

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

JOÃO HENRIQUE SPERAFICO

**IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE COMPLIANCE EM UMA
OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE E PRESTADORA DE SERVIÇOS DE
SAÚDE**

São Leopoldo

2016

JOÃO HENRIQUE SPERAFICO

**IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE COMPLIANCE EM UMA
OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE E PRESTADORA DE SERVIÇOS DE
SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial à obtenção do título de
Especialista em Gestão de Projetos, pelo
MBA em Gestão de Projetos da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Orientador: Prof. Juliano Reis, PMP

São Leopoldo

2016

FOLHA DE APROVAÇÃO

João Henrique Sperafico

IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE COMPLIANCE EM UMA OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE E PRESTADORA DE SERVIÇOS DE SAÚDE

**Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial à obtenção do título
de Especialista em Gestão de Projetos,
pelo MBA em Gestão de Projetos da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos**

Aprovado em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Orientador Professor Juliano Reis, MBA, ITILF, CSM, PMP

—
Componente da Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, namorada e família pela compreensão e apoio.
Agradeço a Unimed Vale do Sinos por permitir realizar o trabalho na organização.
Agradeço ao professor Juliano Reis pelas orientações.

RESUMO

A gestão de *compliance* se apresenta como uma prática de gerenciamento da conformidade das organizações, principalmente quanto as questões legais e de conduta ética. Considerando os atuais escândalos éticos ocorridos no Brasil, o aumento das regulamentações e das fiscalizações na área da saúde torna-se relevante estruturar um processo de gestão de *compliance* nas empresas. Desta forma este trabalho propõe-se a desenvolver um plano de projeto para implementação da gestão de *compliance* na Unimed Vale do Sinos. O projeto está alinhado aos valores da organização, principalmente a Ética. O projeto proporciona vislumbrar a organização de um processo de prevenção, detecção e correção de situações não conforme a partir da identificação dos requisitos externos (leis, regulamentos) e requisitos internos (processos organizacionais). Para tanto é necessário um estudo de viabilidade e do planejamento do projeto por meio das áreas de conhecimento sobre gerenciamento de projetos estabelecidos no PMBOK concluindo com a etapa de lições aprendidas.

Palavras-chaves: Plano de gerenciamento; Projeto; *Compliance*; Processos; Ética.

ABSTRACT

Compliance management is presented as a practice of managing the compliance of organizations, mainly regarding legal issues and ethical conduct. Considering the current ethical scandals in Brazil, the increase in health regulations and inspections makes it relevant to structure a compliance management process in companies. In this way, this work proposes to develop a project plan for the implementation of compliance management at Unimed Vale do Sinos. The project is aligned with the values of the organization, especially Ethics. The project provides to view the organization of a process of prevention, detection and correction of non-conforming situations from the identification of external requirements (laws, regulations) and internal requirements (organizational processes). For this, a feasibility study and project planning is required through the project management knowledge areas established in the PMBOK, concluding with the lessons learned stage.

Keywords: Management plan; Project; Compliance; Process; Ethic.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - NÍVEL DE MATURIDADE DE <i>COMPLIANCE</i>	12
FIGURA 2 - MATURIDADE KPMG DE <i>COMPLIANCE</i>	12
FIGURA 3 - RISCOS DE <i>COMPLIANCE</i>	13
FIGURA 4 - ORGANOGRAMA HOSPITAL ALBERT EINSTEIN.....	14
FIGURA 5 - PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i> UNIMED BH.....	15
FIGURA 6 - ORGANOGRAMA UNIMED BH.....	15
FIGURA 7 - MODELO DE PROGRAMA E PROCESSOS DE <i>COMPLIANCE</i>	16
FIGURA 8 - PROCESSOS DE <i>COMPLIANCE</i>	17
FIGURA 9 - SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES	19
FIGURA 10 - FILOSOFIA EMPRESARIAL	20
FIGURA 11 - MAPA DE PROCESSOS.....	20
FIGURA 12 - ORGANOGRAMA	21
FIGURA 13 – AUTO AVALIAÇÃO MATURIDADE DE <i>COMPLIANCE</i>	22
FIGURA 14 - MACRO FLUXO GESTÃO DE <i>COMPLIANCE</i>	23
FIGURA 15 - ORGANOGRAMA PROPOSTO	24
FIGURA 16 - CUSTO ESTRUTURA DE <i>COMPLIANCE</i>	26
FIGURA 17 - ORÇAMENTO ANUAL DA ÁREA DE <i>COMPLIANCE</i>	27
FIGURA 18 - VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL.....	29
FIGURA 19 - ORGANOGRAMA DA EMPRESA	39
FIGURA 20 - ORGANOGRAMA DO PROJETO	39
FIGURA 21 – EAP	50
FIGURA 22 - CURVA S.....	70
FIGURA 23 - EAP DE CUSTO	74
FIGURA 24 – EAR – ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS	92
FIGURA 25 - ENGAJAMENTO PARTES INTERESSADAS.....	119

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - MATRIZ SWOT	25
QUADRO 2 - CUSTOS DO PROJETO	27
QUADRO 3 - CUSTOS DE MANUTENÇÃO	27
QUADRO 4 – REDUÇÃO OU PREVENÇÃO DE CUSTOS.....	28
QUADRO 5 - PRINCIPAIS ENTREGAS.....	37
QUADRO 6 - RECURSOS MATERIAIS.....	38
QUADRO 7 - PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	41
QUADRO 8 - DIRETÓRIO EQUIPE	41
QUADRO 9 - MATRIZ DE RESPONSABILIDADES RACI	45
QUADRO 10 - DICIONÁRIO DA EAP	57
QUADRO 11 – CRONOGRAMA.....	59
QUADRO 12 - FASES DO PROJETO.....	61
QUADRO 13 - DATAS ALVO (MARCOS)	62
QUADRO 14 - UNIDADES DE MEDIDAS.....	66
QUADRO 15 – ORÇAMENTO	67
QUADRO 16 - FLUXO DE CAIXA.....	70
QUADRO 17 - RESPONSÁVEIS PELOS RECURSOS	71
QUADRO 18 - ORÇAMENTO GLOBAL.....	75
QUADRO 19 - MÉTRICAS DA QUALIDADE	78
QUADRO 20 - DESEMPENHO DO PRODUTO.....	80
QUADRO 21 - EVENTOS DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO.....	88
QUADRO 22 - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS.....	94
QUADRO 23 - RESPOSTAS AOS RISCOS	111
QUADRO 24 - IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS.....	118
QUADRO 25 - NÍVEL DE ENGAJAMENTO	120
QUADRO 26 - ENGAJAMENTO PARTES INTERESSADAS	123
QUADRO 27 - ANÁLISE FAZER OU COMPRAR	125
QUADRO 28 - MAPA DE AQUISIÇÕES	125

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - DEFINIÇÕES DE PROBABILIDADE	95
TABELA 2 - DEFINIÇÕES DE IMPACTO	95
TABELA 3 - GRAU DE RISCO.....	95
TABELA 4 - ANÁLISE QUALITATIVA.....	101
TABELA 5 - ANÁLISE QUANTITATIVA.....	105
TABELA 6 - GRAU DE ENGAJAMENTO PARTES INTERESSADAS	118
TABELA 7 - CRITÉRIO CLASSIFICATÓRIO	125
TABELA 8 - CRITÉRIO TÉCNICO	126

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 VIABILIDADE MERCADOLÓGICA.....	10
2.1 CENÁRIO NO BRASIL	10
2.2 COMPLIANCE.....	11
2.3 SISTEMA UNIMED.....	18
2.4 UNIMED VALE DO SINOS	18
2.4.1 Situação Atual	21
2.5 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE COMPLIANCE	22
2.5.1 Matriz SWOT do projeto	25
3 VIABILIDADE ECONÔMICA FINANCEIRA.....	26
4 ESCOPO DO PROJETO	30
4.1 GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES	30
4.2 EQUIPE DO PROJETO.....	30
4.3 DESCRIÇÃO DO PROJETO	31
4.4 OBJETIVO DO PROJETO.....	32
4.5 JUSTIFICATIVA	32
4.6 FATORES DE SUCESSO DE PROJETO.....	32
4.7 RESTRIÇÕES	33
4.8 PREMISSAS	33
4.9 EXCLUSÕES ESPECÍFICAS.....	33
4.10 PRINCIPAIS ATIVIDADES E ESTRATÉGIAS DO PROJETO	34
4.11 PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO.....	34
4.12 ORÇAMENTO DO PROJETO	35
4.13 PLANO DE ENTREGA E MARCOS DO PROJETO.....	36
4.14 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DO ESCOPO.....	37
5 RECURSOS.....	38
5.1 RECURSOS MATERIAIS.....	38
5.2 RECURSOS HUMANOS.....	38
5.2.1 Organograma da empresa.....	39

5.2.2 Organograma do projeto	39
5.2.3 Definição dos papéis	40
5.2.4 Diretório da equipe do projeto	41
5.2.5 Matriz de responsabilidades da equipe do projeto (RACI).....	42
5.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	45
5.3.1 Processos de novos recursos, realocação e substituição de membros da equipe	45
5.3.2 Treinamento e avaliação de resultados da equipe do projeto	46
5.3.3 Bonificação e reconhecimento	47
5.3.4 Frequência de avaliação consolidada dos resultados da equipe.....	47
5.3.5 Alocação financeira para o gerenciamento de RH.....	48
5.3.6 Administração do plano de gerenciamento de recursos humanos.....	48
5.3.7 Histórico de alterações do plano de recursos humanos.....	48
6 TEMPO	49
6.1 EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO	49
6.1.1 Dicionário da EAP	51
6.2 CRONOGRAMA.....	57
6.2.1 Descrição das fases do projeto	59
6.2.2 Datas alvos (marcos ou <i>milestones</i>).....	61
6.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	62
6.3.1 Processos de gerenciamento do tempo	62
6.3.2 Priorização e controle das mudanças nos prazos	63
6.3.3 Frequência de avaliação dos prazos do projeto	63
6.3.4 Alocação financeira para o gerenciamento do tempo	64
6.3.5 Administração do plano de gerenciamento do tempo.....	64
6.3.6 Histórico de alterações do plano do tempo.....	64
7 CUSTOS	65
7.1 UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTO NO PROJETO.....	65
7.2 ORÇAMENTO	66
7.3 FLUXO DE CAIXA DO PROJETO E GRÁFICO DA “CURVA S”	68
7.4 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	70
7.4.1 Processos de gerenciamento de custos.....	70
7.4.2 Frequência de acompanhamento do orçamento e reservas gerenciais	72

7.4.3 Relatórios gerenciais previstos e frequência de acompanhamento	72
7.4.4 Representação gráfica do macro orçamento do projeto	73
7.4.5 Autonomias e alocações financeiras das mudanças no orçamento.....	75
7.4.6 Administração do plano de gerenciamento do custo.....	75
7.4.7 Histórico de alterações do plano do custo.....	75
8 QUALIDADE.....	76
8.1 POLÍTICAS DE QUALIDADE DA EMPRESA	76
8.2 POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO.....	76
8.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	76
8.3.1 Fatores ambientais	76
8.3.2 Métricas da qualidade.....	77
8.3.3 Desempenho do Produto	78
8.3.4 Priorização das mudanças nos requisitos de qualidade e respostas.....	80
8.3.5 Sistema de controle e avaliação dos requisitos de qualidade.....	81
8.3.6 Garantia da qualidade.....	81
8.3.7 Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade	82
8.3.8 Histórico de alterações do plano do tempo.....	82
9 COMUNICAÇÃO	83
9.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	83
9.1.1 Processos de gerenciamento das comunicações	83
9.1.2 Eventos de Comunicação do Projeto.....	84
9.1.3 Relatórios do projeto	89
9.1.4 Estrutura de armazenamento e distribuição da informação	89
9.1.5 Alocação financeira para o gerenciamento das comunicações	90
9.1.6 Administração do plano de gerenciamento das comunicações.....	90
9.1.7 Histórico de alterações do plano de comunicações.....	90
10 RISCOS	91
10.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E RESPOSTAS AOS RISCOS.....	91
10.1.1 Planejamento do gerenciamento de riscos	91
10.1.2 EAR - Estrutura Analítica de Riscos.....	91
10.1.3 Identificação dos Riscos	92
10.1.4 Qualificação, quantificação dos riscos e plano de respostas	94

10.1.5 Sistema de controle de mudanças de riscos.....	112
10.1.6 Frequência de avaliação dos riscos do projeto	112
10.1.7 Alocação financeira para o gerenciamento dos riscos	112
10.1.8 Administração do plano de gerenciamento dos riscos.....	112
10.1.9 Histórico de alterações do plano dos riscos.....	113
11 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	114
11.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	114
11.1.1 Identificação das partes interessadas	114
11.1.2 Gestão do engajamento das partes interessadas.....	118
11.1.3 Controlar o engajamento das partes interessadas.....	120
12 AQUISIÇÕES/CONTRATAÇÕES	124
12.1 ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO.....	124
12.2 ANÁLISE FAZER OU COMPRAR	124
12.3 MAPA DE AQUISIÇÕES	125
12.4 DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO.....	125
12.5 FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS E FORNECEDORES.....	126
12.6 ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS OU AQUISIÇÕES.....	126
13 REGISTRO DAS LIÇÕES APRENDIDAS.....	127
14 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	128
REFERÊNCIAS	129

1 INTRODUÇÃO

O trabalho consiste em um plano de projeto para implementação de uma estrutura de prevenção, detecção e correção da conformidade dos regulamentos internos, externos e código de conduta, por meio de um processo denominado de gestão de *compliance* em uma operadora de planos de saúde e prestadora de serviços de saúde.

O projeto será desenvolvido na Unimed Vale do Sinos, uma cooperativa de trabalho médico do Vale do Sinos fundada em 1975, atualmente com quase 100.000 beneficiários, 1500 colaboradores e 480 médicos cooperados. Comercializa planos de saúde e presta serviços em saúde possuindo 03 unidades de atendimento 24h; 02 hospitais-dia 24h; 01 hospital com 69 leitos e UTI Adulto e Neonatal.

Considerando a forte regulamentação do mercado da saúde no Brasil, principalmente devido a Agência Nacional da Saúde (ANS) e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), as altas sanções aplicadas por esses órgãos que podem inviabilizar a continuidade dos negócios e observando a frequente divulgação, por parte mídias de comunicação nacional, de infrações de corrupção no ambiente da saúde, torna-se relevante a implementação de um processo de gestão de *compliance* para monitorar a integridade dos requisitos internos (processos) e externos (legislação), desta forma, proteger a empresa dos riscos regulatórios com expressivas perdas financeiras e perdas de clientes, além de reduzir custos com a integração e controle dos processos de regulamentação, riscos e auditoria.

Para tanto é necessário elaborar um plano de projeto para a implementação de um processo de Gestão de *Compliance* com o objetivo gerenciar a conformidade dos processos organizacionais com as normas regulamentadoras e políticas internas, identificar lacunas de atendimento as normas, os riscos e determinar ações corretivas proporcionando um ambiente transparente e de acordo com os princípios do Código de Conduta.

O projeto será implementado em 15 meses, sendo os primeiros 4 meses para estruturação e identificação dos requisitos iniciais e os próximos 10 meses para disseminação e controle das medidas mitigadoras e ações corretivas. O custo estimado do projeto é de R\$ 105.000,00.

O trabalho está dividido em 14 capítulos contemplando, no capítulo 2 e 3 a viabilidade mercadológica e a viabilidade econômica e financeira. No capítulo 4 apresenta-se o escopo do projeto com seus objetivos.

No capítulo 5 o leitor entenderá como será a gestão dos recursos do projeto e no capítulo 6 a gestão do tempo. Já no capítulo 7 os custos do projeto serão apresentados, considerando que os custos dos recursos e sistemas são fictícios com o objetivo de ilustrar o trabalho.

A gestão da qualidade, comunicação do projeto e gestão de riscos serão desenvolvidas nos capítulos 8, 9 e 10 respectivamente. No capítulo 11 encontra-se o gerenciamento das partes interessadas e no capítulo 12 todas as aquisições e contratações do projeto. As lições aprendidas e considerações finais concluem o trabalho nos capítulos 13 e 14.

2 VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

O setor de saúde está mais competitivo, bem como as legislações e os mercados estão exigindo, cada vez mais, um serviço de alto desempenho. Tornando-se necessário uma gestão baseada nas melhores práticas e em conformidade com as legislações.

2.1 CENÁRIO NO BRASIL

No Brasil escândalos de corrupção aparecem todos os dias nos noticiários, a operação Lava Jato vem demonstrando atos ilícitos cometidos por políticos, órgãos públicos e também por instituições privadas. Há um interesse crescente da população e da mídia aos fatos que infringem os valores éticos e que impactam na sociedade. “É preciso uma forte ação institucional, estabelecendo, com leis eficazes, um sistema judicial eficiente e ágil, uma conscientização geral da sociedade, a criação de mecanismos funcionais de prevenção e detecção de atos ilegais [...]”, assim como políticas claras (GIOVANINI, 2014, p. 17).

O Congresso Nacional aprovou em 2013 a Lei Federal nº 12.846, denominada de Lei Anticorrupção, que “[...] estimula a criação de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética e conduta” (AMARAL; DELGADO, 2015).

Após novas manifestações populares em março de 2015 foi publicado o decreto nº 8.420, que regulamenta a Lei Anticorrupção. Destacam-se os artigos abaixo:

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Parágrafo Único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.

Ainda de acordo com o decreto o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com uma série de parâmetros que validam o comprometimento da alta direção, a efetividade do programa, os canais de denúncias e os controles de internos.

Na área da saúde, a regulamentação já está sendo desenvolvida a mais de 15 anos, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), vinculadas ao Ministério da Saúde, desempenham a função de regular, por meio de normas, ações e fiscalização, o mercado da saúde no Brasil com o intuito de proteger os interesses e a saúde da população (ANVISA, 2016, ANS, 2016). As instituições de saúde e as operadoras de plano de saúde necessitam estar em conformidades com as normas estabelecidas, ao contrário correm o risco de sanções financeiras e de mercado. Por exemplo, em setembro de 2016 a ANS suspendeu a comercialização de 23 planos de saúde de 8 operadoras (ANS, 2016).

Além da ANS e ANVISA a empresa necessita atender a outros órgãos reguladores como normas cooperativistas e comerciais, do Ministério do Trabalho com a Consolidação das Leis do Trabalho e as Normas Regulamentadoras de Segurança do Trabalho, normas fiscais, contábeis ambientais, de conselhos de classe, entre outros.

A intensificação da criação e fiscalização das leis e normas enfatiza a importância de controles internos na organização para mitigar práticas ilegais e conduzir a empresa para a excelência na conformidade dessas exigências por meio do *compliance* efetivo. Essas práticas precisam estar vinculadas a cultura organizacional e comprometer a alta direção e seus colaboradores (UNIMED BH, 2016, DELOITTE, 2016).

2.2 COMPLIANCE

O *compliance* é um dos temas que mais está crescendo no ambiente corporativo, visto as consequências regulatórias dos mercados atuais e principalmente do setor da saúde. Desta forma, o *compliance* visa atender a leis e regulamentos internos e externos à organização, conduzindo a execução de suas atividades de acordo com um Código de Conduta, valores morais e éticos

estabelecendo um modelo de prevenção, detecção e correção de situação não conforme (GIOVANINI, 2014).

De acordo com pesquisa realizada pela empresa de consultoria ICTS, 46,9% das empresas admitem não ter preparo para cumprir a Lei Anticorrupção (ICTS, 2016). A média, segundo a ICTS, do nível de maturidade de *compliance* está descrita no gráfico abaixo:

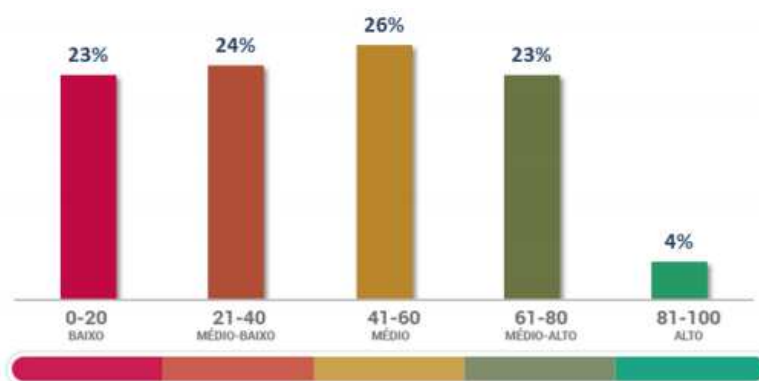


Figura 1 - Nível de maturidade de *compliance*

Fonte: ICTS (2016, p. 4)

A KPMG também mapeou quais seriam os critérios e os níveis de maturidade das empresas que possuem um processo de *compliance*, chegando a seguinte estrutura:



Figura 2 - Maturidade KPMG de *compliance*

Fonte: KPMG (2015, p. 6)

Em sua pesquisa, a KPMG (2015), descreve que 46% das empresas possui uma infraestrutura mínima ou não possui em relação ao *compliance*. Os principais riscos que devem ser monitorados pelo *compliance*, de acordo com a KPMG (2015), são:

EXEMPLOS DE RISCOS MONITORADOS PELO COMPLIANCE OFFICER	
Pagamento de propina/suborno <ul style="list-style-type: none"> • Licitações • Fiscalizações • Licenças • Aduana • Regulatório • Vantagens indevidas em transações regulares • Contratação de pessoas vinculadas a PEP • Contribuições, Doações, Brindes e Patrocínios • Viagens e Entretenimentos • Consultores e Advogados • Terceiros • Pagamentos em espécie • Fusões, Aquisições e Reestruturação societária 	Outros temas tratados pelo <i>Compliance</i> <ul style="list-style-type: none"> • Combinação de preços e Uso de informação de competidores (Antitruste) • Lavagem de Dinheiro (AML) • Fraude • Violações ambientais • Vazamento de informações • Assédios Moral e Sexual • Discriminação • Trabalhos Escravo e Infantil • Relacionamento com agentes intermediários • Conflito de Interesse • Propriedade Intelectual • Hospitalidades • Ética

Figura 3 - Riscos de compliance

Fonte: KPMG (2015, p. 4)

Dentre os riscos citados acima, os mais relevantes, de acordo com a pesquisa são os regulatórios com 46%, fraude, corrupção e lavagem de dinheiro com 41%, e código de ética e conduta com 27%.

As principais responsabilidades, para a KPMG (2015), da função de *compliance* são:

- Monitorar, testar e reportar a política, o programa de ética e riscos regulatórios e de *compliance*;
- Realizar a manutenção e a capacitação de valor e cultura de *compliance* por meio de treinamentos internos e externos;
- Operacionalizar a construção, a elaboração, a aprovação e a divulgação de políticas e procedimentos;
- Manter uma linha de reporte eficaz para a alta administração;
- Gerenciar o canal de denúncias.

Os maiores desafios encontrados na função de *compliance* são a integração com as áreas de negócios, a independência do programa, envolver a alta direção, capacitar todos os públicos internos e externos e elaborar as políticas.

Algumas das organizações referência na área da saúde já estão aderindo ao *compliance* como o Hospital Albert Einstein e a Unimed Belo Horizonte. O hospital Albert Einstein possui o seu programa de *compliance* estruturado nos seguintes elementos:

- Estrutura Independente, ligada aos órgãos de governança;
- Mapeamento periódico de riscos;
- Políticas, Procedimentos e Controles;
- Educação e Treinamentos;
- Canal de Denúncias;
- Resposta adequada e justa às infrações e desvios de conduta detectados;
- Monitoramento e Auditorias.

O organograma do hospital estrutura o *compliance* conforme a figura abaixo:

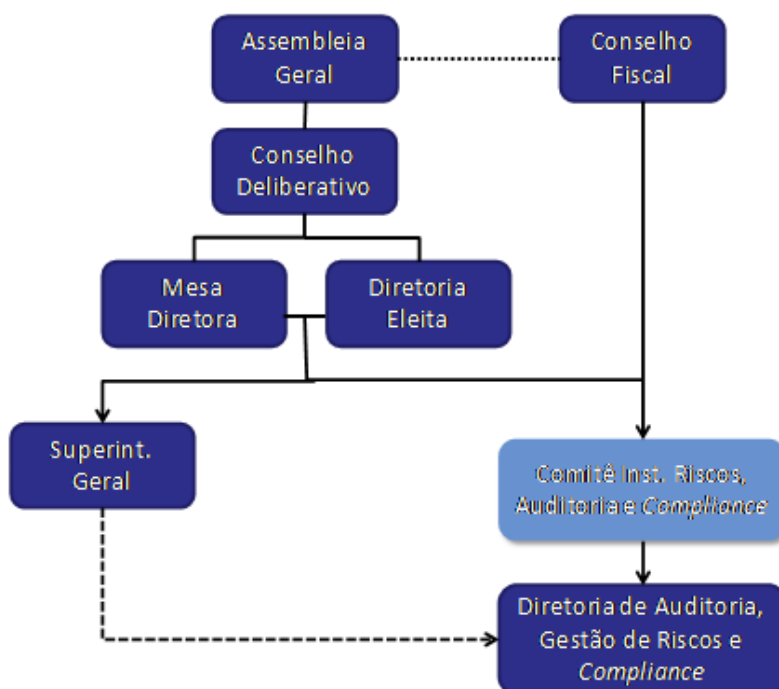


Figura 4 - Organograma Hospital Albert Einstein

Fonte: Albert Einstein (2016)

A Unimed Belo Horizonte projeta seu programa conforme figura abaixo:

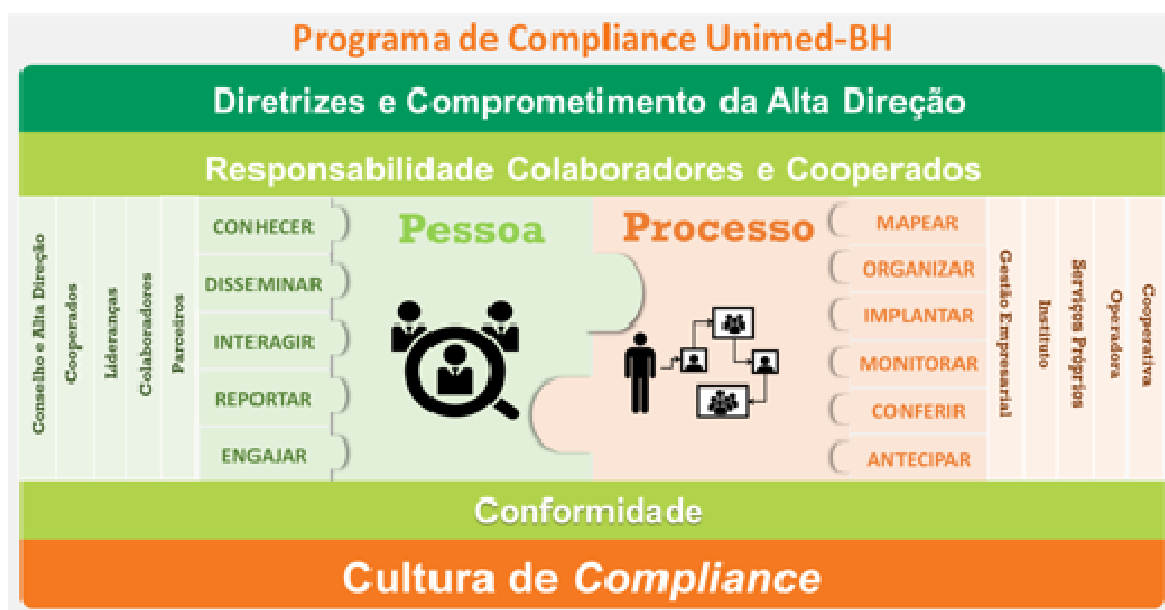


Figura 5 - Programa de Compliance Unimed BH

Fonte: Unimed BH (2016)

A estrutura de organograma da Unimed BH é a seguinte:

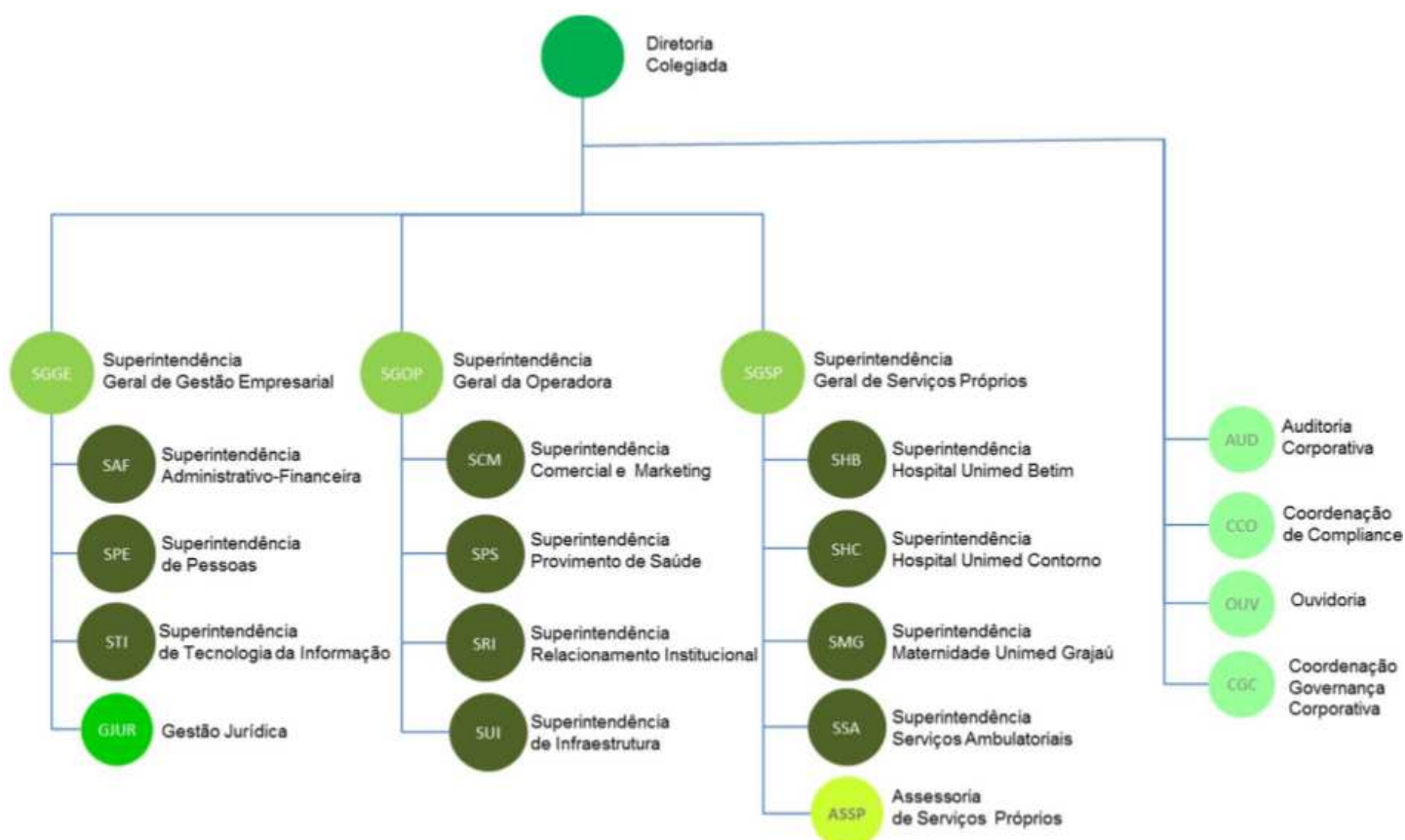


Figura 6 - Organograma Unimed BH

Fonte: Unimed BH (2016)

Abaixo apresenta-se uma estratégia de implementação de um Programa de *Compliance* e dos processos de *Compliance* proposta por Giovanini em seu livro “*Compliance: A excelência na prática*” de 2014:

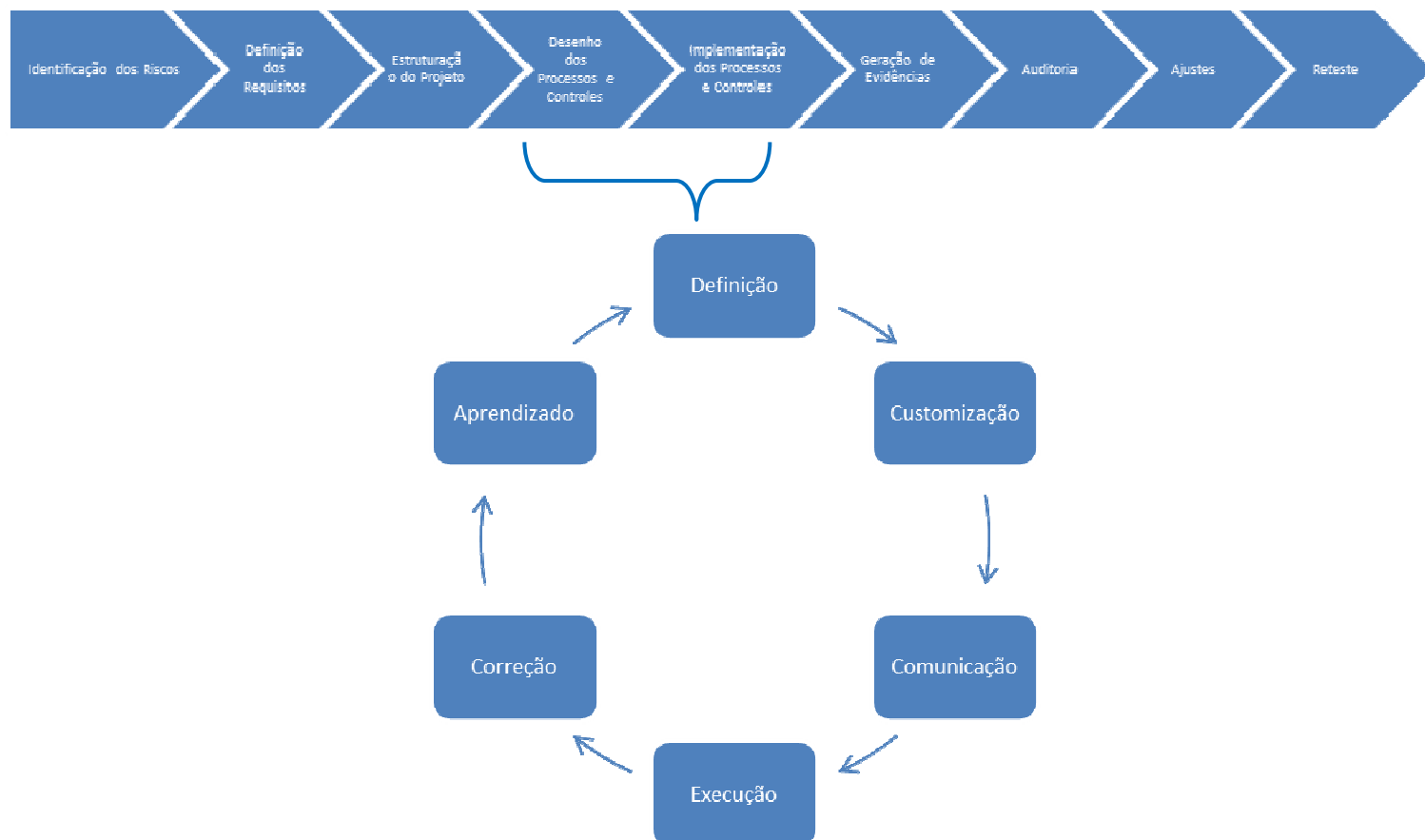


Figura 7 - Modelo de Programa e Processos de *Compliance*

Fonte: adaptado de Giovanini (2014, p. 61 e 183)

A estrutura demonstra as etapas macro de como estabelecer um programa e os processos de gestão de *compliance*. Abaixo constam, de acordo com Giovanini (2016, p. 197), os processos de *compliance*:

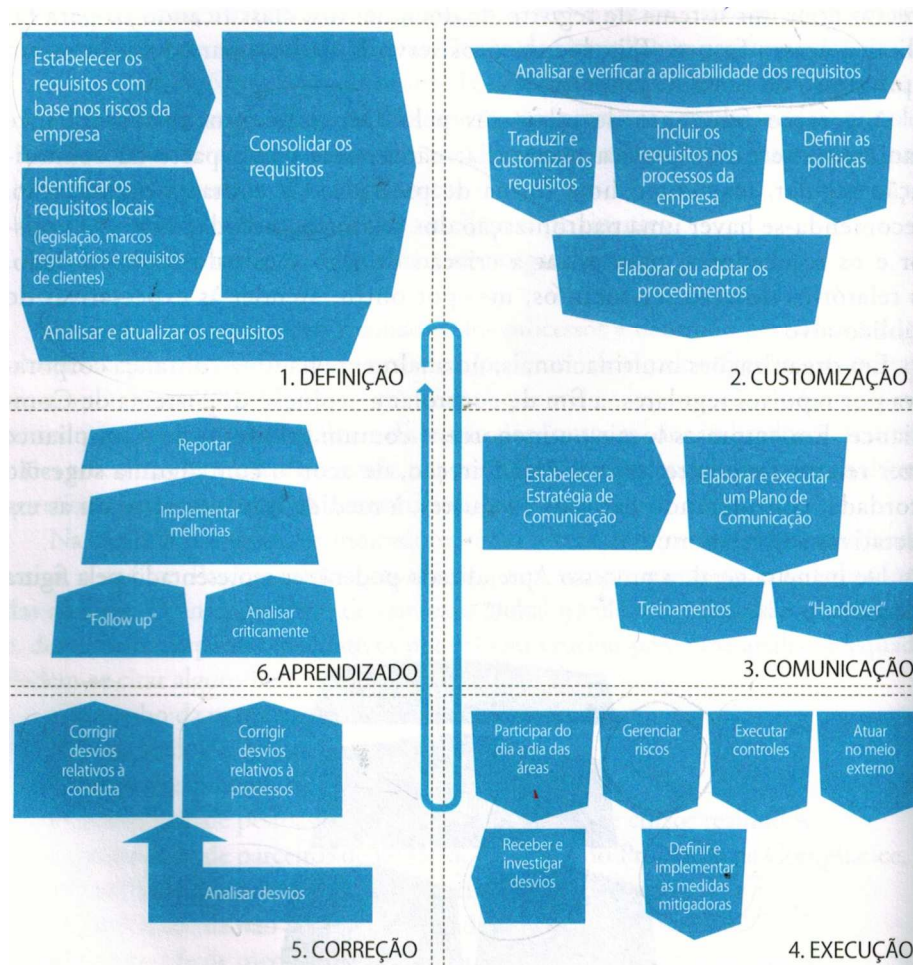


Figura 8 - Processos de *compliance*

Fonte: Giovanini (2014, p. 196)

A DSC 10000 vem ao encontro das estruturas de *compliance* descritas acima, pois tem por objetivo “Estabelecer um guia para as empresas construírem seus sistemas de *Compliance*, com os requisitos mínimos para assegurar sua efetividade.” e “Ser a referência para avaliação de um sistema de *Compliance* implementado, servindo de base para uma certificação voluntária, por meio de um organismo certificador independente.” (EBANC, 2016). Dessa forma a DSC 10000 propõe requisitos para atender padrões éticos, requerimentos regulatórios e políticas internas. Está distribuída em 14 requisitos macros, são eles:

1. Generalidades;
2. Aplicação;
3. Requisitos gerais;
4. Requisitos legais;
5. Requisitos de documentação;
6. Responsabilidade da direção;
7. Estrutura;

8. Processos e controles;
9. Gestão de Riscos;
10. Comunicação e treinamento;
11. Processos e situações que representam riscos;
12. Interfaces internas;
13. Investigação e medidas disciplinares;
14. Melhoria contínua.

As referidas estruturas apresentadas acima servirão como base para a construção do projeto de gestão de *compliance* na Unimed Vale do Sinos. Segundo a Endeavor (2015), “uma empresa que deseja se consolidar no mercado no longo prazo deve alinhar sua função de compliance aos objetivos estratégicos, missão e visão da companhia.”.

2.3 SISTEMA UNIMED

A Unimed Vale do Sinos é uma das singulares que compõem a Unimed, “a Unimed é o maior sistema cooperativista de trabalho médico do mundo e também a maior rede de assistência médica do Brasil, presente em 84% do território nacional.” O sistema Unimed possui 349 cooperativas médicas com 114 mil médicos cooperados que atendem 19 milhões de beneficiários com 31% de participação de mercado. São 112 hospitais próprios e 14 hospitais dia, além de pronto atendimentos, laboratórios entre outros serviços de assistência a saúde (UNIMED BRASIL, 2016).

Cada singular da Unimed atende às regras, direitos e obrigações estipuladas no Manual de Intercâmbio construído pela Unimed do Brasil com apoio das demais singulares. Assim como as legislações, as regras do manual também necessitam ser monitoradas quanto a sua aderência.

2.4 UNIMED VALE DO SINOS

A Unimed Vale do Sinos foi fundada em 1975 como sociedade de medicina de Novo Hamburgo com apenas 2 funcionários, ao longo dos anos a instituição se desenvolveu e ao final de 2015 a cooperativa médica possuía mais de 1500 colaboradores, 480 médicos cooperados e 98.600 beneficiários (UNIMED VS, 2015).

A Unimed Vale do Sinos atua em 11 municípios da região com 12 unidades próprias, 138 prestadores de serviços e 369 consultórios médicos. Destaca-se as 03 unidades de atendimento 24h; 02 hospitais-dia 24h; 01 hospital com 2 unidades de internação clínica e cirúrgica, bloco cirúrgico, UTI adulto, UTI neonatal, centro de diagnóstico, serviço de endoscopia e colonoscopia, 69 leitos; SOS (ambulâncias e UTIs móveis para remoções e resgates); Unimed Lar; Medicina Preventiva (UNIMED VS, 2016).

O segmento de atuação da Unimed Vale do Sinos está esquematizado na figura abaixo:



Figura 9 - Segmentação de clientes

Fonte: Unimed Vale do Sinos (2015, p. 26)

Os valores da Unimed VS são humanização, ética, credibilidade, competência e segurança do paciente e, partir dos seus valores, foi construído a filosofia da Unimed VS (2016 – 2021):

Nosso Negócio
Soluções em Saúde

Missão
Promoção integral da saúde.

Visão
Ser referência nacional em gestão de saúde com inovação, sustentabilidade e liderança de mercado.

Política de Gestão de Pessoas
Promover a humanização por meio do bem estar, inclusão social e o desenvolvimento de seus líderes e colaboradores.

Política da Qualidade
Inovar na prestação de serviços de saúde com foco em resultados sustentáveis por meio do aprendizado com satisfação das partes interessadas.

Política de Sustentabilidade
Ter saúde financeira respeitando o meio ambiente e colaborando para o desenvolvimento da sociedade.

Figura 10 - Filosofia empresarial

Fonte: Unimed Vale do Sinos (2016)

Os processos da empresa estão estruturados pelo mapa processos, no qual os processos de negócio recebem as diretrizes dos processos gerenciais e são sustentados pelos processos de apoio.

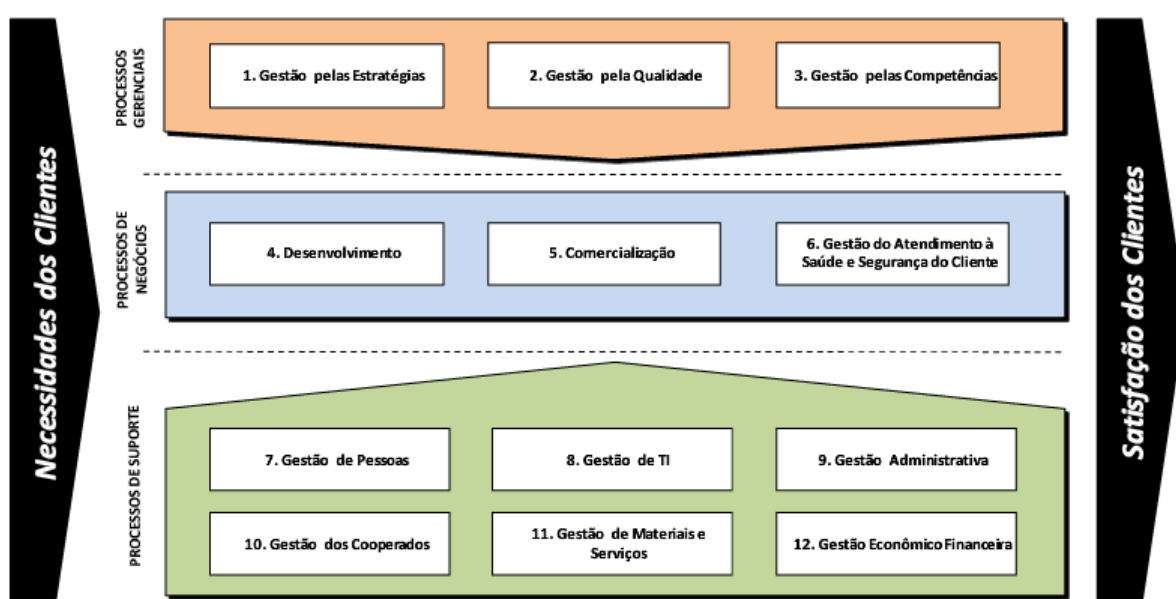


Figura 11 - Mapa de processos

Fonte: Unimed Vale do Sinos (2015, p. 35)

A estrutura de áreas da Unimed está distribuída no seguinte organograma:

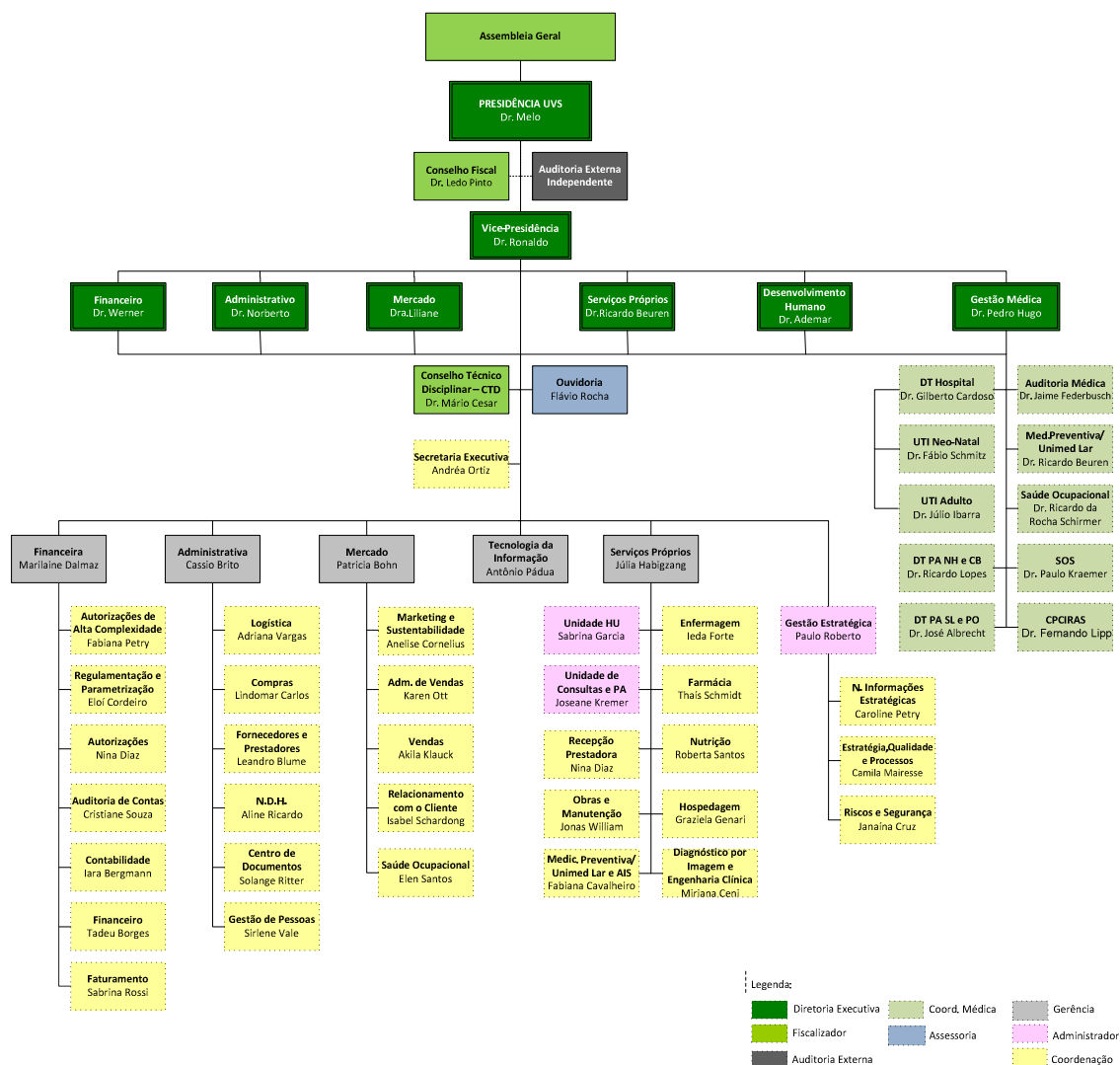


Figura 12 - Organograma

Fonte: Unimed Vale do Sinos (2016)

2.4.1 Situação Atual

Atualmente a Unimed possui uma área de regulamentação que trata das questões específicas ligadas as normas regulamentadoras da ANS, além de acompanhar de forma parcial as legislações da ANVISA e normas de conselhos profissionais. O monitoramento é feito no momento da aplicação da norma, porém não é feito de forma contínua e sistemática.

As demais legislações ficam sob responsabilidade de cada área gestora. Quanto às normas internas, como processos e políticas, são auditadas pela área de estratégia, qualidade e processos, na qual possuem auditores exclusivos para essa

função e auditam baseados na ISO 19001, a área também é responsável pelo PR-GER-2.03 Auditorias Internas que engloba diversas auditorias específicas, como de caixa, farmacêutica de estoques e resíduos.

Os riscos estratégicos e de processos são mapeados pela área de Riscos e Segurança, embora esses ainda possuem lacunas de tratamento, com a área de Riscos e Segurança também está o processo de continuidade de negócios que organiza os planos de contingências. Já o tratamento de denúncias são direcionadas ao Comitê de Conduta responsável pela investigação e tratativas de situações que infrinjam o Código de Conduta. Por fim, há a área de fornecedores e prestadores que realiza uma avaliação anual das principais empresas terceirizadas. Há pouca integração entre as áreas que praticam as funções de *compliance*, ao todo mais de 10 colaboradores são envolvidos diretamente.

Em uma auto avaliação independente realizada pelo autor no site da empresa de consultoria ICTS obteve-se o resultado do nível de maturidade das atividades de *compliance* da Unimed VS o qual ficou em nível médio com 48% conforme gráfico abaixo.

Você está recebendo esse relatório pois participou da [Avaliação do Nível de Maturidade de Compliance no Portal de Compliance da ICTS](#).

De acordo com suas respostas na avaliação, o nível de maturidade de *Compliance* da sua organização neste momento é **MÉDIO (48)**.



Figura 13 – Auto avaliação maturidade de *compliance*

Fonte: ICTS (2016, p. 2)

O resultado demonstra esforços e ações para assegurar o ambiente ético, íntegro e de cumprimento das normas internas e externas, porém não há uma estrutura integrada de gestão de *compliance* que controle os *gaps* de que expõem a organização aos riscos.

2.5 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE COMPLIANCE

A proposta do projeto de implementação da gestão de *compliance* é a construção de um processo que busca integrar as áreas mencionadas no item acima

para prevenir, detectar e corrigir lacunas de conformidade, mitigando o risco de não atendimento das normas, atuando com ética e transparência.

Com a integração dos processos de PR-GER-1.02 - Gestão das Regulamentações, PR-GER-1.11 - Continuidade de Negócio, PR-GER-2.04 - Gestão de Riscos Corporativos, PR-SUP-9.10 - Gestão de Contratos, PR-SUP-11.07 - Avaliação de Fornecedores e Prestadores, PR-GER-2.03 Auditorias Internas e PR-GER-2.07 Ação Corretiva e Preventiva somado ao comprometimento da alta direção e a comunicação e treinamento dos colaboradores e com o apoio do PR-SUP-9.03 Gestão Jurídica é possível criar um sistema de integridade das práticas da empresa que irão auxiliar na tomada de decisão, processos, controles e resultados atuando em um processo enxuto e de alto desempenho atendendo as normas de forma ágil, engajada, gerenciando os riscos e vinculado a gestão por processos.

O macro fluxo do processo é estruturado da seguinte forma:

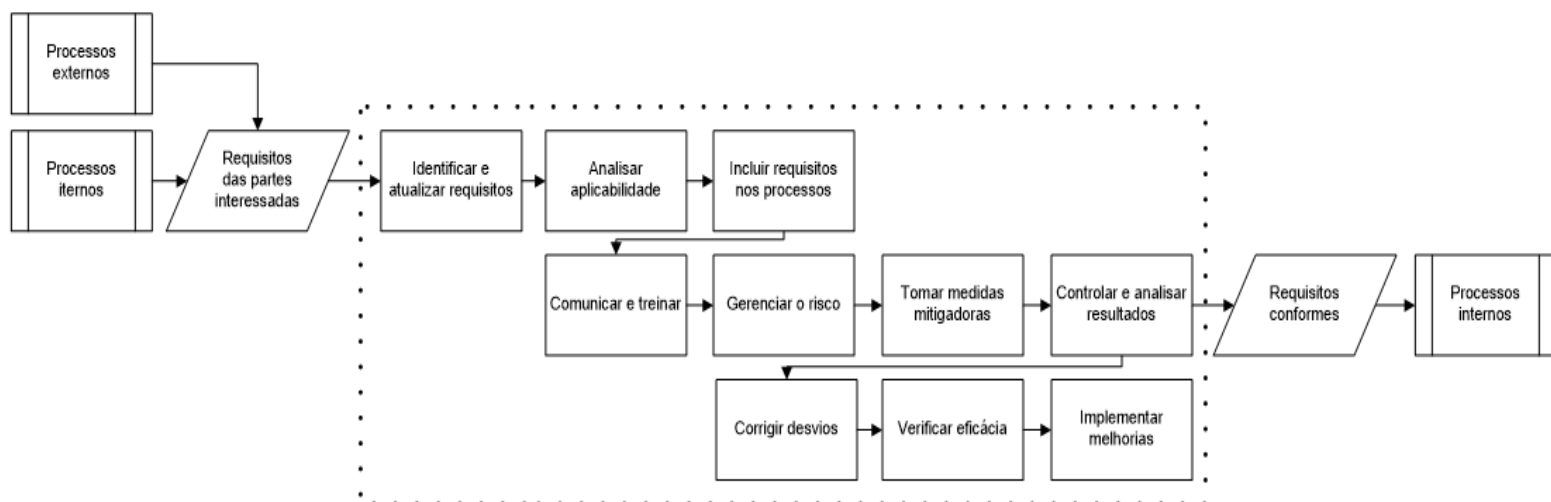


Figura 14 - Macro fluxo Gestão de Compliance

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Com isso os processos da Unimed terão maior garantia de aderência aos regulamentos internos e externos, melhor desempenho dos processos acima mencionados aumentando a agilidade e efetividade, maior percepção de todas as partes interessadas de um ambiente mais transparente com padrões éticos e tomada de decisão baseada na análise dos riscos e em conformidade com os requisitos.

Propõe-se também a posição do *Compliance* no organograma da empresa conforme figura abaixo.

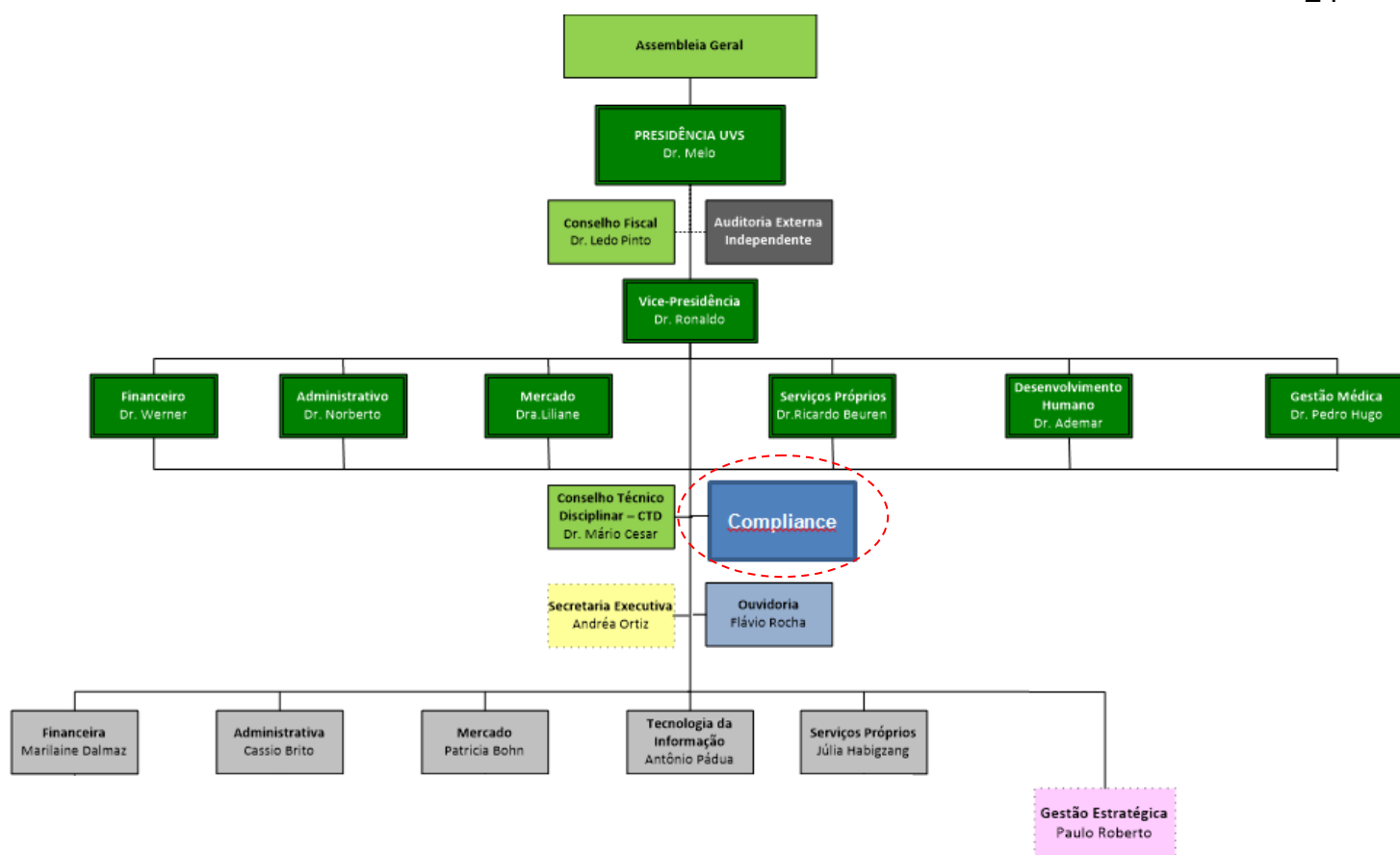


Figura 15 - Organograma proposto

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

É possível medir a qualidade do processo pelos controles descritos a seguir:

- Atualização dos incidentes reportados;
- Identificação e reporte dos potenciais riscos;
- Percentual de aderência aos treinamentos;
- Denúncias no canal de comunicação;
- Resultado e evolução de investigações;
- Avaliação dos planos de ação para mitigar riscos de *compliance*;
- Nível de aderência às normas internas e externas;
- Atendimento ao plano de comunicação.

2.5.1 Matriz SWOT do projeto

FORTALEZAS	FRAQUEZAS
Já há processos que constituem parcialmente o <i>compliance</i>	Segregação de funções
Maturidade em auditorias	Áreas que praticam parcialmente o <i>compliance</i> estão em gerências diferentes
Envolvimento da alta direção no assunto	Reponsabilidade da liderança tática em executar ações corretivas
Maturidade em gestão por processos	Áreas descentralizadas dificultando a comunicação e o controle
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Proteção quanto aos riscos regulamentares	Custos do projeto
Proteção quanta imagem da organização	Priorização de outros projetos
Lei Federal nº 12.846	Influência da federação
Engajamento dos colaboradores	

Quadro 1 - Matriz SWOT

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

3 VIABILIDADE ECONÔMICA FINANCEIRA

A análise econômica financeira tem por objetivo demonstrar a atratividade da implementação do projeto por meio de projeções e indicadores financeiros que estimam os resultados esperados. No caso do projeto de implementação de um processo de *compliance* os resultados esperados quanto a valores financeiros são indiretos, pois contemplam a redução de custos com provisões, a proteção quanto a multas e sanções de órgãos reguladores e perda de clientes por atitudes não *compliant*s.

De acordo com Coimbra e Manzi (2010, p. 102, apud TERRA, 2015, p. 18),

[...] o preço de proteger a organização de multas impostas por órgãos reguladores e danos a sua reputação deve ser quantificado em qualquer avaliação de retornos do programa de *compliance*, do mesmo modo que despesas operacionais ou custo de se assumir um determinado risco.

Para medir o custo do risco do *compliance* é necessário considerar os critérios: a especificidade do ativo em questão, a frequência do evento e a incerteza. Quanto maior o índice desses três critérios maior o custo, caso o risco venha a ser efetivado (CLEGG; HARDY, 1997 apud TERRA, 2015, p. 19).

Para a formação da estrutura de *compliance* é necessário considerar os seguintes custos:

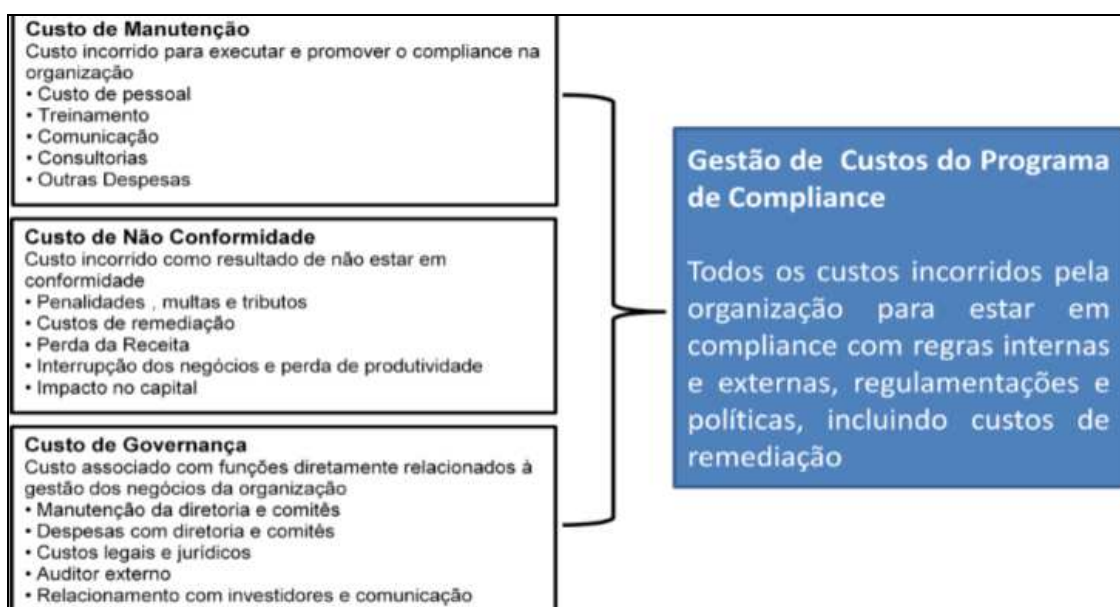


Figura 16 - Custo estrutura de *compliance*

Fonte: Coimbra e Manzi (2010, apud TERRA, 2015 p. 19)

Na estrutura acima, os custos de Manutenção e de Governança são referentes aos valores necessários para manter a estrutura, já os custos de Não Conformidade são os valores que podem ser evitados por existir um processo de *compliance*.

Na pesquisa da KPMG (2015) identificou-se que a maioria dos orçamentos, em um ano, para o programa de *compliance* não ultrapassa R\$ 500.000,00 de acordo com o gráfico.

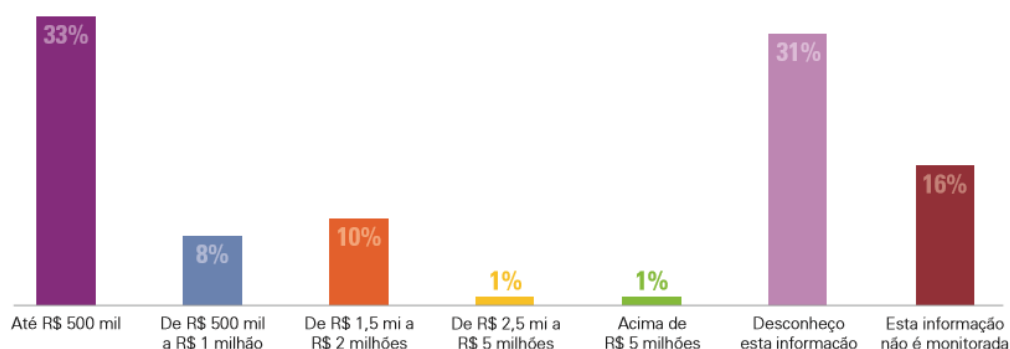


Figura 17 - Orçamento anual da área de compliance

Fonte: KPMG (2015, p. 15)

Os custos estimados da Unimed Vale do Sinos com o processo de gestão de *compliance* seriam:

Projeto de implementação	
Projeto de implementação de 02/12/16 a 08/02/18, considerando que neste período já se inicia o monitoramento do processo em execução.	R\$ 105.000,00

Quadro 2 - Custos do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Após o processo implementado, os custos de manutenção do processo serão alocados, totalizando R\$ 460.000,00 por ano, conforme discriminado abaixo.

Manutenção do processo (valores fictícios)	
Custo de pessoal: 1 Coordenador: R\$ 6.000,00 + 80% impostos 2 Analista de riscos: R\$ 3.500,00 + 80% impostos 1 Analista de controles internos e auditoria: R\$ 3.500,00 + 80% impostos 1 Analista de regulamentação: R\$ 3.500,00 + 80% impostos 1 Assistente de regulamentação: R\$ 2.000,00 + 80% impostos	R\$ 33.300,00 mês (R\$400.000,00 ano)
Comunicação e treinamentos:	R\$ 10.000,00 ano
Custo notebook, telefone, pacote office, rateio escritório (recursos já existentes)	R\$ 30.000,00 ano
Manutenção do sistema de gestão, de auditoria e de gestão de não conformidades	R\$ 20.000,00 ano
Total	R\$ 460.000,00

Quadro 3 - Custos de manutenção

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Ressalta-se que os recursos tanto de pessoas quanto de materiais e sistemas já existem na organização apenas serão realocados não necessitando de nenhum investimento exceto o custo do projeto, R\$ 105.000,00 e o custo de manutenção de treinamentos no valor R\$ 10.000,00.

Um dos grandes desafios para a função de *compliance* está na incapacidade para justificar o seu custo. Mais do que os custos por não estar em *compliance*, consideram-se os benefícios por estar em *compliance*, o que pode ser analisado sob dois aspectos: evitar os custos da não conformidade e aumentar a habilidade das instituições em satisfazer as necessidades dos seus clientes. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2009).

Quanto aos benefícios com implementação do processo de gestão de *compliance* espera-se:

- Maior assertividade e agilidade no atendimento das legislações;
- Proteção contra sanções legais;
- Redução de pessoas envolvidas nos processos;
- Maior engajamento dos funcionários;
- Menor impacto dos requisitos nos processos operacionais;
- Boa visibilidade diante do mercado;
- Diminuição do risco de atitudes não conformes;
- Maior controle sobre processos internos;
- Maior controle sobre o desempenho dos fornecedores.

Com esses benefícios espera-se reduzir custos, a partir dos seguintes indicadores:

Item	Custo
lei nº 6.437, de 20 de agosto de 1977, da ANVISA	advertências, a interdição do estabelecimento e multas que variam de R\$ 2.000,00 a R\$ 1.500.000,00;
RN 124, de 30 de março de 2006, da ANS	advertências até multas de R\$ 500.000,00 podendo ser multiplicadas pelo número de beneficiários afetados
Redução de 2 pessoas diretas	R\$ 12.600,00 mês (R\$ 151.200,00 ano)

Quadro 4 – Redução ou prevenção de custos

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O processo prevê a redução de duas pessoas no quadro, sendo que as outras 6 que participarão do processo serão realocadas de outras áreas.

Além de:

- Redução de custo com retrabalhos, devido aos processos de *compliance* não estarem atualmente integrados;
- Redução de pessoas envolvidas, devido a integração das áreas;
- Diminuição de risco de perda de clientes por atitudes não *compliant*s;
- Diminuição do risco de não atendimento as cláusulas contratuais com fornecedores.

Atendendo a esses indicadores a empresa caminha para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, conforme gráfico abaixo.

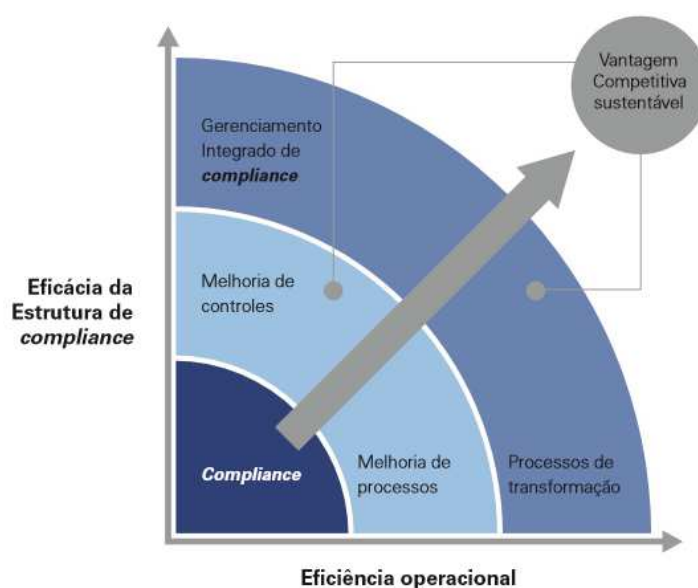


Figura 18 - Vantagem competitiva sustentável

Fonte: KPMG (2015, p. 5)

Considerando o cenário político-econômico brasileiro, de acordo com a KPMG (2015), as “[...] empresas terão de investir na estruturação da função de *compliance* no curto e médio prazos [...]” com apoio da alta direção e autonomia para estabelecer uma estrutura de *compliance* eficiente, que permite o envolvimento de todas as partes interessadas e alinhada aos objetivos estratégicos.

4 ESCOPO DO PROJETO

Este processo estabelece os procedimentos a serem utilizados para desenvolvimento das atividades do projeto a partir das necessidades e expectativas das partes interessadas, assim como as ferramentas de acompanhamento dessas atividades, envolvendo as atividades de:

- Coletar requisitos;
- Definir escopo;
- Controlar o escopo.

O escopo deve ser elaborado atendendo ao método SMART (Específico, Mensurável, Realizável, Relevante, Dentro do prazo), por fim, o resultado desse processo é a Declaração de Escopo.

4.1 GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES

O gerente de projeto é o João Henrique Sperafico com autonomia para delegar atividades aos colaboradores de outras áreas, realizar solicitações de compras para a área de Compras, sugerir mudanças nos processos da organização. Suas responsabilidades são:

- gerenciar o projeto e seus planos de gerenciamento;
- gerenciar as atividades, tempo, estimar e controlar os custos;
- acompanhar a comunicação entre as partes interessadas;
- delegar tarefas e acompanhar o engajamento da equipe;
- controlar e comunicar resultados e andamento do projeto;
- gerenciar o risco e a qualidade do projeto;
- gerenciar e atualizar a documentação do projeto.

4.2 EQUIPE DO PROJETO

Para realização do projeto será necessário a mobilização de uma equipe composta por:

- Gerente de Projetos
- Gerente Administrativo

- Coordenador Estratégia, Qualidade e Processos
- Coordenador de Riscos e Segurança
- Coordenador de Fornecedores e Prestadores
- Coordenador Regulamentação e Parametrização
- Auditor Interno de Processos
- Analista Ambiental
- Analista de Riscos
- Analista de Regulamentação
- Analista Jurídico
- Analista de Processos
- Analista de Pesquisa
- Assistente de Marketing
- Analista de Fornecedores e Prestadores
- Analista Líder de Gestão de Pessoas

O gerenciamento da equipe está discriminado no item 5. Recursos.

4.3 DESCRIÇÃO DO PROJETO

O projeto consiste na implementação do processo de gestão de *compliance* na Unimed Vale do Sinos, incorporando aos processos da organização a metodologia de gestão de *compliance* que contempla a identificação das normas regulamentadoras externas (ANS, ANVISA, etc.), normas internas (código de conduta, políticas) e cláusulas contratuais, a análise da aderência da instituição aos requisitos identificados e a criação de ações para adequação das lacunas encontradas. Além disso, aplica-se ao processo de gestão de *compliance* a gestão de riscos e a disseminação dos princípios éticos e de transparência da empresa. A partir da estruturação da gestão de *compliance* será realizada a integração dos processos de auditorias internas, ações corretivas, gestão de riscos, gestão das regulamentações, continuidade de negócio, avaliação de fornecedores e prestadores e gestão de contratos.

4.4 OBJETIVO DO PROJETO

Implantar o processo de Gestão de *Compliance* com o objetivo gerenciar a conformidade dos processos organizacionais com as normas regulamentadoras e políticas internas, identificar lacunas de atendimento as normas, os riscos e determinar ações corretivas proporcionando um ambiente transparente e de acordo com os princípios do Código de Conduta.

O projeto será implementado em 15 meses, sendo os primeiros 4 meses para estruturação e identificação dos requisitos iniciais e os próximos 10 meses para disseminação e controle das medidas mitigadoras e ações corretivas. O custo estimado do projeto é de R\$ 105.000,00.

4.5 JUSTIFICATIVA

O mercado de operação de planos de saúde e de prestação de serviços em saúde está cada vez mais regulamentado, as altas sanções aplicadas pelos órgãos reguladores podem inviabilizar a continuidade dos negócios, assim como a imprensa frequentemente noticia as infrações em rede nacional prejudicando a imagem das organizações. Na Unimed Vale do Sinos, algumas áreas já se envolvem com algumas etapas da gestão de *compliance*, porém ainda não há um processo que acompanhe do início ao fim as ações para mitigar e proteger a organização quanto a sanções, perdas de clientes e processos judiciais. Assim como de engajar os colaboradores aos padrões éticos estabelecidos nos valores da empresa. Dessa forma torna-se relevante estruturar um processo de gestão de *compliance* na organização.

4.6 FATORES DE SUCESSO DE PROJETO

Os fatores críticos para que o resultado esperado do projeto se concretizem são;

- Planejamento e execução do projeto conforme os objetivos estratégicos e valores da Unimed Vale do Sinos;
- Cumprimento dos requisitos, prazo e orçamento do projeto;
- Comprometimento da alta direção com os princípios de *compliance*;

- Autonomia para execução do projeto;
- Comunicação entre as partes interessadas e disseminação dos princípios de *compliance* aos colaboradores;
- Processo educativo, consultivo e não punitivo.
- Promoção de melhorias para a empresa.

4.7 RESTRIÇÕES

- Não ultrapassar 10% do custo do projeto;
- Não ultrapassar um mês de atraso no prazo;
- Atender no mínimo a 80% das normas regulamentadoras externas;
- Atender a 90% das normas internas;
- Monitorar no mínimo os fornecedores com mais de R\$ 25.000 de entregas mês;
- Deve estar publicado no sistema de gestão da qualidade.

4.8 PREMISSAS

- Projeto elaborado com equipe interna;
- Processo comunicar a toda a força de trabalho;
- Integração com demais processos;
- Diretoria assume responsabilidade pelo projeto;
- Processo deve ser desburocratizado e promover a melhoria contínua;
- Processo não pode ter cunho fiscalizatório e sim educativo e consultivo;
- Processo deve ter baixo custo.

4.9 EXCLUSÕES ESPECÍFICAS

- O projeto não contempla a integração do processo de gestão jurídica, esse será um processo de apoio;

- O processo de gestão de *compliance* irá gerenciar as medidas mitigadoras e ações corretivas, porém quem irá executar as ações são as áreas.

4.10 PRINCIPAIS ATIVIDADES E ESTRATÉGIAS DO PROJETO

- Definir responsável pelo processo de Gestão de *Compliance* e estrutura da área;
- Definir e descrever a metodologia de Gestão de *Compliance* integrando áreas;
- Identificar requisitos internos e externos (normas);
- Analisar aplicabilidade dos requisitos e identificar as lacunas;
- Comunicar e treinar colaboradores referentes à Gestão de *Compliance* e principalmente as áreas envolvidas.
- Gerenciar os riscos e criar ações mitigadoras;
- Controlar processos e resultados;
- Promover melhorias.

4.11 PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO

1. Fase de Iniciação
 - Termo de abertura do projeto
 - Evento de abertura do projeto
 - Diagnóstico situação atual
2. Fase de implantar metodologia
 - Integrar processos atuais
 - Ajustar organograma
 - Desenhar novo processo
 - Aplicar sistema de auditoria *mobile*
3. Fase requisitos internos e externos
 - Identificar regulamentações/ legislações
 - Identificar requisitos internos dos processos
 - Identificar riscos dos requisitos

- Analisar aplicabilidade
- Incluir requisitos processos e contratos
- 4. Fase de comunicar e treinar
 - Comunicação Interna
 - Treinamentos internos
 - Comunicação externa
- 5. Fase de gerenciar riscos
 - Identificar riscos lacunas abertas/processos/ estratégicos
 - Priorizar risco
 - Definir medidas mitigadoras para os riscos e lacunas identificadas
 - Acompanhar medidas mitigadoras
 - Medir eficácia das medidas implementadas
- 6. Fase controlar e analisar resultados
 - Definir indicadores e metas
 - Incluir indicadores no sistema
 - Acompanhar indicadores
 - Acompanhar o projeto
- 7. Corrigir desvios
 - Ações corretivas desvios de processos
 - Ações corretivas resultados
 - Ações corretivas desvio conduta
 - Verificar eficácia
- 8. Implementar melhorias
 - Receber auditoria de processos
 - Análise crítica do processo
 - Ações de melhoria
- 9. Encerramento
 - Evento de entrega do projeto

4.12 ORÇAMENTO DO PROJETO

O projeto prevê um investimento de R\$ 105.000,00, já incluso a reserva de contingência no valor de R\$ 24.000,00 identificados a partir da gestão de riscos,

além disso considerou-se 5% de reserva gerencial a partir do histórico de projetos de implementação de processos de gestão na organização.

4.13 PLANO DE ENTREGA E MARCOS DO PROJETO

Nome da tarefa	Término
Processo de Gestão de Compliance	Qui 08/02/18
Gerenciamento do projeto	Seg 12/12/16
Iniciação	Seg 19/12/16
Termo de abertura do projeto	Sex 02/12/16
Evento de abertura do projeto	Ter 13/12/16
Diagnóstico situação atual	Sex 16/12/16
Reunião entrega fase Iniciação	Seg 19/12/16
Implantar metodologia	Qua 11/01/17
Integrar processos atuais	Qua 28/12/16
Ajustar organograma	Qui 29/12/16
Desenhar novo processo	Sex 06/01/17
Aplicar sistema de auditoria mobile	Ter 10/01/17
Reunião entrega fase implantação metodologia	Qua 11/01/17
Requisitos internos e externos	Qua 08/03/17
Identificar regulamentações/ legislações	Qui 02/02/17
Identificar requisitos internos dos processos	Qua 01/02/17
Identificar Riscos dos requisitos	Sex 10/02/17
Analisar aplicabilidade	Qua 01/03/17
Incluir requisitos processos e contratos	Ter 07/03/17
Reunião entrega fase de inclusão de requisitos no processo	Qua 08/03/17
Comunicar e treinar	Seg 22/05/17
Comunicação Interna	Ter 16/05/17
Treinamentos internos	Ter 16/05/17
Comunicação externa	Seg 22/05/17
Reunião entrega fase comunicação e treinamento	Ter 16/05/17
Gerenciar riscos	Sex 08/09/17
Identificar riscos lacunas abertas/processos/ estratégicos	Ter 30/05/17
Priorizar risco	Qui 01/06/17
Definir medidas mitigadoras para os riscos e lacunas identificadas	Seg 05/06/17
Acompanhar medidas mitigadoras	Sex 21/07/17
Medir eficácia das medidas implementadas	Qui 07/09/17
Reunião entrega fase de gerenciar riscos	Sex 08/09/17
Controlar e analisar resultados	Sex 02/02/18
Definir indicadores e metas	Qua 07/06/17
Incluir indicadores no sistema	Qui 08/06/17
Acompanhar indicadores	Seg 11/09/17
Reunião entrega fase controlar e analisar resultados	Ter 12/09/17
Acompanhar o projeto	Sex 02/02/18
Corrigir desvios	Qui 25/01/18
Ações corretivas desvios de processos	Seg 04/12/17
Ações corretivas resultados	Qui 07/12/17
Ações corretivas desvio conduta	Sex 15/09/17
Verificar Eficácia	Qui 25/01/18

Implementar melhorias	Sex 02/02/18
Receber auditoria de processos	Ter 30/01/18
Análise crítica do processo	Qua 31/01/18
Ações de melhoria	Sex 02/02/18
Encerramento	Qui 08/02/18
Registro lições aprendidas	Seg 05/02/18
Evento de entrega do projeto	Qua 07/02/18
Desmobilizar Equipe	Qui 08/02/18

Quadro 5 - Principais entregas

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.14 HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES DO ESCOPO

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Patrocinador

5 RECURSOS

Os recursos são necessários para a execução do projeto, o seu gerenciamento se torna relevante, pois para se obter um projeto de alta performance é preciso se cercar de processos de gerenciamento de recursos humanos que garanta as pessoas certas nas funções certas de forma a conquistar resultados efetivos e eficazes (TRENTIM, 2014).

Desta forma, descreve-se abaixo os recursos materiais e humanos necessários para execução do projeto, assim como o seu gerenciamento.

5.1 RECURSOS MATERIAIS

Não serão adquiridos novos materiais para a execução do projeto, apenas os que a empresa já possui adquirido, quando bem físico ou contratado quando serviços. O único sistema que será adquirido para ser incorporado ao projeto será o sistema de auditoria *mobile* conforme item 12 Contratações/Aquisições.

Recurso	Proprietário	Uso
Computadores notebook, internet e telefone.	Unimed	Execução dos processos de gerenciamento do projeto, assim como para execução do processo de <i>Compliance</i> .
Sistema de gestão – Módulos de Auditoria, Indicadores e Não conformidades.	Contrato serviços	Para execução das auditorias, controle dos indicadores e execução das ações de tratamento.

Quadro 6 - Recursos materiais

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

5.2 RECURSOS HUMANOS

Apresenta a estrutura organizacional da empresa e do projeto definindo as funções e responsabilidades de cada integrante.

5.2.1 Organograma da empresa

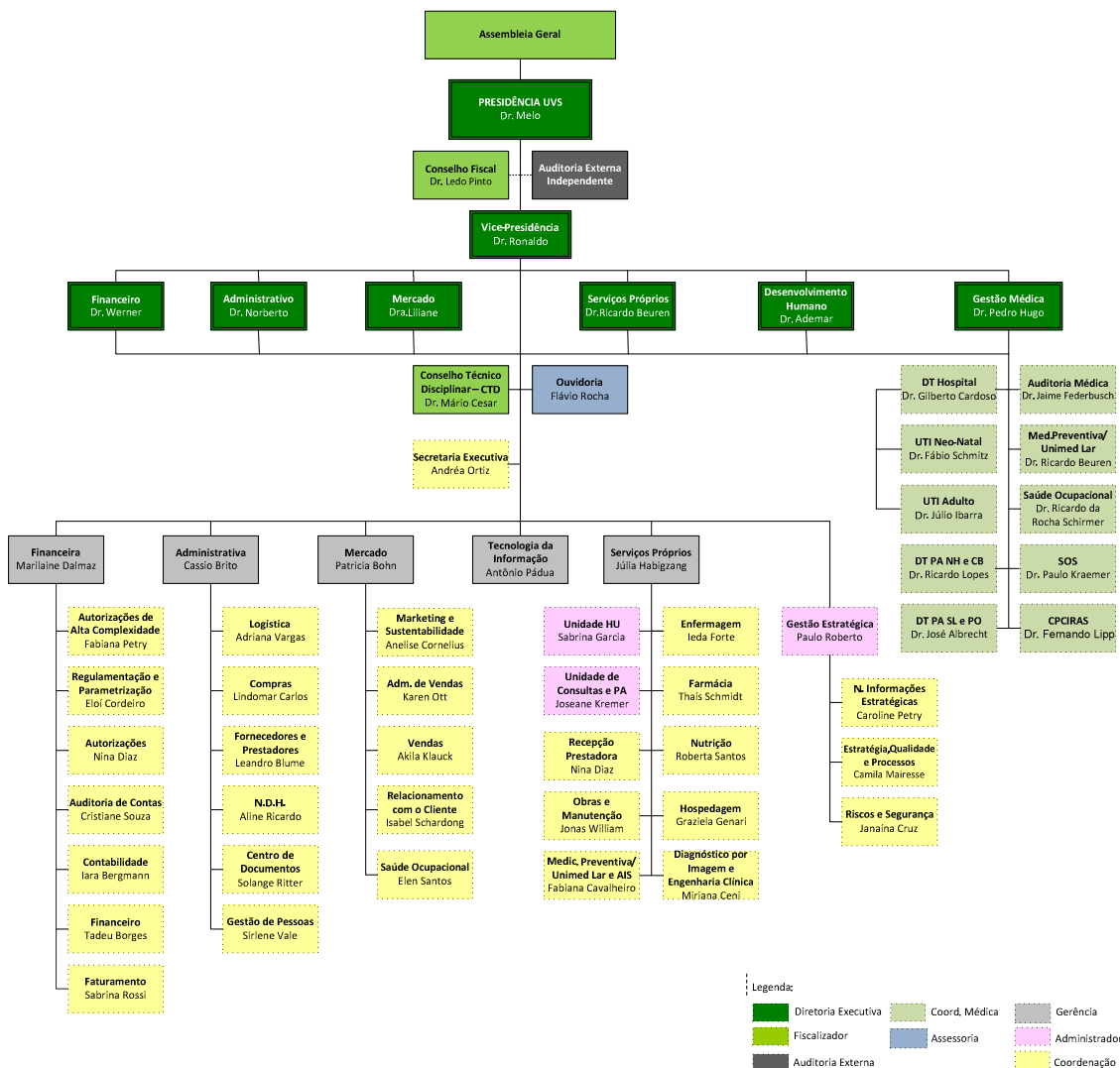


Figura 19 - Organograma da empresa
 Fonte: Unimed (2016)

5.2.2 Organograma do projeto

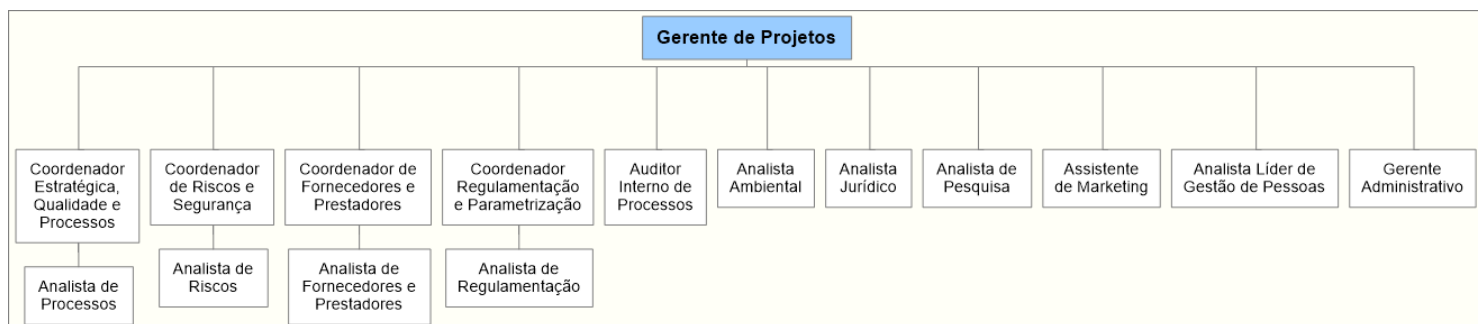


Figura 20 - Organograma do projeto
 Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

5.2.3 Definição dos papéis

Papel	Descrição
Gerente de Projetos	Gerenciar o projeto e seus planos de gerenciamento, gerenciar as atividades, tempo, estimar e controlar os custos, acompanhar a comunicação entre as partes interessadas, delegar tarefas e acompanhar o engajamento da equipe, controlar e comunicar resultados e andamento do projeto, gerenciar o risco e a qualidade do projeto, gerenciar e atualizar a documentação do projeto.
Gerente Administrativo	Contribui na construção do escopo do projeto, visto seus conhecimentos em <i>compliance</i> . Revisar o processo de gestão de <i>compliance</i> antes da sua publicação no sistema de gestão da qualidade para validar as informações contidas no documento.
Coordenador Estratégia, Qualidade e Processos	Responsável pela metodologia de gestão por processos, auditorias internas e gestão de indicadores na empresa e pela elaboração e publicação do organograma. Irá contribuir na identificação dos requisitos internos dos processos, suas lacunas, riscos e comunicação e consequentemente no acompanhamento dos indicadores. Auxílio do Gerente de Projetos na construção dos planos de gerenciamento do projeto.
Coordenador de Riscos e Segurança	Responsável pela metodologia de gestão de riscos e continuidade de negócios na empresa, irá contribuir na identificação e relação dos riscos dos requisitos internos e externos, suas lacunas e ações corretivas e mitigadoras de riscos. Descrever o processo e integração de gestão de <i>compliance</i> com apoio de outras áreas e definir e acompanhar indicadores. Auxílio do Gerente de Projetos na construção dos planos de gerenciamento do projeto.
Coordenador de Fornecedores e Prestadores	Responsável pela gestão dos contratos com fornecedores e prestadores na empresa, irá contribuir na identificação e relação dos riscos dos requisitos de contratos, suas lacunas e ações corretivas. Descrever o processo e integração de gestão de <i>compliance</i> com apoio de outras áreas e definir e acompanhar indicadores. Auxílio do Gerente de Projetos na construção dos planos de gerenciamento do projeto.
Coordenador Regulamentação e Parametrização	Responsável pelo relacionamento com os órgãos reguladores e monitoramentos das normas e legislações na empresa, irá contribuir na identificação e relação dos riscos dos requisitos regulatórios, suas lacunas e ações corretivas. Descrever o processo e integração de gestão de <i>compliance</i> com apoio de outras áreas e definir e acompanhar indicadores. Auxílio do Gerente de Projetos na construção dos planos de gerenciamento do projeto.
Auditor Interno de Processos	Auxiliar na identificação dos requisitos de processos, nível de aderência dos requisitos internos e externos e identificação das lacunas. Auditar o processo de gestão de <i>compliance</i> durante e após sua implementação.
Analista Ambiental	Auxiliar na aplicabilidade e análise das aderências das normas ambientais nos processos da empresa.
Analista de Riscos	Operacionalizar a gestão de riscos de <i>compliance</i> , desde a identificação de requisitos e riscos, priorizar riscos, definir, acompanhar e medir a eficácia das ações mitigadoras. Treinar e comunicar os colaboradores sobre a gestão de riscos e <i>compliance</i> .
Analista de Regulamentação	Operacionalizar a identificação de normas regulamentadoras, analisar a aplicabilidade, identificar lacunas e riscos. Treinar e comunicar os colaboradores sobre a gestão de <i>compliance</i> .

Analista Jurídico	Apoiar a análise do nível de aderência dos requisitos.
Analista de Processos	Operacionalizar a descrição e integração do processo de gestão de <i>compliance</i> até sua publicação, operacionalizar o cadastro indicadores no sistema, relacionar os riscos e os requisitos nas demais documentações. Treinar e comunicar os colaboradores sobre a gestão de <i>compliance</i> .
Analista de Pesquisa	Relacionar as expectativas dos clientes e da sociedade obtidas por meio de pesquisas aos requisitos a serem monitorados pelo <i>compliance</i> .
Assistente de Marketing	Desenvolver as comunicações enviadas aos públicos externos, assim como as comunicações enviadas ao <i>Facebook</i> .
Analista de Fornecedores e Prestadores	Operacionalizar as ações corretivas quando identificado desvios nos contratos.
Analista Líder de Gestão de Pessoas	Responsável pelas ações e acompanhamento quando identificado desvio de conduta de algum colaborador.

Quadro 7 - Papéis e responsabilidades

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

5.2.4 Diretório da equipe do projeto

João Henrique Sperafico	Gerente de Projetos	joao.s@vs.unimed.com.br	3586-1899
Cassio B	Gerente Administrativo	cassio.b@vs.unimed.com.br	3586-1801
Camila M	Coordenador Estratégia, Qualidade e Processos	camila.m@vs.unimed.com.br	3586-1802
Janaína C	Coordenador de Riscos e Segurança	janaina.c@vs.unimed.com.br	3585-1803
Leandro B	Coordenador de Fornecedores e Prestadores	leandro.b@vs.unimed.com.br	3585-1804
Eloí S	Coordenador Regulamentação e Parametrização	eloi.s@vs.unimed.com.br	3585-1805
Michele S	Auditor Interno de Processos	michele.s@vs.unimed.com.br	3582-1806
Maicon P	Analista Ambiental	maicon.p@vs.unimed.com.br	3582-1807
Joslaine B	Analista de Riscos	joslaine.b@vs.unimed.com.br	3582-1808
Joice S	Analista de Regulamentação	joice.s@vs.unimed.com.br	3583-1809
Cristina C	Analista Jurídico	cristina.c@vs.unimed.com.br	3583-1810
Volmer M	Analista de Processos	volmer.m@vs.unimed.com.br	3583-1811
João R	Analista de Pesquisa	joao.r@vs.unimed.com.br	3587-1812
Natacha K	Assistente de Marketing	natacha.k@vs.unimed.com.br	3587-1813
Karen A	Analista de Fornecedores e Prestadores	karen.a@vs.unimed.com.br	3587-1814
Taís S	Analista Líder de Gestão de Pessoas	tais.s@vs.unimed.com.br	3587-1815

Quadro 8 - Diretório equipe

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Aprovar processo	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aplicar sistema de auditoria mobile	-	-	-	A	-	-	-	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reunião entrega fase implantação metodologia	-	R	-	A	I	I	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Requisitos internos e externos																	
Identificar regulamentações/ legislações																	
Acessar sites de cada órgão regulador	-	I	-	-	-	-	A	-	-	-	R	-	-	-	-	-	-
Relacionar todas as normas vigentes	-	I	-	-	-	-	A;C	-	-	-	R	-	-	-	-	-	-
Analisar normas aplicáveis a instituição	-	I	-	-	-	-	A;C	-	C	-	R	-	-	-	-	-	-
Reunião para apresentar requisitos	-	C	-	-	C	-	A;C	-	-	-	R	-	-	-	-	-	-
Identificar requisitos internos dos processos																	
Relacionar requisitos dos processos	-	I	-	A;C	-	-	-	C	-	-	-	-	R	-	-	-	-
Relacionar requisitos dos contratos com fornecedores	-	I	-	A	-	R	-	-	-	-	-	-	C	-	-	-	-
Relacionar expectativas dos clientes e sociedade	-	I	-	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R	-	-	-
Reunião para apresentar requisitos	-	R	-	A	I	I	-	-	-	-	-	-	-	I	-	-	-
Identificar Riscos dos requisitos																	
Relacionar riscos dos requisitos	-	I	-	-	A;C	-	C	-	-	R	-	-	C	-	-	-	-
Reunião para apresentar riscos	-	I	-	C	A;C	C	C	-	-	R	-	-	-	-	-	-	-
Analisar aplicabilidade																	
Analisar nível aderência requisitos	-	I	-	A;C	R	C	C	C	C	C	C	C	-	-	-	-	-
Identificar lacunas	-	I	-	A;C	R	C	C	C	-	C	C	-	-	-	-	-	-
Incluir requisitos processos e contratos																	
Descrever requisitos no processo, macrofluxo e fluxograma	-	-	-	-	A;C	-	C	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-
Revisar, aprovar e publicar processo	-	I	-	A;C	R	C	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reunião entrega fase de inclusão de requisitos no processo	-	R	-	A	I	I	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comunicar e treinar																	
Comunicação Interna																	
Elaborar cronograma de comunicação	-	A	-	C	R	-	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Realizar comunicações nas reuniões setoriais	-	I	-	A;C	R	-	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Realizar comunicações pelo Intranet, Comunicar e Mural	-	I	-	A;C	R	-	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Treinamentos internos																	
Elaborar cronograma e conteúdo	-	A	-	C	C	-	C	-	-	R	C	-	C	-	-	-	-
Realizar treinamentos	-	I	-	I	I	-	I	-	-	R	C	-	A;C	-	-	-	-
Aplicar testes	-	I	-	I	I	-	I	-	-	R	C	-	A;C	-	-	-	-

Aplicar pesquisa satisfação	-	I	-	I	I	-	I	-	-	R	C	-	A;C	-	-	-	-
Comunicação externa																	
Elaborar cronograma de comunicação	-	A	-	I	I	-	I	-	-	R	C	-	C	-	-	-	-
Desenvolver comunicação pelo Marketing	-	I	-	I	-	-	I	-	-	A	I	-	I	-	R	-	-
Realizar comunicações pelo Facebook	-	I	-	I	-	-	I	-	-	A	I	-	I	-	R	-	-
Reunião entrega fase comunicação e treinamento	-	R	-	A	I	I	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gerenciar riscos																	
Identificar riscos lacunas abertas/processos/ estratégicos	-	I	-	-	A	-	-	-	-	R	-	-	-	-	-	-	-
Priorizar risco	-	I	-	-	A	-	-	-	-	R	-	-	-	-	-	-	-
Definir medidas mitigadoras para os riscos e lacunas identificadas	-	I	-	-	A	-	-	-	-	R	-	-	-	-	-	-	-
Acompanhar medidas mitigadoras	-	I	-	-	A	-	-	-	-	R	-	-	-	-	-	-	-
Medir eficácia das medidas implementadas	-	I	-	-	A	-	-	-	-	R	-	-	-	-	-	-	-
Reunião entrega fase de gerenciar riscos	-	R	-	A	I	I	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Controlar e analisar resultados																	
Definir indicadores e metas	-	I	-	A;C	R	C	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Incluir indicadores no sistema	-	-	-	A	-	-	-	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-
Acompanhar indicadores	-	I	-	A;C	R	C	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reunião entrega fase controlar e analisar resultados	-	R	-	A	I	I	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acompanhar o projeto	-	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Corrigir desvios																	
Ações corretivas desvios de processos																	
Criar ações no sistema	-	I	-	-	-	-	-	-	-	R	C	-	A;C	-	-	C	-
Acompanhar andamento	-	I	-	A;C	R	C	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ações corretivas resultados																	
Criar ações no sistema	-	I	-	-	-	-	-	-	-	R	C	-	A;C	-	-	C	-
Acompanhar andamento	-	I	-	A;C	R	C	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ações corretivas desvio conduta																	
Definir ações quando desvio conduta	-	I	A	I	I	-	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R
Registrar ações	-	I	A	I	I	-	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R
Acompanhar andamento	-	I	A	I	I	-	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R
Verificar Eficácia																	
Verificar a eficácia das ações	-	I	-	-	-	-	-	-	-	R	C	-	A;C	-	-	C	C
Encerrar ação ou devolver ação	-	I	-	-	-	-	-	-	-	R	C	-	A;C	-	-	C	C
Reunião entrega fase de corrigir desvios	-	R	-	A	I	I	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Implementar melhorias																	
Receber auditoria de processos	-	A	-	C	C	C	C	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Análise crítica do processo	-	R	-	A	C	C	C	-	-	-	-	-	C	-	-	-	-
Ações de melhoria																	

Reunião para acompanhamento das melhorias	-	R	-	A	C	C	C	-	-	-	-	-	C	-	-	-	-
Registrar ações no sistema	-	-	-	A	-	-	-	-	-	-	-	-	R	-	-	-	-
Encerramento																	
Registro lições aprendidas	-	R	-	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Evento de entrega do projeto	I	R	-	I	I	I	I	-	-	I	I	-	I	-	-	I	-
Desmobilizar Equipe	A;C	R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Quadro 9 - Matriz de responsabilidades RACI

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

5.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O plano de gerenciamento de recursos humanos estabelece os procedimentos para mobilização, desenvolvimento e gerenciamento da equipe do projeto.

5.3.1 Processos de novos recursos, realocação e substituição de membros da equipe

- a) **Novos recursos:** os recursos serão acompanhados pelo Gerente do Projeto durante todo o projeto, novos recursos somente serão necessários em caso os recursos atuais não estarem atendendo aos requisitos desejados, por desligamento de colaborador ou por grandes atrasos no cronograma. Nesse caso a primeira etapa é vislumbrar outro recurso interno com o auxílio das lideranças, gestão de pessoas e patrocinador, sendo necessária a execução do processo de seleção interna. Não encontrado a oportunidade de recursos internos, abre-se vaga para seleção externa, passando por todas as etapas de recrutamento, análise de currículos, entrevista qualificada e testes psicológicos realizados pela área de Gestão de Pessoas.
- b) **Realocação:** os recursos humanos deste projeto não têm alocação exclusiva. O projeto será executado durante a jornada normal de trabalho. Os recursos da equipe são alocados conforme seus conhecimentos específicos em suas áreas de atuação, para a realocação é importante analisar o porquê da mudança, quais os impactos no resultado do projeto e se a realocação irá atender as competências técnicas e comportamentais exigidas.

- c) **Substituição:** para substituição é importante analisar o porquê da mudança, quais os impactos no resultado do projeto e se a substituição irá atender as competências técnicas e comportamentais exigidas. Além disso, todas as inclusões e alterações de membros da equipe devem ser acompanhadas de treinamentos, de preferência pelo membro a ser substituído. Todas as etapas devem ser gerenciadas pelo Gerente de Projetos, aprovadas pelo patrocinador e pelas lideranças diretas dos colaboradores.

5.3.2 Treinamento e avaliação de resultados da equipe do projeto

Como o conceito de gestão de *compliance* é relativamente novo dentro da organização, os treinamentos serão organizados da seguinte forma:

- a) **Treinamento inicial:** realizado pelo Gerente de Projeto, com toda a equipe para introdução do conteúdo no início do projeto.
- b) **Treinamentos pontuais:** realizados treinamentos pontuais sobre cada etapa do processo de gestão de *compliance* conforme a necessidade dos membros da equipe proporcionando a visão sistêmica do projeto.
- c) **Treinamento para demais colaboradores da organização:** alguns membros da equipe serão utilizados para ministrar treinamentos sobre o assunto nas demais áreas, portanto necessitam dominar os conceitos desenvolvidos durante o projeto.
- d) **Treinamento de substituição:** em caso de substituição de colaborador, esse deve ser treinado para iniciar no projeto, de preferência por quem será substituído.

Todos os membros treinados durante o projeto passam por avaliação de eficácia do curso. Além disso, há critérios de avaliação dos resultados da equipe os quais são baseados nos seguintes itens:

- atendimento das entregas do projeto;
- atendimento aos prazos;
- atendimento da qualidade;
- atendimento aos custos;
- competências técnicas;

- competências comportamentais.

As avaliações são de responsabilidade do Gerente de Projetos e são analisadas durante as reuniões de entrega de cada fase e, caso necessário, individualmente após as reuniões de entrega.

5.3.3 Bonificação e reconhecimento

A empresa não possui uma política de bonificação por projeto, porém a cada reunião de entrega das grandes etapas do projeto será realizada uma pequena comemoração durante a reunião com um café especial.

A empresa possui uma política de participação dos resultados paga sempre em abril do ano seguinte com os seguintes critérios:

- atendimento a 80% das metas dos indicadores estratégicos
- atendimento a 60% dos indicadores de processos: no caso do processo será o nível de atendimento dos planos de ação para mitigar riscos de *compliance* e/ou nível de aderências às normas internas e externas;
- atendimento a indicadores individuais por colaborador como assiduidade.

É calculado um % baseado no salário base de cada funcionário. Para ser um indicador vinculado à participação de resultados esse deve impactar no resultado na empresa e medir a entrega do processo, sendo o indicador aprovado pela gerência e diretoria.

5.3.4 Frequência de avaliação consolidada dos resultados da equipe

A avaliação consolidada dos resultados da equipe será aplicada a cada reunião das grandes entregas e no evento de entrega do projeto ou pontualmente por solicitação do patrocinador.

O Gerente de projetos compila todos os dados com apoio da equipe e realiza a apresentação e discussão dos resultados. Caso identifique-se necessidade de mudança é atualizado o plano de gerenciamento de recursos.

5.3.5 Alocação financeira para o gerenciamento de RH

Como a equipe de projetos é interna, os custos de recursos humanos são praticamente compostos das horas dedicadas ao projeto. Sendo assim, as alocações financeiras são oriundas dos salários de cada colaborador da equipe e já previstas pela empresa no orçamento geral da folha de pagamento. Caso haja alguma alteração de grande impacto nos custos dos recursos humanos dedicados ao projeto essas serão analisadas pelo Gerente do Projeto e encaminhadas para aprovação do Patrocinador.

5.3.6 Administração do plano de gerenciamento de recursos humanos

A responsabilidade pela administração do plano de gerenciamento de recursos humanos é do Gerente de Projetos, o qual é revisado a cada *status report* ao Patrocinador conforme gerenciamento da comunicação.

As atualizações do plano são realizadas sempre que necessário a partir da aprovação do Patrocinador.

5.3.7 Histórico de alterações do plano de recursos humanos

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Patrocinador

6 TEMPO

6.1 EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

A estrutura analítica do projeto contém a composição das entregas até o nível de pacote de trabalho.

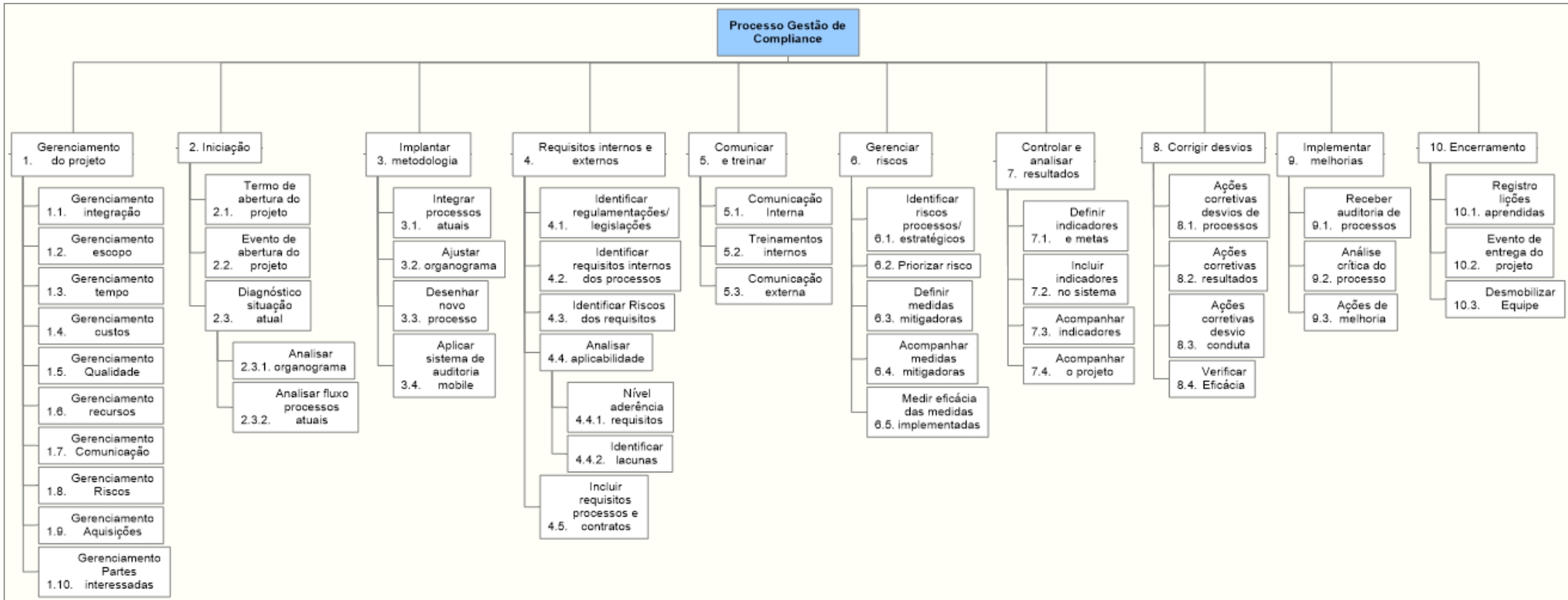


Figura 21 – EAP

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

6.1.1 Dicionário da EAP

Nome da tarefa	Descrição	Responsável
Gerenciamento do projeto	Estabelecer os procedimentos para gerenciamento do projeto.	Gerente de Projeto
Gerenciamento integração	Identificar o propósito, objetivo, benefícios, premissas e restrições do projeto, assim como organiza as mudanças e integração com demais planos de gerenciamento.	Gerente de Projeto
Gerenciamento escopo	Desenvolver o escopo do projeto de forma a conter todas as etapas necessárias para atendimento do resultado do projeto.	Gerente de Projeto
Gerenciamento tempo	Estabelecer os procedimentos a serem utilizados no gerenciamento do cronograma contendo a definição das atividades, recursos e duração das atividades.	Gerente de Projeto
Gerenciamento custos	Estabelecer os procedimentos a serem utilizados no gerenciamento de custos contendo a estimativa dos custos, orçamento, controle e reservas financeiras.	Gerente de Projeto
Gerenciamento qualidade	Estabelecer os procedimentos utilizados no gerenciamento da qualidade contendo a política da qualidade, fatores ambientais, métricas, controles e garantia da qualidade.	Gerente de Projeto
Gerenciamento recursos	Estabelecer os procedimentos utilizados no gerenciamento dos recursos, principalmente recursos humanos, através da definição dos recursos, treinamentos, avaliação, bonificação e alocação financeira.	Gerente de Projeto
Gerenciamento comunicação	Estabelecer os procedimentos utilizados no gerenciamento da comunicação e o seu controle.	Gerente de Projeto
Gerenciamento riscos	Estabelecer os procedimentos utilizados no gerenciamento dos riscos contendo a identificação dos riscos, análise qualitativa e quantitativa, respostas aos riscos e controle.	Gerente de Projeto
Gerenciamento aquisições	Estabelecer os procedimentos utilizados no gerenciamento das aquisições contendo planejamento, seleção e critério, avaliação e controle das aquisições.	Gerente de Projeto
Gerenciamento partes interessadas	Estabelecer os procedimentos utilizados no gerenciamento das partes interessadas, contendo as etapas de identificar, engajar e controlar as partes interessadas.	Gerente de Projeto
Iniciação	Executar os procedimentos para iniciação do projeto, a partir do termo de abertura do projeto, e reunião com equipe e patrocinador para expor os objetivos e motivar os membros.	Gerente de Projeto
Termo de abertura do projeto	Descrever os objetivos, a justificativa, autoridade e responsabilidade do GP, equipe, restrições, premissas e principais entregas e orçamento do projeto.	Gerente de Projeto

Evento de abertura do projeto	Reunir a equipe do projeto, coordenadores e gerentes e administrador de gestão estratégica para apresentar o projeto, seus objetivos, benefícios, premissas e restrições. Além de motivar a equipe para início do projeto.	Gerente de Projeto
Diagnóstico situação atual	Realizar um diagnóstico da situação atual do organograma e dos processos em relação A gestão de <i>compliance</i>.	Gerente de Projeto
Analisar organograma	Identificar a atual estrutura do organograma, realizar benchmarking para visualizar onde se enquadra a estrutura de <i>compliance</i> , propor novas formas de organograma para incluir os responsáveis pelo processos de <i>compliance</i> .	Coordenador Estratégia, Qualidade e Processos
Analisar fluxo processos atuais	Levantar todos os processos que possam possuir interação ou partes do processo de <i>compliance</i> e fazer análise das suas entradas e saídas.	Analista de Processos
Reunião entrega fase Iniciação	Apresentar para os coordenadores envolvidos no projeto os resultados alcançados até o momento e realizar uma análise crítica sobre o desempenho e sobre as etapas futuras.	Gerente de Projeto
Implantar metodologia	Definir método de gestão de <i>compliance</i> que será aplicado na empresa considerando os responsáveis e a desenho do processo.	Gerente de Projeto
Integrar processos atuais	Integrar as entradas e saídas de cada processo com o processo de <i>compliance</i> , definindo a alçada de responsabilidades e atividades de cada processo evitando zonas cinzentas.	Analista de Processos
Ajustar organograma	Definir o responsável e a estrutura de <i>compliance</i> considerando o nível hierárquico que mesma ocupará.	Coordenador Estratégia, Qualidade e Processos
Apresentar situação atual para Presidência	Montar apresentação com um estudo das opções de estrutura de <i>compliance</i> dentro do organograma.	Coordenador Estratégia, Qualidade e Processos
Reunião para tomar de decisão do dono do pela Presidência	Apresentar estudos para a Presidência tomar a decisão de qual a estrutura ideal para a empresa.	Coordenador Estratégia, Qualidade e Processos
Desenhar novo processo	Descrever o método de gestão de <i>compliance</i> que será utilizado pela empresa, considerando suas interações com demais processos.	Coordenador Estratégia, Qualidade e Processos
Descrever o processo, macrofluxo e fluxograma	Descrever o processo, macrofluxo e fluxograma de gestão de <i>compliance</i> da empresa.	Analista de Processos
Revisar processo	Realizar a análise crítica da descrição e dar <i>feedback</i> .	Gerente Administrativo
Aprovar processo	Realizar a aprovação da descrição e dar <i>feedback</i> .	Presidente
Aplicar sistema de auditoria mobile	Desenvolver e implantar o sistema mobile de auditoria adequando-o aos processos da empresa.	Auditor Interno de Processos

Reunião entrega fase implantação metodologia	Apresentar para os coordenadores envolvidos no projeto os resultados alcançados até o momento e realizar uma análise crítica sobre o desempenho e sobre as etapas futuras.	Gerente de Projeto
Requisitos internos e externos	Identificar todos os requisitos internos e externos, incluindo legislações, normativas, requisitos de clientes, requisitos de processos. Analisar a aplicabilidade e aderências desses requisitos e registrar suas lacunas para posterior tratamento.	Gerente de Projeto
Identificar regulamentações/ legislações	Identificar legislações e normas dos órgãos reguladores e analisar a aplicabilidade.	Coordenador Regulamentação e Parametrização
Acessar sites de cada órgão regulador	Procurar todas as legislações e normas que podem ser aplicáveis ao negócio da empresa.	Analista de Regulamentação
Relacionar todas as normas vigentes	Organizar e classificar as normas por tipo, negócio, área e responsável.	Analista de Regulamentação
Analisar normas aplicáveis a instituição	Avaliar as normas e verificar se realmente são pertinentes ao negócio da empresa.	Analista de Regulamentação
Reunião para apresentar requisitos	Apresentar requisitos aos coordenadores para validação.	Analista de Regulamentação
Identificar requisitos internos dos processos	Identificar e organizar requisitos internos de processos, contratos, clientes e sociedade pertinentes para a gestão de <i>compliance</i>.	Gerente de Projetos
Relacionar requisitos dos processos	Identificar e organizar todos os requisitos internos de processos que devem ser contemplados na gestão de <i>compliance</i> .	Analista de Processos
Relacionar requisitos dos contratos com fornecedores	Identificar e organizar todas as cláusulas contratuais pertinentes ao controle de <i>compliance</i> .	Coordenador de Fornecedores e Prestadores
Relacionar expectativas dos clientes e sociedade	Identificar e organizar todas as expectativas registradas nas pesquisas de satisfação.	Analista de Pesquisa
Reunião para apresentar requisitos	Apresentar requisitos aos coordenadores para validação.	Gerente de Projetos
Identificar Riscos dos requisitos	Analisar e organizar os riscos dos requisitos internos e externos do processo de Gestão de <i>Compliance</i>.	Coordenador de Riscos e Segurança
Relacionar riscos dos requisitos	Identificar e organizar riscos dos requisitos internos e externos de Gestão de <i>Compliance</i> .	Analista de Riscos
Reunião para apresentar riscos	Apresentar requisitos aos coordenadores para validação.	Analista de Riscos
Analisar aplicabilidade	Analisar o nível de aderência dos requisitos internos e externos e identificar e registrar as lacunas	Coordenador de Riscos e Segurança
Analisar nível aderência requisitos	Analisar os requisitos identificar com as práticas da empresa.	Coordenador de Riscos e Segurança
Identificar lacunas	Identificar e registrar as lacunas entre os requisitos e as práticas da empresa.	Coordenador de Riscos e Segurança

Incluir requisitos processos e contratos	Incluir os requisitos identificados nos demais processos e nos contratos da empresa com o objetivo de garantir o atendimento dos mesmos.	Gerente de Projetos
Descrever requisitos no processo, macrofluxo e fluxograma	Descrever os requisitos identificados nos demais processos e nos contratos da empresa para garantir o atendimento dos mesmos.	Analista de Processos
Revisar, aprovar e publicar processo	Analisar criticamente, aprovar e dar feedback da descrição dos processos e a inclusão dos requisitos pertinentes.	Coordenador de Riscos e Segurança
Reunião entrega fase de inclusão de requisitos no processo	Apresentar para os coordenadores envolvidos no projeto os resultados alcançados até o momento e realizar uma análise crítica sobre o desempenho e sobre as etapas futuras.	Gerente de Projetos
Comunicar e treinar	Elaborar os conteúdos e o cronograma de comunicações e treinamentos referente a gestão de <i>compliance</i>, como práticas e princípios éticos e transparentes.	Gerente de Projetos
Comunicação Interna	Elaborar os conteúdos e o cronograma de comunicações internas.	Coordenador de Riscos e Segurança
Elaborar cronograma de comunicação	Criar material e organizar os conteúdos de gestão de <i>compliance</i> e criar um cronograma para divulgação progressiva dos conteúdos.	Coordenador de Riscos e Segurança
Realizar comunicações nas reuniões setoriais	Agendar presença nas reuniões setoriais e apresentar conteúdos de gestão de <i>compliance</i> , como práticas e princípios éticos e transparentes.	Coordenador de Riscos e Segurança
Realizar comunicações pela Intranet, Comunicar e Mural	Publicar na Intranet, no Comunicar (E-mail corporativo), e no Mural os conteúdos de gestão de <i>compliance</i> , como práticas e princípios éticos e transparentes.	Coordenador de Riscos e Segurança
Treinamentos internos	Elaborar os conteúdos e o cronograma de treinamentos referente a gestão de <i>compliance</i>, como práticas e princípios éticos e transparentes.	Coordenador de Riscos e Segurança
Elaborar cronograma e conteúdo	Criar material e organizar os conteúdos de gestão de <i>compliance</i> e criar um cronograma para treinamento dos colaboradores.	Analista de Riscos
Realizar treinamentos	Agendar sala de treinamento, organizar local, preparar <i>coffee</i> , enviar convites e realizar o treinamento conforme programado.	Analista de Riscos
Aplicar testes	Confeccionar teste de aderência ao treinamento, aplicar teste.	Analista de Riscos
Aplicar pesquisa satisfação	Confeccionar pesquisa, aplicar pesquisa, tabular dados.	Analista de Riscos
Comunicação externa	Elaborar os conteúdos e o cronograma de comunicações externas	Gerente de Projetos
Elaborar cronograma de comunicação	Criar material e organizar os conteúdos de gestão de <i>compliance</i> e criar um cronograma para divulgação progressiva dos conteúdos.	Analista de Riscos
Desenvolver comunicação pelo Marketing	Desenvolver arte com o conteúdo de gestão de <i>compliance</i> .	Assistente de Marketing
Realizar comunicações pelo <i>Facebook</i>	Publicar artes no <i>facebook</i> e monitorar reação.	Assistente de Marketing

Reunião entrega fase comunicação e treinamento	Apresentar para os coordenadores envolvidos no projeto os resultados alcançados até o momento e realizar uma análise crítica sobre o desempenho e sobre as etapas futuras.	Gerente de Projetos
Gerenciar riscos	Identificar, priorizar, tomar medidas mitigadoras, acompanhar o resultado das medidas e medir a eficácia das ações.	Gerente de Projetos
Identificar riscos lacunas abertas/processos/estratégicos	Identificar e registrar todas os riscos encontrados nas lacunas abertas de requisitos, de processos e estratégicos.	Analista de Riscos
Priorizar risco	Classificar os riscos através da matriz impacto X probabilidade	Analista de Riscos
Definir medidas mitigadoras para os riscos e lacunas identificadas	Analisar os principais riscos e criar ações para mitigá-los	Analista de Riscos
Acompanhar medidas mitigadoras	Monitorar o andamento das ações para mitigar riscos.	Analista de Riscos
Medir eficácia das medidas implementadas	Avaliar a eficácia das medidas mitigadoras, após conclusão das ações, analisando se a probabilidade ou impacto do risco reduziu.	Analista de Riscos
Reunião entrega fase de gerenciar riscos	Apresentar para os coordenadores envolvidos no projeto os resultados alcançados até o momento e realizar uma análise crítica sobre o desempenho e sobre as etapas futuras.	Gerente de Projetos
Controlar e analisar resultados	Definir quais serão os indicadores de controle do processo, cadastrá-los no sistema e monitorar a tendência dos resultados.	Gerente de Projetos
Definir indicadores e metas	Analisar as entregas do processo de gestão de <i>compliance</i> e definir os indicadores que irão controlar o processo.	Coordenador de Riscos e Segurança
Incluir indicadores no sistema	Cadastrar os indicadores no sistema de gestão de indicadores.	Analista de Processos
Acompanhar indicadores	Periodicamente analisar os resultados do indicador verificando sua tendência.	Coordenador de Riscos e Segurança
Reunião entrega fase controlar e analisar resultados	Apresentar para os coordenadores envolvidos no projeto os resultados alcançados até o momento e realizar uma análise crítica sobre o desempenho e sobre as etapas futuras.	Gerente de Projetos
Acompanhar o projeto	Semanalmente realizar o acompanhamento dos resultados do projeto por meio de relatórios de desempenho e <i>status report</i> .	Gerente de Projetos
Corrigir desvios	Criar e acompanhar ações quando identificado, através dos monitoramentos, algum desvio de processo, de resultado ou de conduta.	Gerente de Projetos
Ações corretivas desvios de processos	Criar e acompanhar ações quando identificado, através dos monitoramentos, algum desvio de processo.	Coordenador de Riscos e Segurança
Criar ações no sistema	Cadastrar ações no sistema de gestão da qualidade para tratamento dos desvios de processos identificados.	Analista de Riscos

Acompanhar andamento	Monitorar o andamento das ações para resolução dos desvios de processos.	Coordenador de Riscos e Segurança
Ações corretivas resultados	Criar e acompanhar ações quando identificado, através dos monitoramentos, algum desvio de resultados	Coordenador de Riscos e Segurança
Criar ações no sistema	Cadastrar ações no sistema de gestão da qualidade para tratamento dos desvios de processos identificados.	Analista de Riscos
Acompanhar andamento	Monitorar o andamento das ações para resolução dos desvios de resultados	Coordenador de Riscos e Segurança
Ações corretivas desvio conduta	Criar e acompanhar ações quando identificado, através dos monitoramentos, algum desvio de conduta.	Analista Líder de Gestão de Pessoas
Definir ações quando desvio conduta	Estudar e definir os critérios quando ocorrer desvio de conduta dos colaboradores.	Analista Líder de Gestão de Pessoas
Registrar ações	Cadastrar ações no sistema de gestão da qualidade para tratamento dos desvios de processos identificados.	Analista Líder de Gestão de Pessoas
Acompanhar andamento	Monitorar o andamento das ações para resolução dos desvios de conduta.	Analista Líder de Gestão de Pessoas
Verificar Eficácia	Verificar se as ações criadas para corrigir os desvios foram efetivas e resolveram o problema.	Coordenador de Riscos e Segurança
Verificar a eficácia das ações	Verificar a eficácia das ações para correção dos desvios de conduta, processos e resultados.	Analista de Riscos
Encerrar ação ou devolver ação	Encerrar no sistema a ação, caso identificado correção do desvio, ou devolver caso seja necessário novas ações para resolver o problema recorrente.	Analista de Riscos
Reunião entrega fase de corrigir desvios	Apresentar para os coordenadores envolvidos no projeto os resultados alcançados até o momento e realizar uma análise crítica sobre o desempenho e sobre as etapas futuras.	Gerente de Projetos
Implementar melhorias	Receber a auditoria de processos para verificar se o processo criado para gestão de <i>compliance</i> está conforme especificações planejadas. Assim como realizar uma análise crítica, rodando o ciclo PDCA, para melhoria do processo.	Gerente de Projetos
Receber auditoria de processos	Incluir o processo de gestão de <i>compliance</i> no programa de auditoria, receber auditoria, receber relatório com os resultados e tratar as não conformidades.	Auditor Interno de Processos
Análise crítica do processo	Realizar uma análise crítica considerando os resultados do processo até o momento e os resultados da auditoria, promovendo melhorias necessárias no processo.	Gerente de Projetos
Ações de melhoria	Criar ações, originárias da análise crítica, para melhoria do processo.	Gerente de Projetos

Reunião para acompanhamento das melhorias	Reunir -se para verificar o andamento das melhorias, o resultado do processo e possíveis ajustes.	Gerente de Projetos
Registrar ações no sistema	Registrar as ações e o andamento delas no sistema de gestão da qualidade.	Analista de Processos
Encerramento	Executar procedimentos de entrega do projeto, envolvendo a equipe e o patrocinador, analisando as lições aprendidas e desmobilizando a equipe.	Gerente de Projetos
Registro lições aprendidas	Registrar as lições aprendidas do processo de implementação do projeto em diretório específico da área da qualidade.	Gerente de Projetos
Evento de entrega do projeto	Reunir equipe e patrocinador para apresentar os resultados do projeto e encerrá-lo oficialmente.	Gerente de Projetos
Desmobilizar Equipe	Reconhecer os esforços de cada membro da equipe e reintegrá-los em suas atividades habituais.	Gerente de Projetos

Quadro 10 - Dicionário da EAP

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

6.2 CRONOGRAMA

Nome da tarefa	Duração	Início	Término
Processo de Gestão de Compliance	295,75 dias	Sex 02/12/16	Qui 08/02/18
Gerenciamento do projeto	6,5 dias	Sex 02/12/16	Seg 12/12/16
Iniciação	12 dias	Sex 02/12/16	Seg 19/12/16
Termo de abertura do projeto	4 hrs	Sex 02/12/16	Sex 02/12/16
Evento de abertura do projeto	1 dia	Ter 13/12/16	Ter 13/12/16
Diagnóstico situação atual	3 dias	Qua 14/12/16	Sex 16/12/16
Reunião entrega fase Iniciação	2 hrs	Seg 19/12/16	Seg 19/12/16
Implantar metodologia	11,5 dias	Ter 27/12/16	Qua 11/01/17
Integrar processos atuais	16 hrs	Ter 27/12/16	Qua 28/12/16
Ajustar organograma	1 dia	Qui 29/12/16	Qui 29/12/16
Desenhar novo processo	5,5 dias	Sex 30/12/16	Sex 06/01/17
Aplicar sistema de auditoria mobile	60 hrs	Sex 30/12/16	Ter 10/01/17
Reunião entrega fase implantação metodologia	4 hrs	Qua 11/01/17	Qua 11/01/17
Requisitos internos e externos	37,75 dias	Qua 11/01/17	Qua 08/03/17
Identificar regulamentações/ legislações	15,13 dias	Qui 12/01/17	Qui 02/02/17
Identificar requisitos internos dos processos	15,13 dias	Qua 11/01/17	Qua 01/02/17
Identificar Riscos dos requisitos	5,13 dias	Sex 03/02/17	Sex 10/02/17
Analisar aplicabilidade	11,38 dias	Sex 10/02/17	Qua 01/03/17
Incluir requisitos processos e contratos	4 dias	Qua 01/03/17	Ter 07/03/17
Reunião entrega fase de inclusão de requisitos no processo	2 hrs	Qua 08/03/17	Qua 08/03/17
Comunicar e treinar	49 dias	Qui 09/03/17	Seg 22/05/17
Comunicação Interna	45,25 dias	Qui 09/03/17	Ter 16/05/17
Treinamentos internos	10,5 dias	Ter 02/05/17	Ter 16/05/17
Comunicação externa	3,25 dias	Qua 17/05/17	Seg 22/05/17
Reunião entrega fase comunicação e treinamento	2 hrs	Ter 16/05/17	Ter 16/05/17
Gerenciar riscos	75 dias	Seg 22/05/17	Sex 08/09/17

Identificar riscos lacunas abertas/processos/estratégicos	40 hrs	Seg 22/05/17	Ter 30/05/17
Priorizar risco	16 hrs	Ter 30/05/17	Qui 01/06/17
Definir medidas mitigadoras para os riscos e lacunas identificadas	16 hrs	Qui 01/06/17	Seg 05/06/17
Acompanhar medidas mitigadoras	8 hrs	Sex 21/07/17	Sex 21/07/17
Medir eficácia das medidas implementadas	24 hrs	Ter 05/09/17	Qui 07/09/17
Reunião entrega fase de gerenciar riscos	2 hrs	Sex 08/09/17	Sex 08/09/17
Controlar e analisar resultados	281,13 dias	Sex 16/12/16	Sex 02/02/18
Definir indicadores e metas	8 hrs	Ter 06/06/17	Qua 07/06/17
Incluir indicadores no sistema	8 hrs	Qua 07/06/17	Qui 08/06/17
Acompanhar indicadores	16 hrs	Sex 08/09/17	Seg 11/09/17
Reunião entrega fase controlar e analisar resultados	2 hrs	Ter 12/09/17	Ter 12/09/17
Acompanhar o projeto	281,13 dias	Sex 16/12/16	Sex 02/02/18
Status Report 1	1 hr	Sex 16/12/16	Sex 16/12/16
Status Report 2	1 hr	Sex 23/12/16	Sex 23/12/16
Status Report 3	1 hr	Sex 30/12/16	Sex 30/12/16
Status Report 4	1 hr	Sex 06/01/17	Sex 06/01/17
Status Report 5	1 hr	Sex 13/01/17	Sex 13/01/17
Status Report 6	1 hr	Sex 20/01/17	Sex 20/01/17
Status Report 7	1 hr	Sex 27/01/17	Sex 27/01/17
Status Report 8	1 hr	Sex 03/02/17	Sex 03/02/17
Status Report 9	1 hr	Sex 10/02/17	Sex 10/02/17
Status Report 10	1 hr	Sex 17/02/17	Sex 17/02/17
Status Report 11	1 hr	Sex 24/02/17	Sex 24/02/17
Status Report 12	1 hr	Sex 03/03/17	Sex 03/03/17
Status Report 13	1 hr	Sex 10/03/17	Sex 10/03/17
Status Report 14	1 hr	Sex 17/03/17	Sex 17/03/17
Status Report 15	1 hr	Sex 24/03/17	Sex 24/03/17
Status Report 16	1 hr	Sex 31/03/17	Sex 31/03/17
Status Report 17	1 hr	Sex 07/04/17	Sex 07/04/17
Status Report 18	1 hr	Sex 14/04/17	Sex 14/04/17
Status Report 19	1 hr	Seg 24/04/17	Seg 24/04/17
Status Report 20	1 hr	Sex 28/04/17	Sex 28/04/17
Status Report 21	1 hr	Sex 05/05/17	Sex 05/05/17
Status Report 22	1 hr	Sex 12/05/17	Sex 12/05/17
Status Report 23	1 hr	Sex 19/05/17	Sex 19/05/17
Status Report 24	1 hr	Sex 26/05/17	Sex 26/05/17
Status Report 25	1 hr	Sex 02/06/17	Sex 02/06/17
Status Report 26	1 hr	Sex 09/06/17	Sex 09/06/17
Status Report 27	1 hr	Sex 16/06/17	Sex 16/06/17
Status Report 28	1 hr	Sex 23/06/17	Sex 23/06/17
Status Report 29	1 hr	Sex 30/06/17	Sex 30/06/17
Status Report 30	1 hr	Seg 10/07/17	Seg 10/07/17
Status Report 31	1 hr	Sex 14/07/17	Sex 14/07/17
Status Report 32	1 hr	Sex 21/07/17	Sex 21/07/17
Status Report 33	1 hr	Sex 28/07/17	Sex 28/07/17
Status Report 34	1 hr	Sex 04/08/17	Sex 04/08/17
Status Report 35	1 hr	Sex 11/08/17	Sex 11/08/17
Status Report 36	1 hr	Sex 18/08/17	Sex 18/08/17
Status Report 37	1 hr	Sex 25/08/17	Sex 25/08/17

Status Report 38	1 hr	Sex 01/09/17	Sex 01/09/17
Status Report 39	1 hr	Sex 08/09/17	Sex 08/09/17
Status Report 40	1 hr	Sex 15/09/17	Sex 15/09/17
Status Report 41	1 hr	Sex 22/09/17	Sex 22/09/17
Status Report 42	1 hr	Sex 29/09/17	Sex 29/09/17
Status Report 43	1 hr	Sex 06/10/17	Sex 06/10/17
Status Report 44	1 hr	Sex 13/10/17	Sex 13/10/17
Status Report 45	1 hr	Sex 20/10/17	Sex 20/10/17
Status Report 46	1 hr	Sex 27/10/17	Sex 27/10/17
Status Report 47	1 hr	Sex 03/11/17	Sex 03/11/17
Status Report 48	1 hr	Sex 10/11/17	Sex 10/11/17
Status Report 49	1 hr	Sex 17/11/17	Sex 17/11/17
Status Report 50	1 hr	Sex 24/11/17	Sex 24/11/17
Status Report 51	1 hr	Sex 01/12/17	Sex 01/12/17
Status Report 52	1 hr	Sex 08/12/17	Sex 08/12/17
Status Report 53	1 hr	Sex 15/12/17	Sex 15/12/17
Status Report 54	1 hr	Sex 22/12/17	Sex 22/12/17
Status Report 55	1 hr	Sex 29/12/17	Sex 29/12/17
Status Report 56	1 hr	Sex 05/01/18	Sex 05/01/18
Status Report 57	1 hr	Sex 12/01/18	Sex 12/01/18
Status Report 58	1 hr	Sex 19/01/18	Sex 19/01/18
Status Report 59	1 hr	Sex 26/01/18	Sex 26/01/18
Status Report 60	1 hr	Sex 02/02/18	Sex 02/02/18
Corrigir desvios	92,25 dias	Ter 12/09/17	Qui 25/01/18
Ações corretivas desvios de processos	57 dias	Ter 12/09/17	Seg 04/12/17
Ações corretivas resultados	3 dias	Ter 05/12/17	Qui 07/12/17
Ações corretivas desvio conduta	4 dias	Ter 12/09/17	Sex 15/09/17
Verificar Eficácia	7,25 dias	Ter 16/01/18	Qui 25/01/18
Implementar melhorias	6,75 dias	Qui 25/01/18	Sex 02/02/18
Receber auditoria de processos	24 hrs	Qui 25/01/18	Ter 30/01/18
Análise crítica do processo	8 hrs	Ter 30/01/18	Qua 31/01/18
Ações de melhoria	2 dias	Qui 01/02/18	Sex 02/02/18
Encerramento	3,75 dias	Seg 05/02/18	Qui 08/02/18
Registro lições aprendidas	8 hrs	Seg 05/02/18	Seg 05/02/18
Evento de entrega do projeto	1,13 dias	Ter 06/02/18	Qua 07/02/18
Desmobilizar Equipe	6 hrs	Qui 08/02/18	Qui 08/02/18

Quadro 11 – Cronograma

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

6.2.1 Descrição das fases do projeto

Fases	Etapa	Entregas	Descrição
Iniciação	Iniciação	<p>Termo de abertura do projeto; Levantamento dos objetivos, restrições e premissas do projeto; Levantamento das necessidades das partes interessadas; Relatório de diagnóstico da situação atual.</p>	<p>Executar os procedimentos para iniciação do projeto, a partir do termo de abertura do projeto, e reunião com equipe e patrocinador para expor os objetivos e motivar os membros.</p>

Planejamento	Gerenciamento do projeto	Planos de gerenciamento; Escopo; Cronograma; Orçamento; Indicadores da qualidade; Respostas aos riscos.	Estabelecer os procedimentos para gerenciamento do projeto. Como planejamento do escopo, tempo, custos, recursos, qualidade, riscos, comunicação entre outros.
	Implantar metodologia	Organograma atualizado com área de <i>compliance</i> ; Processo descrito e integrado; Sistema de auditoria mobile.	Definir método de gestão de <i>compliance</i> que será aplicado na empresa considerando os responsáveis, o desenho do processo e o sistema de auditoria.
Execução	Requisitos internos e externos	Relação dos requisitos internos e externos; Relação no nível de aderências dos requisitos na organização; Relação dos riscos dos requisitos; Relação das lacunas de atendimento; Processos com inclusão de requisitos.	Identificar todos os requisitos internos e externos, incluindo legislações, normativas, requisitos de clientes, requisitos de processos. Analisar a aplicabilidade e aderências desses requisitos e registrar suas lacunas para posterior tratamento.
	Comunicar e treinar	Cronograma de comunicação; Cronograma de treinamentos; Conteúdos comunicados pelos meios de comunicação oficial da empresa; Apresentações; Testes de aderência aos treinamentos; Pesquisa de satisfação dos treinamentos.	Elaborar os conteúdos e o cronograma de comunicações e treinamentos referente a gestão de <i>compliance</i> , como práticas e princípios éticos e transparentes.
	Gerenciar riscos	Lista de riscos; Matriz de prioridade e impacto; Resposta aos riscos.	Identificar, priorizar, tomar medidas mitigadoras, acompanhar o resultado das medidas e medir a eficácia das ações.
	Controlar e analisar resultados	Indicadores cadastrados no sistema; Análise crítica dos indicadores; <i>Status report</i> do projeto.	Definir quais serão os indicadores de controle do processo, cadastrá-los no sistema e monitorar a tendência dos resultados.
	Corrigir desvios	Relatórios de ações corretivas; Avaliação da eficácia das ações corretivas.	Criar e acompanhar ações quando identificado, através dos monitoramentos, algum desvio de processo, de resultado ou de conduta.
	Implementar melhorias	Relatório de auditoria; Análise crítica do processo; Ações de melhoria.	Receber a auditoria de processos para verificar se o processo criado para gestão de <i>compliance</i> está conforme especificações planejadas. Assim como realizar uma análise crítica, rodando o ciclo PDCA, para melhoria do processo.

Finalização	Encerramento	Relatório de lições aprendidas; Relatório com resultados do projeto.	Executar procedimentos de entrega do projeto, envolvendo a equipe e o patrocinador, analisando as lições aprendidas e desmobilizando a equipe.
-------------	--------------	---	--

Quadro 12 - Fases do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

6.2.2 Datas alvos (marcos ou *milestones*)

Nome da tarefa	Término
Processo de Gestão de Compliance	Qui 08/02/18
Gerenciamento do projeto	Seg 12/12/16
Gerenciamento integração	Sex 02/12/16
Gerenciamento escopo	Seg 05/12/16
Gerenciamento tempo	Ter 06/12/16
Gerenciamento custos	Qua 07/12/16
Gerenciamento qualidade	Qui 08/12/16
Gerenciamento recursos	Qui 08/12/16
Gerenciamento comunicação	Sex 09/12/16
Gerenciamento riscos	Sex 09/12/16
Gerenciamento aquisições	Seg 12/12/16
Gerenciamento partes interessadas	Seg 12/12/16
Iniciação	Seg 19/12/16
Termo de abertura do projeto	Sex 02/12/16
Evento de abertura do projeto	Ter 13/12/16
Diagnóstico situação atual	Sex 16/12/16
Reunião entrega fase Iniciação	Seg 19/12/16
Implantar metodologia	Qua 11/01/17
Integrar processos atuais	Qua 28/12/16
Ajustar organograma	Qui 29/12/16
Desenhar novo processo	Sex 06/01/17
Aplicar sistema de auditoria mobile	Ter 10/01/17
Reunião entrega fase implantação metodologia	Qua 11/01/17
Requisitos internos e externos	Qua 08/03/17
Identificar regulamentações/ legislações	Qui 02/02/17
Identificar requisitos internos dos processos	Qua 01/02/17
Identificar Riscos dos requisitos	Sex 10/02/17
Analisar aplicabilidade	Qua 01/03/17
Incluir requisitos processos e contratos	Ter 07/03/17
Reunião entrega fase de inclusão de requisitos no processo	Qua 08/03/17
Comunicar e treinar	Seg 22/05/17
Comunicação Interna	Ter 16/05/17
Treinamentos internos	Ter 16/05/17
Comunicação externa	Seg 22/05/17
Reunião entrega fase comunicação e treinamento	Ter 16/05/17
Gerenciar riscos	Sex 08/09/17
Identificar riscos lacunas abertas/processos/ estratégicos	Ter 30/05/17
Priorizar risco	Qui 01/06/17
Definir medidas mitigadoras para os riscos e lacunas identificadas	Seg 05/06/17
Acompanhar medidas mitigadoras	Sex 21/07/17

Medir eficácia das medidas implementadas	Qui 07/09/17
Reunião entrega fase de gerenciar riscos	Sex 08/09/17
Controlar e analisar resultados	Sex 02/02/18
Definir indicadores e metas	Qua 07/06/17
Incluir indicadores no sistema	Qui 08/06/17
Acompanhar indicadores	Seg 11/09/17
Reunião entrega fase controlar e analisar resultados	Ter 12/09/17
Acompanhar o projeto	Sex 02/02/18
Corrigir desvios	Qui 25/01/18
Ações corretivas desvios de processos	Seg 04/12/17
Ações corretivas resultados	Qui 07/12/17
Ações corretivas desvio conduta	Sex 15/09/17
Verificar Eficácia	Qui 25/01/18
Implementar melhorias	Sex 02/02/18
Receber auditoria de processos	Ter 30/01/18
Análise crítica do processo	Qua 31/01/18
Ações de melhoria	Sex 02/02/18
Encerramento	Qui 08/02/18
Registro lições aprendidas	Seg 05/02/18
Evento de entrega do projeto	Qua 07/02/18
Desmobilizar Equipe	Qui 08/02/18

Quadro 13 - Datas alvo (marcos)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

6.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

Estabelece os procedimentos a serem utilizados no gerenciamento do cronograma do projeto de Gestão de *Compliance*, envolvendo atividades de definição e sequenciamento das atividades, estimar durações das atividades, desenvolver e controlar o cronograma.

6.3.1 Processos de gerenciamento do tempo

As atividades, suas durações e todas as considerações específicas para o projeto são definidas a partir da decomposição das atividades através de um *brainstorm* e estimativa detalhada. O método utilizado para se baseou na estimativa de priorização e dependências.

Para desenvolvimento do cronograma do projeto utiliza-se o software o MS Project 2013. A alimentação das atualizações do andamento das atividades é função de cada responsável por atividade. O Gerente de Projeto faz o monitoramento da alimentação das mesmas, assim como controla semanalmente se as entregas estão conforme os prazos estipulados conforme geração dos relatórios de desempenho do

sistema. As folgas são monitoradas e caso ocorra folga maior que 7 dias do previsto é realizada análise crítica e, se necessário, tomadas ações corretivas.

O controle do cronograma consistirá em garantir de que todas as mudanças solicitadas, por e-mail, foram processadas e aprovadas, somente pelo Gerente de Projetos, quando não impactar em custos, ou pelo Gerente de Projetos e pelo Patrocinador quando impactar em custos. Esse processo será integrado com os demais planos de gerenciamento, atualizado na linha de base do projeto e registrado no controle de mudanças.

6.3.2 Priorização e controle das mudanças nos prazos

O controle do cronograma permite avaliar o andamento do projeto e, caso necessário, analisar criticamente o seu desempenho e tomar ações de correção e ações corretivas. Para tanto, determina-se os seguintes critérios:

1. Prioridade alta: Quando atraso maior que 30 dias, impactando significativamente no prazo final. Ação: Reunir equipe e patrocinador para análise crítica e ação corretiva, considerando acréscimo de recurso humano e hora extra.
 2. Prioridade média: Quando atraso entre 15 e 30 dias. Ação: Reunir a equipe para análise crítica e ação corretiva, considerando hora extra.
- Prioridade baixa: Quanto atraso inferior a 15 dias. Ação: Reunir responsável pela entrega e organizar mutirão, considerando hora extra.

As ações devem ser monitoradas por meio dos relatórios de desempenho do projeto. Esse processo será integrado com os demais planos de gerenciamento, atualizado na linha de base do projeto e registrado no controle de mudanças.

6.3.3 Frequência de avaliação dos prazos do projeto

A avaliação do desempenho do projeto, quanto aos prazos é feita semanalmente através dos relatórios do sistema. A avaliação consolidada dos resultados dos prazos é aplicada a cada reunião das grandes entregas e no evento de entrega do projeto ou pontualmente por solicitação do patrocinador.

O Gerente de projetos compila todos os dados com apoio da equipe e realiza a apresentação e discussão dos resultados. Caso identifique-se necessidade de

mudança é atualizado o plano de gerenciamento do tempo, integrado com os demais planos de gerenciamento, atualizado na linha de base do projeto e registrado no controle de mudanças.

6.3.4 Alocação financeira para o gerenciamento do tempo

Os custos para execução do cronograma são planejados conforme plano de gerenciamento de custos. Os custos extras decorrentes de atrasos e organizados conforme item 6.3.2 Priorização são gerenciados pelo controle das mudanças.

Outras situações não planejadas serão contempladas pelas reservas gerenciais, quando aprovadas pelo Patrocinador.

6.3.5 Administração do plano de gerenciamento do tempo

A responsabilidade pela administração do plano de gerenciamento do tempo é do Gerente de Projetos, o qual é revisado a cada *status report* ao Patrocinador conforme gerenciamento da comunicação.

As atualizações do plano são realizadas sempre que necessário a partir da aprovação do Patrocinador.

6.3.6 Histórico de alterações do plano do tempo

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Patrocinador

7 CUSTOS

O gerenciamento de custos, segundo Almeida (2013), sempre necessita ser lidado com cuidado independente do porte do projeto, então é preciso um minucioso planejamento e definição de quais os custos, estimativas e orçamentos irão compor o projeto e como serão gerenciados.

7.1 UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTO NO PROJETO

Para estimar os custos do projeto, primeiramente é importante definir quais serão as medidas e os recursos utilizados, dessa forma apresenta-se no quadro abaixo as medidas e o custo dos recursos necessários para o projeto de gestão de *compliance*.

Nome do recurso	Tipo	Unidade do Material	Custo
Gerente de Projetos	Trabalho	Hora	R\$ 16,82/hr
Gerente Administrativo	Trabalho	Hora	R\$ 36,36/hr
Coordenador Estratégia, Qualidade e Processos	Trabalho	Hora	R\$ 26,36/hr
Coordenador de Riscos e Segurança	Trabalho	Hora	R\$ 29,55/hr
Coordenador de Fornecedores e Prestadores	Trabalho	Hora	R\$ 26,36/hr
Coordenador Regulamentação e Parametrização	Trabalho	Hora	R\$ 29,55/hr
Auditor Interno de Processos	Trabalho	Hora	R\$ 16,82/hr
Analista Ambiental	Trabalho	Hora	R\$ 16,82/hr
Analista de Riscos	Trabalho	Hora	R\$ 16,82/hr
Analista de Regulamentação	Trabalho	Hora	R\$ 16,82/hr
Analista Jurídico	Trabalho	Hora	R\$ 16,82/hr
Analista de Processos	Trabalho	Hora	R\$ 16,82/hr
Presidente (sponsor)	Trabalho	Hora	R\$ 227,00/hr
Gerentes e Administrador de Gestão Estratégica	Trabalho	Hora	R\$ 182,00/hr
Coordenadores	Trabalho	Hora	R\$ 820,00/hr

Analista de Pesquisa	Trabalho	Hora	R\$ 16,82/hr
Assistente de Marketing	Trabalho	Hora	R\$ 9,00/hr
Analista de Fornecedores e Prestadores	Trabalho	Hora	R\$ 16,82/hr
Analista Líder de Gestão de Pessoas	Trabalho	Hora	R\$ 22,72/hr
Fornecedor sistema auditoria	Trabalho	Pacote de serviço	R\$ 2.000,00
Sistema de auditoria <i>mobile</i>	Material	Pacote de serviço	R\$ 3.000,00

Quadro 14 - Unidades de medidas

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

7.2 ORÇAMENTO

Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Custo
Processo de Gestão de Compliance	295,75 dias	Sex 02/12/16	Qui 08/02/18	R\$ 80.372,80
Gerenciamento do projeto	6,5 dias	Sex 02/12/16	Seg 12/12/16	R\$ 5.961,96
Gerenciamento integração	4 hrs	Sex 02/12/16	Sex 02/12/16	R\$ 67,28
Gerenciamento escopo	4 hrs	Seg 05/12/16	Seg 05/12/16	R\$ 660,00
Gerenciamento tempo	8 hrs	Ter 06/12/16	Ter 06/12/16	R\$ 1.118,20
Gerenciamento custos	8 hrs	Qua 07/12/16	Qua 07/12/16	R\$ 1.029,12
Gerenciamento qualidade	4 hrs	Qui 08/12/16	Qui 08/12/16	R\$ 514,56
Gerenciamento recursos	4 hrs	Qui 08/12/16	Qui 08/12/16	R\$ 514,56
Gerenciamento comunicação	4 hrs	Sex 09/12/16	Sex 09/12/16	R\$ 514,56
Gerenciamento riscos	4 hrs	Sex 09/12/16	Sex 09/12/16	R\$ 514,56
Gerenciamento aquisições	4 hrs	Seg 12/12/16	Seg 12/12/16	R\$ 514,56
Gerenciamento partes interessadas	4 hrs	Seg 12/12/16	Seg 12/12/16	R\$ 514,56
Iniciação	12 dias	Sex 02/12/16	Seg 19/12/16	R\$ 1.914,64
Termo de abertura do projeto	4 hrs	Sex 02/12/16	Sex 02/12/16	R\$ 67,28
Evento de abertura do projeto	1 dia	Ter 13/12/16	Ter 13/12/16	R\$ 134,56
Diagnóstico situação atual	3 dias	Qua 14/12/16	Sex 16/12/16	R\$ 1.506,98
Reunião entrega fase Iniciação	2 hrs	Seg 19/12/16	Seg 19/12/16	R\$ 205,82
Implantar metodologia	11,5 dias	Ter 27/12/16	Qua 11/01/17	R\$ 14.120,34
Integrar processos atuais	16 hrs	Ter 27/12/16	Qua 28/12/16	R\$ 1.029,12
Ajustar organograma	1 dia	Qui 29/12/16	Qui 29/12/16	R\$ 1.115,26
Desenhar novo processo	5,5 dias	Sex 30/12/16	Sex 06/01/17	R\$ 5.956,80
Aplicar sistema de auditoria <i>mobile</i>	60 hrs	Sex 30/12/16	Ter 10/01/17	R\$ 5.504,60
Reunião entrega fase implantação metodologia	4 hrs	Qua 11/01/17	Qua 11/01/17	R\$ 514,56
Requisitos internos e externos	37,75 dias	Qua 11/01/17	Qua 08/03/17	R\$ 24.484,21
Identificar regulamentações/ legislações	15,13 dias	Qui 12/01/17	Qui 02/02/17	R\$ 5.057,04
Identificar requisitos internos dos processos	15,13 dias	Qua 11/01/17	Qua 01/02/17	R\$ 5.037,82
Identificar Riscos dos requisitos	5,13 dias	Sex 03/02/17	Sex 10/02/17	R\$ 3.449,58

Analisar aplicabilidade	11,38 dias	Sex 10/02/17	Qua 01/03/17	R\$ 8.408,73
Incluir requisitos processos e contratos	4 dias	Qua 01/03/17	Ter 07/03/17	R\$ 1.501,92
Reunião entrega fase de inclusão de requisitos no processo	2 hrs	Qua 08/03/17	Qua 08/03/17	R\$ 1.029,12
Comunicar e treinar	49 dias	Qui 09/03/17	Seg 22/05/17	R\$ 8.216,67
Comunicação Interna	45,25 dias	Qui 09/03/17	Ter 16/05/17	R\$ 2.051,04
Treinamentos internos	10,5 dias	Ter 02/05/17	Ter 16/05/17	R\$ 4.193,12
Comunicação externa	3,25 dias	Qua 17/05/17	Seg 22/05/17	R\$ 1.355,04
Reunião entrega fase comunicação e treinamento	2 hrs	Ter 16/05/17	Ter 16/05/17	R\$ 617,47
Gerenciar riscos	75 dias	Seg 22/05/17	Sex 08/09/17	R\$ 2.060,62
Identificar riscos lacunas abertas/processos/ estratégicos	40 hrs	Seg 22/05/17	Ter 30/05/17	R\$ 370,96
Priorizar risco	16 hrs	Ter 30/05/17	Qui 01/06/17	R\$ 370,96
Definir medidas mitigadoras para os riscos e lacunas identificadas	16 hrs	Qui 01/06/17	Seg 05/06/17	R\$ 370,96
Acompanhar medidas mitigadoras	8 hrs	Sex 21/07/17	Sex 21/07/17	R\$ 370,96
Medir eficácia das medidas implementadas	24 hrs	Ter 05/09/17	Qui 07/09/17	R\$ 370,96
Reunião entrega fase de gerenciar riscos	2 hrs	Sex 08/09/17	Sex 08/09/17	R\$ 205,82
Controlar e analisar resultados	281,13 dias	Sex 16/12/16	Sex 02/02/18	R\$ 3.138,70
Definir indicadores e metas	8 hrs	Ter 06/06/17	Qua 07/06/17	R\$ 894,56
Incluir indicadores no sistema	8 hrs	Qua 07/06/17	Qui 08/06/17	R\$ 134,56
Acompanhar indicadores	16 hrs	Sex 08/09/17	Seg 11/09/17	R\$ 894,56
Reunião entrega fase controlar e analisar resultados	2 hrs	Ter 12/09/17	Ter 12/09/17	R\$ 205,82
Acompanhar o projeto	281,13 dias	Sex 16/12/16	Sex 02/02/18	R\$ 1.009,20
Corrigir desvios	92,25 dias	Ter 12/09/17	Qui 25/01/18	R\$ 11.884,67
Ações corretivas desvios de processos	57 dias	Ter 12/09/17	Seg 04/12/17	R\$ 1.298,24
Ações corretivas resultados	3 dias	Ter 05/12/17	Qui 07/12/17	R\$ 1.298,24
Ações corretivas desvio conduta	4 dias	Ter 12/09/17	Sex 15/09/17	R\$ 545,28
Verificar Eficácia	7,25 dias	Ter 16/01/18	Qui 25/01/18	R\$ 8.742,91
Implementar melhorias	6,75 dias	Qui 25/01/18	Sex 02/02/18	R\$ 2.849,81
Receber auditoria de processos	24 hrs	Qui 25/01/18	Ter 30/01/18	R\$ 969,73
Análise crítica do processo	8 hrs	Ter 30/01/18	Qua 31/01/18	R\$ 969,73
Ações de melhoria	2 dias	Qui 01/02/18	Sex 02/02/18	R\$ 910,35
Encerramento	3,75 dias	Seg 05/02/18	Qui 08/02/18	R\$ 5.741,16
Registro lições aprendidas	8 hrs	Seg 05/02/18	Seg 05/02/18	R\$ 134,56
Evento de entrega do projeto	1,13 dias	Ter 06/02/18	Qua 07/02/18	R\$ 5.472,04
Desmobilizar Equipe	6 hrs	Qui 08/02/18	Qui 08/02/18	R\$ 134,56

Quadro 15 – Orçamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

7.3 FLUXO DE CAIXA DO PROJETO E GRÁFICO DA “CURVA S”

O fluxo de caixa permite verificar qual o valor e quando ocorrerão os desembolsos para pagamento dos recursos ao longo do projeto, os serão recursos internos, a maioria ocorrerá na folha de pagamento no início do mês e os recursos externos serão pagos pelo processo de contas a pagar, no quadro abaixo é possível evidenciar os custos por atividades e até quando esse custo estará alocado ao projeto.

Nome da tarefa	Término	Custo	Custo acumulado
Processo de Gestão de Compliance			
Gerenciamento do projeto	Seg 12/12/16	R\$ 5.961,96	R\$ 5.961,96
Iniciação			
Termo de abertura do projeto	Sex 02/12/16	R\$ 67,28	R\$ 6.029,24
Evento de abertura do projeto	Ter 13/12/16	R\$ 134,56	R\$ 6.163,80
Diagnóstico situação atual	Sex 16/12/16	R\$ 1.506,98	R\$ 7.670,78
Reunião entrega fase Iniciação	Seg 19/12/16	R\$ 205,82	R\$ 7.876,60
Implantar metodologia			
Integrar processos atuais	Qua 28/12/16	R\$ 1.029,12	R\$ 8.905,72
Ajustar organograma	Qui 29/12/16	R\$ 1.115,26	R\$ 10.020,98
Desenhar novo processo	Sex 06/01/17	R\$ 5.956,80	R\$ 15.977,78
Aplicar sistema de auditoria mobile	Ter 10/01/17	R\$ 5.504,60	R\$ 21.482,38
Reunião entrega fase implantação metodologia	Qua 11/01/17	R\$ 514,56	R\$ 21.996,94
Requisitos internos e externos			
Identificar regulamentações/ legislações	Qui 02/02/17	R\$ 5.057,04	R\$ 27.053,98
Identificar requisitos internos dos processos	Qua 01/02/17	R\$ 5.037,82	R\$ 32.091,80
Identificar Riscos dos requisitos	Sex 10/02/17	R\$ 3.449,58	R\$ 35.541,38
Analisar aplicabilidade	Qua 01/03/17	R\$ 8.408,73	R\$ 43.950,11
Incluir requisitos processos e contratos	Ter 07/03/17	R\$ 1.501,92	R\$ 45.452,03
Reunião entrega fase de inclusão de requisitos no processo	Qua 08/03/17	R\$ 1.029,12	R\$ 46.481,15
Comunicar e treinar			

Comunicação Interna	Ter 16/05/17	R\$ 2.051,04	R\$ 48.532,19
Treinamentos internos	Ter 16/05/17	R\$ 4.193,12	R\$ 52.725,31
Comunicação externa	Seg 22/05/17	R\$ 1.355,04	R\$ 54.080,35
Reunião entrega fase comunicação e treinamento	Ter 16/05/17	R\$ 617,47	R\$ 54.697,82
Gerenciar riscos			
Identificar riscos lacunas abertas/processos/estratégicos	Ter 30/05/17	R\$ 370,96	R\$ 55.068,78
Priorizar risco	Qui 01/06/17	R\$ 370,96	R\$ 55.439,74
Definir medidas mitigadoras para os riscos e lacunas identificadas	Seg 05/06/17	R\$ 370,96	R\$ 55.810,70
Acompanhar medidas mitigadoras	Sex 21/07/17	R\$ 370,96	R\$ 56.181,66
Medir eficácia das medidas implementadas	Qui 07/09/17	R\$ 370,96	R\$ 56.552,62
Reunião entrega fase de gerenciar riscos	Sex 08/09/17	R\$ 205,82	R\$ 56.758,44
Controlar e analisar resultados			
Definir indicadores e metas	Qua 07/06/17	R\$ 894,56	R\$ 57.653,00
Incluir indicadores no sistema	Qui 08/06/17	R\$ 134,56	R\$ 57.787,56
Acompanhar indicadores	Seg 11/09/17	R\$ 894,56	R\$ 58.682,12
Reunião entrega fase controlar e analisar resultados	Ter 12/09/17	R\$ 205,82	R\$ 58.887,94
Acompanhar o projeto	Sex 02/02/18	R\$ 1.009,20	R\$ 59.897,14
Corrigir desvios			
Ações corretivas desvios de processos	Seg 04/12/17	R\$ 1.298,24	R\$ 61.195,38
Ações corretivas resultados	Qui 07/12/17	R\$ 1.298,24	R\$ 62.493,62
Ações corretivas desvio conduta	Sex 15/09/17	R\$ 545,28	R\$ 63.038,90
Verificar Eficácia	Qui 25/01/18	R\$ 8.742,91	R\$ 71.781,81
Implementar melhorias			
Receber auditoria de processos	Ter 30/01/18	R\$ 969,73	R\$ 72.751,54
Análise crítica do processo	Qua 31/01/18	R\$ 969,73	R\$ 73.721,27
Ações de melhoria	Sex 02/02/18	R\$ 910,35	R\$ 74.631,62
Encerramento			
Registro lições aprendidas	Seg 05/02/18	R\$ 134,56	R\$ 74.766,18

Evento de entrega do projeto	Qua 07/02/18	R\$ 5.472,04	R\$ 80.238,22
Desmobilizar Equipe	Qui 08/02/18	R\$ 134,56	R\$ 80.372,78

Quadro 16 - Fluxo de caixa

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

A evolução destes custos ao longo dos períodos do projeto permite a construção da curva “S”, conforme figura abaixo.

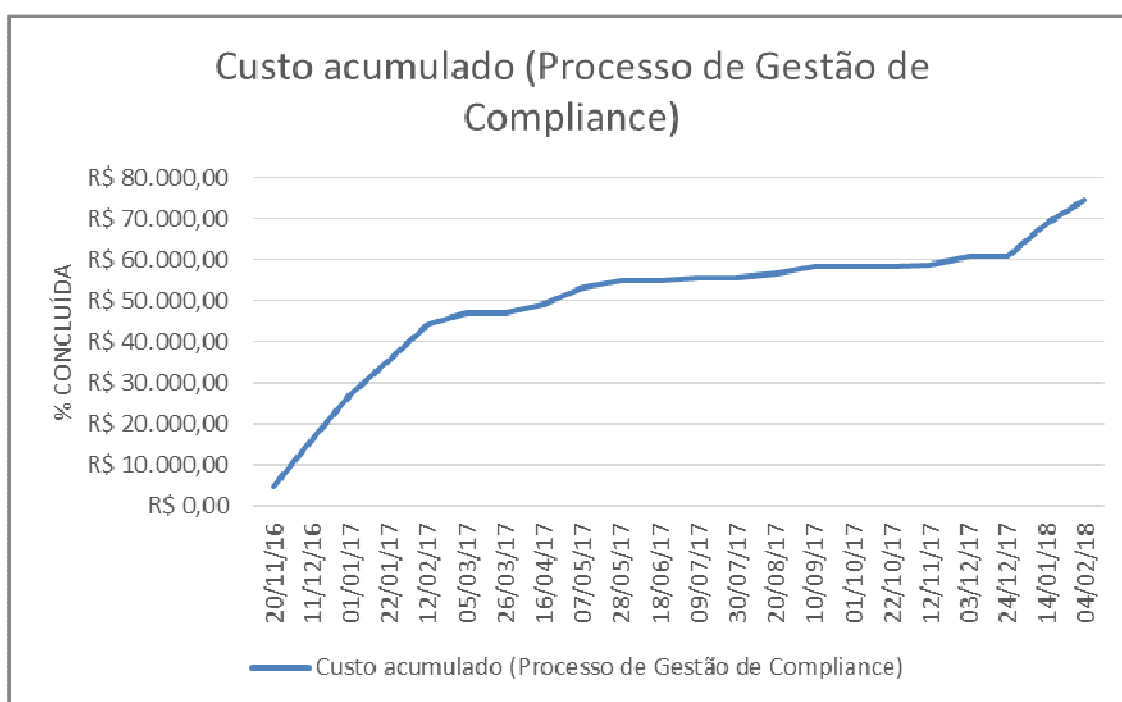


Figura 22 - Curva S

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

7.4 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

Estabelece os procedimentos a serem utilizados no gerenciamento de custos envolvendo as atividades de estimar os custos, determinar o orçamento, controle dos custos, reservas financeiras.

7.4.1 Processos de gerenciamento de custos

A partir da linha de base do escopo, de recursos e cronograma estimam-se os custos das atividades, utilizando-se as técnicas estimativas paramétrica e *bottom up*. A técnica paramétrica é utilizada para determinar o custo hora dos

colaboradores registrada no software de gestão, técnica bottom up utilizando o software Mindjet Mindmanager e a técnica de análise de propostas está baseado no banco de dados do sistema de gestão. As estimativas e atualizações dos custos são registradas no software MS Project, consideradas em reais (R\$). Os principais recursos são: equipe interna, recursos humanos considerando valor hora; materiais: considerando unidades; Serviços de software: recursos terceirizadas considerando melhor proposta.

Os responsáveis pela execução das estimativas de custos são:

Recursos	Responsável	Técnica
Recursos humanos	Coordenadores de Regulamentação e Parametrização; Riscos e Segurança; Estratégia, Qualidade e Processos; e Coordenador de Fornecedores e Prestadores	Valor hora + impostos + encargos + benefícios
Recursos Terceirizados	Coordenador de Fornecedores e Prestadores	Contratos e propostas
Materiais	Coordenador de Compras	Cotação de três propostas
Outros Recursos	Gerente de Projetos	Projetos anteriores com aprovação do coordenador da área de interesse

Quadro 17 - Responsáveis pelos recursos

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

A partir da linha de base do escopo, cronograma do projeto, controle dos recursos e estimativas de custo realiza-se a técnica de agregação de custos aglutinando os pacotes de trabalho a um nível macro estruturados em uma EAP (Estrutura analítica do projeto) e constituindo-se o orçamento do projeto e a curva S verificando a evolução dos custos ao longo dos períodos. A alimentação das atualizações do andamento das atividades é função de cada responsável por atividade com a técnica de % completado de 25% em 25%.

O Gerente de Projeto faz o monitoramento da alimentação das mesmas pelo MS Project, após linha de base definida, assim como controla semanalmente se as entregas estão conforme os custos estipulados conforme geração dos relatórios de desempenho do sistema. O controle se baseia no plano de gerenciamento de custos e na linha de base de desempenho de custos.

As mudanças orçamentárias no projeto são consideradas aquelas não previstas pelas reservas contingenciais sendo assim são realizadas análises críticas e, se necessário, tomadas ações corretivas.

O controle do orçamento também consistirá em garantir de que todas as mudanças solicitadas, por e-mail, foram processadas e aprovadas, somente pelo Gerente de Projetos e pelo Patrocinador. Esse processo será integrado com os demais planos de gerenciamento, atualizado na linha de base do projeto e registrado no controle de mudanças.

7.4.2 Frequência de acompanhamento do orçamento e reservas gerenciais

A avaliação do desempenho do projeto, quanto aos custos e reservas financeiras é feita semanalmente através dos relatórios do sistema. A avaliação consolidada dos resultados dos custos é aplicada a cada reunião das grandes entregas e no evento de entrega do projeto ou pontualmente por solicitação do patrocinador.

O Gerente de projetos compila todos os dados com apoio da equipe e realiza a apresentação e discussão dos resultados. Caso identifique-se necessidade de mudança é atualizado o plano de gerenciamento de custo, integrado com os demais planos de gerenciamento, atualizado na linha de base do projeto e registrado no controle de mudanças.

7.4.3 Relatórios gerenciais previstos e frequência de acompanhamento

Os relatórios gerenciais são atualizados semanalmente no momento do acompanhamento do projeto. O desempenho é monitorado a partir dos dados e indicadores:

- Gerenciamento do valor agregado: linha base comparada com a performance;
- Custo real: recursos gastos;
- Índice de desempenho para término;
- Índice de desempenho dos custos;
- Índice de desempenho do prazo;
- Estimativa de término.

7.4.4 Representação gráfica do macro orçamento do projeto

O modelo de agregação de custos permite aglutinar os valores das atividades em níveis mais altos facilitando a visão macro do projeto.

A figura a seguir vislumbra a agregação dos custos disposta na EAP (estrutura analítica do Projeto).

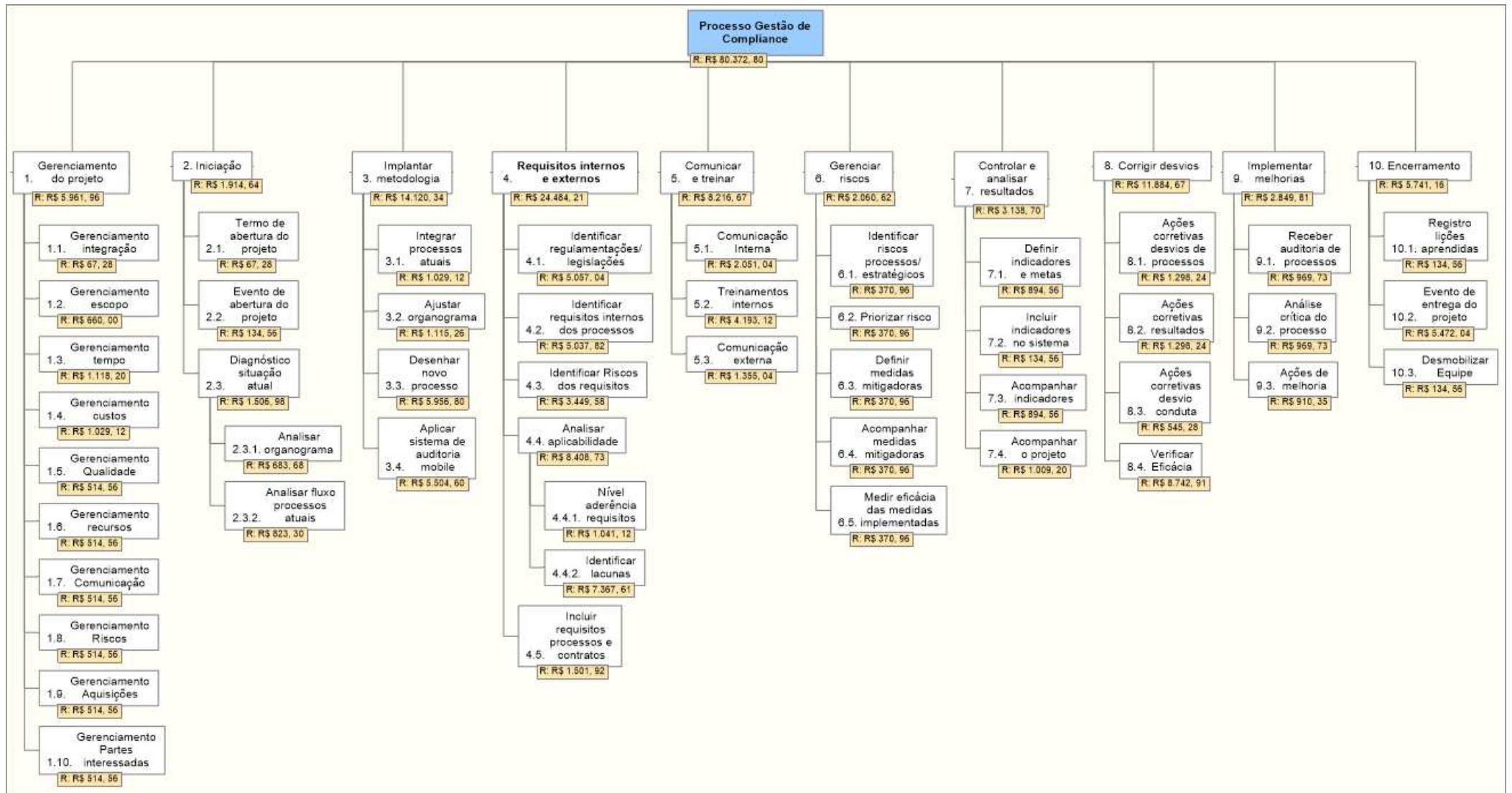


Figura 23 - EAP de custo

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

7.4.5 Autonomias e alocações financeiras das mudanças no orçamento

O responsável por analisar as mudanças no orçamento é o Gerente de Projetos com aprovação do Patrocinador. As reservas contingenciais e gerenciais foram constituídas a partir da análise dos riscos constituindo-se da seguinte forma:

- Reservas contingenciais: reservado o valor monetário esperado (VME) de até R\$ 24.000,00 após análise de riscos aprovados pelo Patrocinador;
- Reservas gerenciais: reservado o valor de 5% para situações não consideradas na análise de riscos, a partir do histórico de projetos de implementação de processos de gestão na organização, aprovada pelo Patrocinador.

A necessidade de utilização das reservas gerenciais deverá passar por aprovação do Patrocinador.

O orçamento global do projeto está relacionado abaixo:

CONTA	VALOR	APROVADO EM:	RESPONSÁVEL
Orçamento do projeto	R\$ 80.372,80	15/11/2016	Presidente
Reserva de Contingência (VME)	R\$ 24.000,00	15/11/2016	Presidente
Reserva Gerencial	R\$ 5.200,00	15/11/2016	Presidente
Orçamento Global	R\$ 109.572,80	15/11/2016	Presidente

Quadro 18 - Orçamento global

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

7.4.6 Administração do plano de gerenciamento do custo

A responsabilidade pela administração do plano de gerenciamento de custos é do Gerente de Projetos, o qual é revisado a cada *status report* ao Patrocinador conforme gerenciamento da comunicação.

As atualizações do plano são realizadas sempre que necessário a partir da aprovação do Patrocinador.

7.4.7 Histórico de alterações do plano do custo

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Patrocinador

8 QUALIDADE

8.1 POLÍTICAS DE QUALIDADE DA EMPRESA

- Política da qualidade da empresa: “Inovar na prestação de serviços de saúde com foco em resultados sustentáveis por meio do aprendizado com satisfação das partes interessadas.”;
- Filosofia da empresa: “Ser referência nacional em gestão de saúde com inovação, sustentabilidade e liderança de mercado.”;
- Documentar as práticas conforme o PR-GER-2.01 Gestão da Documentação da Qualidade;
- Monitorar os resultados do projeto conforme PR-GER-2.02 Medição, análise e melhoria de processos;
- Comunicação Interna pelo PR-GER-1.06 Comunicação Interna e a comunicação externa pelo PR-GER-1.03 Gestão da Marca.
- Seguir as práticas definidas no Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

8.2 POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO

O Projeto de Gestão de *Compliance* deve ter um tom educativo e inovar no monitoramento dos processos organizacionais sem ser burocrático, atendendo as regulamentações e normas internas promovendo ações focadas no resultado sustentável e envolvendo colaboradores de diversos níveis hierárquicos, cooperados, fornecedores, prestadores e sociedade.

8.3 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

8.3.1 Fatores ambientais

As empresas de saúde possuem uma série de normas externas que deve atender, sendo este também o próprio objeto de análise do processo de gestão de *compliance*, portanto abaixo constam os principais fatores externos:

- ANS (Agência Nacional da Saúde Suplementar) – Normas Regulamentadoras;
- ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) – Alvarás e RDC;
- DSC 10.000 - Diretrizes para o Sistema de Compliance;
- ISO 9001/2015 – Define os requisitos do sistema de gestão da qualidade;
- ISO 19011/2012 - dá orientações para a realização de auditorias internas e externas da norma ABNT NBR ISO 9001;
- ISO 31000/2009 – Define os requisitos para Gestão de Riscos;
- MEG (modelo de excelência em gestão) – Estabelece oito Critérios de Excelência, no Rio Grande do Sul a entidade que avalia os critérios é o PGQP (Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade);
- Acreditação de Operadoras – RN 277 que Institui o Programa de Acreditação de Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde;
- Acreditação Hospitalar ONA (Organização nacional de acreditações) - sistema de avaliação e certificação da qualidade de serviços de saúde;
- Normas Regulamentadoras do Trabalho da CLT;
- CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas;
- Receita Federal – Normas Contábeis;
- Conselhos profissionais: CRM, CRN, CRF, CRA, CRC, COREN;
- LEI Nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 - Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.

8.3.2 Métricas da qualidade

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Cronograma	Controle do cumprimento dos prazos de entrega de cada etapa.	Cumprir o cronograma planejado, atrasos de até 14 dias.	Acompanhamento dos relatórios de cronograma gerados pelo sistema MSProject	Semanal	Gerente do Projeto
Custo	Controle do cumprimento dos custos planejados para cada etapa.	Cumprir os custos do projeto com variações maiores de 2% ou menores que 5%.	O controle é realizado software MS Project na medida em que o mesmo é atualizado pelo executor, com a técnica de % completado de 25% em 25%	Semanal	Gerente do projeto
Comunicação	Controle do	Cumprir	Evidenciar a partir	Semanal	

	cumprimento do plano de comunicação, englobando reuniões e relatórios.	com 100% da execução de reuniões e envio de relatórios planejados. Variação de 5%.	das Atas de Reunião e e-mail de envio dos relatórios conforme periodicidade descrita no projeto.		Gerente do Projeto
--	--	--	--	--	--------------------

Quadro 19 - Métricas da qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

8.3.3 Desempenho do Produto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Análise do Organograma	Apresentação de uma estrutura hierárquica adequada à gestão de <i>compliance</i>	Organograma definido e aprovado pelo Presidente e publicado no SGQ.	Publicação do organograma no SGQ e Intranet.	Uma única vez após definição do organograma.	Coordenador Estratégia, Qualidade e Processos
Diagnóstico da situação atual	Apresentação da situação atual da organização sem a implantação de um processo de <i>compliance</i> .	Diagnóstico desenvolvido e apresentado para a gerência.	Ata de reunião de gerentes/administrador de gestão estratégica com apresentação do diagnóstico.	Semanalmente até o momento da apresentação aos Gerentes/administrador de gestão estratégica.	Gerente do Projeto
Processo de Gestão de <i>Compliance</i>	Descrição das práticas de Gestão de <i>Compliance</i> implementadas na empresa.	Processo aprovado pelo Presidente e publicado no SGQ.	Publicação no SGQ.	No momento da publicação no SGQ.	Coordenador Estratégia, Qualidade e Processos
Integração dos processos	Integração dos processos de com o processo de Gestão das Regulamentação	Processos 100% integrados, aprovados e publicados no	Ata de reunião para definição da integração e processos publicados no	Semanal até a publicação no SGQ	Analista de Processos

	es, Continuidade de Negócio, Gestão de Riscos Corporativos, Gestão de Contratos, Avaliação de Fornecedores e Prestadores, Auditorias Internas e Ação Corretiva e Preventiva.	SGQ.	SGQ com as interdependências		
Aplicação do sistema de auditoria <i>mobile</i>	Desenvolver e implantar o sistema <i>mobile</i> de auditoria adequando-o aos processos da empresa.	Sistema implementado e com todos os processos da empresa cadastrados aos processos da empresa	Testes de funcionalidades e verificação se todos os processos foram cadastrados	Semanalmente até o momento da entrega da etapa	Auditor Interno de Processos
Aplicabilidade dos requisitos internos e externos	Identificar o nível de aderência dos requisitos de regulamentação, processos, clientes, sociedade, contratos.	Identificação de no mínimo 80% do nível de aderência dos requisitos.	Planilha de Excel com a quantidade de requisitos analisados X total de requisitos identificados.	Semanalmente até o momento da reunião entrega fase de inclusão de requisitos no processo	Gerente do Projeto
Comunicação e Treinamento do processo de Gestão de <i>Compliance</i>	Comunicar e treinar sobre o novo processo de gestão de <i>compliance</i> .	Comunicação em todos os meios de comunicação e para todas as partes interessadas e treinamento para 70% dos colaboradores.	Acompanhamento das evidências das comunicações e listas de presença dos treinamentos.	Semanalmente	Gerente do Projeto
Identificação dos riscos das lacunas abertas/processos	Identificar e registrar todas os riscos	Análise de riscos de 100% das lacunas	Planilha de Excel com a quantidade de riscos	Semanalmente	Analista de Riscos

/ estratégicos	encontrados nas lacunas abertas de requisitos, de processos e estratégicos.	identificadas e dos requisitos críticos.	analisados X total de requisitos críticos e lacunas.		
Eficácia das medidas mitigadoras implementadas	Avaliar a eficácia das medidas mitigadoras, após conclusão das ações, analisando se a probabilidade ou impacto do risco reduziu.	70% dos riscos identificados resolvidos após conclusão das ações	Verificação da eficácia das ações registradas no sistema SGQ.	Semanalmente	Analista de Riscos
Eficácia das ações corretivas de desvios do processo	Verificar se as ações criadas para corrigir os desvios foram efetivas e resolveram o problema.	80% de efetividade das ações criadas.	Verificação da eficácia das ações registradas no sistema SGQ.	Semanalmente	Coordenador de Riscos e Segurança
Aplicação das ações de melhorias pós auditoria	Criar ações, originárias da análise crítica, para melhoria do processo.	100% das ações criadas foram aplicadas no processo.	Verificação da aplicação das ações registradas no sistema SGQ.	Semanalmente	Gerente do Projeto

Quadro 20 - Desempenho do produto

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

8.3.4 Priorização das mudanças nos requisitos de qualidade e respostas

As métricas da qualidade permitem avaliar o atendimento do escopo do projeto e, caso necessário, analisar criticamente o seu desempenho e tomar ações de correção e ações corretivas. Para tanto, determina-se os seguintes critérios:

1. Prioridade alta: Quando o atendimento de critério for menor ou igual a 50% das metas estabelecidas impactando significativamente na entrega final. Ação: Reunir equipe e patrocinador para análise crítica e ação corretiva urgente.
2. Prioridade média: Quando o atendimento de critério estiver entre 51% e 70% das metas. Ação: Reunir a equipe para análise crítica e ação corretiva.

3. Prioridade baixa: Quando o atendimento de critério estiver entre 71% e 90% das metas. Ação: Reunir responsável pela entrega e organizar uma ação de correção.

As ações devem ser monitoradas por meio dos relatórios de desempenho do projeto. Esse processo será integrado com os demais planos de gerenciamento, atualizado na linha de base do projeto e registrado no controle de mudanças.

8.3.5 Sistema de controle e avaliação dos requisitos de qualidade

Os controles de gestão do projeto estão suportados pelas ferramentas de acompanhamento de desempenho do MS Project. Já o produto do projeto será monitorada pelas publicações das documentações das práticas (processos), atas de reunião e ações corretivas e de correção no software de Sistema de Gestão da Qualidade, módulos de Gestão da Documentação, de Performance (Indicadores) e das Ocorrências (Não conformidades) respectivamente. Além de planilha em Excel para gestão dos riscos dos requisitos identificados. As comunicações serão acompanhadas pelos meios definidos no PR-GER-1.06 Comunicação Interna, que defini a comunicação por reuniões setoriais, e-mail, murais e intranet.

O acompanhamento das entregas das etapas do projeto, recursos e custos são realizados pelo Gerente de Projetos. As mudanças dos requisitos da qualidade serão submetidos a uma avaliação conforme prioridades do item 8.3.4 Priorização das mudanças nos requisitos de qualidade e respostas. Esse processo será integrado com os demais planos de gerenciamento, atualizado na linha de base do projeto e registrado no controle de mudanças.

8.3.6 Garantia da qualidade

A auditoria interna de processos ocorre por meio do PR-GER-2.03 Auditorias Internas realizada por auditor independente ao projeto, específico e capacitado conforme a ISO 19011. O processo de gestão de projetos da instituição é auditado uma vez ao ano conforme cronograma definido no início do ano, o projeto em específico de Gestão de *Compliance* está sujeito a auditoria caso seja selecionado na amostra realizada pelos auditores. Após a auditoria é enviado ao dono do processo de Gestão de Projetos um relatório com as Não Conformidades,

Observações, Recomendações, Pontos de Atenção e Conformidades. Caso houver Não Conformidades essas são registradas no software de Sistema de Gestão da Qualidade para realização do tratamento por meio de uma análise utilizando o diagrama de causa e efeito e um plano de ação 5W2H, ao concluir a ação o processo passa por uma verificação da eficácia realizada pelos mesmos auditores.

Além disso, está prevista no projeto uma auditoria do processo de Gestão De *Compliance*, produto fim desse trabalho, o qual também proporcionará oportunidades de melhoria.

Auditorias externas da ISO 9001/2015, PGQP, RN 277 (Acreditação de Operadoras) e Acreditação Hospitalar, podem ser realizadas em datas pré-estabelecidas.

8.3.7 Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade

A responsabilidade pela administração do plano de gerenciamento da Qualidade é do Gerente de Projetos, o qual é revisado a cada *status report* ao Patrocinador conforme gerenciamento do comunicação.

As atualizações do plano são realizadas sempre que necessário a partir da aprovação do Patrocinador.

8.3.8 Histórico de alterações do plano do tempo

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Patrocinador

9 COMUNICAÇÃO

9.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Este plano tem por objetivo o estabelecimento das formas de comunicação para o projeto implementação da Gestão de *Compliance*, bem como as informações de métodos e ferramentas a serem utilizados nesse processo.

O planejamento do plano de gerenciamento das comunicações foi realizado baseado na análise das necessidades das partes interessadas e por meio do levantamento de requisitos de comunicação de cada parte interessada, identificando o método e a frequência adequada para cada situação.

Todas as informações do projeto devem ser atualizadas de modo constante na pasta virtual compartilhada do diretório Estratégia Qualidade e Processo na pasta Projeto>Gestão de Compliance>Comunicações, incluindo as atualizações diárias nos custos e nos prazos.

9.1.1 Processos de gerenciamento das comunicações

As reuniões, *status report*, relatórios de desempenho, relatório de modificações, apresentação do projeto, relatório de ações, relatório de status dos riscos do projeto são de responsabilidade do Gerente de Projetos. A comunicação aos colaboradores, clientes e sociedade é de responsabilidade do Assistente de Marketing. A comunicação aos cooperados é de responsabilidade da Coordenadora do Núcleo de Desenvolvimento Humano. Todas as comunicações devem atender as regras do PR-GER-1.06 Comunicação Interna da organização.

Os recursos utilizados para executar as comunicações são:

- E-mail: para envio do Status Report e relatórios a equipe do projeto; envio das comunicações sobre a conscientização do processo de gestão de *compliance* para colaboradores, cooperados, clientes, sociedade.
- Sistema MS Project: para geração do Status Report e relatório de ações;
- Sistema S.A., sistema de gestão da qualidade da empresa, para armazenamento das atas de reunião;

- Mensageria interna (Pidgin): comunicações informais.
- Murais e intranet: etapa de comunicação do processo de gestão de *compliance*, como práticas e princípios éticos e transparentes.

Todas as solicitações de mudança no processo de comunicação devem ser feitas por escrito ou através de e-mail e aprovadas pelo gerente do projeto e/ou Patrocinador.

9.1.2 Eventos de Comunicação do Projeto

Os eventos de comunicação do projeto estão descritos no quadro abaixo organizado pela ferramenta 5W2H:

O quê	Porquê	Quem	Quando	Como	Quanto (duração)	Onde
Evento de abertura do projeto	Divulgar e discutir objetivos do projeto, apresentar métodos que serão utilizados durante o projeto, apresentar principais entregas do projeto e elementos macro da EAP, engajar a equipe e alinhar expectativas.	Gerente do projeto com equipe do projeto, Presidente, coordenadores e gerentes/ administrador de gestão estratégica.	Início do planejamento.	Reunião presencial.	1 h 30 min	Auditório do Pronto Atendimento de Novo Hamburgo
Reunião de entrega de fase	Apresentar para os coordenadores envolvidos no projeto os resultados alcançados até o momento e realizar uma análise crítica sobre o desempenho e sobre as etapas futuras.	Gerente de projetos e Coordenador de Fornecedores e Prestadores; Coordenador de Riscos e Segurança; Coordenador Estratégia, Qualidade e Processos; Coordenador Regulamentação e Parametrização.	A cada entrega de fase.	Reunião presencial.	1 h 30 min	Sala de reuniões disponível da empresa.
Reunião para tomar de decisão do dono do pela Presidência	Apresentar estudos para a Presidência tomar a decisão de qual a estrutura ideal para a empresa.	Gerente de Projetos, Coordenador de Estratégia, Qualidade e	Etapa de ajustar organograma.	Reunião presencial.	1 hora	Sala Diretoria 1

		Processos e Presidente.				
Reunião para apresentar requisitos de Regulamentação/ Legislações	Apresentar requisitos aos coordenadores para validação.	Analista de Regulamentação, Coordenador de Riscos e Segurança, Gerente de projetos, Coordenador Regulamentação e Parametrização.	Etapa de Identificar regulamentações/ legislações	Reunião presencial.	1 hora	Sala de reuniões disponível da empresa.
Reunião para apresentar requisitos internos dos processo.	Apresentar requisitos aos coordenadores para validação.	Analista de Pesquisa, Coordenador Estratégia, Qualidade e Processos, Gerente de Projetos, Coordenador de Fornecedores e Prestadores, Coordenador de Riscos e Segurança	Etapa de Identificar requisitos internos dos processos	Reunião presencial.	1 hora	Sala de reuniões disponível da empresa.
Reunião para apresentar riscos	Apresentar requisitos aos coordenadores para validação.	Analista de Riscos, Coordenador de Fornecedores e Prestadores, Coordenador de Riscos e Segurança, Coordenador Estratégia, Qualidade e Processos, Coordenador	Etapa de Identificar Riscos dos requisitos	Reunião presencial.	1 hora	Sala de reuniões disponível da empresa.

		Regulamentação e Parametrização, Gerente de Projetos				
Reunião para apresentar lacunas	Apresentar as lacunas entre os requisitos e as práticas da empresa.	Analista de Regulamentação, Analista de Riscos, Auditor Interno de Processos, Coordenador de Fornecedores e Prestadores, Coordenador de Riscos e Segurança, Coordenador Estratégia, Qualidade e Processos, Coordenador Regulamentação e Parametrização	Etapa de Identificar lacunas	Reunião presencial.	3 horas	Sala de reuniões disponível da empresa.
Reunião para acompanhamento das melhorias	Reunir-se para verificar o andamento das melhorias, o resultado do processo e possíveis ajustes.	Coordenador de Fornecedores e Prestadores, Coordenador de Riscos e Segurança, Coordenador Estratégia, Qualidade e Processos, Coordenador Regulamentação e Parametrização, Analista de Processos, Gerente	Etapa de Ações de melhoria	Reunião presencial.	2 horas	Sala de reuniões disponível da empresa.

		de Projetos				
Evento de entrega do projeto	Reunir equipe e patrocinador para apresentar os resultados do projeto e encerrá-lo oficialmente.	Gerente do projeto com equipe do projeto, Presidente, coordenadores e gerentes/administrador de gestão estratégica.	Após conclusão de todas as etapas do projeto.	Reunião presencial.	2 horas	Auditório do Pronto Atendimento de Novo Hamburgo.

Quadro 21 - Eventos de comunicação do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

As reuniões devem ser agendadas com no mínimo uma semana de antecedência através da Agenda Online Corporativa, conferir na confirmação de presença através da agenda online. O responsável pelas reuniões é o Gerente de projetos. As atas de reunião devem ocorrer para todas as reuniões e ser registradas no FM-GER-1.0002 - Ata de Reunião contendo participantes, pauta, assunto tratada, pendências da última reunião, decisões tomadas, pendências para próxima reunião. Até 5 participantes assinar na própria ata, a lista de presença é confeccionada para reuniões com mais de 5 participantes registrar FM-GER-1.0039 – lista de presença.

9.1.3 Relatórios do projeto

O Gerente de Projetos é o responsável por desenvolver relatórios sobre o progresso do projeto e que irão suportar a tomada de decisões. Alguns relatórios já são previstos ao longo das etapas, porém também é possível haver a necessidade de relatórios por demanda, principalmente da alta direção. Dessa forma detalha-se os principais relatórios que serão elaborados:

- Status report: semanalmente registrar informações sobre o progresso do projeto, prazos e custos. Apresentação através da EAP, cronograma de ações, orçamento x realizado, gráfico de gantt e diagrama de rede;
- Relatórios de desempenho: prazos, custos, qualidade, recursos.
- Relatório modificações: registrar mudanças que impactam no progresso do projeto e/ou no objetivo do projeto;
- Apresentação do projeto: registrar informações gerais sobre o projeto, objetivos e benefícios;
- Relatório de ações: registrar cronograma de ações e prazos, ênfase as próximas entregas e as entregas em atraso;
- Relatório de status dos riscos do projeto: registrar riscos e progresso das mitigações.

9.1.4 Estrutura de armazenamento e distribuição da informação

Todas as informações e comunicações do projeto, inclusive atas de reunião e relatórios estão salvos no projeto “Gestão de *Compliance*” na pasta virtual compartilhada do diretório Estratégia Qualidade e Processo na pasta Projeto>Gestão de Compliance>Comunicações. As atas de reunião também ficam disponíveis no módulo de Performance (Indicadores) do sistema de gestão da qualidade.

Salvar as informações na extensão .doc ou pdf e indexar por ordem cronológica e tipo de comunicação. O acesso às pastas, tanto no repositório como no sistema é restrita a equipe do projeto, gerenciado pelo Gerente do Projeto e operacionalizado pela área de Tecnologia da Informação.

A empresa possui políticas de segurança e confidencialidade das informações, estas regras devem ser seguidas para evitar vazamentos de informação.

9.1.5 Alocação financeira para o gerenciamento das comunicações

Os custos para execução das comunicações são planejados conforme plano de gerenciamento de custos. Os custos extras devem ser organizados conforme controle das mudanças.

Outras situações não planejadas serão contempladas pelas reservas gerenciais, quando aprovadas pelo Patrocinador.

9.1.6 Administração do plano de gerenciamento das comunicações

A responsabilidade pela administração do plano de gerenciamento das Comunicações é do Gerente de Projetos, o qual é revisado a cada *status report* ao Patrocinador.

As atualizações do plano são realizadas sempre que necessário a partir da aprovação do Patrocinador.

9.1.7 Histórico de alterações do plano de comunicações

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Patrocinador

10 RISCOS

10.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E RESPOSTAS AOS RISCOS

A partir deste plano define-se a metodologia de gestão riscos aplicada no projeto de implementação do processo de gestão de *compliance*. O plano de gerenciamento de riscos é de responsabilidade do Gerente de Projetos. As técnicas utilizadas serão estruturadas em uma análise qualitativa e quantitativa dos riscos do projeto. As etapas serão as seguintes:

- Definição de responsabilidades na gestão de riscos;
- Identificação dos riscos por meio de brainstorm com especialistas, revisão de documentação, lições aprendidas, matriz swot;
- Análise qualitativa por meio da matriz de probabilidade e impacto;
- Análise quantitativa dos riscos por meio da matriz de probabilidade e impacto financeiro;
- Plano de respostas aos riscos e controle.

10.1.1 Planejamento do gerenciamento de riscos

A identificação, avaliação, registro e monitoramento dos riscos será um processo constante no projeto e podem ocorrer em qualquer etapa da execução. Todos os riscos identificados por qualquer parte interessada serão registrados em uma planilha de gerenciamento sob responsabilidade do Gerente de Projetos e compartilhada para toda a equipe.

10.1.2 EAR - Estrutura Analítica de Riscos

A EAR do projeto ajuda na identificação e categorização dos riscos facilitando a análise do contexto do projeto e das partes interessadas.



Figura 24 – EAR – Estrutura Analítica de Riscos

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

10.1.3 Identificação dos Riscos

ID	Categoria	Item	Descrição do risco	Gatilho/Causa
1	1 Técnicos	1.1 Requisitos do processo	Não atendimento dos requisitos técnicos do processo	Requisitos mal identificados ou não atendidos
2		1.2 Desempenho da equipe	Atrasos na execução do projeto, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Equipe com muitas demandas funcionais não atendem ao desempenho exigido pelo projeto
3		1.3 Knowhow	Atraso e má qualidade nas entregas, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Não evidenciado que a equipe não detém o conhecimento necessário sobre <i>compliance</i> .
4		1.4 Tecnologia	Tecnologia complexa ou não atende as necessidades, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Dificuldade de operacionalizar sistema ou sistema não operacionaliza de forma dinâmica o processo
5		1.5 Qualidade	Não atendimento dos requisitos da qualidade	Identificado incongruências ao longo do projeto que não sem ações corretivas
6		1.6 Segurança da informação	Não atendimento do escopo e da qualidade	Vazamento de informação confidencial do processo
7		1.7 Integração de processos	Não atendimento do escopo e da qualidade	Ineficiência na integração dos processos, problemas de inter-relacionamento

8		1.8 Comunicação técnica e treinamento	Não atendimento do escopo e da qualidade, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Comunicação e treinamentos sobre o processo de <i>compliance</i> ineficazes ou mal organizadas
9	2 Externos	2.1 Fornecedores e prestadores	Não atendimento do escopo e da qualidade	Não considerados no levantamento de requisitos e Fornecedores e prestadores não concordam com as novas determinações
10		2.2 Clientes	Não atendimento do escopo e da qualidade	Clientes não visualizam o processo ou o deterioram não considerados no levantamento de requisitos
11		2.3 Médicos Cooperados	Não atendimento do escopo e da qualidade	Médicos cooperados não visualizam o processo ou o deterioram não considerados no levantamento de requisitos
12		2.4 Sociedade	Não atendimento do escopo e da qualidade	Sociedade não visualiza o processo ou o deterioram não considerados no levantamento de requisitos
13		2.5 Meio ambiente	Não atendimento do escopo e da qualidade	Meio ambiente não considerados no levantamento de requisitos
14		2.6 Mercado e economia	Alteração de custo, prazo e qualidade do projeto	Perca de mercado e aumento de demissões e cortes financeiros
15		2.7 Federação	Descontinuidade do projeto	Federação opta por decisão favorável ou desfavorável ao processo de <i>compliance</i>
16		2.8 Legislação	Não atendimento do escopo e da qualidade	Legislações mal identificadas ou não atendidas
17	3 Organizacionais	3.1 Estratégia	Descontinuidade do projeto	Projeto aderente ou não aderente às estratégias organizacionais
18		3.2 Recursos humanos	Atrasos na execução do projeto, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Dificuldade de engajamento dos recursos humanos tanto da equipe como da organização

19		3.3 Cultura	Não atendimento do escopo e da qualidade	Dificuldade de disseminação e apropriação da gestão de <i>compliance</i> , gestão e tratamento de ações para riscos
20		3.4 Estrutura física	Não atendimento do escopo, impactando no prazo e qualidade do projeto	Estrutura muito descentralizada dificultando a comunicação, integração e locomoção
21		3.5 Priorização	Atrasos na execução do projeto, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Priorização pela alta administração de outros projetos
22		3.6 Apoio da alta direção	Não atendimento do escopo e da qualidade	Alta direção não apoio e não realiza o processo de gestão de <i>compliance</i>
23		3.7 Autonomia	Não atendimento do escopo, impactando no prazo e qualidade do projeto	Gerente de Projetos e equipe com dificuldade de gerenciar as etapas e delegar responsabilidades
24	4 Gerenciamento do projeto	4.1 Prazos estimados	Atrasos na execução do projeto, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Erro na estimativa dos prazos
25		4.2 Orçamento	Aumento de custo do projeto	Erro no orçamento dos custos
26		4.3 Comunicação	Não atendimento do escopo e da qualidade, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Deficiência na comunicação com as partes interessadas
27		4.4 Controle	Não atendimento do escopo e da qualidade, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Ineficiência no controle do projeto
28		4.5 Planejamento	Não atendimento do escopo e da qualidade, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Escopo mal definido e atividades mal planejadas

Quadro 22 - Identificação dos riscos

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

10.1.4 Qualificação, quantificação dos riscos e plano de respostas

O método de gestão de riscos envolve a análise de probabilidade e impacto, para definição qualitativa e quantitativa dos riscos estabeleceu-se a seguinte tabela.

a) Definições de probabilidade

Classificação	Probabilidade	Grau de probabilidade de ocorrer
Muito baixa	0,1	0-20%
Baixa	0,3	20-40%
Moderada	0,5	40-60%
Alta	0,7	60-80%
Muito alta	0,9	mais que 80%

Tabela 1 - Definições de probabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

b) Definições de impacto

	Muito Baixo .01	Baixo .03	Moderado .05	Alto .07	Muito Alto .09
Custo	Aumento de custo não significativo	aumento de custo < 2%	aumento de custo de 2 a 5%	aumento de custo de 5 a 10%	aumento de custo > 10%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	aumento de tempo < 5 %	aumento de tempo de 5 a 10%	aumento de tempo de 10 a 20%	aumento de tempo > 20%
Escopo	Diminuição quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Alteração total do escopo e/ou do resultado
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as atividades não críticas sofrem impacto	Impacto moderado em áreas/atividades importantes	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Qualidade do resultado do projeto comprometida

Tabela 2 - Definições de impacto

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

c) Definições de grau do risco

Com a definição das pontuações de probabilidade e impacto calcula-se a matriz de probabilidade e impacto para determinar o grau de risco ($G=P \times I$) conforme abaixo.

Probabilidade		Impacto (Pxl)				
Muito alta	0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
Alta	0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
Moderada	0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
Baixa	0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
Muito baixa	0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
Impacto		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
		Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto

Tabela 3 - Grau de risco

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O grau de risco é priorizado com a seguinte legenda:

- Verde: Risco baixo;
- Amarelo: Risco moderado;
- Vermelho: Risco alto.

d) Análise qualitativa

ID	Categoria	Item	Descrição do risco	Gatilho/Causa	Avaliação Qualitativa do risco									
					Impacto					Probab.	Impacto/ Probab.	Prioridade do Risco		
					Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Média	Baixa
1	1 Técnicos	1.1 Requisitos do processo	Não atendimento dos requisitos técnicos do processo	Requisitos mal identificados ou não atendidos	0,5	0,5	0,9	0,9	0,7	0,5	0,35			
2		1.2 Desempenho da equipe	Atrasos na execução do projeto, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Equipe com muitas demandas funcionais não atendem ao desempenho exigido pelo projeto	0,7	0,9	0,5	0,5	0,7	0,7	0,46			
3		1.3 Knowhow	Atraso e má qualidade nas entregas, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Não evidenciado que a equipe não detém o conhecimento necessário sobre <i>compliance</i> .	0,3	0,5	0,7	0,7	0,7	0,3	0,20			
4		1.4 Tecnologia	Tecnologia complexa ou não atende as necessidades, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Dificuldade de operacionalizar sistema ou sistema não operacionaliza de forma dinâmica o processo	0,5	0,5	0,5	0,7	0,7	0,3	0,20			
5		1.5 Qualidade	Não atendimento dos requisitos da qualidade	Identificado incongruências ao longo do projeto que não sem ações corretivas	0,3	0,5	0,7	0,9	0,7	0,5	0,35			

6		1.6 Segurança da informação	Não atendimento do escopo e da qualidade	Vazamento de informação confidencial do processo	0,1	0,3	0,5	0,3	0,3	0,3	0,09			
7		1.7 Integração de processos	Não atendimento do escopo e da qualidade	Ineficiência na integração dos processos, problemas de inter-relacionamento	0,3	0,3	0,7	0,7	0,5	0,5	0,25			
8		1.8 Comunicação técnica e treinamento	Não atendimento do escopo e da qualidade, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Comunicação e treinamentos sobre o processo de <i>compliance</i> ineficazes ou mal organizadas	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,1	0,05			
9	2 Externos	2.1 Fornecedores e prestadores	Não atendimento do escopo e da qualidade	Não considerados no levantamento de requisitos e Fornecedores e prestadores não concordam com as novas determinações	0,1	0,3	0,9	0,5	0,5	0,3	0,14			
10		2.2 Clientes	Não atendimento do escopo e da qualidade	Clientes não visualizam o processo ou o deterioram não considerados no levantamento de requisitos	0,1	0,1	0,5	0,3	0,3	0,3	0,08			
11		2.3 Médicos Cooperados	Não atendimento do escopo e da qualidade	Médicos cooperados não visualizam o processo ou o deterioram não considerados no levantamento de	0,3	0,3	0,7	0,7	0,5	0,3	0,15			

				requisitos										
12		2.4 Sociedade	Não atendimento do escopo e da qualidade	Sociedade não visualiza o processo ou o deterioram não considerados no levantamento de requisitos	0,1	0,1	0,3	0,3	0,3	0,1	0,03			
13		2.5 Meio ambiente	Não atendimento do escopo e da qualidade	Meio ambiente não considerados no levantamento de requisitos	0,1	0,3	0,5	0,3	0,3	0,1	0,03			
14		2.6 Mercado e economia	Alteração de custo, prazo e qualidade do projeto	Perca de mercado e aumento de demissões e cortes financeiros	0,5	0,7	0,3	0,5	0,5	0,3	0,15			
15		2.7 Federação	Descontinuidade do projeto	Federação opta por decisão favorável ou desfavorável ao processo de <i>compliance</i>	0,3	0,1	0,9	0,9	0,7	0,3	0,21			
16		2.8 Legislação	Não atendimento do escopo e da qualidade	Legislações mal identificadas ou não atendidas	0,3	0,5	0,9	0,9	0,5	0,7	0,35			
17	3 Organiza cionais	3.1 Estratégia	Descontinuidade do projeto	Projeto aderente ou não aderente às estratégias organizacionais	0,3	0,1	0,9	0,9	0,5	0,3	0,15			
18		3.2 Recursos humanos	Atrasos na execução do projeto, impactando no custo, prazo e qualidade do	Dificuldade de engajamento dos recursos humanos tanto da equipe como da organização	0,5	0,9	0,5	0,3	0,5	0,7	0,35			

			projeto												
19		3.3 Cultura	Não atendimento do escopo e da qualidade	Dificuldade de disseminação e apropriação da gestão de <i>compliance</i> , gestão e tratamento de ações para riscos	0,3	0,3	0,9	0,5	0,5	0,5	0,25				
20		3.4 Estrutura física	Não atendimento do escopo, impactando no prazo e qualidade do projeto	Estrutura muito descentralizada dificultando a comunicação, integração e locomoção	0,3	0,3	0,5	0,3	0,3	0,3	0,09				
21		3.5 Priorização	Atrasos na execução do projeto, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Priorização pela alta administração de outros projetos	0,3	0,7	0,3	0,3	0,3	0,5	0,15				
22		3.6 Apoio da alta direção	Não atendimento do escopo e da qualidade	Alta direção não apoio e não realiza o processo de gestão de <i>compliance</i>	0,3	0,3	0,9	0,7	0,7	0,5	0,35				
23		3.7 Autonomia	Não atendimento do escopo, impactando no prazo e qualidade do projeto	Gerente de Projetos e equipe com dificuldade de gerenciar as etapas e delegar responsabilidades	0,1	0,5	0,5	0,3	0,4	0,5	0,18				
24	4 Gerenciamento do	4.1 Prazos estimados	Atrasos na execução do projeto,	Erro na estimativa dos prazos	0,5	0,9	0,3	0,3	0,5	0,3	0,15				

	projeto		impactando no custo, prazo e qualidade do projeto												
25		4.2 Orçamento	Aumento de custo do projeto	Erro no orçamento dos custos	0,9	0,1	0,3	0,3	0,5	0,5	0,25				
26		4.3 Comunicação	Não atendimento do escopo e da qualidade, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Deficiência na comunicação com as partes interessadas	0,3	0,3	0,7	0,5	0,5	0,3	0,14				
27		4.4 Controle	Não atendimento do escopo e da qualidade, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Ineficiência no controle do projeto	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,1	0,05				
28		4.5 Planejamento	Não atendimento do escopo e da qualidade, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Escopo mal definido e atividades mal planejadas	0,3	0,3	0,9	0,5	0,5	0,3	0,15				
											SOMA	5,31			
											RISCO GERAL	18,96%			

Tabela 4 - Análise qualitativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

e) Análise quantitativa

ID	Categoria	Item	Descrição do risco	Gatilho/Causa	Avaliação Qualitativa do risco		
					Probab.	Impacto	VME
1	1 Técnicos	1.1 Requisitos do processo	Não atendimento dos requisitos técnicos do processo	Requisitos mal identificados ou não atendidos	0,5	R\$ 3.000,00	R\$ 1.500,00
2		1.2 Desempenho da equipe	Atrasos na execução do projeto, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Equipe com muitas demandas funcionais não atendem ao desempenho exigido pelo projeto	0,7	R\$ 7.000,00	R\$ 4.900,00
3		1.3 Knowhow	Atraso e má qualidade nas entregas, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Não evidenciado que a equipe não detém o conhecimento necessário sobre <i>compliance</i> .	0,3	R\$ 2.000,00	R\$ 600,00
4		1.4 Tecnologia	Tecnologia complexa ou não atende as necessidades, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Dificuldade de operacionalizar sistema ou sistema não operacionaliza de forma dinâmica o processo	0,3	R\$ 3.000,00	R\$ 900,00
5		1.5 Qualidade	Não atendimento dos requisitos da qualidade	Identificado incongruências ao longo do projeto que não sem ações corretivas	0,5	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00
6		1.6 Segurança da informação	Não atendimento do escopo e da qualidade	Vazamento de informação confidencial do processo	0,3	R\$ 300,00	R\$ 90,00
7		1.7 Integração de processos	Não atendimento do escopo e da qualidade	Ineficiência na integração dos processos, problemas de inter-relacionamento	0,5	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00

8		1.8 Comunicação técnica e treinamento	Não atendimento do escopo e da qualidade, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Comunicação e treinamentos sobre o processo de <i>compliance</i> ineficazes ou mal organizadas	0,1	R\$ 1.000,00	R\$ 100,00
9	2 Externos	2.1 Fornecedores e prestadores	Não atendimento do escopo e da qualidade	Não considerados no levantamento de requisitos e Fornecedores e prestadores não concordam com as novas determinações	0,3	R\$ 500,00	R\$ 150,00
10		2.2 Clientes	Não atendimento do escopo e da qualidade	Clientes não visualizam o processo ou o deterioram não considerados no levantamento de requisitos	0,3	R\$ 500,00	R\$ 150,00
11		2.3 Médicos Cooperados	Não atendimento do escopo e da qualidade	Médicos cooperados não visualizam o processo ou o deterioram não considerados no levantamento de requisitos	0,3	R\$ 1.000,00	R\$ 300,00
12		2.4 Sociedade	Não atendimento do escopo e da qualidade	Sociedade não visualiza o processo ou o deterioram não considerados no levantamento de requisitos	0,1	R\$ 300,00	R\$ 30,00
13		2.5 Meio ambiente	Não atendimento do escopo e da qualidade	Meio ambiente não considerados no levantamento de requisitos	0,1	R\$ 300,00	R\$ 30,00
14		2.6 Mercado e economia	Alteração de custo, prazo e qualidade do projeto	Perca de mercado e aumento de demissões e cortes financeiros	0,3	R\$ 3.000,00	R\$ 900,00

15		2.7 Federação	Descontinuidade do projeto	Federação opta por decisão favorável ou desfavorável ao processo de <i>compliance</i>	0,3	R\$ 500,00	R\$ 150,00
16		2.8 Legislação	Não atendimento do escopo e da qualidade	Legislações mal identificadas ou não atendidas	0,7	R\$ 1.000,00	R\$ 700,00
17	3 Organizacionais	3.1 Estratégia	Descontinuidade do projeto	Projeto aderente ou não aderente às estratégias organizacionais	0,3	R\$ 500,00	R\$ 150,00
18		3.2 Recursos humanos	Atrasos na execução do projeto, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Dificuldade de engajamento dos recursos humanos tanto da equipe como da organização	0,7	R\$ 4.000,00	R\$ 2.800,00
19		3.3 Cultura	Não atendimento do escopo e da qualidade	Dificuldade de disseminação e apropriação da gestão de <i>compliance</i> , gestão e tratamento de ações para riscos	0,5	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00
20		3.4 Estrutura física	Não atendimento do escopo, impactando no prazo e qualidade do projeto	Estrutura muito descentralizada dificultando a comunicação, integração e locomoção	0,3	R\$ 1.000,00	R\$ 300,00
21		3.5 Priorização	Atrasos na execução do projeto, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Priorização pela alta administração de outros projetos	0,5	R\$ 1.500,00	R\$ 750,00
22		3.6 Apoio da alta direção	Não atendimento do escopo e da qualidade	Alta direção não apoio e não realiza o processo de gestão de <i>compliance</i>	0,5	R\$ 500,00	R\$ 250,00
23		3.7 Autonomia	Não atendimento do escopo, impactando no prazo e qualidade do projeto	Gerente de Projetos e equipe com dificuldade de gerenciar as etapas e delegar	0,5	R\$ 200,00	R\$ 100,00

				responsabilidades			
24	4 Gerenciamento do projeto	4.1 Prazos estimados	Atrasos na execução do projeto, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Erro na estimativa dos prazos	0,3	R\$ 3.000,00	R\$ 900,00
25		4.2 Orçamento	Aumento de custo do projeto	Erro no orçamento dos custos	0,5	R\$ 12.000,00	R\$ 6.000,00
26		4.3 Comunicação	Não atendimento do escopo e da qualidade, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Deficiência na comunicação com as partes interessadas	0,3	R\$ 500,00	R\$ 150,00
27		4.4 Controle	Não atendimento do escopo e da qualidade, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Ineficiência no controle do projeto	0,1	R\$ 3.000,00	R\$ 300,00
28		4.5 Planejamento	Não atendimento do escopo e da qualidade, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Escopo mal definido e atividades mal planejadas	0,3	R\$ 1.000,00	R\$ 300,00
					SOMA	R\$ 53.600,00	R\$ 24.000,00

Tabela 5 - Análise quantitativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

f) Plano de respostas aos riscos

ID	Categoria	Item	Descrição do risco	Gatilho/Causa	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
1	1 Técnicos	1.1 Requisitos do processo	Não atendimento dos requisitos técnicos do processo	Requisitos mal identificados ou não atendidos	Média	Mitigar	Levantar requisitos com as partes interessadas, validar com a opinião de especialistas. Criar sistemática de validação dos requisitos a cada grande entrega.	Gerente de Projetos
2		1.2 Desempenho da equipe	Atrasos na execução do projeto, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Equipe com muitas demandas funcionais não atendem ao desempenho exigido pelo projeto	Alta	Prevenir	Reforçar disponibilidade da equipe na reunião abertura e na assinatura do Termo de Abertura com o Patrocinador. Realizar periodicamente avaliação do desempenho da equipe a cada grande entrega.	Gerente de Projetos
3		1.3 Knowhow	Atraso e má qualidade nas entregas, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Não evidenciado que a equipe não detém o conhecimento necessário sobre <i>compliance</i> .	Média	Prevenir	Realizar treinamento sobre os conceitos de <i>compliance</i> antes da abertura do projeto. Apresentar o projeto na abertura a validar dúvidas. Avaliar o desempenho periodicamente a cada grande entrega. Avaliar equipe com auxílio de especialistas.	Gerente de Projetos
4		1.4 Tecnologia	Tecnologia complexa ou não atende as necessidades, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Dificuldade de operacionalizar sistema ou sistema não operacionaliza de forma dinâmica o processo	Média	Transferir	Encaminhar as necessidades de atendimento para o fornecedor do sistema, vinculado ao contrato, caso não atendam os requisitos, transferir para	Gerente de Projetos

						outro fornecedor.	
5	1.5 Qualidade	Não atendimento dos requisitos da qualidade	Identificado incongruências ao longo do projeto que não sem ações corretivas	Média	Mitigar	Controlar andamento do projeto periodicamente, controlar abertura de ações corretivas.	Coordenador de Estratégia, Qualidade e Processos
6	1.6 Segurança da informação	Não atendimento do escopo e da qualidade	Vazamento de informação confidencial do processo	Baixa	Mitigar	Controlar informações confidenciais que são gerenciadas pelo processo de <i>compliance</i> . Reforçar regras de segurança da informação para todos os envolvidos.	Coordenador de Riscos e Segurança
7	1.7 Integração de processos	Não atendimento do escopo e da qualidade	Ineficiência na integração dos processos, problemas de inter-relacionamento	Média	Mitigar	Apresentar a necessidade de integração na abertura do projeto e no termo de abertura. Fazer com que o Patrocinador converse com cada Coordenação.	Coordenador de Estratégia, Qualidade e Processos
8	1.8 Comunicação técnica e treinamento	Não atendimento do escopo e da qualidade, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Comunicação e treinamentos sobre o processo de <i>compliance</i> ineficazes ou mal organizadas	Baixa	Mitigar	Organizar o treinamento com antecedência e validar com área de Gestão de Pessoas. Aplicar testes de eficácia após o treinamento e ir ajustando o conteúdo a cada treinamento e resultado do teste.	Coordenador de Riscos e Segurança

9	2 Externos	2.1 Fornecedores e prestadores	Não atendimento do escopo e da qualidade	Não considerados no levantamento de requisitos e Fornecedores e prestadores não concordam com as novas determinações	Baixa	Mitigar	Identificar requisitos e validá-los com os principais fornecedores e prestadores antes da entrega. Realizar comunicação sobre os benefícios. Vincular aderência à prática com prêmio fornecedores, processo já existente na organização.	Coordenador de Fornecedores e Prestadores
10		2.2 Clientes	Não atendimento do escopo e da qualidade	Clientes não visualizam o processo ou o deterioram não considerados no levantamento de requisitos	Baixa	Mitigar	Comunicação periódica aos clientes sobre os benefícios do processo.	Coordenador de Riscos e Segurança
11		2.3 Médicos Cooperados	Não atendimento do escopo e da qualidade	Médicos cooperados não visualizam o processo ou o deterioram não considerados no levantamento de requisitos	Média	Mitigar	Comunicação periódica aos cooperados sobre os benefícios do processo. Apresentação em assembleia. Vincular prática com a participação social que premia cooperados, processo já existente na organização.	Coordenador de Riscos e Segurança
12		2.4 Sociedade	Não atendimento do escopo e da qualidade	Sociedade não visualiza o processo ou o deterioram não considerados no levantamento de requisitos	Baixa	Mitigar	Comunicação periódica à sociedade sobre os benefícios do processo.	Analista ambiental
13		2.5 Meio ambiente	Não atendimento do escopo e da qualidade	Meio ambiente não considerados no levantamento de requisitos	Baixa	Mitigar	Reforçar importância de analisar todos os requisitos ambientais tanto internos quanto externos e contatar prefeituras. Validar	Analista ambiental

							requisitos com especialistas antes da entrega.	
14		2.6 Mercado e economia	Alteração de custo, prazo e qualidade do projeto	Perca de mercado e aumento de demissões e cortes financeiros	Média	Mitigar	Garantir equipe mínima para o projeto com o Patrocinador no termo de abertura.	Gerente de Projetos
15		2.7 Federação	Descontinuidade do projeto	Federação opta por decisão favorável ou desfavorável ao processo de <i>compliance</i>	Média	Prevenir	Oficializar documento entre Diretorias da Unimed VS e da Federação para conquistar o apoio ao projeto.	Patrocinador
16		2.8 Legislação	Não atendimento do escopo e da qualidade	Legislações mal identificadas ou não atendidas	Média	Mitigar	Levantar legislações com as partes interessadas, com órgãos públicos, validar com a opinião de especialistas. Criar sistemática de validação das legislações a cada grande entrega.	Coordenador de Regulamentação e Parametrização.
17	3 Organizacionais	3.1 Estratégia	Descontinuidade do projeto	Projeto aderente ou não aderente às estratégias organizacionais	Média	Prevenir	Aprovar antes da abertura do projeto a necessidade do projeto e o alinhamento com a estratégia e com a opinião dos diretores.	Gerente de Projetos
18		3.2 Recursos humanos	Atrasos na execução do projeto, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Dificuldade de engajamento dos recursos humanos tanto da equipe como da organização	Média	Mitigar	Comunicação periódica sobre o processo e auditoria periódica para validar nível de engajamento.	Coordenador de Estratégia, Qualidade e Processos
19		3.3 Cultura	Não atendimento do escopo e da qualidade	Dificuldade de disseminação e apropriação da gestão de <i>compliance</i> , gestão e tratamento de ações para riscos	Média	Mitigar	Comunicação periódica sobre o processo e medidas de motivação para apropriação em gestão de <i>compliance</i> .	Coordenador de Estratégia, Qualidade e Processos

20		3.4 Estrutura física	Não atendimento do escopo, impactando no prazo e qualidade do projeto	Estrutura muito descentralizada dificultando a comunicação, integração e locomoção	Baixa	Aceitar	-	-
21		3.5 Priorização	Atrasos na execução do projeto, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Priorização pela alta administração de outros projetos	Média	Mitigar	Aprovar antes da abertura do projeto a prioridade do projeto e o alinhamento com a estratégia e com a opinião dos diretores.	Gerente de Projetos
22		3.6 Apoio da alta direção	Não atendimento do escopo e da qualidade	Alta direção não apoio e não realiza o processo de gestão de <i>compliance</i>	Média	Mitigar	Aprovar antes da abertura do projeto o apoio do projeto e o alinhamento com a estratégia e com a opinião dos diretores. Validar periodicamente o apoio da alta direção apresentando as etapas do projeto e os conceitos e responsabilidades do processo.	Coordenador de Riscos e Segurança
23		3.7 Autonomia	Não atendimento do escopo, impactando no prazo e qualidade do projeto	Gerente de Projetos e equipe com dificuldade de gerenciar as etapas e delegar responsabilidades	Média	Mitigar	Apresentar as responsabilidades e obter o consentimento dos diretores e coordenadores.	Gerente de Projetos
24	4 Gerenciamento do projeto	4.1 Prazos estimados	Atrasos na execução do projeto, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Erro na estimativa dos prazos	Média	Mitigar	Criar sistemática e controle dos prazos periodicamente. Revisar e atualizar plano de gerenciamento de tempo.	Gerente de Projetos
25		4.2 Orçamento	Aumento de custo do projeto	Erro no orçamento dos custos	Média	Mitigar	Criar sistemática e controle dos custos periodicamente. Revisar e atualizar plano de gerenciamento de custo	Gerente de Projetos

26	4.3 Comunicação	Não atendimento do escopo e da qualidade, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Deficiência na comunicação com as partes interessadas	Baixa	Mitigar	Criar sistemática e controle das comunicações periodicamente. Revisar e atualizar plano de gerenciamento de comunicação	Gerente de Projetos
27	4.4 Controle	Não atendimento do escopo e da qualidade, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Ineficiência no controle do projeto	Baixa	Mitigar	Revisar e atualizar os controles do projeto periodicamente.	Gerente de Projetos
28	4.5 Planejamento	Não atendimento do escopo e da qualidade, impactando no custo, prazo e qualidade do projeto	Escopo mal definido e atividades mal planejadas	Média	Mitigar	Levantar e validar requisitos do projeto, controlar andamento e comunicar periodicamente o atendimento aos requisitos. Revisar e atualizar os planos de gerenciamento.	Gerente de Projetos

Quadro 23 - Respostas aos riscos

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

10.1.5 Sistema de controle de mudanças de riscos

Os planos de respostas aos riscos devem ser acompanhados pelo Gerente de Projetos e pelos responsáveis pelos riscos, assim como os riscos residuais. Os riscos podem ser identificados a qualquer momento durante o projeto, quando identificado novo risco esse deve ser registrado na planilha de gerenciamento de riscos e realizado as análises qualitativas e quantitativas, respostas aos riscos e acompanhamento da eficácia.

Todos os riscos devem ser avaliados constantemente, assim como a eficácia das respostas aos riscos. Em caso de alteração de algum plano de gerenciamento ou o escopo, prazo e custos do projeto os riscos devem ser verificados.

As ações para mitigação e prevenção dos riscos devem ser monitoradas por meio dos relatórios de desempenho do projeto. As mudanças sugeridas são aprovadas pelo patrocinador, as alterações no processo são integradas com os demais planos de gerenciamento, atualizado na linha de base do projeto e registrado no controle de mudanças.

10.1.6 Frequência de avaliação dos riscos do projeto

A avaliação dos riscos, mudanças e novos riscos serão semanais pelos responsáveis pelos riscos e registradas no *status report*.

10.1.7 Alocação financeira para o gerenciamento dos riscos

Os custos para respostas aos riscos são planejados e os riscos aceitos são considerados nos custos contingenciais conforme plano de gerenciamento de custos. Os custos extras devem ser organizados conforme controle das mudanças e suportados por meio das reservas gerenciais que correspondem a 5% do orçamento do projeto quando aprovadas pelo Patrocinador.

10.1.8 Administração do plano de gerenciamento dos riscos

A responsabilidade pela administração do plano de gerenciamento dos riscos é do Gerente de Projetos, o qual é revisado a cada *status report* ao Patrocinador.

As atualizações do plano são realizadas sempre que necessário a partir da aprovação do Patrocinador.

10.1.9 Histórico de alterações do plano dos riscos

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Patrocinador

11 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

11.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Apresenta-se uma relação das principais partes interessadas do projeto e analisa-se seu poder de influência e o seu impacto no projeto, assim como planeja formas de engajamento dos membros, por meio de estratégias, buscando o melhor resultado para o projeto.

Informações contidas neste plano são confidenciais. A responsabilidade pela administração do plano de gerenciamento das partes interessadas é do Gerente de Projetos, o qual é revisado a cada *status report* ao Patrocinador. As atualizações do plano são realizadas sempre que necessário a partir da aprovação do Patrocinador.

11.1.1 Identificação das partes interessadas

A relação das principais partes interessadas e suas atribuições consta abaixo:

#	Parte Interessada	Empresa	Setor	Cargo/Função	Atribuições e responsabilidades
1	Carlos M	Unimed	Diretoria	Presidente	Principal aprovador e responsável pelas decisões estratégicas do projeto.
2	João Henrique Sperafico	Unimed	Estratégia, qualidade e processos	Gerente de Projetos	Gerenciar o projeto e seus planos de gerenciamento, gerenciar as atividades, tempo, estimar e controlar os custos, acompanhar a comunicação entre as partes interessadas, delegar tarefas e acompanhar o engajamento da equipe, controlar e comunicar resultados e andamento do projeto, gerenciar o risco e a qualidade do projeto, gerenciar e atualizar a documentação do projeto.
3	Cassio B	Unimed	Administrativo	Gerente Administrativo	Contribui na construção do escopo do projeto, visto seus conhecimentos em <i>compliance</i> . Revisar o processo de gestão de <i>compliance</i> antes da sua publicação no sistema de gestão da qualidade para validar as informações contidas no documento.

4	Camila M	Unimed	Estratégia, qualidade e processos	Coordenador Estratégia, Qualidade e Processos	Responsável pela metodologia de gestão por processos, auditorias internas e gestão de indicadores na empresa e pela elaboração e publicação do organograma. Irá contribuir na identificação dos requisitos internos dos processos, suas lacunas, riscos e comunicação e consequentemente no acompanhamento dos indicadores. Auxílio do Gerente de Projetos na construção dos planos de gerenciamento do projeto.
5	Janaína da Cruz	Unimed	Riscos e Segurança	Coordenador de Riscos e Segurança	Responsável pela metodologia de gestão de riscos e continuidade de negócios na empresa, irá contribuir na identificação e relação dos riscos dos requisitos internos e externos, suas lacunas e ações corretivas e mitigadoras de riscos. Descrever o processo e integração de gestão de <i>compliance</i> com apoio de outras áreas e definir e acompanhar indicadores. Auxílio do Gerente de Projetos na construção dos planos de gerenciamento do projeto.
6	Leandro B	Unimed	Fornecedores e Prestadores	Coordenador de Fornecedores e Prestadores	Responsável pela gestão dos contratos com fornecedores e prestadores na empresa, irá contribuir na identificação e relação dos riscos dos requisitos de contratos, suas lacunas e ações corretivas. Descrever o processo e integração de gestão de <i>compliance</i> com apoio de outras áreas e definir e acompanhar indicadores. Auxílio do Gerente de Projetos na construção dos planos de gerenciamento do projeto.
7	Eloí S	Unimed	Regulamentação e Parametrização	Coordenador Regulamentação e Parametrização	Responsável pelo relacionamento com os órgãos reguladores e monitoramentos das normas e legislações na empresa, irá contribuir na identificação e relação dos riscos dos requisitos regulatórios, suas lacunas e ações corretivas. Descrever o processo e integração de gestão de <i>compliance</i> com apoio de

					outras áreas e definir e acompanhar indicadores. Auxílio do Gerente de Projetos na construção dos planos de gerenciamento do projeto.
8	Michele S	Unimed	Estratégia, qualidade e processos	Auditor Interno de Processos	Auxiliar na identificação dos requisitos de processos, nível de aderência dos requisitos internos e externos e identificação das lacunas. Auditar o processo de gestão de <i>compliance</i> após sua implementação.
9	Maicon P	Unimed	Marketing e Sustentabilidade	Analista Ambiental	Auxiliar na aplicabilidade e análise da aderência das normas ambientais nos processos da empresa.
10	Joslaine B	Unimed	Riscos e Segurança	Analista de Riscos	Operacionalizar a gestão de riscos de <i>compliance</i> , desde a identificação de requisitos e riscos, priorizar riscos, definir, acompanhar e medir a eficácia das ações mitigadoras. Treinar e comunicar os colaboradores sobre a gestão de riscos e <i>compliance</i> .
11	Joice S	Unimed	Regulamentação e Parametrização	Analista de Regulamentação	Operacionalizar a identificação de normas regulamentadoras, analisar a aplicabilidade, identificar lacunas e riscos. Treinar e comunicar os colaboradores sobre a gestão de <i>compliance</i> .
12	Cristina C	Unimed	Jurídico/Ouvidoria	Analista Jurídico	Apoiar a análise do nível de aderência dos requisitos.
13	Volmer M	Unimed	Estratégia, qualidade e processos	Analista de Processos	Operacionalizar a descrição e integração do processo de gestão de <i>compliance</i> até sua publicação, operacionalizar o cadastro indicadores no sistema, relacionar os riscos e os requisitos nas demais documentações. Treinar e comunicar os colaboradores sobre a gestão de <i>compliance</i> .
14	João R	Unimed	Núcleo de Informações Estratégicas	Analista de Pesquisa	Relacionar as expectativas dos clientes e da sociedade obtidas por meio de pesquisas aos requisitos a serem monitorados pelo <i>compliance</i> .
15	Karen A	Unimed	Fornecedores e Prestadores	Analista de Fornecedores e Prestadores	Operacionalizar as ações corretivas quando identificado desvios nos contratos.

16	Taís S	Unimed	Gestão de Pessoas	Analista Líder de Gestão de Pessoas	Responsável pelas ações e acompanhamento quando identificado desvio de conduta de algum colaborador.
17	Médicos Cooperados	Unimed	Cooperados	Médicos Cooperados	Participar das práticas éticas e transparentes disseminadas pelo processo de <i>compliance</i> . Contribuir na identificação de requisitos, condutas não <i>compliant</i> s, participar de investigações e ações corretivas.
18	Coordenadores	Unimed	Diversos	Coordenadores	Disseminar as práticas éticas e transparentes do processo de <i>compliance</i> . Contribuir na identificação de requisitos, condutas não <i>compliant</i> s, participar de investigações e ações corretivas. Controlar práticas de <i>compliance</i> .
19	Diretores	Unimed	Diretoria	Diretores	Participar das práticas éticas e transparentes disseminadas pelo processo de <i>compliance</i> . Contribuir na identificação de requisitos, condutas não <i>compliant</i> s, participar de investigações e ações corretivas.
20	Gerentes e administrador de gestão estratégica	Unimed	Gerência	Gerentes e administrador de gestão estratégica	Disseminar as práticas éticas e transparentes do processo de <i>compliance</i> . Contribuir na identificação de requisitos, condutas não <i>compliant</i> s, participar de investigações e ações corretivas. Controlar práticas de <i>compliance</i> em nível gerencial.
21	Colaboradores	Unimed	Diversos	Colaboradores	Participar das práticas éticas e transparentes disseminadas pelo processo de <i>compliance</i> . Contribuir na identificação de requisitos, condutas não <i>compliant</i> s, participar de investigações e ações corretivas.
22	Clientes	Externo	Externo	Clientes	Contribuir na identificação de requisitos a partir das pesquisas de satisfação, reclamações e denúncias ao canal de conduta.
23	Sociedade	Externo	Externo	Sociedade	Contribuir na identificação de requisitos a partir das pesquisas de satisfação, reclamações e denúncias ao canal de conduta.

24	Fornecedores e prestadores	Externo	Externo	Fornecedores e prestadores	Participar das práticas éticas e transparentes disseminadas pelo processo de <i>compliance</i> . Contribuir na identificação de requisitos a partir das pesquisas de satisfação, reclamações e denúncias ao canal de conduta. Definir requisitos de desempenho pelas cláusulas contratuais.
----	----------------------------	---------	---------	----------------------------	---

Quadro 24 - Identificação das partes interessadas

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

11.1.2 Gestão do engajamento das partes interessadas

Cargo	Grupo Poder/Interesse	Grau Poder	Grau Interesse	Impacto
Presidente	1	5	3	3
Diretores	1	5	3	3
Clientes	1	5	3	2
Gerente de Projetos	2	4	5	5
Coordenador Estratégia, Qualidade e Processos	2	4	5	5
Gerente Administrativo	3	4	4	4
Gerentes e administrador de gestão estratégica	3	4	4	5
Médicos Cooperados	4	4	1	2
Coordenador de Riscos e Segurança	5	3	5	5
Fornecedores e prestadores	6	3	4	5
Coordenador de Fornecedores e Prestadores	7	3	3	5
Coordenador Regulamentação e Parametrização	7	3	3	5
Analista Líder de Gestão de Pessoas	7	3	3	3
Coordenadores	7	3	3	4
Sociedade	7	3	3	1
Auditor Interno de Processos	8	2	5	4
Colaboradores	8	2	2	5
Analista Ambiental	9	1	5	3
Analista de Processos	10	1	4	4
Analista de Riscos	11	1	3	5
Analista de Regulamentação	11	1	3	5
Analista de Pesquisa	11	1	3	1
Analista de Fornecedores e Prestadores	11	1	3	4
Analista Jurídico	12	1	1	3

Tabela 6 - Grau de engajamento partes interessadas

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

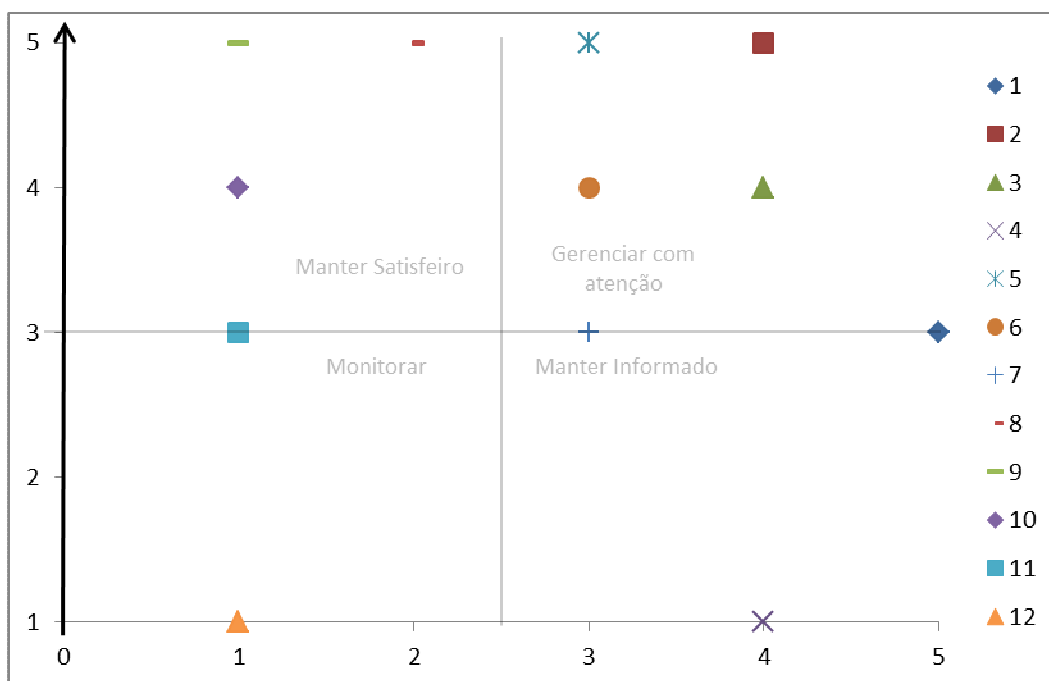


Figura 25 - Engajamento partes interessadas

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Já o nível de engajamento é organizado entre o engajamento atual e o desejado, conforme planilha abaixo.

Cargo	Nível de engajamento (D: desejado e A: Atual)				
	Desinformado	Resistente	Neutro	Dá apoio	Lidera
Presidente				A;D	
Diretores			A	D	
Clientes	A		D		
Gerente de Projetos	--	--	--	--	--
Coordenador Estratégia, Qualidade e Processos					A;D
Gerente Administrativo				A;D	
Gerentes e administrador de gestão estratégica			A	D	
Médicos Cooperados	A		D		
Coordenador de Riscos e Segurança				A	D
Fornecedores e prestadores	A		D		
Coordenador de Fornecedores e Prestadores		A			D
Coordenador Regulamentação e Parametrização				A	D
Analista Líder de Gestão de Pessoas	A			D	
Coordenadores	A			D	
Sociedade	A		D		
Auditor Interno de Processos					A;D
Colaboradores	A		D		

Analista Ambiental			A	D	
Analista de Processos				A	D
Analista de Riscos		A		D	
Analista de Regulamentação			A	D	
Analista de Pesquisa				A;D	
Analista de Fornecedores e Prestadores			A	D	
Analista Jurídico		A		D	

Quadro 25 - Nível de engajamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

11.1.3 Controlar o engajamento das partes interessadas

Cargo	Requisitos e necessidades que deseja ver atendido pelo projeto	Expectativas em relação ao projeto e/ou aos produtos do projeto	Abordagem/Estratégia de gerenciamento das expectativas
Presidente	Ver todos os riscos mapeados e sendo tratados.	Proteger-se de possíveis sanções sem burocratizar a empresa.	Projeto enxuto e que promova o controle dos riscos e a proteção contra riscos regulamentares e internos.
Diretores	Ver todos os riscos mapeados e sendo tratados. Atitudes não <i>compliant</i> s identificadas.	Proteger-se de possíveis sanções sem burocratizar a empresa. Aumentar o controle contra atitudes não <i>compliant</i> s das áreas.	Projeto enxuto e que promova o controle dos riscos e a proteção contra riscos regulamentares e internos. Processo de investigação e acompanhamento de atitudes não <i>compliant</i> s.
Clientes	Contratar uma empresa preocupada com as questões éticas, principalmente em relação a sua saúde.	Ter a segurança que está contratando uma empresa transparente e que irá atender suas necessidades.	Apresentar o programa de <i>compliance</i> aplicada na empresa disponibilizando canais de acesso a informação que permitam dar a segurança desejada.
Gerente de Projetos	Que o projeto alcance seu resultado com sucesso.	Finalização das entregas no prazo, custo e qualidade esperados.	Não se aplica.
Coordenador Estratégia, Qualidade e Processos	Processos integrados e os riscos identificados e tratados.	Atender aos requisitos da qualidade impactando em uma melhor gestão em saúde.	Publicar e executar um processo integrado com os riscos mapeados e tratados.
Gerente Administrativo	Identifique os riscos de <i>compliance</i> .	Promover a disseminação das práticas do <i>compliance</i> a ponto de identificar seus riscos e tratá-los	Desenvolver um plano de comunicação e treinamento aumentando a maturidade dos colaboradores na questão de <i>compliance</i> e ponto de identificar seus riscos de <i>compliance</i> .

Gerentes e administrador de gestão estratégica	Centralização das atividades de <i>compliance</i> direcionando ao um processo mais maduro.	Engajamento dos coordenadores de todas as áreas quanto as atividades de <i>compliance</i> em um único processo.	Publicar, comunicar, treinar e controlar o processo de <i>compliance</i> apresentando resultados de antes e depois demonstrando o engajamento de cada área.
Médicos Cooperados	Interesses como sócios sendo cuidados por meio de um processo de controle.	Proteger-se seus investimentos quanto aos riscos.	Apresentar quais são os riscos identificados e quais são as ações e estrutura montada para protegê-los.
Coordenador de Riscos e Segurança	Identificar, controlar e tratar riscos em um processo integrado. Podendo conduzir esse processo.	Conduzir a empresa para proteção frente aos riscos.	Torná-la responsável por diversas etapas do projeto quanto aos processos de gestão de riscos.
Fornecedores e prestadores	Regras claras e transparentes de desempenho, mas que não prejudiquem a relação de negócios.	Regras de controle de desempenhos comunicadas periodicamente e tratadas de forma imparcial.	Identificar, comunicar e controlar as regras de desempenho dos contratos de fornecimentos, também disponibilizando um canal para denúncias em caso de conduta inadequada.
Coordenador de Fornecedores e Prestadores	Maior controle dos contratos com fornecedores.	Poder conduzir a gestão dos contratos identificando e tratando riscos e lacunas de atendimento das cláusulas.	Torná-lo responsável pelas etapas do projeto quanto aos processos de gestão de contratos.
Coordenador Regulamentação e Parametrização	Identificar, controlar e tratar os requisitos legais. Podendo conduzir esse processo.	Conduzir a empresa para a gestão integral das regulamentações.	Torná-la responsável por diversas etapas do projeto quanto aos processos de gestão das regulamentações.
Analista Líder de Gestão de Pessoas	Colaboradores engajados com as condutas de <i>compliance</i> .	Proporcionar maior engajamento com condutas éticas, e reduzindo processos trabalhistas.	Torná-la responsável pelo tratamento de condutas não compliant de colaboradores. Apresentar estratégias de controle das normas trabalhistas evitando processos judiciais.
Coordenadores	Centralização das atividades de <i>compliance</i> direcionando ao um processo mais maduro.	Engajamento dos colaboradores quanto as atividades de <i>compliance</i> em um único processo.	Publicar, comunicar, treinar e controlar o processo de <i>compliance</i> apresentando resultados de antes e depois.

Sociedade	Empresa transparente preocupada com as necessidades da sociedade.	Atenda as necessidades da sociedade de forma transparente e ética.	Identificar os requisitos da sociedade e incluídos no processo de gestão de <i>compliance</i> e posteriormente apresentá-las
Auditor Interno de Processos	Realizar as auditorias com base nos requisitos identificados.	Promova maior inter-relação entre as práticas e os requisitos.	Envolver esse profissional nas auditorias e aprovação dos requisitos identificados.
Colaboradores	Trabalhar em uma empresa preocupada com seu bem estar e estar estrutura sempre em busca da ética e transparência.	Promover o acesso as informações, proteger quanto aos riscos de mercado e de trabalho. Permitir o seu envolvimento na conduta de <i>compliance</i> .	Identificar os requisitos dos colaboradores, divulgar o canal de denúncias e o processo de <i>compliance</i> , envolvê-los no tratamento de riscos de <i>compliance</i> .
Analista Ambiental	Ter projetos atentos as questões ambientais.	Contribuir para a sociedade e para o meio ambiente podendo aplicar seus conhecimentos em gestão ambiental.	Envolver esse profissional na identificação das necessidades da sociedade e do meio ambiente. Analisando as práticas da empresa frente aos requisitos ambientais.
Analista de Processos	Criar com auxílio das partes integradas o desenho do processo de <i>compliance</i> . Aumentar sua visão sistêmica.	Contribuir e se desenvolver quanto a gestão por processos.	Envolver esse profissional no desenho e estruturação do processo de gestão de <i>compliance</i> .
Analista de Riscos	Conseguir executar todo o processo de gestão de riscos e vislumbrar os resultados.	Ver o resultado do seu trabalho.	Envolvê-las nas etapas de gestão de riscos do projeto até a medição dos resultados das ações para mitigação dos riscos.
Analista de Regulamentação	Auxiliar na proteção da empresa quantos aos requisitos legais.	Proteger a empresa de riscos legais.	Envolver na identificação, análise e tratamento dos requisitos legais.
Analista de Pesquisa	Poder contribuir com o desenvolvimento do projeto para que esse atenda os requisitos estipulados.	Ver a empresa caminhando para práticas modernas de gestão.	Envolver na identificação das necessidades e requisitos do projeto.
Analista de Fornecedores e Prestadores	Se envolver no controle dos fornecedores e prestadores.	Controlar os fornecedores e prestadores de forma efetiva visualizando os resultados.	Envolver nas etapas de gestão dos fornecedores e prestadores.
Analista Jurídico	Não quer ter mais uma demanda, mas quer conhecer o conteúdo do	Aumentar seus conhecimentos em gestão de <i>compliance</i> , mas não	Apresentar o projeto e as etapas do projeto de <i>compliance</i> , mas utilizá-

	<i>compliance.</i>	ter mais demandas pra si.	las apenas como apoio para esclarecimentos de dúvidas jurídicas.
--	--------------------	---------------------------	--

Quadro 26 - Engajamento partes interessadas

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

12 AQUISIÇÕES/CONTRATAÇÕES

O plano de gerenciamento de aquisições estabelece os critérios de comprar ou fazer bens e serviços do projeto, regras de seleção, contratação e controle das aquisições.

12.1 ESTRUTURA DE SUPRIMENTOS DO PROJETO

A estrutura de Suprimentos é centralizada, conforme Organograma descrito no item 5.2.1 Organograma da empresa, a organização ocorre de forma funcional. É dividida em duas áreas uma de Compras e uma área de Logística que atende aos materiais estocáveis (expediente). A área de projeto está alocada em outra gerência e necessita seguir o processo de compras estabelecido pela instituição que contempla Solicitação da necessidade de Compra e, após definido fornecedor o Pedido de Compra, ambos com aprovação da Gerência.

Caso necessário formalização de contrato a área de Compras contata a área de Fornecedores e Prestadores para confecção do contrato que é validado pela área Jurídica.

12.2 ANÁLISE FAZER OU COMPRAR

No quadro abaixo consta a decisão da análise entre fazer e comprar que considerando os critérios de custo/benefício, qualidade, capacidade interna e conhecimento.

Atividade	Fazer ou Comprar	Motivo
Diagnóstico situação atual	Fazer	Existe capacidade interna, tanto técnica como de gestão
Implantar metodologia	Fazer	Existe capacidade interna, tanto técnica como de gestão
Integrar processos ao processo de auditoria por meio do software de gestão de auditorias mobile	Comprar	O fornecedor é mais eficiente (mais rápido, mais especializado, com produto mais consistente)
Requisitos internos e externos	Fazer	O conhecimento é estratégico
Comunicar e treinar	Fazer	Existe capacidade interna, tanto técnica como de gestão
Gerenciar riscos	Fazer	O conhecimento é estratégico e existe capacidade

Controlar e analisar resultados	Fazer	Existe capacidade interna, tanto técnica como de gestão
Corrigir desvios	Fazer	O conhecimento é estratégico e existe capacidade
Implementar melhorias	Fazer	Existe capacidade interna, tanto técnica como de gestão

Quadro 27 - Análise fazer ou comprar

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

12.3 MAPA DE AQUISIÇÕES

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
1	Integrar processos ao processo de auditoria por meio do software de gestão de auditorias mobile	Tempo e material	Técnica e preço	R\$ 5.000,00	30 dias	S.A., Qualiex, Mobuss.

Quadro 28 - Mapa de aquisições

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

12.4 DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Os critérios para seleção de fornecedor possuem duas etapas, uma etapa classificatória conforme processo de credenciamento de fornecedores, e uma etapa técnica estabelecida pelo Gerente de Projetos com apoio das partes interessadas.

São elas:

a) Critério classificatório:

Descrição	Atende
Documentação obrigatória	Sim ou Não
Documentação técnica	Sim ou Não
Capacidade de fornecimento	Sim ou Não

Tabela 7 - Critério classificatório

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

b) Critério técnico:

Descrição	Pontuação
Qualificação técnica	30%
Prazo	20%
Preço	20%

Conhecimento histórico	10%
Manutenção	20%

Tabela 8 - Critério técnico

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

12.5 FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS E FORNECEDORES

A avaliação do desempenho do projeto, quanto às aquisições é feita semanalmente através dos relatórios do sistema. A avaliação consolidada dos resultados é aplicada a cada reunião das grandes entregas e no evento de entrega do projeto ou pontualmente por solicitação do patrocinador.

O Gerente de projetos compila todos os dados com apoio da equipe e realiza a apresentação e discussão dos resultados. Caso identifique-se necessidade de mudança é atualizado o plano de gerenciamento do tempo, integrado com os demais planos de gerenciamento, atualizado na linha de base do projeto e registrado no controle de mudanças.

12.6 ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS OU AQUISIÇÕES

Formalizar com o fornecedor qual o critério de validação da entrega do serviço ou produto. O serviço será considerado como concluído quando o mesmo for entregue de acordo com os requisitos especificados, o qual é formalizado pela aprovação das partes interessadas. A responsabilidade pelo controle de entrega é do Gerente de Projetos.

Também formalizar com o fornecedor a manutenção do serviço a fim de garantir a continuidade do processo.

13 REGISTRO DAS LIÇÕES APRENDIDAS

As lições aprendidas são necessárias para criar um banco de conhecimento com o objetivo de evitar erros ou aproveitar oportunidades em projetos futuros, assim como serve para melhoria dos processos de gerenciamento de projetos da organização.

Portanto é estruturada na empresa uma etapa de registro das lições aprendidas do projeto em questão, essa etapa reunirá a equipe do projeto para discutir e registrar as lições aprendidas norteadas pelos seguintes pontos:

- Qual etapa do projeto e em qual processo de gerenciamento ocorreu?
- Qual o método utilizado
- Qual foi a ação tomada?
- Qual foi o resultado?
- O que poderia ter criado um resultado melhor?
- Qual a lição específica aprendida?
- Como poderia ser identificada uma situação similar no futuro?
- Quais os cuidados recomendados para o futuro?
- Onde e como esse conhecimento pode ser utilizado em um projeto futuro?

A responsabilidade pelo controle das lições aprendidas é do Gerente de Projetos. A documentação deve ser simples, objetiva e de fácil acesso, as atualizações e as consultas são realizadas sempre que necessário.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho permitiu a construção dos planos de projeto para estruturação do processo de gestão de *compliance* na Unimed Vale do Sinos considerando as boas práticas de gerenciamento de projetos estabelecidas pelo PMBOK – 5ª Edição.

A Unimed Vale do Sinos permitiu o desenvolvimento do trabalho, a maioria das informações utilizadas são públicas. Os valores utilizados para cálculo dos custos de mão de obra e de sistemas são fictícios. O trabalho irá proporcionar para a empresa a oportunidade de visualizar os benefícios e as etapas de implementação do processo de gestão de *compliance*.

O mercado de saúde está cada vez mais regulamentado, principalmente por meio da ANS e ANVISA, e aplicando sanções que podem até inviabilizar o negócio. A introdução da Lei Federal nº 12.846, denominada de Lei Anticorrupção, que estimula a criação de mecanismos e procedimentos internos de integridade trouxe à tona a necessidade de um programa de *compliance* que visa atender a leis e regulamentos internos e externos à organização e promover o código de conduta e os valores morais e éticos a partir de um modelo de prevenção, detecção e correção de situações não conformes.

Desta forma avaliou-se a viabilidade mercadológica e viabilidade econômica e financeiro a qual constatou-se que a Unimed Vale do Sinos possui esforços e ações para assegurar o ambiente ético, íntegro e de cumprimento das normas internas e externas, por meio de várias áreas e processos, porém não há uma estrutura integrada de gestão de *compliance* que controle os *gaps* de que expõem a organização aos riscos. Sendo assim com a implementação de um processo integrado de gestão de *compliance* é possível aumentar a proteção da empresa contra atitudes não *compliant*s diminuindo a probabilidade de custos financeiros de legislação e reduzindo o custo com mão de obra centralizando o processo de gestão das conformidades.

A implementação do projeto de gestão de *compliance* por meio dos processos de gerenciamento permitem maior probabilidade de sucesso visto o planejamento de todas as etapas e a gestão dos riscos de implementação. Finalizando com as lições aprendidas que podem servir de histórico para outros projetos.

REFERÊNCIAS

ALBERT EINSTEIN. **Programa de Ética e Compliance**. São Paulo, SP. 23 set. 2015. Disponível em: <<https://www.einstein.br/sobre-einstein/programa-compliance>>. Acesso em: 10 out. 2016.

ALMEIDA, Daniel. **Planejamento dos custos do projeto**. 10 abr. 2013. Disponível em: < <https://blogdanielalmeida.wordpress.com/2013/10/04/planejamento-dos-custos-do-projeto/>>. Acesso em: 18 out. 2016.

AMARAL, Gilberto Luiz do; DELGADO, Tailane Moreno. Governança jurídica e compliance para saúde. **Valor Econômico**. 14 dez. 2015. Disponível em: < <http://www.valor.com.br/legislacao/4355340/governanca-juridica-e-compliance-para-saude>>. Acesso em: 05 out. 2016.

ANS. **A ANS**. Rio de Janeiro, RJ, 2016. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/aans/quem-somos>>. Acesso em: 11 out. 2016.

ANVISA. **ANVISA**. Brasília, DF. 2015. Disponível em: < <http://portal.anvisa.gov.br/>> Acesso em: 11 out. 2016.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF. 01º ago. de 2013. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/12846.htm>. Acesos em: 05 out. 2016.

_____. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei no 12.846, de 1o de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, 18 de março de 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em: 05 out. 2016.

DELOITTE. **Compliance em saúde**: Diferencial regulatório em um mercado competitivo. 2016. Disponível em: < <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/financial-services/solutions/compliance-saudade.html>>. Acesso em: 10 out. 2016.

EBANC. **DSC 10.000**: Diretrizes para o sistema de compliance. 2015. Disponível em:< <http://www.ebanc.com.br/>>. Acesso em: 02 out. 2016.

ENDEAVOR. **Prevenindo com o Compliance para não remediar com o caixa**. 21 jul. 2015. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/compliance/>>. Acesso em: 08 out. 2016.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. 1ª Ed. São Paulo, 2014.

ICTS. **O caminho para um programa de compliance**. 2016. Disponível em: < <http://www.portaldecompliance.com.br/sobre/>>. Acesso em: 10 out. 2016.

KPMG. **Pesquisa:** Maturidade do Compliance no Brasil. 2015. Disponível em: <https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Advisory/pesquisa-compliance-no-brasil.pdf>. Acesso em: 02 out. 2016

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. Guia PMBOK: **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** - Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EUA. 5ª Ed, 2013.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Função de compliance.** 2009. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf >. Acesso em: 12 out. 2016.

TERRA, Donizete Mariano. **Compliance:** percepção de administradores de MPEs. FACCAMP. Campo Limpo Paulista, SP. 2015. Disponível em: <http://www.faccamp.br/site/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/donizete.pdf>. Acesso em: 10 out. 2016.

TRENTIM, Mario H. Gerenciamento de recursos humanos em projetos. **Mundo Project Management.** 20 mar. 2014. Disponível em: <<http://blog.mundopm.com.br/2014/03/20/gerenciamento-de-recursos-humanos-em-projetos/>>. Acesso em: 12 out. 2016.

UNIMED. **Sobre a Unimed.** 2016. Disponível em:<http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=49146&cd_secao=49094>. Acesso em: 10 out. 2016.

UNIMED BH. **Compliance.** Belo Horizonte, MG. 2016. Disponível em: <https://portalhtml.unimedbh.com.br/wps/portal/inicio/home/conheca_a_unimed/governanca/compliance>. Acesso em: 11 out. 2016.

UNIMED VALE DO SINOS. **Histórico.** Novo Hamburgo, RS. 2016. Disponível em:<http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=52536&cd_secao=52519>. Acesso em: 08 out. 2016.

_____. **Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2015.** Novo Hamburgo, RS. 2016. Disponível em: <http://www.unimed.coop.br/portalunimed/flipbook/vale_do_sinos/relatorio_de_gestao_e_sustentabilidade_2015_VS/0>. Acesso em: 08 out. 2016.