a probabilidade de que ele se torne realidade e, caso isso aconteça, qual seu impacto no projeto.

8.6.2 Matriz de probabilidade e impacto

A matriz de riscos combina os itens levantados na Lista de riscos de forma a classificá-los quanto à sua importância. Geralmente, o efeito do risco é combinação da

Probabilidade	Ameaças					Oportunidades				
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80	0,80	0,40	0,20	0,10	0,05

Figura 8— Exemplo de Matriz de probabilidade e impacto (Fonte: PMBOK 4ª ed.)

probabilidade de que ele ocorra e do impacto que ele teria nos objetivos do projeto caso ocorresse. Um exemplo é o da Figura 8.

8.7 Gerenciamento de custos

O gerenciamento de custos visa a garantir que o orçamento disponível será suficiente para aquisição dos recursos necessários e execução dos trabalhos do projeto.

8.7.1 Decomposição do orçamento na EAP

Assim como o produto do projeto pode ser decomposto em pacotes menores, os custos do projeto podem ser estimados fazendo o caminho inverso: estima-se o custo de cada pacote de trabalho e, somando-os progressivamente, é encontrado o custo total do projeto. Esse processo é conhecido como Bottom-Up estimating e o documento gerado é conhecido como CBS ou Cost Breakdown Structure.

8.7.2 Cronograma de desembolso

O cronograma de desembolso do projeto é uma visualização em forma de tabela útil por associar as atividades de um projeto aos seus desembolsos e permitir que sejam computados também as receitas, possibilitando análises mais profundas como o fluxo de caixa do projeto, o desembolso médio e o custo médio de cada atividade.

8.7.3 Curva de desembolso

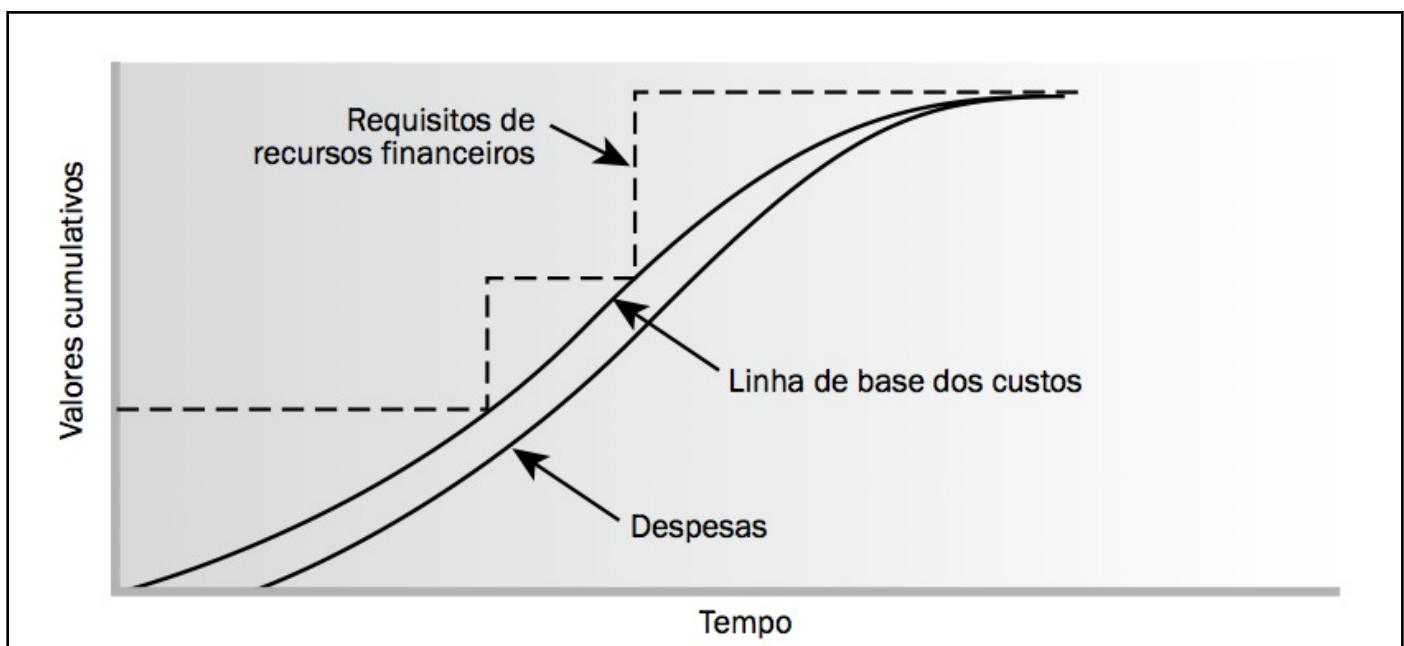


Figura 9— Exemplo de curva de desembolso (Fonte: PMBOK 4ª ed.)

A curva de desembolso, ou curva de custo acumulado, é uma ferramenta gráfica que apresenta visualmente a evolução do custo previsto do projeto ao longo do tempo. Além de permitir comparar o custo acumulado real e previsto, a curva fornece a base para análises mais avançadas, como a análise de valor agregado.

8.8 Gerenciamento de qualidade

O gerenciamento da qualidade tem como meta principal garantir que o resultado do projeto atenderá às especificações definidas e às necessidades dos envolvidos.

8.8.1 Requisitos da qualidade

O documento de requisitos da qualidade relaciona cada entrega às condições que devem ser atingidas para que seja aceita. O nível de detalhamento pode variar, de modo a explicitar mais claramente cada requisito.

8.8.2 Padrões da qualidade

A tabela de padrões da qualidade é um avanço no documento de requisitos da qualidade, definindo quais serão as condições para considerar um requisito como atendido— padrões seguidos ou certificações necessárias— e as métricas usadas na avaliação.

8.9 Gerenciamento de aquisições

As aquisições devem ser gerenciadas para se ter garantia que todo elemento externo participante do projeto fornecerá seu produto ou serviço para o projeto, no momento certo e na quantidade adequada.

8.9.1 Declaração de trabalho ou Statement of Work

A declaração de trabalho define o item que deve ser adquirido com detalhamento suficiente para que a capacidade de atendimento à solicitação seja avaliada pelos possíveis fornecedores. O nível de detalhe pode variar de acordo com a natureza do item, a forma de contrato ou as necessidades do comprador e pode ser aprimorada e refinada durante o projeto.

9. CONCLUSÃO

É notório o valor que o gerenciamento de projetos traz para as organizações. O aumento na maturidade em gerenciamento de projetos, o aumento no índice de sucesso dos projetos, a redução dos custos e dos prazos e a maior eficiência no gerenciamento dos riscos são ganhos de extrema importância para a empresa e afetam diretamente a sua competitividade.

Sem um histórico dos projetos implantados, a tarefa de implantar melhorias nos processos de uma organização é praticamente inviável devido à falta de dados para análise e o Plano de Gerenciamento de Projetos é o documento formal que organiza esses dados e apresenta um retrato do estado do projeto e também de sua evolução. Outro fator determinante para que uma empresa tenha sucesso em gerenciamento de projetos é a existência de um órgão responsável pela identificação e disseminação de melhores práticas e lições aprendidas, função do PMO.

O apoio da alta gestão e o envolvimento de todos os níveis hierárquicos da organização são o que permitem sua evolução e a mudança de cultura que a implantação de um PMO exige da empresa é crucial para seu sucesso. Além disso, independente do modelo implantado ou da metodologia a ser seguida, é necessário que a organização busque melhorar suas técnicas e ferramentas para atender seus clientes de forma mais eficiente e uma abordagem formal é essencial para tornar esses ganhos contínuos e constantes.

10. ANEXO

Anexo segue, a título de exemplo, o Plano do Projeto de implantação do PMO da Gerência Geral de Projetos da ArcelorMittal Tubarão.

Nem todas as áreas de conhecimento do PMBOK são contempladas no Plano de Gerenciamento do Projeto. Isso pode ser tanto uma escolha do gerente do projeto, que considera possível obter sucesso no projeto planejando apenas o que considera mais crítico, quanto característico da metodologia da organização. No caso da TDP, foi a segunda opção, visto que considerou-se desnecessário abordar:

- qualidade: uma vez que outros projetos internos já contemplavam isso e não considerou-se redundante abordar isso neste caso;
- aquisições: já que esperava-se implantar o projeto utilizando apenas recursos já existentes e
- custos: devido à maneira como o projeto aparecia no orçamento da Gerência.

11. REFERÊNCIAS

PMI, Project Management Institute. **Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 4 ed. Newtown Square, Pennsylvania: Four Campus Boulevard, 2008.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide**. 4 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

DINSMORE, P. C. (1998) **Winning Business with Enterprise Project Management**. New York: AMACON.



ArcelorMittal

Plano de Projeto

Projeto EGP - TDP





Sumário

1. Mission Statement	3
2. Termo de Abertura	4
3. Escopo:.....	10
4. Não Faz parte do Escopo do Projeto:	16
5. Prazos	17
6. Pessoas	18
7. Comunicação.....	22
8. Gestão de Riscos	24
9. Monitoramento e Controle:	31
10. Aprovações:.....	33

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 2 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



1. Mission Statement

O Mission Statement apresenta de forma sucinta os principais objetivos do projeto, assim como os ganhos esperados quando alcançados tais objetivos. Este é um documento público, que deverá ser assinado pelos principais *stakeholders* do projeto e ser comunicado para todos os envolvidos. É fundamental que os trabalhos desenvolvidos ao longo do projeto estejam de constantemente alinhados com os objetivos descritos neste documento.


Escritório de Gerenciamento de Projetos

Mission Statement

O Projeto EGP visa desenvolver um conjunto de metodologias integradas de gerenciamento de projetos para Gerência Geral de Projetos [TDP] da ArcelorMittal Tubarão, assim como estruturar, implantar e operacionalizar o Escritório de Gerenciamento da Projetos desta gerência.

As entregas do Projeto EGP serão divididas em fases [Ondas 1, 2 e 3] e serão desenvolvidas tomando como base práticas, processos e ferramentas amplamente utilizadas com sucesso na gestão de diferentes projetos.

As seguintes diretrizes deverão ser seguidas ao longo da execução dos trabalhos:

- Contemplar as três gerências da TDP;
- Concluir cada Onda em tempo hábil para atender da carteira de Investimentos da TDP;
- Definir indicadores e mecanismos de controle que minimizem as “Surpresas” e permitam uma maior previsibilidade dos resultados do projeto;
- Estruturar o processo de elaboração e cumprimento dos “Planos de Ação” necessários para recuperar os desvios identificados, tornando mais ágil a execução dos projetos;
- Estruturar uma “Base de Lições Aprendidas” que permita repetir os acertos e evitar os erros ocorridos em projetos subsequentes;
- Padronizar as práticas, procedimentos e templates desenvolvidos, de forma a garantir seu efetivo cumprimento por toda equipe TDP;
- Proporcionar oportunidades de crescimento profissional para as equipes envolvidas;

Com a implantação do EGP, pretende-se que o nível maturidade em gestão de projeto da TDP seja continuamente elevado e esta seja percebida como um centro de excelência em Gerenciamento de Projetos dentro de todo o grupo ArcelorMittal.

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 3 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



2. Termo de Abertura

O Termo de Abertura visa descrever de forma sumarizada os trabalhos previstos para Projeto EGP, formalizando os compromissos necessários para a sua execução.

Descrição do Projeto

O escopo do Projeto EGP pode ser dividido em três principais frentes de trabalho:

- 1- A Elaboração das Metodologias de Gerenciamento de Projetos para a TDP (Gerência Geral de Projetos), englobando as seguintes gerências:
 - TPP (Gerência de Implantação de Projetos);
 - TPE (Gerência de Estudos de Projetos);
 - TPC (Gerência de Planejamento e Controle de Projetos).
- 2- Operacionalização do Escritório de Gerenciamento de Projetos da TDP, iniciando o acompanhamento dos projetos, através do monitoramento dos indicadores definidos, dos riscos e *issues* identificados e do acompanhamento dos planos de ação elaborados. Serão acompanhados os projetos relativos às seguintes gerências:
 - TPP (Gerência de Implantação de Projetos);
 - TPE (Gerência de Estudos de Projetos);
 - TPC (Gerência de Planejamento e Controle de Projetos).

Também fará parte do escopo do Escritório de Projetos:

- Levantamento das oportunidades de melhorias através de análises de maturidade da gerência, análises de impacto do projeto e mapeamento das competências das equipes envolvidas;
 - Capacitação das Equipes através de ciclos de palestras e treinamentos;
 - Disponibilização da visão consolidada dos portfólios existentes.
- 3- Implantação da solução EPM (Enterprise Project Management) na TMT (Gerência de Desenvolvimento de Produtos), incluindo:
 - Estruturação do espaço de trabalho no PWA;
 - Criação dos sites dos projetos existentes, permitindo o armazenamento centralizado das principais informações e documentos dos projetos;
 - Treinamento para as equipes envolvidas na solução implantada;
 - Administração do EPM.

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 4 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



Justificativa

Oportunidade de aprimoramento do modelo de Gerenciamento de Projetos da TDP através da implantação de boas práticas adotadas com sucesso na gestão de projetos tanto no Brasil quanto no exterior, e da identificação e padronização de práticas eficientes já utilizadas na própria AMT.

Desta forma, o Projeto EGP visa aumentar a maturidade em gerenciamento de projetos da TDP, acarretando assim em um maior índice de sucesso nos projetos executados.

Objetivos

- Padronizar as principais práticas e modelos de documentos a serem utilizados na gestão dos projetos;
- Ganhar agilidade na busca por informações e documentos dos projetos;
- Elevar o conhecimento da equipe em práticas de Gerenciamento de Projetos;
- Permitir um Controle Integrado da carteira de projetos;
- Permitir uma Visão Integrada da carteira de projetos;
- Permitir que os erros ocorridos em um determinado projeto não se repitam;
- Permitir que os acertos ocorridos em um determinado projeto se repitam;
- Aumentar o nível de maturidade em gestão de projetos da TDP;
- Aumentar o índice de sucesso nos projetos executados.

Premissas:

Os trabalhos do Projeto EGP foram planejados e serão executados tomando como base as seguintes premissas:

Premissas Gerais

- O escopo dos trabalhos relativo à elaboração das metodologias de gestão de projetos e à operacionalização do Escritório de Projetos se restringe a carteira de projetos da TDP (TPP, TPE e TPC);
- O escopo das atividades previstas para a TMT se restringe a implantação da solução EPM, a estruturação do espaço de trabalho no PWA e a criação do site do projeto. Outras atividades, ou projetos de outras gerencias, poderão ser contempladas em um segundo projeto;
- Enquanto o servidor EPM utilizado pela TMT for o mesmo da TDP, a administração de tal servidor será de uso exclusivo da TDP.

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 5 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



Premissas Relativas às Metodologias de Gerenciamento de Projetos

- A elaboração das metodologias de gerenciamento de projetos será dividida em três “Ondas” (Ondas 1, 2 e 3), cada qual contendo um determinado conjunto de “Pacotes de Trabalho”. As atividades de uma Onda somente terão início após a divulgação / treinamento dos Pacotes elaborados ao longo da Onda anterior.
- Ao final do treinamento de cada onda, haverá um período de “Operação Assistida” com objetivo de realizar os ajustes necessários nos pacotes elaborados. Tanto Padrões Técnicos, quanto Padrões Operacionais somente serão criados após o término da fase de Operação Assistida.
- Os pacotes elaborados ao longo de uma determinada Onda serão continuamente evoluídos após o seu término. As evoluções serão feitas à medida que os pacotes forem sendo utilizados e as necessidades de ajustes percebidas. A estratégia adotada é migrar gradualmente do “Bom” para o “Ótimo”;
- O escopo de cada onda será dividido e executado por grupos de trabalho, compostos por profissionais com afinidade com os pacotes atribuídos ao grupo. A premissa é que a elaboração da metodologias envolva profissionais de todas as gerências da TDP;
- Os treinamentos nos pacotes serão planejados e ministrados pelos próprios grupos;
- Os pacotes previstos para uma determinada onda somente serão considerados implantados após a aprovação dos *stakeholders* relacionados;
- As metodologias de gerenciamento de projetos da TDP somente estará totalmente completa ao final das 3 Ondas. Contudo, já ao final da Onda 1 será possível utilizá-la.

Premissas Relativas à Operacionalização do Escritório de Projetos

- O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) da TDP iniciará suas atividades já na Onda 1;
- Em paralelo com o desenvolvimento das metodologias, já a partir da Onda 1, o EGP já estará fazendo o controle integrado dos projetos, gerando *reports* executivos sobre o portfólio de projetos, realizando treinamentos/palestras para capacitação da equipe e adequando a solução EPM para o mais adequado acompanhamento dos projetos;
- Pressupõe-se a participação, pelo menos bimestral, do vice-presidente técnico e de projetos nas reuniões de acompanhamento das carteiras de projetos;

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 6 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



- Para o efetivo controle dos projetos em carteira, é essencial a participação do Gerente Geral da TPD nas reuniões mensais de Integração;
- Da mesma forma, é fundamental que cada gerente participe das reuniões que envolvam suas respectivas áreas;
- Na semana anterior a Reunião Mensal de Integração, a equipe EGP precisará se reunir individualmente com cada coordenador de projeto, para avaliar o progresso dos seus respectivos projetos.

Restrições

- A solução EPM é a ferramenta central para gerenciamento dos projetos. Novas ferramentas desenvolvidas deverão estar obrigatoriamente integradas ao EPM;
- Os processos e procedimentos definidos deverão estar alinhados com o Sistema de Gestão da Qualidade da Empresa;
- Os processos e procedimentos definidos deverão estar alinhados às diretrizes do CSA (Control Self Assessment).

Sponsor dos Trabalhos

Fica definida a Gerente de Planejamento e Controle de Projetos, como *sponsor* do projeto, tendo como atribuição apoiar a execução dos trabalhos, principalmente no que se refere à participação efetiva das equipes envolvidas e ao relacionamento com os principais stakeholders deste projeto, a seguir indicados.

Principais Stakeholders

- Vice-Presidente Técnico e de Projetos
 - Interesses: Aumento do nível de maturidade em gestão de projetos da TDP e a implantação de uma estrutura que permita o controle integrado dos projetos em execução e uma visão consolidada e executiva do portfólio de projetos;
 - Responsabilidades: Aprovar o plano de projeto, apoiar a participação das equipes envolvidas na execução das atividades e participar, pelo menos bimestralmente, das reuniões de acompanhamento das carteiras de projeto.
- Gerente Geral de Projetos

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 7 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



- Interesses: Aumento do nível de maturidade em gestão de projetos da TDP e a implantação de uma estrutura que permita o controle integrado dos projetos em execução e uma visão consolidada destes;

- Responsabilidades: Aprovar o plano de projeto, apoiar a participação das equipes envolvidas na execução das atividades, participar das Reuniões Mensais de Integração (reuniões de acompanhamento da carteira) e garantir a participação dos seus gerentes nas Reuniões Mensais de Integração de suas respectivas gerências.

▪ Gerente de Implementação de Projetos

- Interesses: Aumento do nível de maturidade em gestão de projetos da TPP e a implantação de uma estrutura que permita o controle integrado dos projetos em execução e uma visão consolidada destes;

- Responsabilidades: Aprovar os artefatos gerados relativos a sua gerência, garantir a efetiva participação da sua equipe ao longo da execução do projeto e participar das Reuniões Mensais de Integração (reuniões de acompanhamento da carteira) da TPP.

▪ Gerente de Implementação de Projetos da Área de Aço

- Interesses: Aumento do nível de maturidade em gestão de projetos da TPPA e a implantação de uma estrutura que permita o controle integrado dos projetos em execução e uma visão consolidada destes;

- Responsabilidades: Aprovar os artefatos gerados relativos a sua gerência, garantir a efetiva participação da sua equipe ao longo da execução do projeto e participar das Reuniões Mensais de Integração (reuniões de acompanhamento da carteira) da TPP.

▪ Gerente de Implementação de Projetos da Área de Gusa

- Interesses: Aumento do nível de maturidade em gestão de projetos da TPPG e a implantação de uma estrutura que permita o controle integrado dos projetos em execução e uma visão consolidada destes;

- Responsabilidades: Aprovar os artefatos gerados relativos a sua gerência, garantir a efetiva participação da sua equipe ao longo da execução do projeto e participar das Reuniões Mensais de Integração (reuniões de acompanhamento da carteira) da TPP.

▪ Gerente de Estudos de Projetos

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 8 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



- Interesses: Aumento do nível de maturidade em gestão de projetos de estudos e a implantação de uma estrutura que permita o controle integrado dos projetos em execução e uma visão consolidada destes;
 - Responsabilidades: Aprovar os artefatos gerados relativos a sua gerência e garantir a efetiva participação da sua equipe ao longo da execução do projeto.
- Gerente de Planejamento e Controle de Projetos
 - Interesses: Aumento do nível de maturidade em gestão de projetos da TPC e a implantação de uma estrutura que permita o controle integrado dos projetos em execução e uma visão consolidada destes;
 - Responsabilidades: Aprovar os artefatos gerados relativos à sua gerência e garantir a efetiva participação da sua equipe ao longo da execução do projeto.
 - Gerente de Desenvolvimento de Produtos
 - Interesses: Implantação de uma estrutura central que permita armazenar e recuperar as informações e documentos dos projetos;
 - Responsabilidades: Aprovar a implantação e customizações do EPM para a TMT e garantir a efetiva participação da sua equipe ao longo da execução do projeto.

Coordenação do Projeto:

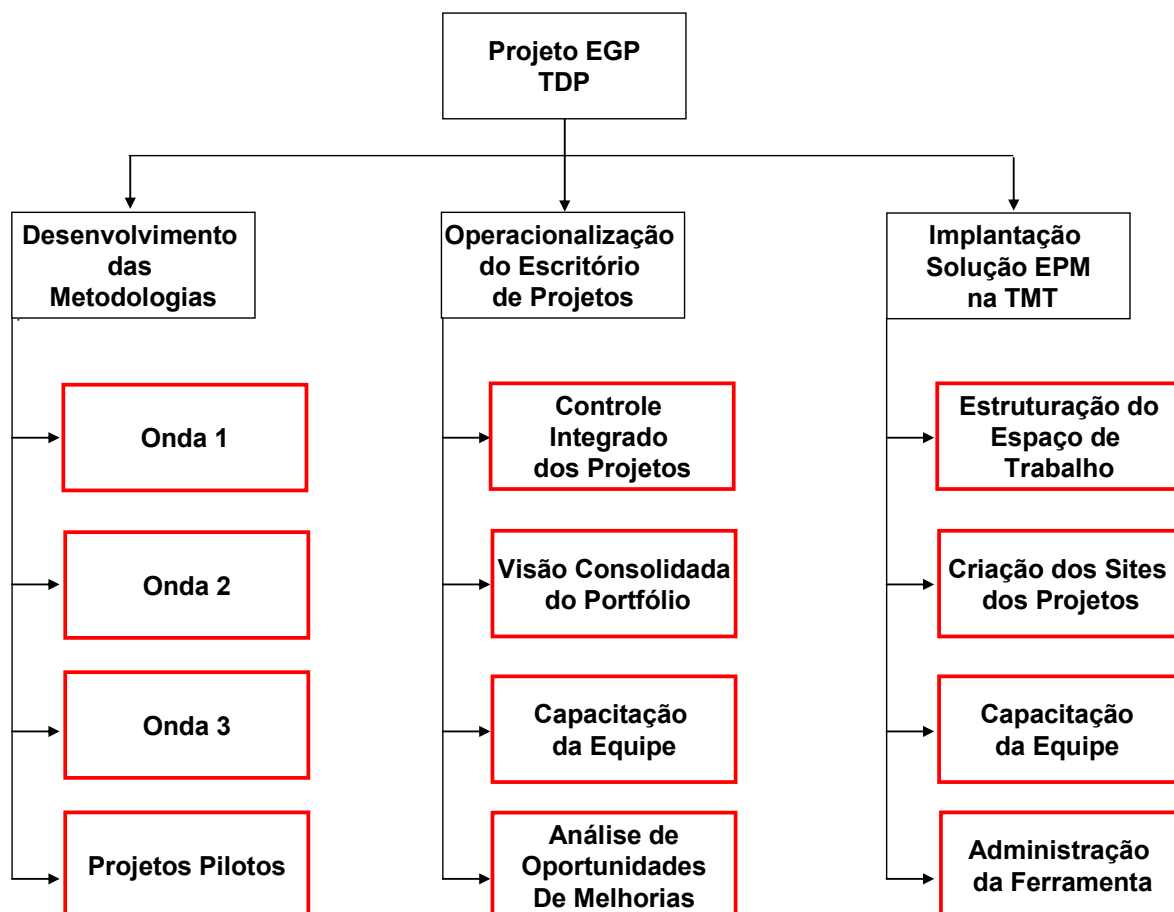
Com a aprovação deste documento, fica definida a profissional como coordenadora do projeto, que terá os poderes necessários para garantir os objetivos previstos neste termo.

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 9 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



3. Escopo

A EAP abaixo apresenta o escopo do Projeto EGP, assim como a maneira com tal escopo foi estruturado de modo a facilitar sua gestão. Os entregáveis listados na EAP estão descritos em detalhes ao longo desta seção.



Desenvolvimento das Metodologias

O projeto EGP irá elaborar um conjunto de metodologias capazes de suportar o planejamento, a execução, o controle e o encerramento dos projetos relacionados às três gerências da TDP: TPP (Gerência de Implantação de Projetos), (Gerência de Estudos de Projetos) e TPC (Gerência de Planejamento e Controle de Projetos).

Por possuírem características bem específicas, diferentes metodologias precisarão ser criadas, podendo inclusive ser desenvolvida mais de uma metodologia para uma mesma gerência.

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 10 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



Cada metodologia será composta pelo macrofluxo das atividades pertinentes ao projeto, assim como os procedimentos e *templates* que suportam a execução das atividades.

A elaboração das metodologias será dividida em três Ondas (Ondas 1, 2 e 3), cada qual composta por um determinado conjunto de pacotes de trabalho. O escopo de cada onda foi definido da seguinte forma:

- A grande maioria dos pacotes da Onda 1 são práticas ainda não utilizadas com frequência na AMT. Com isso, tais novas práticas poderão ser evoluídas e adequadas para a realidade dos projetos ao longo das Ondas 2 e 3;
- Os principais focos de ação da Onda 2 estão nos pacotes de Gestão Integrada de Mudanças, Priorização de Projetos e Lições Aprendidas;
- A Onda 3 foca na identificação e padronização de práticas já utilizadas em alguns projetos da AMT e, que se repetidas, podem agregar valor a outros projetos. Além disso, na onda 3 será feita a consolidação de toda a metodologia, que irá gerar um Manual em um projeto posterior ao término do Projeto EGP.

Uma vez desenvolvidas as metodologias, pretendemos obter um gradual aumento na eficiência dos projetos executados e garantir que os sucessos possam ser repetidos e os erros evitados em projetos futuros.

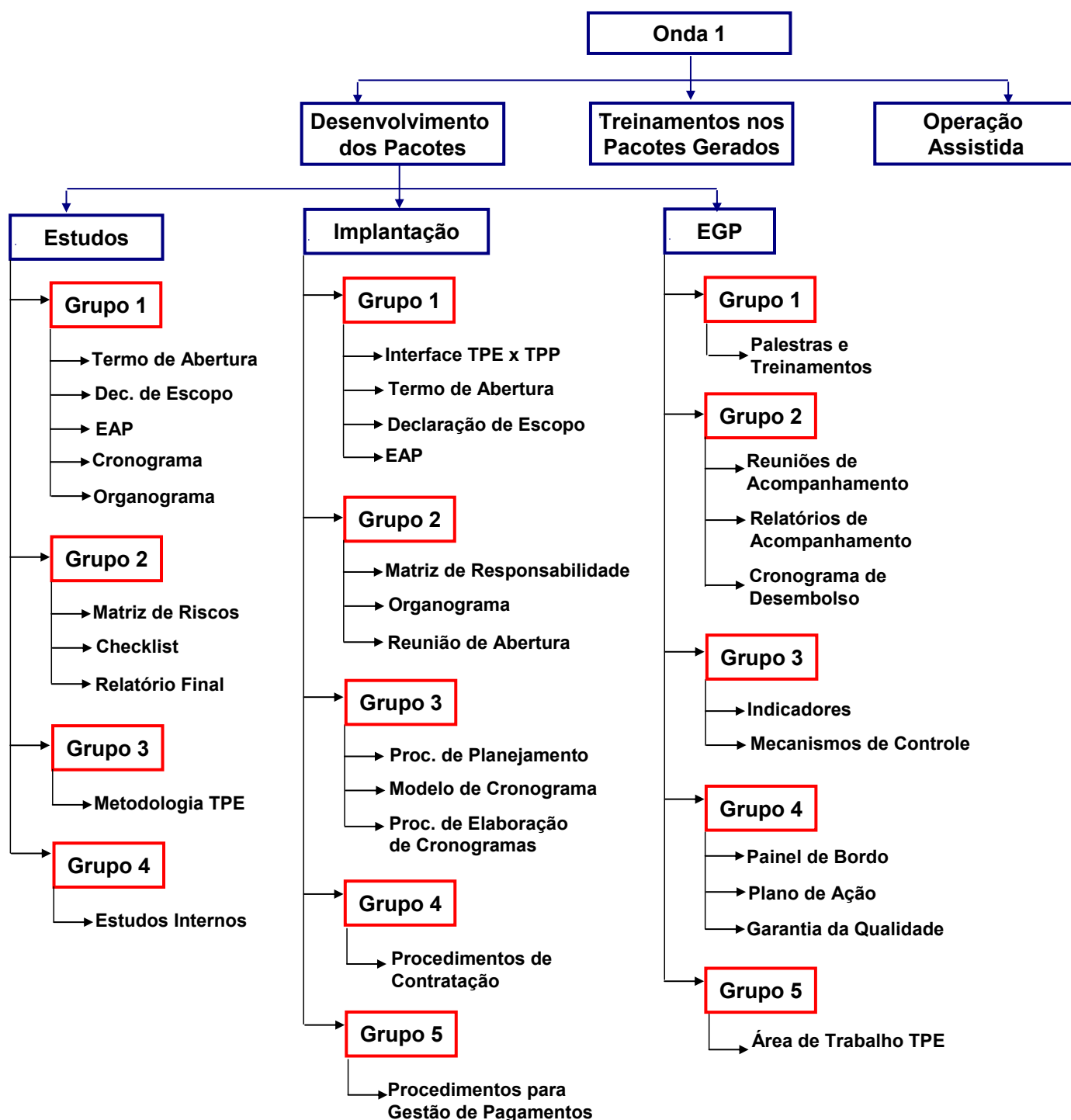
Além disso, com a utilização das metodologias, a competência para gerir projetos passa a ser da gerência, e não mais conhecimentos específicos de determinados profissionais da equipe.

A seguir são apresentados os pacotes previstos para cada uma das três ondas.

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 11 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



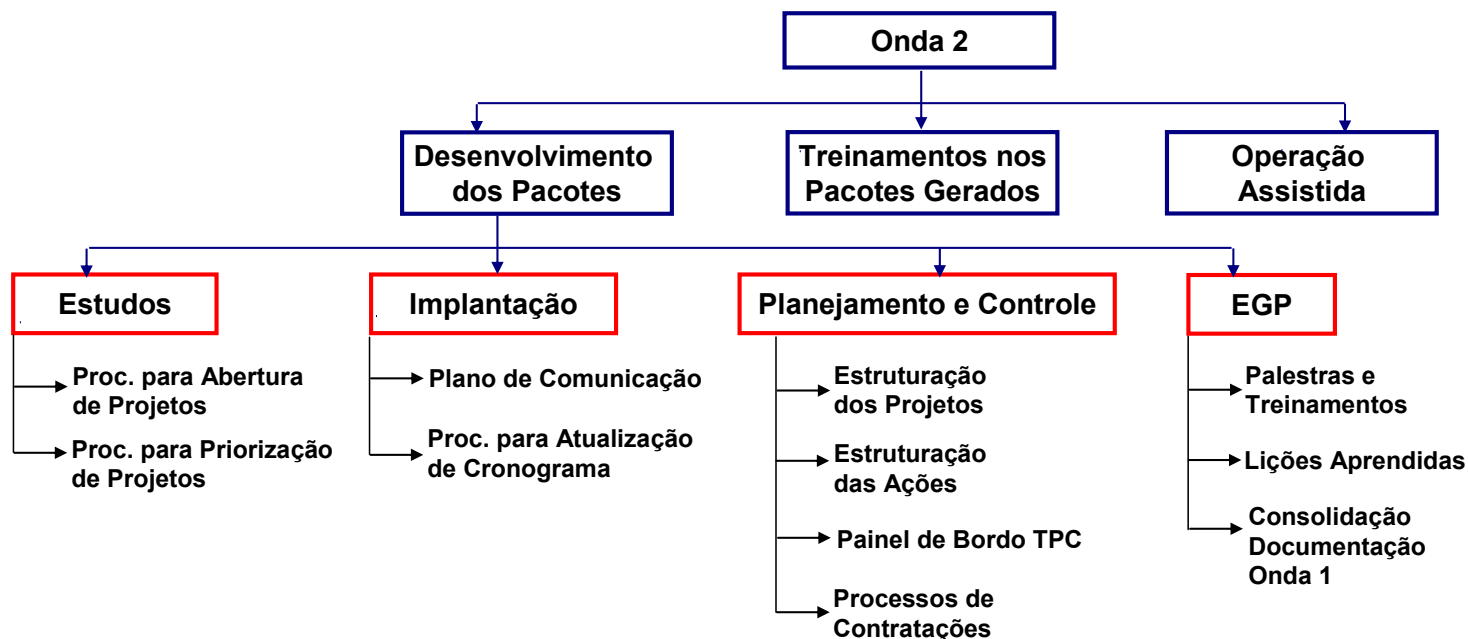
Onda1:



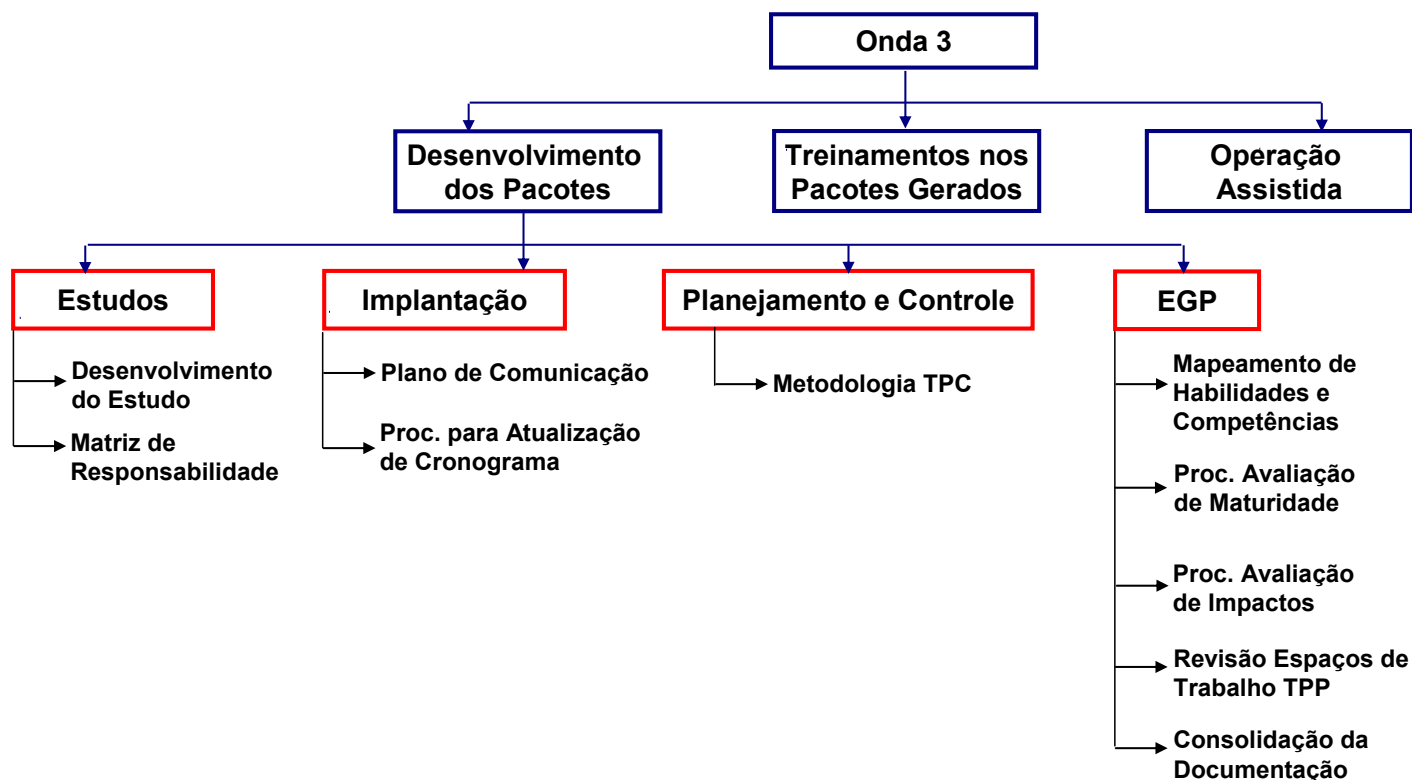
PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 12 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



Onda 2:



Onda 3:



PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 13 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



Projetos Pilotos:

Ao final da Onda 1, serão escolhidos projetos pilotos, que utilizarão os procedimentos e templates desenvolvidos até o momento e serão acompanhados pelo Escritório de Projetos.

Operacionalização do Escritório de Projetos

Em paralelo com a elaboração das metodologias, já ao longo da Onda 1, será iniciada a operação do Escritório de Projetos.

De maneira simplificada, o Escritório de Projetos será responsável pelas seguintes atividades:

- Acompanhamento dos projetos em andamento (Controle Integrado dos Projetos);
- Consolidação e compilação das informações sobre os projetos (Visão Consolidada do Portfólio);
- Realização de treinamentos e palestras com intuito de apresentar assuntos pertinentes a gerenciamento de projetos e ao dia-a-dia das equipes envolvidas (Capacitação da Equipe);
- Realização de Análises de Maturidade, Análises de Impacto e Mapeamento das Competências em gestão de projetos das equipes envolvidas. O intuito destas análises será identificar os pontos fortes e fracos do Escritório de Projetos e das gerências envolvidas, a fim de evoluir processos, ferramentas e competências (Análise de Oportunidades de Melhorias).

Considerações sobre a Operação do Escritório de Projetos:

- O Controle Integrado dos projetos será feito com base em um ciclo de reuniões mensais. O formato específico destas reuniões será definido ao longo da Onda 1. O controle integrado terá início com a TPE, em seguida com a TPC e finalmente com a TPP;
- Será criado um conjunto de relatórios executivos para cada uma das gerências da TDP, trazendo informações sobre as carteiras de projetos das respectivas gerências. O formato destes relatórios será definido ao longo da Onda 1;
- Os treinamentos e palestras ocorrerão ao longo de todo o projeto, começando já a partir da Onda 1;
- As análises de Maturidade e Impacto ocorrerão ao final da Onda 3, havendo uma análise preliminar para mapeamento de diretrizes no final da Onda 2. Para

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 14 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



realização da Análise de Maturidade será necessário reunir, por pelo menos 4 horas, no mínimo 30% dos profissionais de cada gerência envolvida. A Análise de Impacto será feita individualmente, através de questionários.

Implantação do EPM na Gerência de Desenvolvimento de Produtos (TMT)

Em paralelo com a elaboração das metodologias e operacionalização do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), será disponibilizada a solução EPM para utilização pela equipe TMT. Tal disponibilização envolverá:

- Estruturar um espaço de trabalho para a carteira de projetos TMT;
- Criar o site dos projetos TMT de acordo com as características da gerência;
- Capacitar a equipe envolvida na utilização da solução EPM;
- Administrar o espaço de trabalho dos projetos TMT, criando novos sites e realizando possíveis ajustes, quando preciso.

Inicialmente, o espaço de trabalho da TMT ficará armazenado no servidor do Escritório de Projetos da TDP, sendo esta a razão para a “Administração do Espaço de Trabalho da TMT” fazer parte do escopo deste projeto.

Em um segundo momento, e em um escopo não contemplado neste projeto, deverá ser disponibilizado um servidor próprio para a Solução EPM da TMT.

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 15 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



4. Não Faz parte do Escopo do Projeto:

Não faz parte do escopo do projeto EGP-TDP a execução das seguintes atividades:

- Mapeamento e controle de atividades / processos que não sejam relacionados à gestão de projetos das gerências TDP;
- A definição das atribuições relativas a cada perfil profissional. Tal escopo estará previsto para o projeto SGQ;
- Atividades relacionadas ao acompanhamento do CAPEX. As informações do CAPEX a serem coletadas e monitoradas serão apenas aquelas estritamente necessárias para o efetivo controle financeiro dos projetos TDP;
- A elaboração de metodologias para gerências que não façam parte da TDP;
- O acompanhamento de projetos para gerências que não façam parte da TDP;
- A gestão dos projetos da TDP através da Árvore Técnica.

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 16 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



5. Prazos

O desenvolvimento do projeto será executado conforme o macro cronograma a seguir.

Id	Nome	Duração	Início	Término
0	Implantação EGP	432 dias	14/09/09	13/06/11
1	Planejamento	20 dias	14/09/09	09/10/09
10	Execução	407,5 dias	29/09/09	24/05/11
11	Desenvolvimento da Metodologia	308,5 dias	29/09/09	05/01/11
12	Onda 1	174,5 dias	29/09/09	17/06/10
13	<i>Início da Onda 1</i>	<i>0 dias</i>	<i>13/10/09</i>	<i>13/10/09</i>
14	Elaboração dos Grupos - Onda 1	98,5 dias	29/09/09	24/02/10
15	Grupo Macro Fluxograma	35 dias	05/11/09	23/12/09
24	Fase de Estudo	72 dias	29/09/09	14/01/10
63	Fase de Implantação	89,5 dias	13/10/09	24/02/10
127	Escritório de Projetos	84 dias	13/10/09	12/02/10
185	<i>Onda 1 - Grupos Implementados</i>	<i>0 dias</i>	<i>24/02/10</i>	<i>24/02/10</i>
186	Treinamento Grupos - Onda 1	22 dias	24/02/10	26/03/10
204	Operação Assistida Onda 1	45 dias	29/03/10	07/06/10
209	Validação dos Produtos da Onda 1	8 dias	08/06/10	17/06/10
210	Registrar Lições Aprendidas	3 dias	30/03/10	01/04/10
211	<i>Condução Onda 1</i>	<i>0 dias</i>	<i>17/06/10</i>	<i>17/06/10</i>
212	Onda 2	165,5 dias	01/02/10	04/10/10
213	<i>Início Onda 2</i>	<i>0 dias</i>	<i>01/02/10</i>	<i>01/02/10</i>
214	Detalhamento do Plano de Trabalho Onda 2	20 dias	01/02/10	03/03/10
215	Elaboração dos Grupos - Onda 2	86,5 dias	03/02/10	14/06/10
273	Treinamento Grupos - Onda 2	25 dias	14/06/10	16/07/10
279	Operação Assistida Onda 2	45 dias	16/07/10	22/09/10
284	Validação dos Produtos Onda 2	8 dias	23/09/10	04/10/10
285	Registrar Lições Aprendidas	3 dias	19/07/10	21/07/10
286	<i>Condução Onda 2</i>	<i>0 dias</i>	<i>04/10/10</i>	<i>04/10/10</i>
287	Onda 3	113 dias	16/07/10	05/01/11
288	<i>Início Onda 3</i>	<i>0 dias</i>	<i>16/07/10</i>	<i>16/07/10</i>
289	Detalhamento do Plano de Trabalho Onda 3	5 dias	19/07/10	23/07/10
290	Elaboração dos Grupos - Onda 3	30 dias	23/07/10	03/09/10
348	Treinamento Grupos - Onda 3	25 dias	09/09/10	15/10/10
355	Operação Assistida Onda 3	53 dias	15/10/10	05/01/11
362	<i>Condução Onda 3</i>	<i>0 dias</i>	<i>22/12/10</i>	<i>22/12/10</i>
363	Operacionalização do Escritório de Projetos	320,5 dias	05/02/10	24/05/11
364	<i>Início da Operacionalização do Escritório de Projetos</i>	<i>0 dias</i>	<i>24/02/10</i>	<i>24/02/10</i>
365	Controle Integrado dos Projetos	298 dias	18/02/10	02/05/11
366	TPE	289 dias	18/02/10	19/04/11
398	TPC	273 dias	19/03/10	26/04/11
428	TPP	250 dias	30/04/10	02/05/11
456	Visão Consolidada do Portfólio	311,5 dias	05/02/10	11/05/11
475	Capacitação da Equipe	294 dias	01/03/10	05/05/11
476	Palestras	270 dias	05/04/10	05/05/11
493	Treinamentos	110 dias	01/03/10	06/08/10
496	Análise de Oportunidades de Melhorias	287 dias	29/03/10	24/05/11
503	Implantação Solução EPM na TMT	63 dias	18/10/10	19/01/11
511	Encerramento do Projeto	120,5 dias	22/12/10	13/06/11
512	<i>Encerramento do Projeto</i>	<i>0 dias</i>	<i>22/12/10</i>	<i>22/12/10</i>
513	Consolidação da Documentação Onda 3	20 dias	23/12/10	21/01/11
517	Coletar e Compilar as Informações do Projeto	30 dias	23/12/10	04/02/11
518	Registrar e Divulgar Lições Aprendidas	10 dias	23/12/10	07/01/11
519	Celebração pelo Encerramento do Projeto	105 dias	23/12/10	20/05/11
523	Encerrar Formalmente o Projeto	15,5 dias	23/05/11	13/06/11
524	<i>Fim do Projeto EGP</i>	<i>0 dias</i>	<i>13/06/11</i>	<i>13/06/11</i>

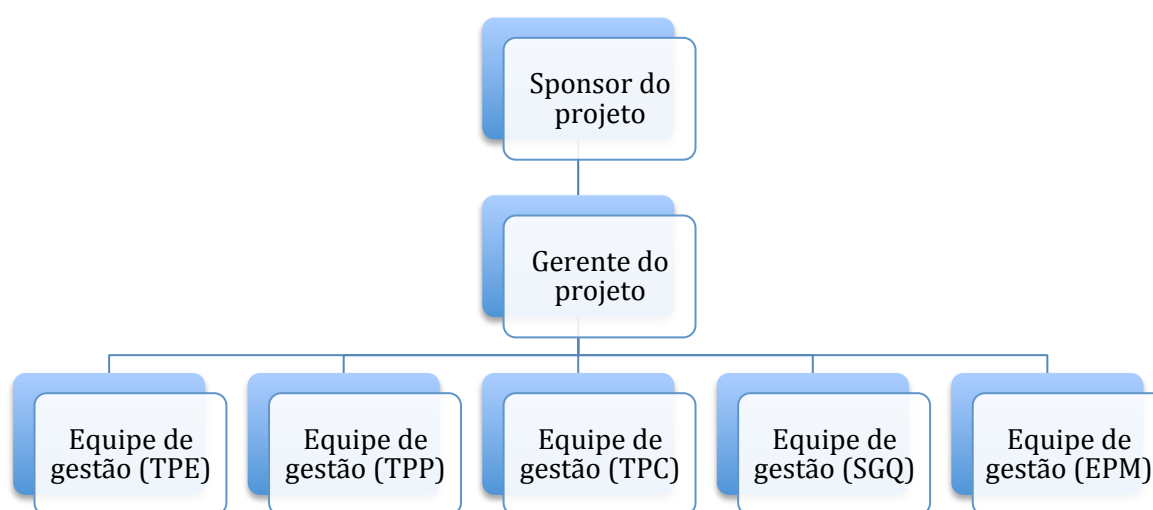
PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 17 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



6. Pessoas

O desenvolvimento do Projeto EGP tem como premissa o envolvimento de profissionais de todas as gerências da TDP. Estes profissionais serão agrupados em grupos de trabalho e trabalharão no desenvolvimento da metodologia e dos templates relativos às suas respectivas gerências. Os profissionais que irão participar destes grupos de trabalho irão variar de acordo com o momento do projeto.

Independente dos profissionais a serem envolvidos nos grupos de trabalho, o projeto EGP contará com uma equipe de gestão, que participará de todo o projeto e fará interface com todos os grupos. O gráfico a seguir apresenta tal equipe:



PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 18 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



Desenvolvimento das Metodologias:

A seguir são apresentadas as principais atribuições de cada membro da equipe de gestão no que se refere ao desenvolvimento das metodologias de gerenciamento de projetos. A estrutura e os profissionais envolvidos na Operacionalização do Escritório de Projetos serão apresentados na seção seguinte.

Sponsor do Projeto

- Garantir a participação efetiva das equipes envolvidas no projeto;
- Aprovar o plano do projeto, assim como possíveis alterações no mesmo;
- Comunicar à equipe de gestão do projeto possíveis alterações nas diretrizes corporativas da TDP, assim como novas orientações do grupo ArcelorMittal;
- Aprovar os pacotes gerados ao longo da execução das ondas;
- Apoiar o gerente do projeto no controle do escopo planejado;
- Assegurar o apoio / comprometimento dos principais *stakeholders*.

Gerente do Projeto

- Garantir a efetiva execução deste plano de projeto;
- Apoiar os grupos de trabalho no desenvolvimento das metodologias;
- Monitorar e controlar a evolução dos grupos de trabalho;
- Atualizar mensalmente o cronograma, a curva S e do Painel de Bordo do projeto;
- Comunicar a evolução do projeto através dos relatórios previstos neste plano;
- Atualizar mensalmente o mural do projeto e o site do projeto (no PWA);
- Alinhar continuamente a equipe com relação ao progresso do projeto;
- Realizar o controle integrado de mudanças;
- Gerenciar as expectativas dos principais *stakeholders* do projeto.

Equipe de Gestão TPE

- Facilitar o entendimento do projeto por parte dos grupos de trabalho da TPE;
- Acompanhar e apoiar a evolução das metodologias ligadas à TPE;
- Identificar e comunicar ao gerente do projeto possíveis dificuldades da equipe, assim como oportunidades de melhorias;
- Alinhar as informações relativas à TPE com o restante da equipe de gestão do projeto EGP.

Equipe de Gestão TPP

- Facilitar o entendimento do projeto por parte dos grupos de trabalho da TPP;
- Acompanhar e apoiar a evolução das metodologias ligadas à TPP;
- Identificar e comunicar ao gerente do projeto possíveis dificuldades da equipe, assim como oportunidades de melhorias;
- Alinhar as informações relativas à TPP com o restante da equipe de gestão do projeto EGP.

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 19 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



Equipe de Gestão TPC

- Facilitar o entendimento do projeto por parte dos grupos de trabalho da TPC;
- Acompanhar e apoiar a evolução das metodologias ligadas a TPC;
- Identificar e comunicar ao gerente do projeto possíveis dificuldades da equipe, assim como oportunidades de melhorias;
- Alinhar as informações relativas à TPC com o restante da equipe de gestão do projeto EGP.

Equipe de Gestão SGQ

- Capacitar as equipes no sistema de gestão da qualidade (SGQ) da AMT;
- Garantir o alinhamento das metodologias desenvolvidas com o SGQ;
- Apoiar na identificação e na elaboração de possíveis novos Padrões;
- Apoiar no alinhamento dos trabalhos desenvolvidos com as expectativas da Vice-presidência Técnica e de Projetos.

Equipe de Gestão EPM

- Capacitar a equipe na utilização da solução EPM;
- Estruturar o espaço de trabalho do projeto no PWA;
- Estruturar o espaço de trabalho de cada uma das gerências envolvidas (TPP, TPE e TPC);
- Apoiar o gerente do projeto na atualização mensal do site do projeto;
- Avaliar a viabilidade de automação de artefatos gerados ao longo do desenvolvimento das metodologias.

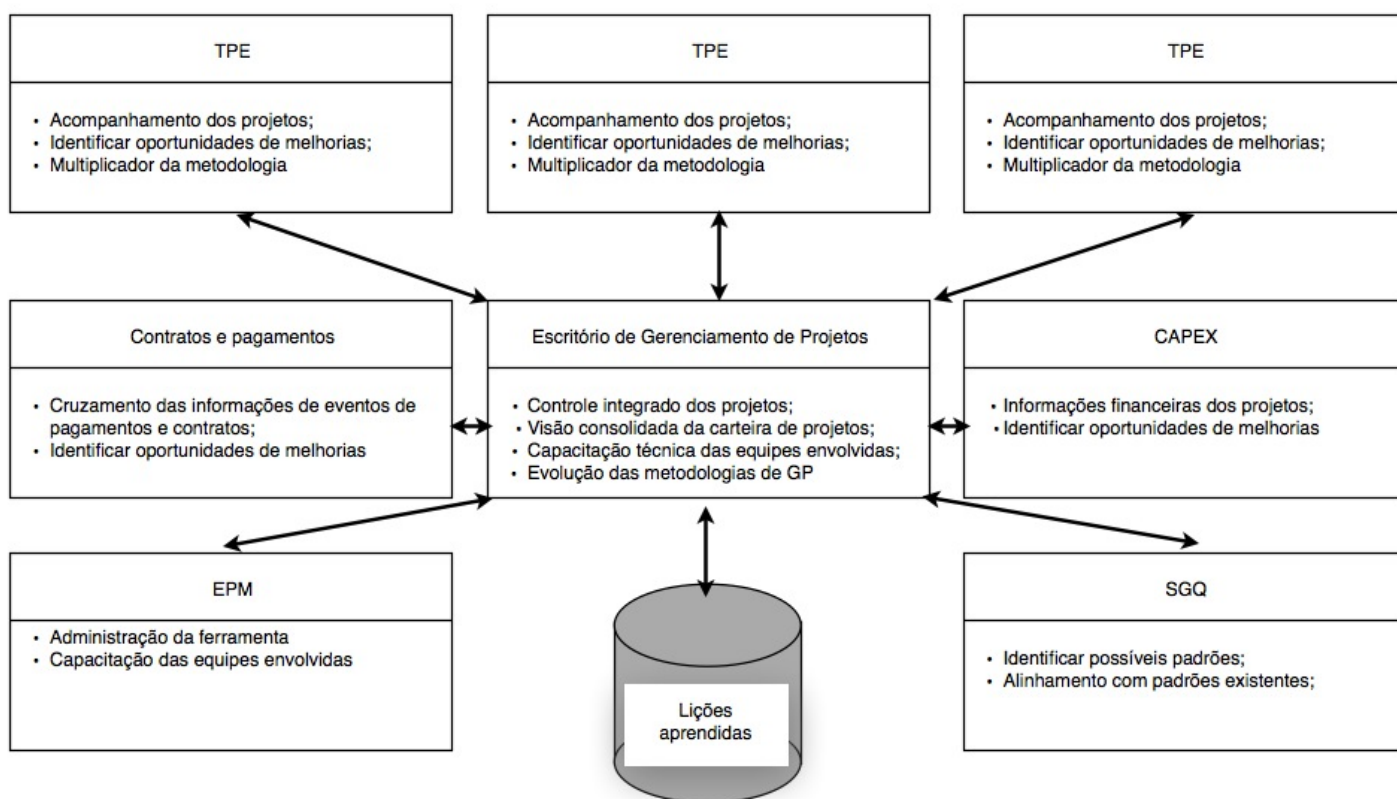
A pesar de cada membro da equipe de gestão possuir atribuições e conhecimentos específicos, espera-se que todos eles também se envolvam de um modo geral nas atividades de gestão, de forma a nivelarmos o conhecimento sobre o projeto dentro de toda a equipe.

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 20 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



Operação do Escritório de Projetos

Apesar de também fazer parte do escopo do Projeto EGP, a operação propriamente dita do Escritório de Gerenciamento de Projetos contará com uma estrutura operacional específica, proposta de forma a facilitar o monitoramento e controle da carteira de projetos da TDP. A seguir, é apresentada tal estrutura.



Como regra, as caixas que compõe a estrutura apresentada são compostas por um “Responsável” e um “Profissional de Apoio”. Além do “Profissional de Apoio” auxiliar o “Responsável” na execução de suas atividades, ele deverá estar apto para substituir o “Responsável” em eventuais ausências.

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 21 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



7. Comunicação

Progresso do Projeto

O progresso do projeto EGP será apresentado aos interessados no projeto EGP através de relatórios e informativos periódicos, reuniões de acompanhamento e workshops, como apresentado a seguir:

Report	Freq.	Destinatários	Descrição
Relatório do Projeto EGP	Mensal	Equipe TDP	Relatório apresentando os principais indicadores do projeto, as atividades realizadas, as atividades previstas para o mês subsequente, assim como os principais riscos e pontos de atenção. O relatório será enviado por e-mail até o 5º dia útil do mês. O relatório também estará disponível no site do projeto EGP no PWA.
Informativos do Projeto	Quinzenal	Equipe TDP	Informativo apresentando, em uma única página, ou o status do projeto ou temas ligados a Gerenciamento de Projetos. Os informativos serão enviados, por e-mail, no início do mês (informe sobre o <i>status</i> do projeto), e na metade do mês (informe sobre temas de Gestão de Projetos). Os informativos também estarão disponíveis no site do projeto EGP no PWA.
<i>Sponsor Report</i>	Semanal	Gerente da TPC	Documento descrevendo de forma macro os principais acontecimentos do Projeto EGP ao longo da semana (atividades realizadas, pontos de atenção...). Este documento deverá ser enviado toda terça-feira e toda a equipe de gestão deverá ser copiada.
Site do Projeto EGP no PWA	<i>On Going</i>	Equipe TDP	Informações gerais sobre o projeto (Relatórios, Informativos, Cronograma, Painel de Bordo, Curva S...). As informações disponíveis no site deverão ser atualizadas no mínimo mensalmente (Até o 5º dia útil do mês)
Mural do Projeto EGP	<i>On Going</i>	Todos	Informações gerais sobre o projeto (Relatórios, Informativos, Cronograma, Painel de Bordo, Curva S...). As informações disponíveis no mural deverão ser atualizadas no mínimo

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 22 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



			mensalmente (Até o 5º dia útil do mês).
Relatório da TDP	Semanal	Equipe TDP	O relatório da TDP já vem sendo elaborado semanalmente. Caberá a equipe do projeto apenas atualizar as informações relativas ao EGP neste relatório. Tais informações deverão ser enviadas para o “Elaborador do Relatório” toda quarta-feira.
Workshops sobre o projeto	Ao final de cada Onda	Equipe TDP	Workshops apresentando aquilo que foi desenvolvido ao longo da Onda, assim como os desafios que ainda estão por vir.
Divulgações Gerais	Sob Demanda	Equipe TDP	Divulgações pontuais sobre palestras, treinamentos, ferramentas...
Reunião de Progresso	Mensal	Equipe TPC	Mensalmente o andamento do projeto deverá ser apresentado para a equipe TPC. Esta apresentação deverá ocorrer antes da emissão do Relatório Mensal do Projeto.

Alinhamento da Equipe de Gestão do Projeto

Toda segunda-feira deverá ocorrer a Reunião de Alinhamento da equipe de gestão do Projeto EGP. A reunião deverá ser conduzida pelo Gerente de Projetos. Outras Reuniões de Alinhamento pontuais poderão ocorrer sempre que necessário.

Aprovação dos Pacotes de Trabalho

Ao final de cada onda, os stakeholders do projeto deverão aprovar formalmente os pacotes relativos às suas respectivas gerências. Os pacotes somente serão considerados concluídos com tais aprovações. Caberá ao Gerente do Projeto coletar e armazenar as aprovações dos stakeholders, que terão 8 dias úteis para aprovar ou reprová-los as entregas.

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 23 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



8. Gestão de Riscos

O gerenciamento dos riscos do Projeto EGP será executado com base no procedimento de Gestão de Riscos, a ser desenvolvido durante a primeira Onda do projeto.

Até que o procedimento esteja totalmente completo, as seguintes premissas serão adotadas:

- Tanto os impactos, quanto as probabilidades de ocorrência dos riscos serão divididos em 5 faixas de valores;
- As faixas relativas à probabilidade serão classificadas com base na seguinte tabela:

Probabilidade	Descrição
1	Probabilidade de Ocorrência < 20%
2	Probabilidade de Ocorrência >= 20% e < 40%
3	Probabilidade de Ocorrência >= 40% e < 60%
4	Probabilidade de Ocorrência >= 60% e < 80%
5	Probabilidade de Ocorrência >= 80%

- As faixas relativas ao impacto serão classificadas com base nos impactos no prazo ou na qualidade do produto, conforme a tabela a seguir:

Impacto	Descrição (Prazo - Dias Úteis)	Descrição (Qualidade)
1	Aumento < 15 dias	Problema percebido acarretará em pequenos ajustes na metodologia (retrabalho);
2	Aumento <= 15 dias e < 30 dias	Problema percebido acarretará ajustes significativos na metodologia (retrabalho);
3	Aumento <= 30 dias e < 60 dias	Problema coloca em riscos a utilização de parte de uma determinada metodologia
4	Aumento <= 60 dias e < 90 dias	Problema coloca em riscos a utilização das metodologias em uma determinada Gerência.
5	Aumento <= 90 dias	Problema coloca em riscos a continuidade do projeto ou das metodologias como um todo.

- Com base na probabilidade e impacto atribuídos a cada risco será elaborada a “Matriz de Riscos” e identificado o fator de exposição ao risco do projeto.
- O acompanhamento do cumprimento das ações de respostas aos riscos será feito durante as reuniões de alinhamento da equipe, todas as segundas-feiras;

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 24 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



- Ao final de cada rodada de monitoramento das respostas aos riscos, a matriz de riscos (Probabilidade VS Impacto) deverá ser atualizada;
- Caberá ao gerente do Projeto EGP o papel de Gestor de Riscos;
- A evolução da Gestão de Riscos do projeto deverá ser reportada no relatório mensal do projeto.

Lista de Riscos:

A seguir são listados os riscos inicialmente identificados para o projeto, juntamente com as suas respectivas ações de resposta.

Descrição do Risco	Prob.	Imp.	Fator	Dono	Plano de Ação	Data de Ação
Elaboração de padrões e modelos inadequados as áreas pode acarretar na não utilização da metodologia.	1	1	1		1- Planejar os grupos de trabalho de forma a incluir os profissionais das áreas envolvidas na elaboração dos seus respectivos modelos / padrões ; 2- Prever a capacitação das áreas envolvidas nos modelos / padrões elaborados ; 3- Prever no Plano do Projeto um período de operação assistida, de forma a permitir a realização de ajustes que tornem os produtos mais aderentes às áreas .	1- No início de cada onda; 2- 26/02/10; 3- 26/02/20.
Dificuldade maior que o esperado no mapeamento dos processos pode atrasar o projeto e impactar negativamente a qualidade dos produtos gerados.	1	1	1		1- Incluir nos grupos de trabalho profissionais que tenham afinidade com os processos a serem trabalhados ; 2- Refinar os prazos de cada grupo de trabalho em conjunto com os profissionais envolvidos ; 3- Sempre que possível, não planejar o mapeamento dos processos no caminho crítico do projeto ; 4- incluir "folgas" no cronograma que possam absorver possíveis atrasos no mapeamento dos processos .	1- Início de cada Onda; 2- Início de cada Onda; 3- 26/02/10; 4- 26/02/10.
A implantação do SGQ (Sistema de Garantia da Qualidade) pode acarretar em mudanças nas metodologias elaboradas ao longo do projeto.	1	2	2		1- Incluir profissional responsável pelo gerenciamento do Projeto SGQ na equipe de gestão do Projeto EGP ; 2- Estruturar ciclo de reuniões de alinhamento da equipe de gestão do projeto prevendo a participação da gerente do projeto SGQ ; 3- Demandar a revisão periódica das metodologias elaboradas por parte da gerente do projeto SGQ ;	1- 26/02/10 2- 15/03/10; 3- Ongoing.

Projeto EGP – TDP



Querer implantar de uma só vez todos os produtos e ferramentas novas de gestão de projetos pode dificultar a utilização da metodologia / templates entregues e aumentar a percepção de burocratização.	1	2	2		1- Analisar o escopo previsto para cada onda e identificar possível sobrecarga de produtos ; 2- Propor alterações no escopo das ondas, caso necessário .	1- 15/03/10; 2- 31/03/10.
Trabalho de Gestão de Riscos liderado pela FCR pode acarretar em alterações nos procedimentos de gestão de riscos desenvolvidos.	1	2	2		1- Realizar reunião com representantes da FCR ; 2- Mapear possíveis interferências do escopo da FCR no escopo de trabalho do projeto EGP ; 3- Definir plano de ação para cada uma das interferências mapeadas .	1- 31/03/10; 2- 15/04/10; 3- 30/04/10.
Comunicação direta com o <i>sponsor</i> dos trabalhos (Rosana) pode causar falta de alinhamento da equipe.	3	1	3		1- Agendar reuniões semanais de alinhamento da equipe para todo prazo do projeto ; 2- Agendar reuniões extraordinárias sempre que o assunto discuto demandar um alinhamento mais urgente com a equipe .	1- 26/02/10; 2- Ongoing;
Treinamentos realizados não atingirem todos os profissionais necessários pode impactar o nivelamento do conhecimento entre as equipes envolvidas e, consequentemente, o desenvolvimento dos trabalhos.	2	2	4		1- Mapear a competência dos profissionais envolvidos ; 2- Planejar treinamentos e palestras necessárias para suprir as carências identificadas ; 3- Reportar as ausências nos treinamentos / palestras ministradas para os gerentes das áreas envolvidas, assim como os impactos no projeto.	1- 01/05/10; 2- 30/05/10; 3- Ongoing.
A não definição do orçamento do EGP pela própria equipe do EGP pode causar mudanças de escopo e atrasos no cronograma.	3	2	6		1- Verificar qual o orçamento destinado para Projeto EGP em 2010 ; 2- Elaborar Proposta para utilização do orçamento com base nas necessidades do projeto ; 3- Incluir o Plano de custo aprovado no plano do projeto .	1- 26/02/10; 2- 15/03/01; 3- 31/03/10.
Resistência na implantação / utilização da metodologia por parte dos membros das equipes envolvidas, devido a preocupação com exposição dos resultados dos projetos, pode dificultar a utilização dos produtos gerados.	2	3	6		1- Levantar os principais pontos da metodologia que podem causar resistência, assim como os profissionais impactados por tais pontos ; 2- Elaborar um plano de ação para cada um dos pontos mapeados .	1- 26/02/10; 2- 31/03/10.
A falta de nivelamento em capacitação em gestão de projetos pode dificultar a percepção da importância do trabalho.	3	2	6		1- Definir data para o curso PMDOME ; 2- Definir data para o curso de MS-Project ; 3- Definir data para o curso sobre PWA ; 4- Realizar no mínimo bimestralmente palestras sobre temas ligados a gestão de projetos .	1- 15/03/10; 2- 26/02/10; 3- 26/02/10; 4- Ongoing.

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 26 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	

Projeto EGP – TDP



Baixo inter-relacionamento entre as gerências da TDP pode causar duplicidade de produtos e ineficiências nos desenhos / gestão das interfaces envolvidas.	3	2	6	1- Entender o escopo de cada gerência da TDP, assim com as interfaces entre elas (Equipe EGP); 2- Avaliar possíveis duplicidades nos pacotes já elaborados ; 3- Propor para as gerências envolvidas a eliminação das duplicidades identificadas através de modelos que atendam as gerências envolvidas ; 4- Mesclar os grupos de trabalho com profissionais de diferentes gerências de forma a evitar novas duplicidades .	1- 26/02/10; 2- 15/03/10; 3- 31/03/10; 4- 31/03/10
Dependência das validações gerenciais pode atrasar a entrega dos produtos.	3	2	6	1- Incluir no Plano do Projeto o prazo máximo para validação dos produtos gerados ; 2- Colocar a validação dos pacotes ao final do período de operação assistida da Onda e em paralelo com o desenvolvimento da Onda subsequente .	1- 26/02/10; 2- 26/02/10.
Falta de manutenção periódica do site do EGP pode causar descrédito com relação a equipe de gestão do projeto.	3	2	6	1- Formalizar no Plano do Projeto os prazos máximos e o responsável pela atualização do site do projeto EGP .	1- 26/02/01.
Falta de consenso entre os profissionais de uma determinada área com relação aos seus próprios processos pode dificultar o mapeamento dos mesmos.	2	3	6	1- Incluir como premissa no plano de Projeto que em caso de indefinições, o gerente da área envolvida deverá decidir as definições pendentes. Caberá ao Gerente do Projeto informar ao Gerente da Área sobre a indefinições existentes. Este, por sua vez, deverá defini-las em até 5 dias úteis .	1- 15/03/10
Comunicação ineficiente entre a equipe do projeto pode causar retrabalho e desmotivação da equipe.	3	2	6	1- Incluir o plano de comunicação no Plano do Projeto ; 2- Validar o plano com toda a equipe .	1- 26/02/10; 2- 26/02/10.
Falta de consciência do tempo necessário para obter os primeiros resultados da metodologia implantada pode causar descrédito sobre a efetividade do trabalho realizado.	2	4	8	1-Incluir no plano do projeto uma descrição dos resultados a serem obtidos com o EGP, assim como uma previsão de quando tais resultados serão significativamente percebidos ; 2- Elaborar informativo sobre Escritório de Projeto que, entre outras coisas, apresente o tempo normalmente necessário para obtenção de resultados efetivos ; 3- Incluir nos workshops sobre o Projeto EGP (previstos para ocorrerem no mínimo ao final de cada onda) uma apresentação sobre o tempo normalmente necessário para obtenção de resultados efetivos ;	1- 26/02/10; 2- 15/03/10; 3- Ongoing.
Centralização do conhecimento dos processos em poucos profissionais pode dificultar o mapeamento dos mesmos.	3	3	9	1- Identificar os profissionais detentores do conhecimento em cada gerência ; 2- Incluir os profissionais detentores do conhecimento nos grupos de trabalho ; 3- Quando não for possível a inclusão de tal profissional no grupo de trabalho, negociar com o gerente da área pelo menos um suporte mínimo de tal profissional .	1- 15/03/10; 2- Início de cada Onda; 3- Início de cada Onda.

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 27 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	

Projeto EGP – TDP



Solicitações de mudanças constantes no EPM podem causar retrabalhos e atrasos no projeto.	4	3	12		1- Aprovar o Plano de Projeto, contemplando o escopo dos trabalhos previstos para o EPM; 2- Executar o Controle de Mudança previsto no plano.	1- 31/03/10; 2- Ongoing.
Não utilização das funcionalidades das ferramentas devido a falta de conhecimento da mesma pode dificultar a operacionalização do Escritório de Projetos.	4	3	12		1- Agendar treinamentos nas ferramentas MS-Project e PWA ; 2- Assegurar o treinamento dos profissionais envolvidos nas ferramentas ; 3- Assegurar o treinamento dos profissionais envolvidos nos pacotes de cada onda.	1- 26/02/10; 2- 31/03/10; 3- Ao término da fase de "Elaboração" de cada Onda.
Centralização dos pacotes de trabalho da TPP em um único profissional pode dificultar a evolução dos trabalhos.	4	3	12		1- Definir "Facilitador" do EGP para TPP ; 2- Assegurar que os grupos de trabalho sejam compostos por pelo menos 3 profissionais da TPP .	1- 31/03/10; 2- 31/03/10 (Onda 2); 2- 15/07/10 (Onda 3)
Falta de tempo dos grupos de trabalho por conta de suas respectivas rotinas operacionais podem atrasar o projeto.	5	3	15		1- Obter a aprovação das equipes e das gerências envolvidas com relação aos prazos acordados e a alocação prevista para cada recurso; 2- Reportar quinzenalmente a evolução dos grupos, apresentado em separado os resultados de cada gerência; 3- Identificar e documentar a justificativa dos possíveis atrasos; 4- Executar o controle de mudanças previsto no plano para os casos em que a justificativa dos atrasos sejam a alocações dos recursos inferiores ao acordado; 5- Para os demais casos, demandar planos de ação.	1- Ao final da alocação dos recursos aos produtos da Onda; 2- Ongoing; 3- Ongoing; 4- Ongoing; 5- Ongoing.
A implantação de diretrizes corporativas do grupo AccelorMittal na AMT pode acarretar em mudanças nas metodologias elaboradas ao longo do projeto.	3	5	15		1- Identificar junto a gerência TDP possíveis diretrizes que poderão impactar nas metodologias previstas no Projeto EGP ; 2- Formalizar o entendimento da gerência TDP sobre os possíveis impactos ; 3- Elaborar plano de ação para cada uma das diretrizes identificadas ;	1- 31/03/10; 2- 31/03/10; 3- 15/04/10.
Falta de adesão ao treinamento do PMDOME pode impedir o atendimento das competências em gestão de projetos necessárias para as equipes envolvidas.	5	3	15		1- Definir a data do treinamento ; 2- Planejar as ações de divulgação do treinamento para as gerências envolvidas ; 3- Demandar dos gerentes os nome dos profissionais que participarão do treinamento .	1- 15/03/10; 2- 15/04/10; 3- Após definição da data do treinamento.

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 28 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



Falta de compromisso das gerências com o escopo e a sequência de atividades definidas pode atrasar o projeto e comprometer a qualidade dos produtos.	5	3	15		1- Definir no Plano de Projeto, o que faz parte do escopo, aquilo que não faz parte do escopo, a sequência de execução prevista, assim como as premissas adotadas ; 2- Estabelecer procedimento de controle de mudança no Plano do Projeto . 3- Garantir a aprovação formal do Plano do Projeto ; 4- Executar o Controle de Mudança a cada nova solicitação de mudança do escopo ou da sequência de execução prevista .	1- 26/02/10; 2- 26/02/10; 3- 31/03/10; 4- Ongoing.
O não envolvimento dos participantes dos grupos de trabalho nas revisões dos produtos pode gerar perda da aderência de tais profissionais nas próximas ondas do projeto.	4	4	16		1- Envolver os elaboradores dos produtos (grupo de trabalho) nas possíveis revisões dos mesmos. Caso não seja possível, o gerente do projeto deverá pelo menos garantir o alinhamento do grupo de trabalho com as alterações realizadas .	1- Ongoing.
Falta de suporte do nível gerencial pode atrapalhar efetividade da Operação do Escritório de Projetos.	4	5	20		1- Aprovar o Plano do Projeto junto aos sponsor e aos principais stakeholders ; 2- Reportar nos relatórios do projeto os impactos causados por conta da falta de suporte gerencial; 3- Executar o controle de mudança previsto no plano do projeto.	1- 31/03/10; 2- Ongoing; 3- Ongoing.
Novas demandas para "Operação do EGP" podem atrasar o desenvolvimento do projeto.	5	5	25		1- Concluir a revisão do Plano do Projeto ; 2- Obter as aprovações do Plano ; 3- Executar o controle de mudanças previsto no plano a cada novo escopo solicitado .	1- 26/02/10; 2- 31/03/10; 3- 15/03/10.
Falta de conhecimento sobre a expectativa dos stakeholders pode impactar na qualidade dos produtos entregues e/ou aumento do prazo do projeto.	5	5	25		1- Realizar "Análise Preliminar de Competências e Impactos" ; 2- Avaliar o resultado da análise realizada e elaborar plano de ação para os pontos de atenção identificados .	1- 31/03/10; 2- Depois da Análise.

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 29 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	

**Matriz de Riscos:**

A seguir é apresentada a Matriz de Riscos do projeto:

Matriz de Probabilidade e Impacto					
Prob/Imp	1	2	3	4	5
1	2	3	0	0	0
2	0	1	2	1	0
3	1	6	1	0	1
4	0	0	3	1	1
5	0	0	3	0	2

Fator Médio de Risco:	9,36
------------------------------	-------------

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 30 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



9. Monitoramento e Controle:

Responsabilidades do Gerente do Projeto

É de responsabilidade do gerente do projeto o monitoramento e controle das atividades do Projeto EGP, garantindo que as atividades sejam executadas conforme previstas neste plano. Sempre que necessário e mais adequado, o gerente do projeto poderá delegar o monitoramento de determinadas atividades a membros da equipe de gestão que possuam afinidade com tais atividades. Contudo, mesmo delegando a execução do monitoramento e controle, o gerente de projetos continuará a ser o responsável por atingir os esperados.

Reuniões de Acompanhamento

No caso da “Elaboração das Metodologias de Gestão de Projetos”, caberá a equipe EGP se reunir com os líderes de cada grupo de trabalho, a fim de monitorar o progresso do grupo e esclarecer possíveis dúvidas. Estas reuniões deverão ocorrer no mínimo mensalmente, mas preferencialmente a cada 15 dias. As informações coletadas nas reuniões servirão para alimentar o cronograma, o painel de bordo e os relatórios de progresso do projeto.

No caso da “Operação do Escritório de Gerenciamento de Projetos”, caberá a equipe EGP se reunir com os coordenadores dos projetos, a fim de monitorar o progresso dos projetos, verificar o cumprimento dos planos de ação existentes, identificar os issues e riscos existentes, avaliar os possíveis impactos do projeto em questão em outros projetos da carteira, além de esclarecer as dúvidas existentes. Em geral, estas reuniões deverão ocorrer mensalmente. As informações coletadas nas reuniões servirão para alimentar os Painéis de Bordo das carteiras de projetos da TDP, assim como o cronograma e os relatórios de progresso do próprio projeto EGP.

No caso da TMT, serão feitas reuniões mensais com a equipe responsável pela implantação da solução EPM na TMT. As informações coletadas nas reuniões servirão para alimentar o cronograma e os relatórios de progresso do projeto.

Monitoramento das Metodologias Implantadas

Ao final da Onda 3, serão realizadas análises de maturidade em gerenciamento de projeto e análises de impacto para avaliar a aplicabilidade das metodologias e ferramentas implantadas na TDP. As informações coletadas nestas análises servirão para identificar os possíveis “ajustes necessários”, assim como para direcionar os trabalhos futuros.

Cronograma, Painel de Bordo e Curva S

O cronograma, o painel de bordo e a curva S do projeto deverão ser atualizados no mínimo mensalmente, e no máximo até o 5º dia útil do mês.

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 31 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



Controle de Mudanças

Está previsto para a Onda 2 do Projeto EGP a elaboração do procedimento e templates para Controle Integrado de Mudanças a serem utilizados na TDP. Contudo, até que tal procedimento esteja totalmente completo, as seguintes premissas serão adotadas:

- O gerente do projeto será responsável pelo controle integrado de mudanças;
- Mudanças no Plano do Projeto deverão ser formalmente aprovadas pelo Sponsor do Projeto em documento que identifique tanto as mudanças solicitadas, quanto os impactos decorrentes destas;
- Mudanças específicas (alteração de determinada parte do escopo, determinado seqüenciamento de execução...) deverão ter seus impactos identificados e serem refletidas em todo Plano do Projeto;
- As alterações no Plano de Projeto deverão ser comunicadas a todos stakeholders listados neste documento e, se possível, a todos os envolvidos no projeto;
- Mudanças que tornem o projeto incompatível com os objetivos previstos em seu *Mission Statement* deverão ser formalmente aprovadas por todos os stakeholders listados neste documento.

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 32 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	



10. Aprovações

Com a assinatura deste documento pelos stakeholders abaixo listados, fica oficialmente aprovado o plano de trabalho previsto para a execução e controle do Projeto EGP.

Vice-Presidência Técnica e de Projetos

Gerente Geral de Projetos

Gerente de Planejamento e
Controle de Projetos

Gerente de Implementação de Projetos

Gerente de Estudos de Projetos

PREPARADO POR	APROVADO POR	PASTA (LOCAL)	REVISÃO	DATA	PÁG. 33 de 33
		PWA	1.0	26/02/2010	

15 de dezembro de 2010



PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

Implantação de um PMO

Francisco Carneiro
Orientador: Prof. Oswaldo Paiva Almeida Filho, M.Sc.

Sumário

1. Conceitos básicos
2. Gerenciamento de projetos na TDP
3. Plano de gerenciamento do projeto



Conhecimento
amplamente
reconhecido
como
boas práticas

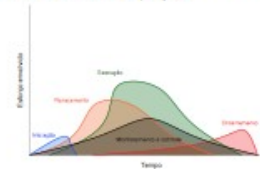
Conceitos básicos

Projeto



Conceitos básicos

Ciclo de vida de um projeto



Conceitos básicos

Projeto, programa e portfólio



Conceitos básicos

Project Management Office

- Equipe autônoma de projeto
- Project Support Office (PSO)
- Project Management Center of Excellence (PMCoE)
- Program Management Office (PrgMO)
- Chief Project Office (CPO)



Gerenciamento de projetos na TDP

VP Técnica e de Projetos

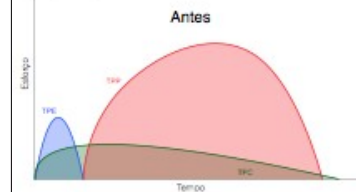
Gerência Geral de Projetos

Gerenciamento de projetos na TDP

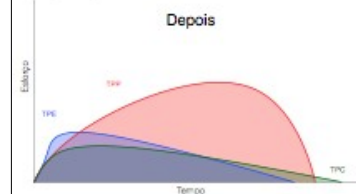


Escritório de Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento de projetos na TDP



Gerenciamento de projetos na TDP



Integração

Termo de abertura



Termo de abertura

Descrição do projeto

- Elaboração da metodologia de gerenciamento de projetos para a TDP
- Operacionalização do PMO
- Implantação da solução EPM na TMT

Termo de abertura

- Premissas e restrições
- Sponsor, gerente do projeto e principais stakeholders
- Controle de mudanças
- Aprovações

Escopo

Declaração da missão
Declaração do escopo
EAP



Termo de abertura

Objetivos

- Padronização
- Conhecimento em Gerenciamento de Projetos
- Controle e visão integrados
- Aprendizado
- Maturidade



Escopo

- Elaboração da metodologia de gerenciamento de projetos para a TDP
- Operacionalização do PMO
- Implantação da solução EPM na TMT

Comunicação

Eventos de comunicação
Relatórios
Informativos
Reuniões



Relatório	Freq.	Responsável	Descrição
Relatório do Projeto EGP	Mensal	Equipe TDP	Relatório apresentando os principais indicadores do projeto, as atividades realizadas, as atividades previstas para o mês subsequente, entre outras as principais metas e pontos de atenção. O relatório será enviado por e-mail até o 3º dia útil do mês. O relatório também estará disponível no site do projeto EGP na PMA.
Informative do Projeto	Quinzenal	Equipe TDP	Informative apresentando, em uma única página, os o status do projeto ou temas, agendas e desenvolvimento do Projeto. Os informativos serão enviados por e-mail no início de cada semana sobre o status do projeto, e na metade do mês, informe sobre temas de Gestão de Projetos. Os informativos e relatórios estarão disponíveis no site do projeto EGP na PMA.
Semana Report	Semanal	Rosane Ghisi	Documento "semanal" do projeto, matriz de principais acontecimentos do Projeto EGP ao longo da semana (prioridades realizadas, pontos de atenção). Este documento deverá ser enviado toda semana e toda a equipe de gestão deverá ter acesso. Informações gerais sobre o projeto (documentos, informações, cronograma, Planos de Bordo, Curva S.). As informações disponíveis no site deverão ser atualizadas no mesmo funcionamento (Até o 3º dia útil do mês).
Site do Projeto EGP na PMA	On Line	Equipe TDP	

Atividades Em Andamento

- Planejamento da logística operacional da palestra com Dani Prado (05/11/2010);
- Planejamento para aferição da maturidade da equipe TDP em gerenciamento de projetos segundo a metodologia MMGP - Prado (13/11/10);
- Elaboração do Informativo EGP 10 sobre as siglas existentes no dia-a-dia da TDP (30/10/10);
- Elaboração de proposta preliminar de Padrão Técnico de Identificação e Registro de Lições Aprendidas (11/11/10);
- Elaboração de proposta de Relatório de Controle Quantitativo e Envelopes Financeiros AMT/AMV (17/11/10).

TDP - Gerência Geral de Projetos
TFC - Gerência de Planejamento e Controle de Projetos



Atividades Concluídas

- Elaboração de proposta para realização e condução da Reunião Técnica da TFC. As reuniões serão conduzidas pela PMA, que já foi configurada para a função (24/09/10);
- Elaboração de proposta de atuação do EGP para suporte na utilização da metodologia nos Projetos da CCMRI e LA - Linha de Acabamento (04/10/10);
- Realização da Reunião de Alinhamento entre TFC e TDP sobre as diretrizes e pauta para condução das Reuniões Mensais de Acompanhamento dos Projetos de Investimentos (05/10/10);
- Suporte na Reunião de Abertura do projeto da Máquina de Ligamento Contínuo (CCM1 Revamp) (07/10/10);
- Finalização do procedimento de Monitoramento e Controle de Riscos de Projetos de Investimentos (07/10/10).

TDP - Gerência Geral de Projetos
TFC - Gerência de Planejamento e Controle de Projetos

Semana 42 / TFC - Gerência de Planejamento e Controle de Projetos

Integração AMT e MESA (CAPEX)

Atualização atual do projeto

- Projetos 100% - Realizado 100% pelas áreas e independentemente de quem (MESA e TFC) ou quem (MESA e TFC) em função da prioridade do investimento (CAPEX 2011).
- Realização - Projeto para o Projeto (TFC).

Atividades concluídas

- Elaboração sobre o plano de trabalho para acompanhamento dos projetos de investimentos, em 100% (TFC e TFC).

Próximas Passos

- Elaboração sobre o plano de trabalho para acompanhamento dos projetos de investimentos, em 100% (TFC e TFC).
- Acompanhamento operacional, análise e auditoria no processo de projeto de investimento (TFC e TFC).

Ponto de Partida

- Realização das reuniões de planejamento para garantir a eficácia do acompanhamento operacional, análise e auditoria no processo de projeto de investimento (TFC e TFC).

Ponto de Partida

- Realização das reuniões de planejamento para garantir a eficácia do acompanhamento operacional, análise e auditoria no processo de projeto de investimento (TFC e TFC).

O quê

Alinhamento da Equipe de Gestão do Projeto

Quando

Quem realiza

Toda segunda-feira deverá ocorrer a Reunião de Alinhamento da equipe de gestão do Projeto EGP. A reunião deverá ser conduzida pelo Gerente de Projetos. Outras Reuniões de Alinhamento pontuais poderão ocorrer sempre que necessário.

Análise quantitativa

Probabilidade	Ocorrência
1	Chance < 20%
2	20% < Chance < 40%
3	40% < Chance < 60%
4	60% < Chance < 80%
5	Chance > 80%

Análise quantitativa

Impacto	Efeito no prazo	Efeito na qualidade
1	Menor que 15 dias	Pequenos ajustes (retrabalho)
2	Entre 15 e 30 dias	Ajustes significativos (retrabalho)
3	Entre 30 e 60 dias	Riscos à utilização de parte de uma metodologia
4	Entre 60 e 90 dias	Riscos à utilização das metodologias em uma Gerência.
5	Maior que 90 dias	Riscos à continuidade do projeto ou das metodologias como um todo.

Riscos

Lista de riscos
Matriz de probabilidade e impacto



Matriz de probabilidade e impacto

Matriz de Probabilidade e Impacto						
Probabilidade	1	2	3	4	5	6
1	1	2	3	4	5	6
2	2	3	4	5	6	7
3	3	4	5	6	7	8
4	4	5	6	7	8	9
5	5	6	7	8	9	10

Fator Médio de Risco: 3,33

Lista de riscos

Descrição do Risco	Impacto	Probabilidade	Severidade	Classificação	Medidas de Mitigação
Interrupção de trabalho e reuniões frequentes em dias úteis durante o período de implantação.	1	1	1	Baixo	(1) Fomentar a organização de trabalho e reuniões em dias úteis durante o período de implantação.
Interrupção de trabalho e reuniões frequentes em dias úteis durante o período de implantação.	1	1	1	Baixo	(1) Fomentar a organização de trabalho e reuniões em dias úteis durante o período de implantação.
Interrupção de trabalho e reuniões frequentes em dias úteis durante o período de implantação.	1	1	1	Baixo	(1) Fomentar a organização de trabalho e reuniões em dias úteis durante o período de implantação.

Custos

Decomposição do orçamento
Cronograma de desembolso
Curva de desembolso



Qualidade

Requisitos da qualidade
Padrões da qualidade



Aquisições

Declaração de trabalho



Referências

1. PMI, Project Management Institute. Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 4 ed. Newtown Square, Pennsylvania: Four Campus Boulevard, 2008.

2. VARGAS, Ricardo Viana. Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide. 4 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

3. DINSMORE, P. C. (1998) Winning Business with Enterprise Project Management. New York: AMACON.