

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

Cristiane Lucchese Wagner

PROJETO Control

SÃO LEOPOLDO

2012

Sumário

SUMÁRIO	2
1. TERMO DE ABERTURA	6
1.3 Contextualização e apresentação do projeto	6
1.4 Objetivos do projeto	6
1.5 Metas do projeto	7
1.6 Principais entregas do projeto	7
1.7 Empresas envolvidas	7
1.8 Stakeholders	8
1.9 Premissas	8
1.10 Restrições	8
1.11 Riscos iniciais estimados	9
1.12 Estimativa inicial de custos	9
1.13 Estimativa inicial de prazos	10
1.14 Estimativa inicial de recursos para o projeto	11
1.15 Autoridades do gerente de projetos	11
1.16 Responsabilidades do gerente de projetos	12
2. GESTÃO DO ESCOPO	13
2.1 Declaração do escopo	13
2.1.1 Descrição do Escopo do Projeto e do Produto	13
2.2 Requisitos do Projeto e do Produto	13
2.3 Limite do projeto	13
2.4 Principais entregas do Projeto	13
2.5 Critérios de aceitação do produto	14
2.6 Aspectos relacionados ao controle do escopo	15
2.7 Aspectos relacionados à implantação	15
2.8 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	16
2.9 Dicionário da EAP	18
2.10 Responsável por este plano	21
2.11 Frequência de revisão deste plano	21
3. GESTÃO DO TEMPO	22
3.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento do Tempo	22
3.2 Cronograma detalhado	23

3.3	Recursos para as atividades do cronograma-----	26
3.4	Frequência de avaliação do tempo das tarefas do projeto---	27
3.5	Responsável por este plano -----	27
3.6	Frequência de revisão deste plano -----	27
4.	GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS -----	29
4.1	Definição de papéis -----	29
4.2	Lista de colaboradores-----	30
4.3	Consultores da GetComp -----	30
4.4	Contribuidores da TRA Inc. -----	31
4.5	Organograma do projeto -----	32
4.6	Matriz de responsabilidade (RACI)-----	33
4.7	Políticas para tratamento dos recursos-----	34
4.8	Critérios de avaliação de resultados da equipe-----	35
4.9	Critérios de bonificação da equipe -----	36
4.10	Alocação financeira para o gerenciamento de RH -----	36
4.11	Treinamento-----	36
4.12	Responsável por este plano -----	36
4.13	Frequência de revisão deste plano -----	37
5.	GESTÃO DE CUSTOS -----	38
5.1	Processos do Plano de Gerenciamento de Custos -----	38
5.2	Análise Financeira do Projeto -----	39
5.3	Responsável por este plano -----	44
5.4	Frequência de revisão deste plano -----	44
6.	GESTÃO DA QUALIDADE -----	46
6.1	Descrição dos Processos de Gerenciamento de Qualidade-	46
6.2	Critérios e Política da Qualidade -----	47
6.3	Métricas da qualidade -----	48
6.4	Métricas para a qualidade do produto-----	48
6.5	Métricas para o escopo, tempo e custo do projeto -----	49
6.6	Garantia da qualidade -----	50
6.7	Frequência de avaliação da qualidade do projeto-----	51
6.8	Responsável por este plano -----	51
6.9	Frequência de revisão deste plano -----	51

7.	GESTÃO DAS AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES	52
7.1	Contratações necessárias para o projeto	52
7.2	Mão de Obra	53
7.3	Consultoria e Treinamento	53
7.4	Licenças	54
7.5	Máquinas Virtuais	54
7.6	Critérios de seleção dos fornecedores	54
7.7	Acompanhamento do desempenho do fornecedor	55
7.8	Cláusulas Padrão de Contratos	55
7.9	Encerramento do contrato	56
7.10	Responsável por este plano	56
7.11	Frequência de revisão deste plano	56
8.	GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	57
8.1	Processos de gerenciamento das comunicações	57
8.2	Eventos de comunicação	58
8.3	Relatórios do projeto	58
8.4	Relatório de status do projeto	58
8.5	Relatório de alocação dos recursos	59
8.6	Andamento do Projeto	60
8.7	Formulário para solicitação de mudança no escopo	60
8.8	Infraestrutura de armazenamento e distribuição da informação	61
8.9	Política de Comunicações Externas	61
8.10	Alocação financeira para gerenciamento das comunicações	62
8.11	Responsável por este plano	62
8.12	Frequência de revisão deste plano	62
9.	GESTÃO DE RISCOS	63
9.1	Metodologia	63
9.2	Papéis e responsabilidades	64
9.3	Estrutura analítica de riscos	64
9.4	Definições de probabilidade e impacto de riscos	66
9.5	Identificação dos riscos	67
9.6	Análise qualitativa dos riscos	69
9.7	Análise quantitativa dos riscos	71

9.8	Plano de respostas aos riscos -----	72
9.9	Responsável por este plano -----	72
9.10	Frequência de revisão deste plano -----	73

1. TERMO DE ABERTURA

1.3 Contextualização e apresentação do projeto

Atualmente o mercado de prestação de serviços diversos, agregado a venda de hardware vem crescendo globalmente. Devido ao grande valor agregado na área de serviços, muitas empresas que antes somente se preocupavam com a margem de lucro da venda de equipamentos ou ainda se limitavam a venda de extensões de garantia do produto, agora se voltam para a venda de serviços diversos, desde instalação, migração de servidores ou até o descarte ecologicamente correto de máquinas antigas.

Devido a inúmeras possibilidades de combinações de serviços a serem vendidos simultaneamente, alinhado com complexidade de envolver várias áreas de conhecimento distintas, é que surge a necessidade de um sistema que permita controlar as horas, custos, recursos e clientes em projetos de serviços de infraestrutura.

Este projeto tem como objetivo implantar o sistema Control em uma grande empresa de venda de equipamentos de informática com sede em diversos países.

1.4 Objetivos do projeto

- Proporcionar agilidade no gerenciamento de projetos;
- Proporcionar a prospecção e venda de projetos de infraestrutura;
- Garantir a correta alocação de recursos globalmente com objetivo de minimizar custos;
- Controle de custos agregados ao projeto como viagens, alimentação, estadia entre outros;
- Agilizar o processo de customização de projetos específicos;
- Oferecer a locação de espaços na praça de alimentação;

- Assegurar o custo correto de projetos que envolvam regiões globais;
- Permita a inserção de novos serviços;

1.5 Metas do projeto

- Assegurar um processo único globalizado de gerenciamento de projetos de infraestrutura;
- Implantar a primeira versão do sistema em Américas (US, Canada, América Central e América do Sul) em Agosto de 2012;
- Implantar a segunda versão do sistema na Europa em Novembro de 2012;
- Implantar a terceira versão do sistema na Ásia em Dezembro de 2012;

1.6 Principais entregas do projeto

- Análise de requisitos de negocio para cada uma das três regiões;
- Análise de requisitos de sistema;
- Planos de testes de integração;
- Planos de testes de aceitação;
- Plano de implantação e instalação da ferramenta;
- Implantação do sistema com respectivas customizações;
- Documentação de treinamento na ferramenta;

1.7 Empresas envolvidas

A empresa GetComp será a responsável pela venda e suporte da ferramenta Control. A TRA Inc. Será responsável pelo planejamento, execução e controle do projeto. Os testes de integração, bem como, os testes de aceitação serão feitos por funcionários da TRA Inc.

1.8 Stakeholders

As partes interessadas no projeto são: funcionários da TRA Inc., empresas prestadoras de serviços para a TRA Inc. e a GetComp.

1.9 Premissas

- A equipe de desenvolvimento da TRA Inc. receberá 40 horas de treinamento da empresa Getcomp. O treinamento consiste em demonstrar como configurar e instalar a aplicação;
- O suporte técnico sobre o funcionamento do sistema Control será de responsabilidade da TRA Inc., caso não seja possível resolver, a CompuGet será acionada;
- Serão necessárias seis máquinas virtuais que o sistema Control seja usado globalmente, em período de 24X7 sem afetar a desempenho;
- O time de desenvolvimento da TRA Inc. será todo contratado antes do treinamento a ser ministrado pela GetComp.

1.10 Restrições

- O orçamento de viagens até o final do projeto é limitado a R\$100.000,00;

- Após o término de implantação do sistema, a CompuGet poderá fornecer consultoria ao valor de R\$ 250,00/h.

1.11 Riscos iniciais estimados

- Garantir a contratação e “onboarding” dos desenvolvedores da TRA;
- Garantir a alocação dos usuários finais que serão responsáveis pelos testes de aceitação;
- Demora na entrega das seis máquinas virtuais com a configuração necessária;
- Orçamento limitado para consultoria da GetComp.

1.12 Estimativa inicial de custos

Inicialmente, foram estimados em alto nível os valores de licença do sistema Control, custos associados a recursos, viagens e, caso necessário, consultoria externa da GetComp, conforme especificado na tabela a seguir.

Custos associados ao sistema Control	
Control - somente acesso a funcionários na rede da TRA Inc.	R\$ 100.000,00
Custo mensal de licenças para cada 1000 funcionários	R\$ 2000/mês
Custos associados à customização e implantação	
Treinamento	R\$ 50.000,00
Custo médio dos desenvolvedores TRA Inc.	R\$ 100,00/hora
Máquinas Virtuais	R\$ 2000,00 / unidade
Custos associados a testes integrados e de aceitação	

Viagens, estadia e locomoção ABU (Américas).	R\$ 6000,00 /quinzena/pessoa
Viagens, estadia e locomoção EMEA (Europa).	R\$ 8000,00 /quinzena/pessoa
Viagens, estadia e locomoção APJ (Ásia).	R\$ 9000,00 /quinzena/pessoa
Custos associados a serviços após implantação	
Consultoria GetComp	R\$ 250,00 / hora

1.13 Estimativa inicial de prazos

A estimativa inicial do projeto foi feita em conjunto com a GetComp que já possui *know-how* em implantação do sistema Control. Também foi utilizado como base que os analistas da TRA responsáveis pelos requisitos de negócios e de sistema já possuem experiência e conhecimentos de detalhes do dia a dia dos usuários finais que usarão a ferramenta e objetivos da TRA Inc.

Como último item assumido para esta estimativa, espera-se a contratação de desenvolvedores seniores e pleno para a configuração e implantação do sistema.

Atividades	Prazo Final	Responsável
Início do Projeto: 01/02/2012		
Elaboração dos requisitos de negócios	01/03/2012	TRA Inc.
Aprovação dos requisitos de negocio	02/03/2012	TRA Inc.
Reunião de Kick Off de planejamento	02/03/2012	TRA Inc., GP, GetComp
Criação da EAP	15/03/2012	GP
Definição dos Requisitos de sistema	15/05/2012	Analistas
Elaboração do plano de projeto	15/05/2012	GP
Aprovação do plano de projeto	16/05/2012	GP
Reunião de Kick Off de desenvolvimento	15/05/2012	GP
Desenvolvimento, customização do sistema	01/07/2012	Desenvolvedores
Testes de Integração	15/07/2012	Testadores + Desenvolvedores
Testes de Aceitação	01/08/2012	Usuários Finais, Testadores, Desenvolvedores
Implantação do sistema em ABU	15/08/2012	Desenvolvedores

Estabilização do sistema	10/11/2012	Usuários Finais, Testadores, Desenvolvedores
Implantação do sistema em EMEA	15/11/2012	Desenvolvedores
Implantação do sistema em APJ	15/12/2012	Desenvolvedores
Reunião de lessons learned e encerramento do projeto	20/12/2012	Todos os envolvidos

1.14 Estimativa inicial de recursos para o projeto

Para desenvolvimento do projeto serão necessários os seguintes recursos:

Quantidade	Classificação	Descrição
Pessoas		
4	Pleno	Desenvolvedores .net
2	Senior	Desenvolvedores .net
1	Senior/Pleno	Gerente de Projeto
2	Pleno	Testers
1	Pleno	Coordenador de ambientes
1	Senior	Analista de Sistemas
1	Senior	Analista de Requisitos
4	Pleno/Senior	Usuários Finais para teste de aceitação
Hardware		
16	Notebooks	Notebook i5, 6 gb Ram, 500 gb
16	Windows	Licença de Windows Home Premium
6	TFS	Team Foundation System
16	Office	Pacote Office

1.15 Autoridades do gerente de projetos

- Autorizado a contratar mão de obra;
- Autorizado a adquirir recursos físicos (hardware e software);
- Autorizado a requisitar horas extras, se necessário;
- Autorizado a conceder folgas;
- Autorizado a substituir profissionais da equipe.

1.16 Responsabilidades do gerente de projetos

- Responsável por revisar a documentação e aceitar ou recusar as responsabilidades;
- Responsável por centralizar o contato para toda comunicação formal, entre GetComp e a TRA Inc.;
- Responsável por controlar prazos;
- Responsável por controlar a qualidade;
- Responsável pelo gerenciamento de itens fora do escopo, caso encontrados;
- Responsável por transmitir à equipe senso de urgência;
- Responsável por alterar prioridades de tarefas caso necessário;
- Responsável por escolher as ferramentas para gerenciamento do projeto;
- Responsável pela marcação e condução das reuniões de abertura do projeto e andamento do mesmo;
- Responsável por elaborar e atualizar o plano de projetos;
- Responsável pelos custos e orçamento do projeto;
- Responsável pela liberação de viagens;
- Responsável pela comunicação com a alta gerencia da TRA Inc. sobre o andamento do projeto.

2. GESTÃO DO ESCOPO

2.1 Declaração do escopo

2.1.1 Descrição do Escopo do Projeto e do Produto

Este projeto tem como produto final um sistema único, globalizado e que segue metodologia PMI de gerenciamento de projetos para a gestão de projetos de infraestrutura.

Para atingir este objetivo foi selecionado o software Control da empresa GetComp, que será configurado a customizado pela equipe de desenvolvimento da TRA Inc.

O projeto se limita a levantar os requisitos necessários para a implantação do projeto nas Américas, Europa e Ásia, o desenvolvimento e teste do mesmo.

2.2 Requisitos do Projeto e do Produto

Para a execução deste projeto será necessária à contratação de desenvolvedores e a utilização de analistas de negócios, analistas de requisitos e analistas de teste. Deverá também ter disponíveis as licenças para uso do sistema Control.

2.3 Limite do projeto

Este projeto se limitará a criação de uma instância única e centralizada para gerenciamento de projetos de infraestrutura. Solicitações de relatórios gerencias específicos de cada região estão fora do escopo.

2.4 Principais entregas do Projeto

Fases	Entregas
Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Toda a equipe de desenvolvimento, incluindo analistas de negócios, analistas de requisito, testes e usuários finais receberão treinamento no início do projeto sobre a ferramenta.
Criação do Documento de requisitos de negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de todas as funcionalidades dos sistemas em nível de necessidades do usuário.
Criação do Documento de Requisitos de Sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Análise dos requisitos de negócios com a tradução para requisitos de sistema. Permitindo que seja possível o início do desenvolvimento.
Desenvolvimento do software	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração da documentação técnica; • Configuração de ferramenta; • desenvolvimento de módulos específicos.
Testes	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do plano de testes; • Escrita dos casos de teste; • Execução de casos de teste; • Concerto de defeitos.
Testes com usuários finais	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do plano de testes de aceitação; • Escrita dos casos de teste; • Execução de casos de teste; • Concerto de defeitos.
Implantação	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação geral da nova ferramenta e liberação para uso global

2.5 Critérios de aceitação do produto

Como critérios de aceitação do produto do projeto foram definidos os seguintes requisitos:

- O sistema deve permitir que 30 000 usuários tenham acesso à ferramenta;
- O sistema deve conseguir rodar com 10 000 acessos simultâneos;
- É esperada a criação de 500 projetos por semana;
- Deve permitir a inclusão de 100 000 clientes;
- A aplicação deve ser escalável, ou seja, deve permitir a inclusão de mais usuários sem degradar o desempenho;
- Disponibilidade de 24X7, com exceção em janelas de manutenção previamente acordadas;
- Deve suportar a geração de 900 *timesheets* simultaneamente;

- Deve permitir a granularidade e restrições de acesso as funcionalidades do sistema.

2.6 Aspectos relacionados ao controle do escopo

- Todas as distorções e problemas encontrados ao longo das etapas de análise, projeto, codificação, testes e implantação deverão ser documentados e entregues ao gerente de projetos. Esse, juntamente com o analista de negócios e com o analista de sistemas, ficará responsável por avaliar os impactos das mudanças no produto e no seu escopo;
- Cada item documentado será avaliado individualmente e classificado segundo a escala: Crítico, Importante, Relevante e Não relevante. Apenas os itens classificados como críticos serão assumidos pela equipe. Itens com outras classificações deverão ser apresentados ao cliente e definidos com a sua ajuda se devem ou não ser considerados;
- O gerente de projeto deverá realizar alteração de escopo sempre que um item crítico for implementado e que itens com outras classificações forem adicionados ao projeto.

2.7 Aspectos relacionados à implantação

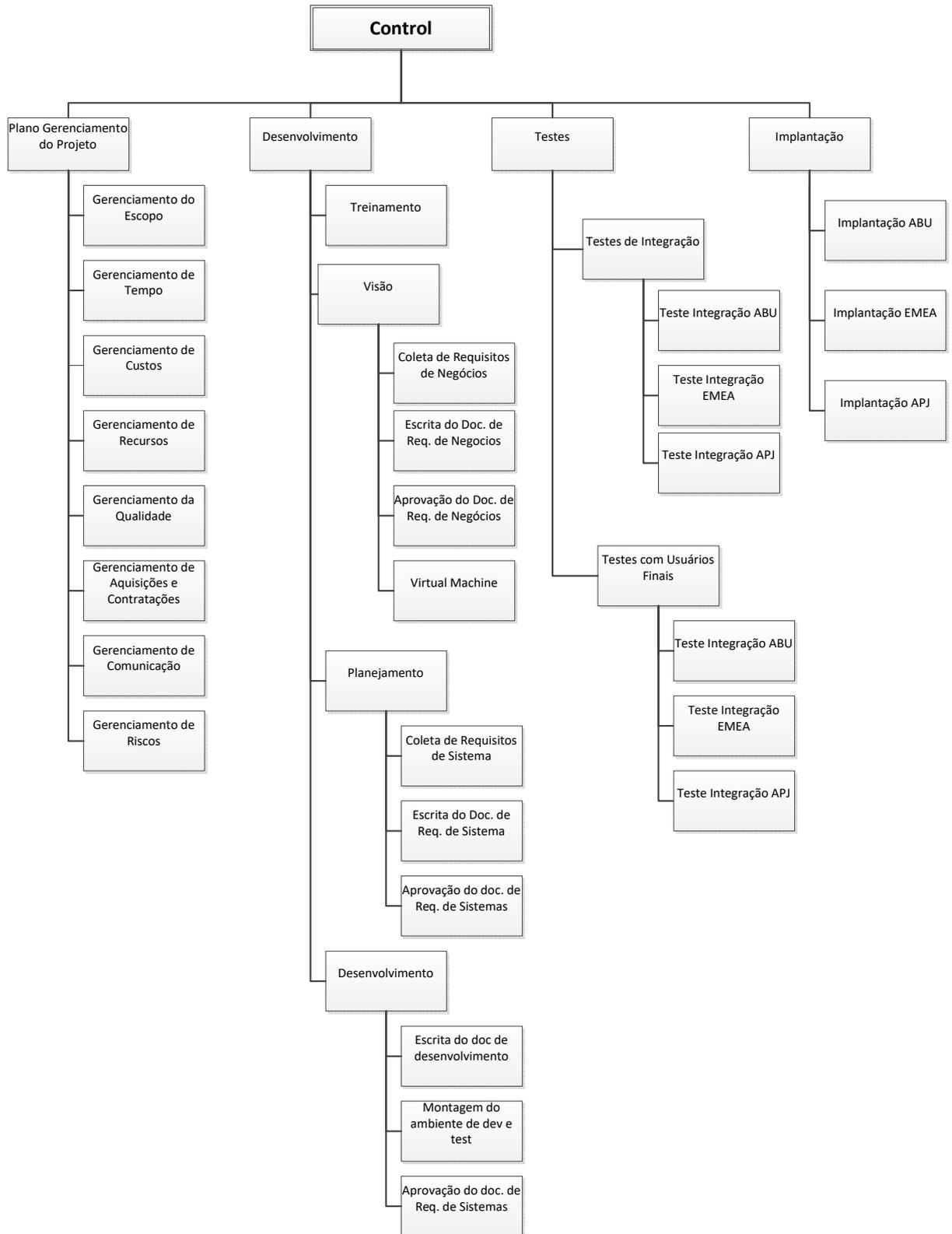
- Antes da implantação o desenvolvimento terá um *code freeze* de *duas semanas*, onde nenhuma alteração poderá ser feita no código ou em alguma configuração do sistema.
- O documento de implantação, contendo os passos a serem seguidos para instalação do sistema nos três diferentes *sites* deverá ser gerado e aprovado pelo gerente de projetos.

- Deverá ser feito um “ensaio” cinco dias antes da data da implantação deverá ser feitos com o objetivo de antecipar possíveis problemas na hora da implantação.

2.8 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

A estrutura analítica do projeto exhibe os pacotes de trabalho mapeados para o projeto, visando o atendimento de cada um de seus objetivos.

A estrutura é mostrada graficamente na figura a seguir.



2.9 Dicionário da EAP

WBS	Nome da Tarefa	Descrição
1	Treinamento	
1.1	Treinamento	<p>Descrição: TRA Inc fornecerá 40 horas de treinamento a Getcomp sobre a ferramenta Control.</p> <p>Critério de aceitação: Treinamento completo de acordo com a agenda</p>
2	Visão	
2.1	Coleta de Requisitos de Negócios	<p>Descrição: Entrevista com usuários finais com objeto de levantar possíveis requisitos a serem implementados.</p> <p>Critério de Aceitação: Requisitos levantados, priorizados e aprovados pelos usuários finais.</p>
2.2	Escrita do Doc. de Req. de Negócios	<p>Descrição: Escrita de documento com os requisitos encontrados nas entrevistas e definidos com prioridade alta.</p> <p>Critério de aceitação: todos os requisitos levantados anteriormente estão presentes em um ou mais requisitos de negócios.</p>
2.3	Aprovação do Doc. de Req. de Negócios	<p>Descrição: Aprovação junto com a liderança e stakeholders do projeto sobre o documento de requisitos de negócios.</p> <p>Critério de Avaliação: Aprovação de todos os stakeholders anexada ao documento de requisitos de negócio.</p>
2.4	6 virtual machines	<p>Descrição: Criação de seis máquinas virtuais para armazenamento de documentos, código, e ambientes de teste.</p> <p>Critério de Aceitação: Máquinas virtuais criadas e disponíveis para o projeto Control.</p>
3	Planejamento	
3.1	Coleta de Requisitos de Sistema	<p>Descrição: Entrevista com os analistas de negocio para definição e priorização dos requisitos de negocio para elaboração de solução.</p> <p>Critério de Aceitação: Requisitos levantados, e priorizados com aprovação dos analistas de negócio.</p>
3.2	Escrita do Doc. de Req. de Sistema	<p>Descrição: Escrita do documento de requisitos de sistema com solução técnica.</p> <p>Crterios de Aceitação: Todos os requisitos de negócios devem estar mapeados a um ou mais requisitos de sistema.</p>

3.3	Aprovação do doc. de Req. de Sistemas	<p>Descrição: Aprovação junto com a liderança e stakeholders do projeto sobre o documento de requisitos de sistemas.</p> <p>Critério de aceitação: Aprovação anexada ao documento de requisitos de sistemas.</p>
4	Desenvolvimento	
4.1	Escrita do documento de desenvolvimento	<p>Descrição: Escrita do documento com detalhes de implementação como consultas SQL, "branches" e detalhes arquiteturais.</p> <p>Critérios de Aceitação: Todos os requisitos de sistema devem estar mapeados em pelo menos uma seção do documento de desenvolvimento.</p>
4.2	Montagem do ambiente de dev e test	<p>Descrição: Montagem dos ambientes de desenvolvimento, de teste e teste de aceitação</p> <p>Critérios de Aceitação: todos os ambientes devem passar por "smoke test".</p>
4.3	Desenvolvimento ABU	<p>Descrição: Implementação dos requisitos relacionados a ABU do documento de requisitos de sistema.</p> <p>Critérios de Aceitação: Todos os requisitos relacionados a ABU devem ter sido implementados conforme a descrição do documento de requisitos de sistema. Ao término do desenvolvimento, os resultados do testes de integração de desenvolvimento devem ser apresentados.</p>
4.4	Desenvolvimento EMEA	<p>Descrição: Implementação dos requisitos relacionados a EMEA do documento de requisitos de sistema.</p> <p>Critérios de Aceitação: Todos os requisitos relacionados a EMEA devem ter sido implementados conforme a descrição do documento de requisitos de sistema. Ao término do desenvolvimentos, os resultados do testes de integração de desenvolvimento devem ser apresentados.</p>
4.5	Desenvolvimento ASIA	<p>Descrição: Implementação dos requisitos relacionados à ASIA do documento de requisitos de sistema.</p> <p>Critérios de Aceitação: Todos os requisitos relacionados à ASIA devem ter sido implementados conforme a descrição do documento de requisitos de sistema. Ao término do desenvolvimentos, os resultados do testes de integração de desenvolvimento devem ser apresentados.</p>
5	Teste	
5.1	Teste Integração	

5.1.1	Teste Integração ABU	<p>Descrição: Testes de integração de responsabilidade do time de tecnologia de informação, com objetivo de validar o código gerado pelo desenvolvimento em comparação com o documento de requisitos de sistema.</p> <p>Critérios de Aceitação: Todos os testes de SIT executados, passados ou falhados com defeitos de severidade três ou quatro associados.</p>
5.1.2	Teste Integração EMEA	<p>Descrição: Testes de integração de responsabilidade do time de tecnologia de informação, com objetivo de validar o código gerado pelo desenvolvimento em comparação com o documento de requisitos de sistema.</p> <p>Critérios de Aceitação: Todos os testes de SIT executados, passados ou falhados com defeitos de severidade três ou quatro associados.</p>
5.1.3	Teste Integração ASIA	<p>Descrição: Testes de integração de responsabilidade do time de tecnologia de informação, com objetivo de validar o código gerado pelo desenvolvimento em comparação com o documento de requisitos de sistema.</p> <p>Critérios de Aceitação: Todos os testes de SIT executados, passados ou falhados com defeitos de severidade três ou quatro associados.</p>
5.2	Teste Aceitação	
5.2.1	Teste Aceitação ABU	<p>Descrição: Testes de responsabilidade dos usuários finais com objeto de validar se a solução implementada satisfaz as necessidades de negocio.</p> <p>Critérios de Aceitação: Todos os testes de UAT executados, passados ou falhados com defeitos de severidade três ou quatro associados.</p>
5.2.2	Teste Aceitação EMEA	<p>Descrição: Testes de responsabilidade dos usuários finais com objeto de validar se a solução implementada satisfaz as necessidades de negocio.</p> <p>Critérios de Aceitação: Todos os testes de UAT executados, passados ou falhados com defeitos de severidade três ou quatro associados.</p>
5.2.3	Teste Aceitação ASIA	<p>Descrição: Testes de responsabilidade dos usuários finais com objeto de validar se a solução implementada satisfaz as necessidades de negocio.</p> <p>Critérios de Aceitação: Todos os testes de UAT executados, passados ou falhados com defeitos de severidade três ou quatro associados.</p>
6	Deployment	
6.1	Implantação ABU	<p>Descrição: Implatação do sistema em produção para a região ABU.</p> <p>Critérios de Aceitação: Sistema implantado e testes de post-install executados com sucesso.</p>

6.2	Implantação EMEA	Descrição: Implantação do sistema em produção para a região EMEA. Critérios de Aceitação: Sistema implantado e testes de post-install executados com sucesso.
6.3	Implantação ASIA	Descrição: Implantação do sistema em produção para a região Ásia. Critérios de Aceitação: Sistema implantado e testes de post-install executados com sucesso.
6.4	Reunião de lessons learned	Descrição: Reunião com objeto de capturar possíveis falhas durante o processo de desenvolvimento. Critérios de Aceitação: Minuta da reunião com os itens levados pelo time, com action itens, seus respectivos donos e ainda target dates para cada um dos itens.
7	Plano de Gerenciamento do Projeto	Descrição: Tarefa Semanal de Gerenciamento e Controle Critério: Projeto Controlado

2.10 Responsável por este plano

Cristiane Wagner, gerente e líder do projeto.

2.11 Frequência de revisão deste plano

Este documento poderá passar por revisões e alterações enquanto o projeto estiver em fase de execução. As alterações aprovadas pelo responsável deverão ser registradas no registro de alterações.

Todas as mudanças inicialmente previstas para o projeto devem ser avaliadas, classificadas de registradas como mudança do projeto.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Descrição	Autor

10/02/2012	Criação do Documento	Cristiane Wagner

Aprovação		
Responsável	Assinatura	Data
Cristiane Wagner		12/02/2012

3. GESTÃO DO TEMPO

3.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento do Tempo

A gestão do tempo no projeto Control acompanha seu escopo, EAP e cronograma, tendo como milestones as fases de desenvolvimento, teste e implantação.

Microsoft Project é a ferramenta eleita para a gestão do tempo, cronograma e demais controles relativos ao gerenciamento do tempo, no arquivo "Project1.mpp".

A duração esperada deste projeto é de no máximo 360 dias, e está é uma restrição do projeto, porém o mesmo pode ser renegociado caso novas baselines ou requisitos sejam solicitados.

Fica importante ressaltar que as atividades podem ser predecessoras ou sucessoras a outras, portanto, em alguns casos a alteração de tempo em uma atividade poderá desencadear várias alterações em outras atividades e inclusive alterar o caminho crítico do projeto, mas não é regra para todas as atividades.

Em virtude do tipo de escopo do projeto, todas as estimativas de duração das atividades foram realizadas em reuniões com opinião especializada e líderes das equipes que participarão da execução.

3.2 Cronograma detalhado

Task Name	Duration	Start	Finish	Resource Names
Control	233 days	Wed 2/15/12	Fri 1/4/13	
Treinamento	5 days	Thu 3/1/12	Wed 3/7/12	
Treinamento	5 days	Thu 3/1/12	Wed 3/7/12	James Stew,Matthew Lombat,Alexandre Simon,Carlos Silva,Desenvolvedor Pleno 1,Desenvolvedor Pleno 2,Desenvolvedor Pleno 3,Desenvolvedor Pleno 4,Diego Vescovi,Fabio Santos
Visão	17 days	Thu 3/1/12	Fri 3/23/12	
Coleta de Requisitos de Negócios	8 days	Thu 3/1/12	Mon 3/12/12	Cintia Moura
Escrita do Doc. de Req. de Negócios	8 days	Tue 3/13/12	Thu 3/22/12	Cintia Moura
6 virtual machines	1 day	Wed 3/21/12	Wed 3/21/12	Cristiane Wagner
Aprovação do Doc. de Req. de Negócios	1 day	Fri 3/23/12	Fri 3/23/12	Cintia Moura
Planejamento	41 days	Thu 3/22/12	Thu 5/17/12	
Coleta de Requisitos de Sistema	20 days	Thu 3/22/12	Wed 4/18/12	Diego Vescovi
Escrita do Doc. de Req. de Sistema	20 days	Thu 4/19/12	Wed 5/16/12	Diego Vescovi
Aprovação do doc. de Req. de Sistemas	1 day	Thu 5/17/12	Thu 5/17/12	Diego Vescovi
Desenvolvimento	132 days	Thu 3/1/12	Fri 8/31/12	
Escrita do documento de desenvolvimento	22 days	Fri 6/1/12	Sun 7/1/12	Alexandre Simon[50%]
Montagem do ambiente de dev e test	14 days	Thu 3/1/12	Tue 3/20/12	Marcel Gold
Desenvolvimento ABU	45 days	Mon 7/2/12	Fri 8/31/12	Desenvolvedor Pleno 1,Desenvolvedor Pleno 2
Desenvolvimento EMEA	40 days	Mon 7/2/12	Fri 8/24/12	Desenvolvedor Pleno 3,Desenvolvedor Pleno 4
Desenvolvimento ASIA	40 days	Mon 7/2/12	Fri 8/24/12	Carlos Silva

Teste	113 days	Wed 8/1/12	Fri 1/4/13	
Teste Integração	102 days	Thu 8/16/12	Fri 1/4/13	
Teste Integração ABU	22 days	Thu 8/16/12	Fri 9/14/12	Fabio Santos,Tiago Rodrigues
Teste Integração EMEA	15 days	Fri 11/16/12	Thu 12/6/12	Fabio Santos,Tiago Rodrigues
Teste Integração ASIA	15 days	Mon 12/17/12	Fri 1/4/13	Fabio Santos,Tiago Rodrigues
Teste Aceitação	97 days	Wed 8/1/12	Thu 12/13/12	
Teste Aceitação ABU	10 days	Wed 8/1/12	Tue 8/14/12	Diane Whit,Jéssica Pires,Robert Raimundo,Romulo Arantes
Teste Aceitação EMEA	10 days	Thu 11/1/12	Wed 11/14/12	Diane Whit,Jéssica Pires,Robert Raimundo,Romulo Arantes
Teste Aceitação ASIA	10 days	Sat 12/1/12	Thu 12/13/12	Diane Whit,Jéssica Pires,Robert Raimundo,Romulo Arantes
Deployment	88.25 days	Wed 8/15/12	Mon 12/17/12	
Implantação ABU	1 day	Wed 8/15/12	Wed 8/15/12	Marcel Gold
Implantação EMEA	1 day	Thu 11/15/12	Thu 11/15/12	Marcel Gold
Implantação ASIA	1 day	Fri 12/14/12	Fri 12/14/12	Marcel Gold
Reunião de lessons learned	2 hrs	Mon 12/17/12	Mon 12/17/12	Alexandre Simon,Carlos Silva,Cintia Moura,Cristiane Wagner,Desenvolvedor Pleno 1,Desenvolvedor Pleno 2,Desenvolvedor Pleno 3,Desenvolvedor Pleno 4,Diane Whit,Diego Vescovi,Fabio Santos,James Stew,Jéssica Pires,Matthew Lombat,Robert Raimundo,Marcel Gold
Plano do gerenciamento do Projeto	217.13 days	Wed 2/15/12	Fri 12/14/12	
1 Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Wed 2/15/12	Wed 2/15/12	Cristiane Wagner
2 Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 2/24/12	Fri 2/24/12	Cristiane Wagner

3	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 3/2/12	Fri 3/2/12	Cristiane Wagner
4	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 3/9/12	Fri 3/9/12	Cristiane Wagner
5	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 3/16/12	Fri 3/16/12	Cristiane Wagner
6	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 3/23/12	Fri 3/23/12	Cristiane Wagner
7	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 3/30/12	Fri 3/30/12	Cristiane Wagner
8	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 4/6/12	Fri 4/6/12	Cristiane Wagner
8	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 4/13/12	Fri 4/13/12	Cristiane Wagner
9	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 4/20/12	Fri 4/20/12	Cristiane Wagner
10	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 4/27/12	Fri 4/27/12	Cristiane Wagner
11	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 5/4/12	Fri 5/4/12	Cristiane Wagner
12	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 5/11/12	Fri 5/11/12	Cristiane Wagner
13	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 5/18/12	Fri 5/18/12	Cristiane Wagner
14	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 5/25/12	Fri 5/25/12	Cristiane Wagner
15	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 6/1/12	Fri 6/1/12	Cristiane Wagner
16	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 6/8/12	Fri 6/8/12	Cristiane Wagner
17	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 6/15/12	Fri 6/15/12	Cristiane Wagner
18	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 6/22/12	Fri 6/22/12	Cristiane Wagner
19	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 6/29/12	Fri 6/29/12	Cristiane Wagner
20	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 7/6/12	Fri 7/6/12	Cristiane Wagner
21	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 7/13/12	Fri 7/13/12	Cristiane Wagner
22	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 7/20/12	Fri 7/20/12	Cristiane Wagner
23	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 7/27/12	Fri 7/27/12	Cristiane Wagner
24	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 8/3/12	Fri 8/3/12	Cristiane Wagner
25	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 8/10/12	Fri 8/10/12	Cristiane Wagner
26	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 8/17/12	Fri 8/17/12	Cristiane Wagner
27	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 8/24/12	Fri 8/24/12	Cristiane Wagner

28	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 8/31/12	Fri 8/31/12	Cristiane Wagner
29	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 9/7/12	Fri 9/7/12	Cristiane Wagner
30	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 9/14/12	Fri 9/14/12	Cristiane Wagner
31	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 9/21/12	Fri 9/21/12	Cristiane Wagner
32	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 9/28/12	Fri 9/28/12	Cristiane Wagner
32	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 10/5/12	Fri 10/5/12	Cristiane Wagner
33	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 10/12/12	Fri 10/12/12	Cristiane Wagner
34	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 10/19/12	Fri 10/19/12	Cristiane Wagner
35	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 10/26/12	Fri 10/26/12	Cristiane Wagner
36	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 11/2/12	Fri 11/2/12	Cristiane Wagner
37	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 11/9/12	Fri 11/9/12	Cristiane Wagner
38	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 11/16/12	Fri 11/16/12	Cristiane Wagner
39	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 11/23/12	Fri 11/23/12	Cristiane Wagner
40	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 11/30/12	Fri 11/30/12	Cristiane Wagner
41	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 12/7/12	Fri 12/7/12	Cristiane Wagner
42	Gerenciamento e controle de projeto	1 hr	Fri 12/14/12	Fri 12/14/12	Cristiane Wagner

3.3 Recursos para as atividades do cronograma

Após levantamento das atividades, foi realizado o mapeamento e a consequente alocação de recursos a cada uma das atividades do projeto, resultando na tabela de recursos mostrada abaixo.

Recursos	Tipo
Usuários Finais	Trabalho
Coordenador de Ambientes	Trabalho
Gerente de Projeto	Trabalho

Analista de Negócios	Trabalho
Analista de Sistemas	Trabalho
Testador Pleno	Trabalho
Testador Senior	Trabalho
Desenvolvedor Pleno	Trabalho
Desenvolvedor Senior	Trabalho
Microsofts Office	Material
TFS - Team Foundation System	Material
Licenças Windows	Material
Notebooks	Material
Custo inicial do sistema	Material
Licenças	Material
Treinamento	Trabalho
Virtual Machine	Material
Viagens	Material
Consultoria	Trabalho

3.4 Frequência de avaliação do tempo das tarefas do projeto

Todas as atividades descritas na EAP deverão ser reavaliadas toda vez que exceder em 20% do tempo da estimativa inicial. A verificação do percentual de andamento de execução das tarefas será realizada a cada 7 dias pelo gerente de projetos, caso aplicável.

3.5 Responsável por este plano

Cristiane Wagner, gerente e líder do projeto.

3.6 Frequência de revisão deste plano

Este documento poderá passar por revisões e alterações enquanto o projeto estiver em fase de execução. As alterações aprovadas pelo responsável deverão ser registradas no registro de alterações.

Todas as mudanças inicialmente previstas para o projeto devem ser avaliadas, classificadas de registradas como mudança do projeto.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Descrição	Autor
10/02/2012	Criação do Documento	Cristiane Wagner

Aprovação		
Responsavel	Assinatura	Data
Cristiane Wagner		12/02/2012

4. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Este projeto será desenvolvido internamente pela TRA Inc com recursos humanos próprios, e caso necessário consultoria da GetComp. Para a execução do projeto será necessário a alocação de recursos de desenvolvimento, análise de dados, análise de requisitos, testadores e usuários finais. A seguir a definição completa dos papéis de cada um dos envolvidos no projeto, organograma e a matriz RACI.

4.1 Definição de papéis

A definição de papéis tem como propósito a documentação das responsabilidades de cada profissional envolvido no projeto. A seguir, apresentar-se-á a tabela com a definição dos papéis.

Papel	Descrição
Gerente de projetos	<p>O Gerente de projetos é responsável por dirigir o processo de desenvolvimento e a sua respectiva entrega. São atribuições do gerente de projeto também o planejamento detalhado do projeto, relatórios de status e alocação de recursos.</p> <p>Em adição o gerente de projeto deve gerenciar o produto do escopo e a especificação. Deve também facilitar a comunicação do time, negociação e direcionar decisões críticas de “trade-offs”</p> <p>Finalmente o gerente de projeto deve gerenciar os riscos e “issues” através de técnicas de gerenciamento de risco, mitigando e reportando com regularidade o impacto dos mesmos.</p>
Desenvolvedor .Net Pleno	<p>O desenvolvedor .Net Pleno é responsável por construir o produto de acordo com as especificações. O mesmo deve atuar de acordo com as linhas de trabalho do desenvolvedor Senior.</p> <p>Deve desenvolver e configurar a ferramenta.</p> <p>É de responsabilidade do desenvolvedor .Net Pleno suportar a instalação de deployment da ferramenta.</p> <p>E finalmente deve passar corretamente para o desenvolvedor sênior o andamento de suas atividades.</p>
Desenvolvedor .Net Sênior	<p>Responsável pela definição da arquitetura e implantação do sistema Control. Deve liderar a equipe de desenvolvimento, delegando tarefas de forma apropriada.</p> <p>O desenvolvedor Sênior ainda é responsável por passar o correto status das tarefas de desenvolvimento ao PM.</p>

	Também deve participar as estimativas de tempo e esforço do projeto, sendo estas estimativas impactantes para a correta definição da entrega do produto. E finalmente suporta a implantação do sistema e presta suporte pós-instalação.
Analista de Sistemas	O analista de sistema tipicamente serve tanto ao Analista de Negócios quanto ao time de desenvolvimento. É responsável pela interpretação dos requisitos de negocio traduzindo-os para uma solução técnica aplicável.
Analista de Negócios	Responsavel pelo primeiro contato com o cliente externo, Estabelece contatos e acordos sobre o projeto.
Analista de Testes	Responsável por desenvolver o plano de testes, cenários de testes, casos de teste e descrição de defeitos. Deve conduzir os testes de forma precisa e determina o estado do produto a ser desenvolvido.
Usuários finais	Reposável pelos testes de aceitação, criação de casos de teste e criação de defeitos.
Consultor GetComp	Responsável por responder dúvidas ainda remanescentes sobre a ferramenta Control. Também responsável, caso necessário, por intermediar junto a GetComp a solução de novos requisitos.

Tabela 1 - Definição de papéis do projeto

4.2 Lista de colaboradores

A fim de encontrar facilmente o endereço de e-mail de cada envolvido no projeto, apresentar-se-á a lista de colaboradores para cada uma das empresas. Cada lista contém o nome do colaborador, seu papel, o setor em que está lotado e seu endereço de e-mail para contato.

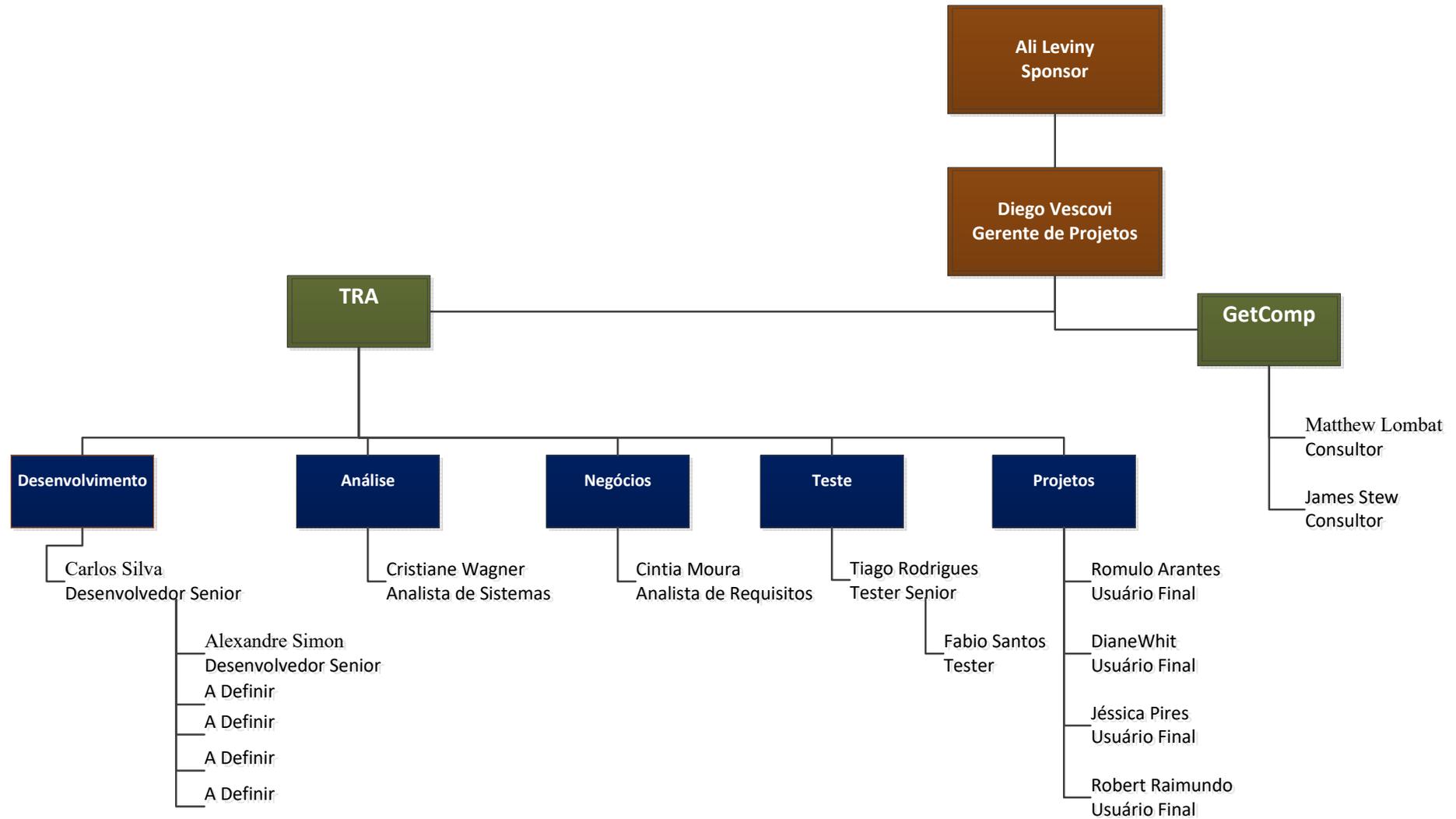
4.3 Consultores da GetComp

Consultor	Papel	Setor	Contato
Matthew Lombat	Consultor	Projetos	Mlombart@GetComp.com
James Stew	Consultor	Projetos	Jstew@GetComp.com

4.4 Contribuidores da TRA Inc.

Contribuidor	Função	Área	Contato
Cristiane Wagner	Gerente de Projetos	Desenvolvimento	Dvescovini@tra.com
Diego Vescovi	Analista de Sistemas	Análise	Cwagner@tra.com
Cintia Moura	Analista de Requisitos	Negócios	Cmoura@tra.com
Carlos Silva	Desenvolvedor Senior	Desenvolvimento	Csilva@tra.com
Alexandre Simon	Desenvolvedor Senior	Desenvolvimento	Asimon@Tra.com
a definir	Desenvolvedore Pleno	Desenvolvimento	a definir
a definir	Desenvolvedore Pleno	Desenvolvimento	a definir
a definir	Desenvolvedore Pleno	Desenvolvimento	a definir
a definir	Desenvolvedore Pleno	Desenvolvimento	a definir
Tiago Rodrigues	Tester Senior	Teste	Trodrigues@tra.com
Fabio Santos	Tester	Teste	F santos@tra.com
Marcel Gold	Coordernador de Ambientes	Desenvolvimento	Mgold@tra.com
Romulo Arantes	Usuário Final	Projetos	Rarantes@tra.com
Diane Whit	Usuário Final	Projetos	Dwhit@tra.com
Jéssica Pires	Usuário Final	Projetos	Jpires@tra.com
Robert Raimundo	Usuário Final	Projetos	Rraimundo@tra.com

4.5 Organograma do projeto



4.6 Matriz de responsabilidade (RACI)

A matriz de responsabilidade demonstra a atividades e as reponsabilidades que cada envolvido no projeto deve realizar. A matriz segue a seguinte legenda:

R – Responsible: Responsável pela escrita, revisão e entrega do produto do trabalho, no qual está designado.

A – Accountable: Pessoa que é responsável por tomar a decisão do que é o correto. Somente é possível ter uma pessoa com a role de Accountable por entrega.

C – Consulted: Pessoas chaves que serão consultadas ao longo do projeto em que suas opiniões auxiliam na tomada de decisões ou ainda a completar o produto do projeto. São considerados “Subject Matter Experts” (SME) em suas respectivas áreas de conhecimento.

I – Informed: Embora todos os membros do time devam ser informados do status do produto, as pessoas designadas como Informed devem ser atualizadas imediatamente devido ao casto interesse ou dependência

Task Name	GP	Analista de Negócios	Analista de Sistemas	Dese. Senior	Des. Pleno	Tester Senior	Tester Pleno	Usuários Finais	Coorde de Ambi
Plano do gerenciamento do Projeto									
Gerenciamento do Escopo	R								
Gerenciamento de Tempo	R								
Gerenciamento de Custos	R								
Gerenciamento de Recursos	R								
Gerenciamento da Qualidade	R								
Gerenciamento de Aquisições e Contratações	R								
Gerenciamento de Comunicação	R								
Gerenciamento de Riscos	R								
Desenvolvimento									
Treinamento	R,A	A	A	A	A	A	A	A	A
Visão									
Coleta de Requisitos de Negócios	I	R							
Escrita do Doc. de Req. de Negócios	I	R							
Aprovação do Doc. de Req. de Negócios	I	R							
6 virtual machines	R								A, C
Planejamento									
Coleta de Requisitos de Sistema	I		R						

Escrita do Doc. de Req. de Sistema	I		R						
Aprovação do doc. de Req. de Sistemas	I		R						
Desenvolvimento									
Escrita do doc de desenvolvimento	I			R					
Montagem do ambiente de dev e teste	I								R
Desenvolvimento ABU	I			R	A,C	I	I	I	I
Desenvolvimento EMEA	I			R	A,C	I	I	I	I
Desenvolvimento ASIA	I			R	A,C	I	I	I	I
Teste						I	I	I	I
Teste Integração									
Teste Integração ABU	I			A	A	R	A	I	
Teste Integração EMEA	I			A	A	R	A	I	
Teste Integração ASIA	I			A	A	R	A	I	
Teste Aceitação									
Teste Aceitação ABU	I			A	A			R,A	
Teste Aceitação EMEA	I			A	A			R,A	
Teste Aceitação ASIA	I			A	A			R,A	
Implantação ABU	R			A,C					A
Implantação EMEA	R			A,C					A
Implantação ASIA	R			A,C					A
Reunião de lessons learned	R	A	A	A	A	A	A	A	A

4.7 Políticas para tratamento dos recursos

4.7.1 Novos recursos

Como parte das atribuições do gerente de projeto e de acordo com as estimativas iniciais do projeto, será necessária a contratação de 4 desenvolvedores pleno com conhecimento em .Net para este projeto. Primeiramente serão abertas as vagas internamente na TRA Inc., e caso não hajam interessados que se adequem a vaga, a mesma será oferecida externamente. É esperado experiência mínima de 2 anos em desenvolvimento .Net, e preferencialmente experiência na ferramenta

Control. O recrutamento e seleção será feita pela equipe de RH da TRA Inc em conjunto com o gerente de projetos e com o desenvolvedor sênior.

4.7.2 Realocação de recursos

O gerente de projeto tem a função de manter a alocação de recursos e o andamento do projeto. Como parte das atribuições a ele referida, o gerente de projetos pode realocar ou substituir recursos nos seguintes casos:

- Sempre que o gerente de projetos entender que um colaborador não esteja atingindo o nível necessário para completar a tarefa ou esteja muito atrasado com a mesma;
- Quando uma tarefa mais complexa exigir alguma experiência distinta da de um membro do time;
- Quando um colaborador responsável por uma tarefa faltar sem justificativa ao serviço.
- Quando um colaborador tiver que se ausentar por mais de quinze dias devido a problemas de saúde;
- Pela solicitação do colaborador;
- Por insubordinação.

4.8 Critérios de avaliação de resultados da equipe

Os critérios de avaliação de resultados da equipe seguirão o padrão já utilizado na TRA Inc. , onde são utilizados objetivos de equipe e pessoais para avaliação.

Porém, para que feedbacks sejam coletados e problemas sejam endereçados durante o projeto evitando surpresas no final do ano, o gerente de projeto deverá manter reuniões individuais mensais com todos os contribuidores trocando feedbacks.

O gerente de projeto deve manter reuniões de feedbacks também com o sponsor do projeto.

Os consultores da GetComp não podem participar das reuniões mensais. Porém feedbacks podem ser enviados caso a gerência da GetComp caso algum problema seja identificado.

4.9 Critérios de bonificação da equipe

A bonificação a membros da equipe seguirão o padrão da TRA Inc. Onde a avaliação pessoal juntamente com os feedbacks recebidos durante o ano irão definir ou não se o colaborador irá receber ou não bonificação.

4.10 Alocação financeira para o gerenciamento de RH

O gerenciamento do RH ocorrerá por meio da atividade “Gerenciamento de recursos”, apresentado no cronograma, a qual já tem seu custo estimado. Portanto, não haverá necessidade de outra alocação financeira para o gerenciamento da equipe.

4.11 Treinamento

O treinamento a ser ministrado pela GetComp já foi custeado e será coordenado pela GetComp, utilizando seus materiais e recursos.

4.12 Responsável por este plano

- Cristiane Wagner, gerente e líder do projeto.

4.13 Frequência de revisão deste plano

Este documento poderá passar por revisões e alterações enquanto o projeto estiver em fase de execução. As alterações aprovadas pelo responsável deverão ser registradas no registro de alterações.

Todas as mudanças inicialmente previstas para o projeto devem ser avaliadas, classificadas de registradas como mudança do projeto.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Descrição	Autor
10/02/2012	Criação do Documento	Cristiane Wagner

Aprovação		
Responsável	Assinatura	Data
Cristiane Wagner		12/02/2012

5. GESTÃO DE CUSTOS

5.1 Processos do Plano de Gerenciamento de Custos

Devido ao tamanho e a complexidade do projeto, o mesmo possui um orçamento pré-definido, baseado em projetos similares anteriormente executados.

Este valor é de R\$500.000,00 para serem gastos em recursos humanos e máquinas virtuais para a instalação e codificação do projeto, mais a quantia de R\$ 100.000,00 para viagens, R\$ 50.000,00 para treinamento, totalizando R\$ 650.000,00.

O escopo do projeto é limitado, porém caso hajam muitas solicitações de mudança de requisitos, novo orçamento deverá ser requisitado. Está dentro do plano de projeto um máximo de 10% de alteração na linha base do orçamento sem que uma nova solicitação de recursos orçamentários seja feita.

Como viagens poderão ser necessárias um orçamento a parte para as mesmas foi criado com um limite no valor de R\$100.000,00.

O orçamento será controlado pelo número de horas dedicadas pelos recursos humanos em cada fase do projeto, desde a fase de Visão até a Pós Instalação.

O controle do custo do projeto terá seu orçamento atualizado através do MS Project ® no arquivo "Projeto.mpp" e é de responsabilidade do Gerente de Projeto manter e reportar semanalmente o orçamento.

A precisão dos valores do plano de gerenciamento deve ser na casa das centenas, descartando dezenas ou centavos. Como unidades de medidas dos valores apresentados serão usadas R\$ (Real) para valores monetários e h (horas) para as estimativas de tempo.

Não serão contabilizados como custo de projetos ligações, custo de iluminação, custos associados a maquinário como computadores e licenças de ferramentas básicas para o desenvolvimento do projeto, com exceção das licenças da ferramenta Control.

5.2 Análise Financeira do Projeto

Abaixo encontram-se listados os custos estimados baseados no número de horas de cada atividade, o número de recursos multiplicados pelo valor hora de cada recurso.

Task Name	Duration	Resource Names	Cost
Control	233 days		\$455,680.00
Treinamento	5 days		\$44,320.00
Treinamento	5 days	James Stew,Matthew Lombat,Alexandre Simon,Carlos Silva,Desenvolvedor Pleno 1,Desenvolvedor Pleno 2,Desenvolvedor Pleno 3,Desenvolvedor Pleno 4,Diego Vescovi,Fabio Santos	\$44,320.00
Visão	17 days		\$26,680.00
Coleta de Requisitos de Negócios	8 days	Cintia Moura	\$5,120.00
Escrita do Doc. de Req. de Negócios	8 days	Cintia Moura	\$5,120.00
6 virtual machines	1 day	Cristiane Wagner	\$15,800.00
Aprovação do Doc. de Req. de Negócios	1 day	Cintia Moura	\$640.00
Planejamento	41 days		\$32,800.00
Coleta de Requisitos de Sistema	20 days	Diego Vescovi	\$16,000.00
Escrita do Doc. de Req. de Sistema	20 days	Diego Vescovi	\$16,000.00
Aprovação do doc. de Req. de Sistemas	1 day	Diego Vescovi	\$800.00
Desenvolvimento	132 days		\$179,360.00
Escrita do documento de desenvolvimento	22 days	Alexandre Simon[50%]	\$8,800.00
Montagem do ambiente de dev e test	14 days	Marcel Gold	\$8,960.00
Desenvolvimento ABU	45 days	Desenvolvedor Pleno 1,Desenvolvedor Pleno 2	\$72,000.00
Desenvolvimento EMEA	40 days	Desenvolvedor Pleno 3,Desenvolvedor Pleno 4	\$64,000.00

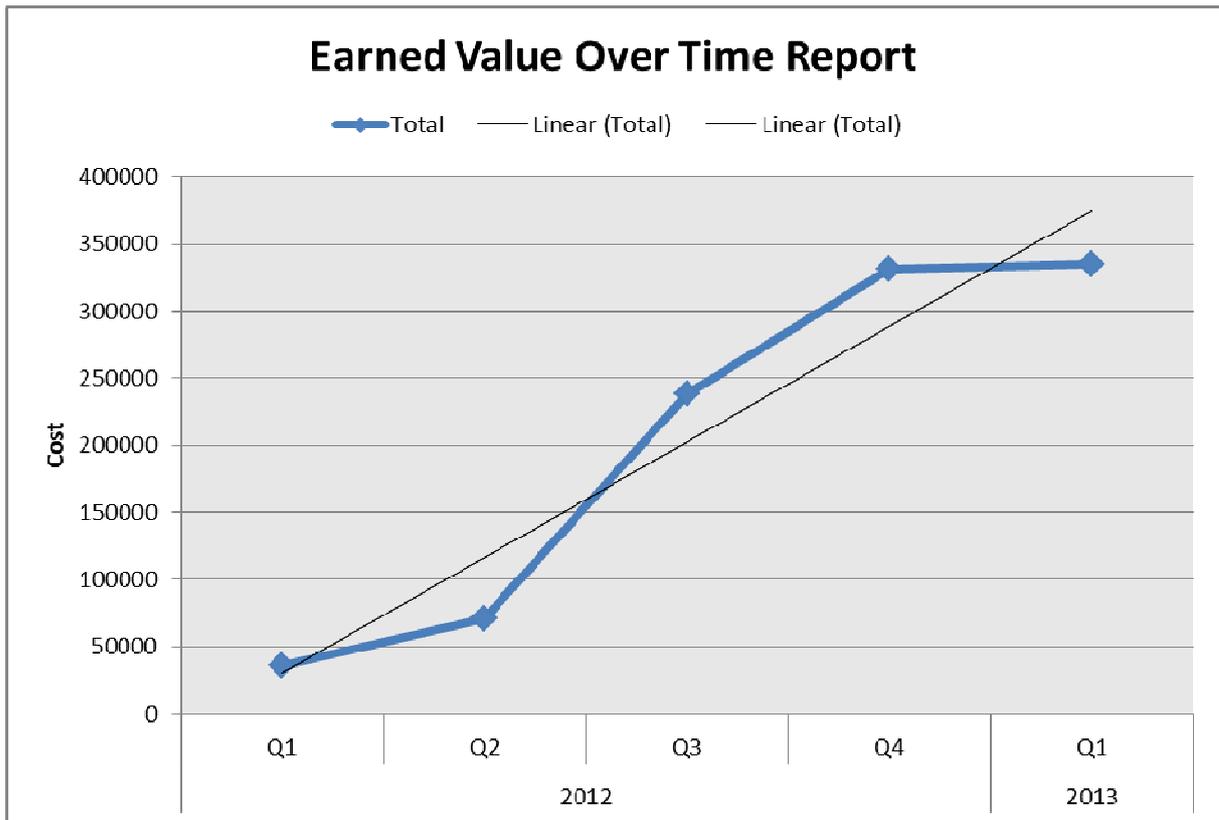
Desenvolvimento ASIA	40 days	Carlos Silva	\$25,600.00
Teste	113 days		\$162,560.00
Teste Integração	102 days		\$66,560.00
Teste Integração ABU	22 days	Fabio Santos,Tiago Rodrigues	\$28,160.00
Teste Integração EMEA	15 days	Fabio Santos,Tiago Rodrigues	\$19,200.00
Teste Integração ASIA	15 days	Fabio Santos,Tiago Rodrigues	\$19,200.00
Teste Aceitação	97 days		\$96,000.00
Teste Aceitação ABU	10 days	Diane Whit,Jéssica Pires,Robert Raimundo,Romulo Arantes	\$32,000.00
Teste Aceitação EMEA	10 days	Diane Whit,Jéssica Pires,Robert Raimundo,Romulo Arantes	\$32,000.00
Teste Aceitação ASIA	10 days	Diane Whit,Jéssica Pires,Robert Raimundo,Romulo Arantes	\$32,000.00
Deployment	88.25 days		\$5,560.00
Implantação ABU	1 day	Marcel Gold	\$640.00
Implantação EMEA	1 day	Marcel Gold	\$640.00
Implantação ASIA	1 day	Marcel Gold	\$640.00
Reunião de lessons learned	2 hrs	Alexandre Simon,Carlos Silva,Cintia Moura,Cristiane Wagner,Desenvolvedor Pleno 1,Desenvolvedor Pleno 2,Desenvolvedor Pleno 3,Desenvolvedor Pleno 4,Diane Whit,Diego Vescovi,Fabio Santos,James Stew,Jéssica Pires,Matthew Lombat,Robert Raimundo,Marcel Gold	\$3,640.00
Plano do gerenciamento do Projeto	217.13 days		\$4,400.00
Gerenciamento e controle de projeto 1	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 2	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 3	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00

Gerenciamento e controle de projeto 4	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 5	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 6	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 7	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 8	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 8	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 9	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 10	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 11	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 12	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 13	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 14	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 15	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 16	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 17	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 18	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 19	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 20	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 21	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 22	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 23	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 24	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 25	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 26	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 27	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 28	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00

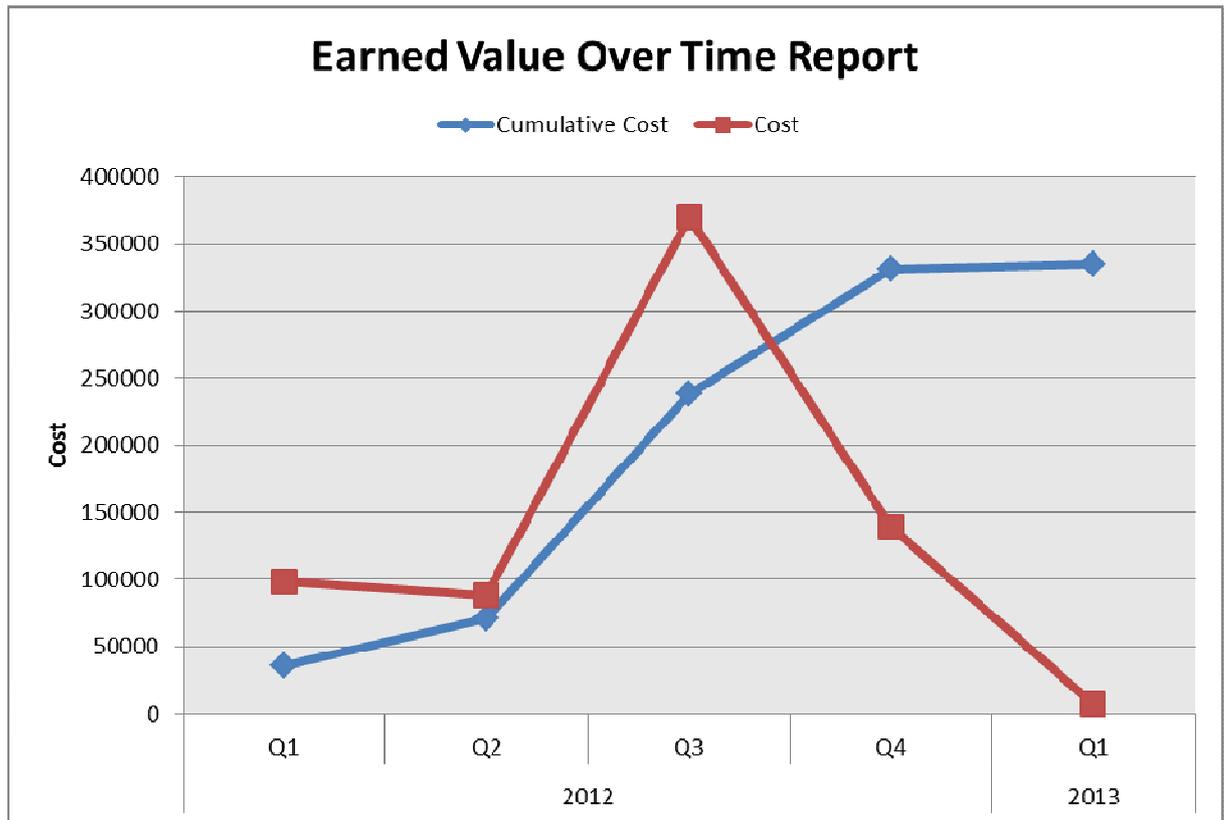
Gerenciamento e controle de projeto 29	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 30	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 31	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 32	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 32	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 33	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 34	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 35	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 36	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 37	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 38	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 39	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 40	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 41	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00
Gerenciamento e controle de projeto 42	1 hr	Cristiane Wagner	\$100.00

Abaixo encontra-se a curva S com o avanço dos custos associados ao projeto de acordo com o cronograma.

Para melhor visualização os custos estão agrupados por “Quarter” que define o calendário fiscal e é composto de 3 meses. O “Quarter” tem início em Janeiro do ano fiscal.



Abaixo o gráfico demonstrando o custo a ser desembolsado ao longo do andamento do projeto agrupado por “Quarter”.



5.3 Responsável por este plano

Cristiane Wagner, gerente e líder do projeto.

5.4 Frequência de revisão deste plano

Este documento poderá passar por revisões e alterações enquanto o projeto estiver em fase de execução. As alterações aprovadas pelo responsável deverão ser registradas no registro de alterações.

Todas as mudanças inicialmente previstas para o projeto devem ser avaliadas, classificadas de registradas como mudança do projeto.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Descrição	Autor
10/02/2012	Criação do Documento	Cristiane Wagner

Aprovação		
Responsável	Assinatura	Data
Cristiane Wagner		12/02/2012

6. GESTÃO DA QUALIDADE

6.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento de Qualidade

Notadamente, para que um projeto seja considerado bem sucedido, deverá haver uma correspondência entre o seu Escopo, Custo, Prazo e o nível de confiança nos seus produtos, ou seja, na sua qualidade. A qualidade faz parte do trio de restrições encontradas em todos os projetos. É uma das vias para se chegar a um projeto bem-sucedido e, normalmente, determina se as expectativas dos stakeholders foram atendidas e que as mesmas encontram-se descritas tanto no documento de requisitos de negócios, quanto no documento de requisitos de sistema.

A insatisfação de qualquer um dos afetados durante o processo com alguma entrega ou inadequação percebida deverá ser comunicada ao Gerente do Projeto para avaliação. Se for detectado que houve erro na especificação do escopo ou dos requisitos as partes afetadas poderão ser alteradas através do processo de mudança requisito.

Os membros da equipe podem solicitar mudanças que alterem os padrões de qualidade, porém o Gerente de Projeto usará como base para avaliação de mudança o documento aprovado por todos que é o requisitos do sistema. Caso a solicitação, após avaliação do gerente de projeto, seja definida com alto prioridade e alto impacto as ações aplicáveis ao caso serão tomadas.

Devido à natureza do projeto a ser desenvolvimento e configuração de um sistema, como parte do esforço da gestão de qualidade o sistema será testado por uma equipe de IT independente do time de desenvolvimento. Esta equipe tem como

objetivo garantir a correta implementação dos requisitos através de testes no produto.

Após os testes da equipe de TI, um segundo grupo formado por usuários finais e experts na ferramenta, executarão testes forçados na usabilidade e na adaptação dos atuais processos aos novos.

O plano de Gerenciamento da Qualidade especifica como a política de qualidade será implementada pela equipe do projeto no decorrer das atividades. Os princípios definidos para o gerenciamento da qualidade do projeto são basicamente os seguintes:

- Satisfação do cliente – entender, gerenciar e influenciar necessidades de forma com que as expectativas do cliente sejam satisfeitas ou excedidas. Isto exige a combinação de conformidade com especificação (ou seja, o projeto deve produzir o que foi dito que produziria) e conveniência para o uso (o produto ou serviço produzido deve satisfazer às necessidades reais).
- Prevenção de problemas – o custo dos defeitos associados ao produto deem ser endereçados o quanto antes evitando assim maior custo com o nadir do projeto.
- Responsabilidade do gerente – o sucesso exige a participação de todos os membros da equipe, mas permanece a responsabilidade do gerente em fornecer os recursos necessários para o êxito.

6.2 Critérios e Política da Qualidade

- É de responsabilidade da equipe manter um documento com a rastreabilidade de todos os artefatos gerados:
 - Todo requisito de sistema deve estar associado a um ou mais requisitos de negócios.
 - Todo work item de desenvolvimento deve estar associado a 1 ou mais requisitos de sistema.

- Todos os casos de teste cases devem estar associados a um ou mais requisitos de sistema.
- Todos os recursos devem estar disponíveis e treinados antes do início do projeto.
- Todas as atividades relacionadas a não conformidades e entregáveis não conformes com a declaração de escopo deverão ser tratadas como medidas corretivas no plano de gerenciamento da qualidade;
- Deverá ser gerado pelo gerente de projeto e mantido atualizado todos os artefatos necessários ao planejamento, execução e controle do projeto;
- A passagem da fase de testes da equipe de TI para a os usuários finais, somente ocorrerá após a execução de todos os teste cases.
- A passagem da fase de testes da equipe de TI para a os usuários finais, somente ocorrerá após todos os defeitos com severidade 1, 2 ou 3 estiverem corrigidos.

6.3 Métricas da qualidade

As métricas da qualidade foram divididas em métricas do produto e métricas do projeto. Para o produto, definiu-se métricas e critérios de aceitação já praticados pela TRA Inc. Para o projeto, foram definidas métricas para o escopo, tempo e custo.

6.4 Métricas para a qualidade do produto

Metrical	Descrição	Responsável	Frequência de Controle	Método de Inspeção
Cobertura dos requisitos de negocio	Garantir que todos os requisitos de negócios foram cobertos pelo documento de requisitos de sistemas	Analista de Sistemas	Após a criação do documentos de requisitos de sistemas e ao término do projeto	Inspeção

Cobertura dos requisitos de sistema	Garantir que todos os requisitos de sistema foram cobertos pelo desenvolvimento	Analista de teste	Mensal	Inspeção
Estabilidade dos requisitos	Número de solicitação de mudança de requisitos	Analista de Sistemas	Semanal	Inspeção
"Leakage" de defeitos de DIT para SIT	Numero de defeitos encontrados em SIT - números de defeitos encontrados em SIT	Analista de Teste	Ao término de cada fase do projeto	Inspeção
"Leakage" de defeitos de SIT para UAT	Numero de defeitos encontrados em SIT - números de defeitos encontrados em UAT	Analista de Teste	Ao término de cada fase do projeto	Inspeção
"Leakage" de defeitos para produção	Numero de defeitos encontrados após a implantação do sistema	Gerente de Projetos	Ao término de cada fase do projeto	Inspeção
Estabilidade dos ambientes	Quantas horas no mês algum dos ambientes de desenvolvimento, teste ou produção estiveram indisponíveis.	Coordenador de ambientes	Semanal	Numerous de defeitos

6.5 Métricas para o escopo, tempo e custo do projeto

Métrica	Descrição	Responsável	Frequência de controle	Metodo de Inspeção
Quantidade de Mudanças de Escopo	Buscar mensurar a quantidade de mudanças de escopo	Analista de Sistemas	Semanal	Inspeção
Impacto das mudanças de escopo X Retrabalho	Avalia o impacto no andamentos da atividades cada mudança de escopo	Gerente de Projetos	Quinzenal	Inspeção
Impacto das mudanças de escopo X Cronograma	Avalia o impacto no cronograma cada mudança de escopo	Gerente de Projetos	Quinzenal	Inspeção
% de atividades realizadas dentro do prazo estimado	Indica o percentual da atividades concluídas no prazo determinado. De acordo com o resultado desta métrica, o PM deverá intervir imediatamente	Gerente de Projetos	Semanal	Inspeção baseado nas horas lançadas pelos desenvolvedores

Quantidade de Baselines	Números de vezes em que uma nova baseline do cronograma de projeto foram feitas. Todas as novas baselines devem estar associadas a mudanças de escopo aprovadas.	Gerente de Projetos	Mensal	Inspeção
Varição do cronograma	Demonstra atrasos ou adiantamentos no cronograma do projeto, em termos financeiros, segundo o que havia sido planejado para as atividades finalizadas até a data de verificação.	Gerente de Projetos	Mensal	Inspeção
Quantidade de mudanças nos custos	Avalia mudanças nos valores pré-determinados como custo de projetos. Uma variação de 15% é aceita	Gerente de Projetos	Semanal	Inspeção
Varição de custos	Avalia o grau de precisão em relação as estimativas iniciais	Gerente de Projetos	Semanal	Inspeção
Índice de desempenho de custos	Visa indicar quantos % do capital do projeto foi empregado até a data de verificação, mostrando, inclusive, quanto foi perdido para cada real empregado	Gerente de Projetos	quinzenal	Inspeção

6.6 Garantia da qualidade

A garantia da qualidade do produto do projeto ocorrerá em quatro processos principais: análise/projeto do sistema, desenvolvimento, testes de sistema e implantação.

O analista de sistemas por ser uma das pessoas da equipe com maior conhecimento da aplicação, ele será o responsável pelas inspeções e coleta de métricas relacionadas aos artefatos gerados. Entre os artefatos gerados, encontra-

se análise de requisitos de negócios, análise de requisitos de sistema, plano de teste e casos de teste.

O desenvolvedor sênior será responsável por garantir que os desenvolvedores aloquem corretamente as suas horas gastas nas atividades, auxiliando assim o gerente de projeto a coletar corretamente métricas relacionada ao andamento, cronograma e custos do projeto. Ainda o desenvolvedor sênior é responsável pelas inspeções de cobertura do desenvolvimento em relação ao documento de requisitos de sistemas

O time de testes tem associado a si as métricas de leakage entre as fases de teste e também de cobertura dos casos de teste em relação ao documento de requisitos de sistema.

Cabe ao gerente de projeto, garantir que todas as métricas sejam coletadas de acordo com o planejado.

6.7 Frequência de avaliação da qualidade do projeto

O projeto não é dividido em auditorias fixas, mas sim em reuniões de alinhamento após algumas fases críticas e de acordo com a frequência determinada para cada métrica.

6.8 Responsável por este plano

- Cristiane Wagner, gerente e líder do projeto.

6.9 Frequência de revisão deste plano

Este documento poderá passar por revisões e alterações enquanto o projeto estiver em fase de execução. As alterações aprovadas pelo responsável deverão ser registradas no registro de alterações.

Todas as mudanças inicialmente previstas para o projeto devem ser avaliadas, classificadas de registradas como mudança do projeto.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Descrição	Autor
10/02/2012	Criação do Documento	Cristiane Wagner

Aprovação		
Responsável	Assinatura	Data
Cristiane Wagner		12/02/2012

7. GESTÃO DAS AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES

7.1 Contratações necessárias para o projeto

Para o sucesso do projeto Control, algumas contratações de mão de obra, treinamento, licenças e consultoria serão necessárias.

Caso haja necessidade de aquisição de algum serviço ou produto não previsto, sempre será avaliado o que é mais vantajoso, em termos de preço, qualidade e eficiência. Essa avaliação e decisão será tomada em conjunto pelos envolvidos no projeto.

A baixo está a descrição de como serão feitas as contratações para cada um dos itens levantados.

7.2 Mão de Obra

Como a maioria dos desenvolvedores .Net da TRA Inc. já estão alocados em outros projetos, existe a necessidade da contratação de novos profissionais para a construção do projeto Control. Ao término do projeto, a mão de obra será absorvida a outros projetos da TRA Inc., ou ainda, como existe a possibilidade de uma versão 2.0 do projeto Control, serão mantidos alocados no mesmo projeto. A seleção ocorrerá juntamente com os líderes de projeto e o time de recursos humanos da TRA Inc.

Abaixo a listagem do conhecimento necessário:

Desenvolvedor Pleno:

Profundos conhecimentos em .Net e SQL, capacidade de análise , facilidade em comunicação e "teamwork". Deverá reportar resultados ao desenvolvedor sênior.

6 a 8 anos de experiência na área ou combinação equivalente de educação e experiência de trabalho.

Tester Pleno

Capacidade de analisar e conduzir alta qualidade de testes garantindo que o software opera propriamente, livre de defeitos e atende ou excede as solicitações e requisitos do usuário final. Deve reportar resultados ao testes sênior. Facilidade em comunicação, trabalho em equipe.

6 a 8 anos de experiência na área ou combinação equivalente de educação e experiência de trabalho.

7.3 Consultoria e Treinamento

Como já houve a seleção da ferramenta Control, da GetComp, a consultoria e o treinamento serão ministrados pela própria empresa. A consultoria se responsabiliza em responder dúvidas técnicas no máximo de 48 horas.

O treinamento será ministrado dentro das instalações da TRA Inc.

7.4 Licenças

Serão necessárias licenças que suportem até 33 000 usuários, que é a atual expectativa clientes que estarão utilizando a ferramenta Control.

7.5 Máquinas Virtuais

Para que seja possível o sistema suportar até 33 000 usuários, serão necessárias seis máquinas virtuais, com a configuração padrão da TRA Inc.

7.6 Critérios de seleção dos fornecedores

7.6.1 Documentos de aquisição

- Mão de obra: São necessários a apresentação do currículo vitae. Os candidatos passarão por um prova técnica, sobre conhecimentos específicos em .Net e SQL e também por uma prova avançada para nivelar o inglês dos candidatos.
- Recursos materiais: Será preenchido o documento padrão de solicitação de máquinas virtuais
- Licenças, Treinamento e Consultoria: Como a Getcomp já foi selecionada como fornecedora devido a características específicas da ferramenta de propriedade deles, a Control, não serão solicitados documentos específicos de aquisição.

7.7 Acompanhamento do desempenho do fornecedor

O processo de acompanhamento do fornecedor será feito através de reuniões e coleta de feedbacks. Também será feito gerenciamento das mudanças, problemas e incidentes que venham a acontecer.

O controle e formalização dos acordos adequadamente aplicados fazem com que a equipe do projeto seja mais eficaz, uma vez que previnem situações nas quais o trabalho resulte em produtos que possam vir a ser rejeitados por não atenderem aos critérios estabelecidos, como pessoas contratadas que gerem ônus por incompetência, ou demissões por questões de demanda.

7.8 Cláusulas Padrão de Contratos

- 1) A Getcomp será responsável pelo treinamento de 80 horas na ferramenta Control, sem número limitado de audiência, cabendo a TRA a seleção e organização da sala para o treinamento.
- 2) A Getcomp deverá responder em um prazo máximo de 48 horas quaisquer dúvidas técnicas sobre a implementação ou configuração da ferramenta Control.
- 3) A Consultoria se estenderá durante toda a duração do projeto, caso ocorram atrasos a consultoria permanecerá até o fim.
- 4) As licenças de utilização da ferramenta Control deverão suportar até 33000 usuários, expansível a 50 000.
- 5) Os pagamentos seguirão o formato “Fixed Fee”, ou seja, Contrato de Preço Fixo, com exceção quando algum desenvolvimento for necessário por parte da GetComp.
- 6) Caso haja a necessidade do desenvolvimento de alguma alteração pela GetComp, como por exemplo alterações na API, estimativas serão solicitadas e a forma de pagamento será “Time and Labor” .
- 7) O Pagamento ocorrerá um mês após a emissão da nota fiscal da GetComp.

7.9 Encerramento do contrato

São poucas as aquisições no projeto, mesmo assim fica importante especificar os procedimentos em casos de rescisão. Existem duas etapas que marcam o encerramento dos contratos: entrega do produto final das aquisições e o pagamento da última parcela. Para caso a principal contratada do projeto, a GetComp, onde o contrato atingiu plenamente ao seu propósito, o gerente de projeto deverá congratular. Caso os objetivos não tenham sido atingidos plenamente os líderes do projeto podem procurar um profissional da área e verificar se cabe a entrada de processo judicial caso seja detectada alguma irregularidade nos serviços ou produtos adquiridos no projeto.

7.10 Responsável por este plano

Cristiane Wagner, gerente e líder do projeto.

7.11 Frequência de revisão deste plano

Este documento poderá passar por revisões e alterações enquanto o projeto estiver em fase de execução. As alterações aprovadas pelo responsável deverão ser registradas no registro de alterações.

Todas as mudanças inicialmente previstas para o projeto devem ser avaliadas, classificadas de registradas como mudança do projeto.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Descrição	Autor
10/02/2012	Criação do Documento	Cristiane Wagner

Aprovação		
Responsável	Assinatura	Data
Cristiane Wagner		12/02/2012

8. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

8.1 Processos de gerenciamento das comunicações

Segundo o PMBOK, os processos de gerenciamento das comunicações do projeto fornecem as ligações críticas entre pessoas e informações que são necessárias para comunicações bem-sucedidas. A partir disto, a comunicação desde projeto é dividida entre Interna, equipe TRA Inc., e externa, equipe da GetComp.

A comunicação interna será feita a partir de e-mails, documentos impressos e atas de reuniões. Já a comunicação com a GetComp somente pode ser feita mediante autorização do gerente de projetos, pois cada consulta resultará em custo de consultoria.

8.2 Eventos de comunicação

Os eventos significativos de comunicação serão:

- 1) Reunião de Kick Off de cada fase.
 - a. Reunião feita ao início de cada fase do projeto, com o objetivo de apresentar e formalizar a todos os envolvidos o andamento do projeto bem como, riscos, issues, responsabilidades e andamento do projeto.
- 2) Reunião interna
 - a. Diariamente serão feitas reuniões no modelo SCRUM para andamento detalhado do projeto. A reunião será guiada pelo gerente de projeto, e durante o desenvolvimento, pelo desenvolvedor Sênior.

8.3 Relatórios do projeto

Os relatórios utilizados no projeto serão mostrados na sequência do trabalho. Esses documentos têm como objetivo apresentar informações nas reuniões e manter o sponsor informado, principalmente no que se refere a parte financeira do projeto.

8.4 Relatório de status do projeto

O relatório a seguir será utilizado para apresentar aos stakeholders. Nele serão especificadas as atividades atuais, as atividades mais relevantes ou críticas já entregues e as atividades planejadas para a próxima semana. O relatório é de responsabilidade do Gerente de Projetos.

Sumário executivo e Principais Realizações:
Riscos/Questões/Preocupações:

Milestone	Percentual Completo	Milestones	Data Planejada	Data Atual
		✓		

8.5 Relatório de alocação dos recursos

Como relatório de apoio ao controle de alocação de recursos, será usado a consulta obtida do MS Project, conforme mostrado a seguir.

The screenshot displays the Resource Usage view in Microsoft Project. The interface includes a ribbon with tabs for File, Task, Resource, Project, View, and Format. The main area is a grid with columns for dates (01 Apr '12 to 08 Apr '12) and rows for resources and tasks. The resources listed are Matthew Lombat, James Stew, Diego Vescovi, and Cristiane Wagner. Tasks include 'Treinamento', 'Reunião de lessons learned', 'Coleta de Requisitos de Sistema', 'Escrita do Doc. de Req. de Sistema', 'Aprovação do doc. de Req. de Sistemas', 'Plano do gerenciamento do Projeto', and various management tasks like 'Gerenciamento do Escopo', 'Gerenciamento de Tempo', etc. The grid shows work hours assigned to each resource for each task on specific days.

Resource Name	Work	Details	01 Apr '12	02 Apr '12	03 Apr '12	04 Apr '12	05 Apr '12	06 Apr '12	07 Apr '12	08 Apr '12
Matthew Lombat	10 hrs	Work								
Treinamento	8 hrs	Work								
Reunião de lessons learned	2 hrs	Work								
James Stew	10 hrs	Work								
Treinamento	8 hrs	Work								
Reunião de lessons learned	2 hrs	Work								
Diego Vescovi	330 hrs	Work	8h	8h			8h	8h	8h	8h
Coleta de Requisitos de Sistema	160 hrs	Work	8h	8h			8h	8h	8h	8h
Escrita do Doc. de Req. de Sistema	160 hrs	Work								
Aprovação do doc. de Req. de Sistemas	8 hrs	Work								
Reunião de lessons learned	2 hrs	Work								
Cristiane Wagner	82 hrs	Work								
Plano do gerenciamento do Projeto	8 hrs	Work								
Gerenciamento do Escopo	8 hrs	Work								
Gerenciamento de Tempo	8 hrs	Work								
Gerenciamento de Custos	8 hrs	Work								
Gerenciamento de Recursos	8 hrs	Work								
Gerenciamento da Qualidade	8 hrs	Work								
Gerenciamento de Aquisições e Contratações	8 hrs	Work								
Gerenciamento de Comunicação	8 hrs	Work								
Gerenciamento de Riscos	8 hrs	Work								
6 virtual machines	8 hrs	Work								
Reunião de lessons learned	2 hrs	Work								

8.6 Andamento do Projeto

Para avaliação do andamento do projeto será gerado um relatório semanal de responsabilidade do Gerente de Projeto, onde constará a expectativa de conclusão de cada tarefa descrita na WBS e seus atuais. Este relatório é de suma importância pois nele será possível avaliar possíveis mudanças no andamento do projeto e tomar as ações necessárias para a correção do mesmo, caso necessário. Este relatório será utilizado baseado em relatórios do MS Project.

8.7 Formulário para solicitação de mudança no escopo

O escopo do projeto poderá ter solicitações de modificação ao longo do trabalho, as quais deverão ser apresentadas por meio de um formulário preenchido pelo solicitador da mudança em conjunto com o analista de requisitos, conforme modelo abaixo.

Formulário de mudança de escopo

Informações do solicitador

Solicitador	<input type="text"/>
Email	<input type="text"/>
Projeto	<input type="text"/>
Descrição	<input type="text"/>
Razões para mudança	<input type="text"/>
Tipo de mudança	<input type="text"/>
Requerimentos Impactados	<input type="text"/>
Prioriedade	<input type="text"/>
Data	<input type="text"/>

Análise de Impacto (Completed by Project Manager)

CR ID	<input type="text"/>
Impacto no cronograma	<input type="text"/>
Impacto na EAP	<input type="text"/>
Esforço do Impacto	<input type="text"/>
Resumo do impacto	<input type="text"/>
Dependências	<input type="text"/>
Custo da mudança	<input type="text"/>
Riscos Associados	<input type="text"/>

Status Information

CR Status	<input type="text"/>
Data de fechamento	<input type="text"/>

8.8 Infraestrutura de armazenamento e distribuição da informação

Todos os documentos relacionados ao projeto serão armazenados no sharepoint, e todos os stakeholders terão acesso de leitura e escrita nas pastas.

8.9 Política de Comunicações Externas

Devido à natureza global deste projeto, Skype, vídeo conferencia e e-mails serão utilizados como ferramentas de comunicação entre times.

Type	Name	Modified
Folder	0. Project Management	11/16/2011 10:33 AM
Folder	1. Envisioning	11/16/2011 10:33 AM
Folder	2. Planning	11/16/2011 10:33 AM
Folder	3. Development	11/16/2011 10:33 AM
Folder	4. Stabilization	11/16/2011 10:33 AM
Folder	5. Deployment	11/16/2011 10:33 AM

8.10 Alocação financeira para gerenciamento das comunicações

Toda a alocação financeira para gerenciamento das comunicações está contabilizada nas horas em que o gerente de projetos.

8.11 Responsável por este plano

Cristiane Wagner, gerente e líder do projeto.

8.12 Frequência de revisão deste plano

Este documento poderá passar por revisões e alterações enquanto o projeto estiver em fase de execução. As alterações aprovadas pelo responsável deverão ser registradas no registro de alterações.

Todas as mudanças inicialmente previstas para o projeto devem ser avaliadas, classificadas de registradas como mudança do projeto.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Descrição	Autor

10/02/2012	Criação do Documento	Cristiane Wagner

Aprovação		
Responsável	Assinatura	Data
Cristiane Wagner		12/02/2012

9. GESTÃO DE RISCOS

9.1 Metodologia

Para o projeto Control, o levantamento dos riscos foi realizado por meio das ferramentas de brainstorming e análise de cenários, estudos de pesquisas, conversas informais coletadas nas fases iniciais do projeto. Somando-se a isso, serão consultados os membros da equipe e documentos de projetos semelhantes para identificação dos riscos em projetos globais.

Após o levantamento, os riscos serão avaliados de forma qualitativa, definindo a probabilidade de acontecimento dos erros e seus planos de mitigação.

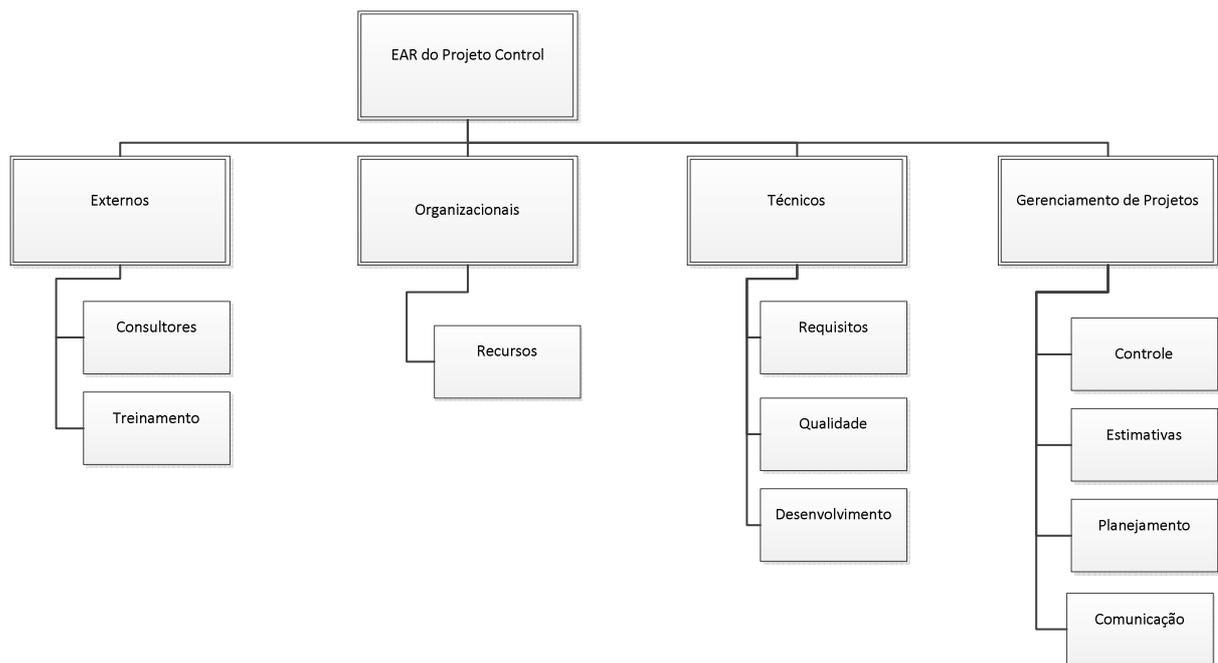
9.2 Papéis e responsabilidades

Todos os envolvidos no projeto tem como responsabilidade fornecer “*inputs*” para o levantamento dos riscos associados ao projeto bem como possíveis soluções, porém existe a necessidade de definições de responsabilidades para as atividades de planejamento de riscos. Abaixo encontra-se essa definição.

Atividade	Responsável	<i>Inputs</i>
Planejamento da Atividade de Gerenciamento de riscos	Gerente de Projeto	Analista de Negócios, Analista de Sistemas, Desenvolvedor Senior, Tester Senior
Identificação dos Riscos	Analista de Sistemas	Analista de Negócios, Desenvolvedor Senior, Tester Senior
Análise Qualitativa dos Riscos	Analista de Sistemas	Analista de Negócios, Desenvolvedor Senior, Tester Senior
Respostas ao Risco	Desenvolvedor Senior, Analista de Sistemas	Gerente de Projetos
Controle dos Riscos	Gerente de Projetos	Analista de Negócios, Analista de Sistemas, Desenvolvedor Senior, Tester Senior

9.3 Estrutura analítica de riscos

A estrutura analítica de riscos prevista aborda os riscos técnicos internos, os técnicos externos, os recursos, os do evento inaugural e os de gerenciamento de projetos. A seguir a explicação para cada uma das partes da EAR.



- **Externos:** Consultores externos e treinamento de responsabilidade da GetComp
- **Internos:** comunicação e contratação de recursos para a elaboração do projeto
- **Técnicos:** Riscos associados do desenvolvimento do projeto Control, requisitos, desempenho e aproveitamento, qualidade do sistema e o desenvolvimento.
- **Gerenciamento do Projeto:** Riscos inerentemente associados ao projeto como requisitos, estimativas e planejamento

9.4 Definições de probabilidade e impacto de riscos

Todos os riscos identificados durante as sessões de brainstorm relacionadas ao projeto Control serão classificados quanto a sua probabilidade de ocorrer bem como o seu impacto sob do projeto. Posteriormente a sua qualificação os mesmos riscos serão quantificados quanto a gravidade de seus resultados, conforme a tabela abaixo:

Esca	Probabilidade	Impacto
Muito alto	Acima de 80% de ocorrer	Comprometimento acima de 80% do resultado
Alto	Entre 51% e 79% de ocorrer	Comprometimento entre 51% e 79% do resultado
Médio	Entre 31% e 50% de ocorrer	Comprometimento entre 31% e 50% do resultado
Baixo	Entre 11% e 30% de ocorrer	Comprometimento entre 11% e 30% do resultado
Muito baixo	Abaixo de 10% de ocorrer	Comprometimento abaixo de 10% do resultado

Como recomendado e com base nas faixas de probabilidade e impacto da escala acima discriminada montou-se uma matriz "risk score" como mostrado abaixo, lembrando que a cor verde representa baixa probabilidade e impacto, a cor amarela média e alta probabilidade e impacto e a cor vermelha a muito alta probabilidade e impacto.

PROBABILIDADE	1	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50	0,60	0,70	0,80	0,90	1
	0,9	0,09	0,18	0,27	0,36	0,45	0,54	0,63	0,72	0,81	0,90
	0,8	0,08	0,16	0,24	0,32	0,40	0,48	0,56	0,64	0,72	0,80
	0,7	0,07	0,14	0,21	0,28	0,35	0,42	0,49	0,56	0,63	0,70
	0,6	0,06	0,12	0,18	0,24	0,30	0,36	0,42	0,48	0,54	0,60
	0,5	0,05	0,1	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50
	0,4	0,04	0,08	0,12	0,16	0,20	0,24	0,28	0,32	0,36	0,40

	0,3	0,03	0,06	0,09	0,12	0,15	0,18	0,21	0,24	0,27	0,30
	0,2	0,02	0,04	0,06	0,08	0,10	0,12	0,14	0,16	0,18	0,20
	0,1	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09	0,10
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
IMPACTO											

Serão desenvolvidos um plano de resposta ao risco para todos os itens que se enquadrarem na faixa vermelha e, se possível ou necessário, também para riscos identificado pela faixa amarela.

Baseado nessas informações, definiu-se que os risco acima de 0,51, ou seja, acima de 51% de probabilidade de ocorrer e com alto impacto serão priorizados e mitigados neste plano de riscos

9.5 Identificação dos riscos

Após as análises, discussões, reuniões e o brainstorming realizados com o time do projeto e demais envolvidos baseados pela EAR, os seguintes riscos foram identificados como sendo os principais a serem analisados:

Riscos Externos:

Consultores:

- Disponibilidade dos consultores
- Captar todo o conhecimento possível dos consultores e manter “*in-house*”.

Treinamento:

- Disponibilidade de todos os interessados

Riscos Organizacionais:

Recursos:

- Riscos em contratação de novos recursos
- Riscos de manter recursos treinados até o final do projeto

Riscos Técnicos:Requisitos:

- Requisitos mal definidos
- Mudanças de escopo
- Mudanças organizacionais que possam afetar o escopo do projeto

Qualidade:

- Falta de tempo para execução de testes de desenvolvimento
- Time de testes não conseguir capturar todos os cenários de teste devido a pouca familiaridade com o processo

Desenvolvimento:

- Novos recursos no time com pouca familiaridade com a empresa
- Pouco tempo para execução de peer review
- Super alocação do desenvolvedor sênior

Riscos Associados ao Gerenciamento de Projetos:Controle:

- Pouco controle e formalismo na entrada e saída de fases de projeto

Estimativas:

- Estimativas inválidas, ocasionando super alocação de recursos ou hora extra.
- Número de mudanças de escopo exceder o estimado

Planejamento:

- Excesso de defeitos causado replanejamento.

Comunicação:

- Comunicação entre membros do time em diferentes países

- Diferença de time zones

9.6 Análise qualitativa dos riscos

Com base nos riscos descritos na seção 9.3, foi feita uma análise qualitativa dos riscos, levando em consideração escala de probabilidade e impacto, para custo, prazo, escopo e qualidade.

Abaixo o quadro com o resultado dessa análise, no que resultou no levantamento de 5 riscos classificados com alta prioridade que será feito um plano de respostas aos mesmos.

Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco									
Risco	Descrição do Risco	Impacto					Prob.	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
		Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Media	Baixa
1	Disponibilidade dos consultores	0.9	0.5	0.2	0.8	0.9	0.5	0.45			
2	Captar todo o conhecimento possível dos consultores e manter "in-house".	0.9	0.7	0.8	0.9	0.9	0.9	0.81			
3	Disponibilidade de todos os interessados	0.4	0.6	0.4	0.6	0.6	0.3	0.18			
4	Comunicação entre membros do time em diferentes países	0.2	0.7	0.2	0.7	0.7	0.9	0.63			

Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco									
Risco	Descrição do Risco	Impacto					Prob.	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
		Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Media	Baixa
5	Diferença de timezones	0.1	0.1	0.4	0.5	0.5	0.7	0.35			
6	Riscos em contratação de novos recursos	0.8	0.9	0.2	0.9	0.9	0.9	0.81			
7	Riscos de manter recursos treinados até o final do projeto	0.8	0.9	0.4	0.4	0.9	0.9	0.81			
8	Requisitos mal definidos	0.7	0.7	0.9	0.9	0.9	0.5	0.45			
9	Mudanças de escopo	0.6	0.5	0.9	0.2	0.9	0.4	0.36			
10	Mudanças organizacionais que possam afetar o escopo do projeto	0.5	0.5	0.7	0.2	0.7	0.2	0.14			
11	Falta de tempo para execução de testes de desenvolvimento	0.4	0.8	0.6	0.9	0.9	0.5	0.45			
12	Time de testes não conseguir capturar todos os cenários de teste devido a pouca familiaridade com o processo	0.7	0.7	0.1	0.8	0.8	0.8	0.64			
13	Novos recursos no time com pouca familiaridade com a empresa	0.2	0.7	0.1	0.8	0.8	0.4	0.32			

Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco									
Risco	Descrição do Risco	Impacto					Prob.	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
		Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			Alta	Media	Baixa
14	Pouco tempo para execução de peer review	0.4	0.6	0.1	0.7	0.7	0.2	0.14			
15	Super alocação do desenvolvedor sênior	0.1	0.7	0.1	0.9	0.9	0.4	0.36			
16	Pouco controle e formalismo na entrada e saída de fases de projeto	0.1	0.4	0.1	0.1	0.4	0.6	0.24			
17	Estimativas inválidas, ocasionando super alocação de recursos ou hora extra	0.5	0.3	0.7	0.7	0.7	0.6	0.42			
18	Número de mudanças de escopo exceder o estimado	0.4	0.5	0.3	0.4	0.5	0.5	0.25			
19	Excesso de defeitos causado replanejamento	0.7	0.8	0.4	0.6	0.5	0.7	0.35			

9.7 Análise quantitativa dos riscos

Devido a falta de uma equipe focada em gerenciamento e análise de riscos e ao tamanho do projeto a ser implementado, a equipe desde projeto juntamente com seus *stakeholders* definiu que não há necessidade de uma análise quantitativa dos riscos, devido ao pouco retorno que esse investimento traria ao projeto.

9.8 Plano de respostas aos riscos

Segue abaixo o plano de respostas aos riscos de prioridade alta, buscando minimizar as ameaças sobre os objetivos do projeto. A estratégia adotada para os riscos negativos será a mitigação, visando diminuir a probabilidade e/ou impacto de cada um dos riscos. Além disso, definiu-se o responsável por cada uma das ações descritas.

Riscos			Prevenção			
ID	Categoria	Descrição	Reação	Ação	Responsável	Data
1	Externos/Consultores	Captar todo o conhecimento possível dos consultores e manter “in-house”	Transferir e mitigar	Gravar o treinamento utilizando livemeeting	Desenvolvedor Senior, Tester Senior	No início do treinamento
2	Gerenciamento de Projeto/Comunicação	Comunicação entre membros do time em diferentes países	Prevenção	Manter toda comunicação registrada por e-mails e atas.	Todos os envolvidos	Ao início do projeto
3	Organizacionais/Recursos	Riscos em contratação de novos recursos	Prevenção e Mitigação	Iniciar imediatamente a contratação de novos recursos	RH da TRA INC, Gerente de Projetos, Líder de testes	Imediato
4	Organizacionais/Recursos	Riscos de manter recursos treinados até o final do projeto	Prevenção	Manter reuniões de 1:1 capturando possíveis problemas e identificando necessidades pessoais	Gerente de Projetos, Tester Senior, Desenvolvedor Senior	Após a contratação de toda a equipe
5	Técnicos/Qualidade	Time de testes não conseguir capturar todos os cenários de teste devido a pouca familiaridade com o processo	Prevenção e Mitigação	Sessões de “murder sections” e revisão do analista de sistemas e analista de negócios sobre os casos de teste	Gerente de Projetos, Líder de testes, Analista de Negócios, Analista de sistemas	Ao início da escrita dos casos de teste

9.9 Responsável por este plano

Cristiane Wagner, gerente e líder do projeto.

9.10 Frequência de revisão deste plano

Este documento poderá passar por revisões e alterações enquanto o projeto estiver em fase de execução. As alterações aprovadas pelo responsável deverão ser registradas no registro de alterações.

Todas as mudanças inicialmente previstas para o projeto devem ser avaliadas, classificadas de registradas como mudança do projeto.

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Descrição	Autor
10/02/2012	Criação do Documento	Cristiane Wagner

Aprovação		
Responsável	Assinatura	Data
Cristiane Wagner		12/02/2012

