

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

CAMILA CAROLINE ALVES

PROJETO SGC  
SISTEMA DE GESTÃO DE COMPLIANCE

SÃO LEOPOLDO  
2016

CAMILA CAROLINE ALVES

PROJETO SGC  
SISTEMA DE GESTÃO DE COMPLIANCE

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para 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

*Dedico este trabalho a todos os familiares que estiveram presente na minha caminhada em busca de conhecimento e evolução mental e profissional. Mas a dedicação especial é a minha vó, que se dedicou em tempo integral para me educar, me ensinando os princípios da vida, a perseverar e nunca desistir do que é importante para mim.*

## AGRADECIMENTOS

A minha família, especialmente ao meu pai, tios, tias e avó materna por terem sido os melhores exemplos para a minha formação. Me ensinaram que não importa como tua família é composta, o que importa é a educação, amor, carinho, ética, respeito, valores e caráter que ela pode te ensinar.

Agradeço a eles por estarem comigo em todos os momentos felizes, e principalmente oferecendo apoio quando a vida traz perdas irreparáveis, a estes que foram pais e mães em tempo integral e tios e tias nas horas vagas. Ao Carlos, um agradecimento especial, por ser meu incentivador e apoio em todas as horas.

Aos mestres, professores e facilitadores do meu aprendizado que gentilmente compartilharam seus conhecimentos e opiniões proporcionando-me novas perspectivas de visão do mundo.

Aos colegas de classe, que foram pessoas incríveis e com quem pude aprender muito, todos sempre pacienciosos para me auxiliar a buscar maior entendimento das disciplinas, trazendo para as aulas discussões e experiências já vividas na área de projetos.

“Ninguém consegue assobiar uma sinfonia, é necessária uma orquestra inteira. ”

H.E. Luccock

## RESUMO

Esta monografia aborda o tema da criação de um sistema de gestão de “*compliance*”, termo bastante utilizado para definir tratamentos de não conformidades.

O sistema de gestão tem por objetivo ser um facilitador para colaboradores que trabalham na área de auditoria, controle de qualidade e de normas dentro de empresas, além de auxiliar a diretoria a controlar e visualizar de uma forma mais detalhada e transparente tudo o que está acontecendo dentro da empresa em relação ao cumprimento de normas.

O software deve contemplar as seguintes áreas: Gestão das Normas, Gestão de Contratos, Gestão de Riscos, Gestão de Auditoria, Gestão de Planos de Ação, Gestão de Indicadores de desempenho, Gestão de não Conformidades e Gestão de Competências.

Ao longo deste documento será apresentado ao leitor um projeto de desenvolvimento de software que visa automatizar os processos de auditoria que acontecem dentro das empresas.

Palavras chave: inovação, tecnologia, não conformidades, *compliance*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise SWOT - Fonte: Autor .....	36
Figura 2 – Estrutura Hierárquica da empresa.....	65
Figura 3 – Organograma do projeto .....	66
Figura 4 – EAP - Estrutura Analítica do Projeto .....	94
Figura 5 – Cronograma detalhado do projeto.....	133
Figura 6 - Decomposição detalhada do orçamento do projeto por atividade .....	147
Figura 7 – Gráfico da Curva “S” .....	154
Figura 8 - Representação gráfica do macro orçamento .....	157
Figura 9 – Ciclo de Vida do desenvolvimento com Scrum .....	166
Figura 10 – EAR – Estrutura Analítica de Riscos .....	178

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Recursos Físicos.....	26
Tabela 2 - Gastos fixos do empreendimento.....	40
Tabela 3 - Descrição do que deve contemplar o projeto.....	44
Tabela 4 - Marcos do projeto.....	53
Tabela 5 - Definição dos papéis no projeto.....	67
Tabela 6 – Diretório da equipe do projeto.....	68
Tabela 7 - Matriz de Responsabilidades (RACI).....	70
Tabela 8 - Dicionário da EAP.....	95
Tabela 9 - Estórias de Usuário.....	128
Tabela 10 - Descrição das fases do projeto.....	138
Tabela 11 - Unidades de medidas e custos dos recursos no projeto.....	145
Tabela 12 - Fluxo de Caixa das principais entregas do projeto.....	153
Tabela 13 – Desempenho do Projeto.....	161
Tabela 14 - Métricas da qualidade do projeto.....	162
Tabela 15 – Matriz de Eventos de Comunicação.....	170
Tabela 16 - Riscos x responsáveis.....	179
Tabela 17 – Lista de Riscos do Projeto.....	180
Tabela 18 - Escala de probabilidade.....	183
Tabela 19 - Escala de impacto.....	183
Tabela 20 - Escala de impacto por área.....	184
Tabela 21 – Matriz de definição do grau do risco.....	185
Tabela 22 - Legenda da matriz de Impacto x Probabilidade.....	186
Tabela 23 - Análise de impacto x probabilidade e gravidade dos riscos com plano de respostas.....	187
Tabela 24 - VME de Riscos.....	192
Tabela 25 - Engajamento desejado x Engajamento atual.....	196
Tabela 26 - Identificação das partes interessadas.....	196
Tabela 27 - Estratégia de gestão das partes interessadas.....	199
Tabela 28 - Estratégia e abordagem para manter o engajamento.....	201
Tabela 29 – Propostas recebidas.....	206
Tabela 30 – Parâmetros de seleção de fornecedores.....	206

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>4</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>5</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>13</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>19</b>
<b>1. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA</b> .....	<b>21</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	21
1.1.1 <b>Origens da <i>Compliance</i></b> .....	<b>21</b>
1.1.2 <b>Contexto em que se Aplicam a <i>Compliance</i></b> .....	<b>22</b>
1.1.3 <b><i>Compliance</i> no Brasil</b> .....	<b>23</b>
1.1. NORTEADORES ESTRATÉGICOS.....	24
1.2. FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO.....	24
1.3. RECURSOS NECESSÁRIOS .....	25
1.3.1. <b>Recursos físicos</b> .....	<b>26</b>
1.3.2. <b>Máquinas e equipamentos</b> .....	<b>31</b>
1.3.3. <b>Recursos tecnológicos</b> .....	<b>31</b>
1.3.4. <b>Recursos humanos</b> .....	<b>31</b>
1.3.5. <b>Requisitos não-funcionais</b> .....	<b>32</b>
1.4. DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE COMPLIANCE.....	32
1.5. DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO .....	33
1.6. DESCRIÇÃO DO QUE O SISTEMA OFERECE .....	33
1.7. ANÁLISE DE CENÁRIOS.....	35
1.8. CARACTERÍSTICAS DOS FORNECEDORES .....	36
1.9. IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO .....	36
1.10. CARACTERIZAÇÃO DOS CONCORRENTES .....	37
1.10.1 <b>Grupo ForLogic</b> .....	<b>37</b>
1.10.2 <b>Módulo</b> .....	<b>38</b>
1.11. ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO SETOR.....	39
<b>2. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA</b> .....	<b>40</b>
2.1. GASTOS FIXOS.....	40
<b>3. ESCOPO DO PROJETO</b> .....	<b>42</b>
3.1. GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES.....	42
3.2. EQUIPE DO PROJETO.....	43
3.3. DESCRIÇÃO DO PROJETO .....	44
3.4. OBJETIVO DO PROJETO .....	46
3.5. JUSTIFICATIVA DO PROJETO – PROBLEMA / OPORTUNIDADE.....	47
3.6. FATORES DE SUCESSO DO PROJETO .....	47



3.7.	RESTRICÇÕES .....	48
3.8.	PREMISSAS.....	48
3.9.	EXCLUSÕES ESPECÍFICAS .....	49
3.10.	PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO .....	49
3.11.	ORÇAMENTO DO PROJETO .....	52
3.12.	PLANO DE ENTREGA E MARCOS DO PROJETO.....	53
3.13.	HISTÓRICO DE ALTERAÇÃO DE ESCOPO.....	62
<b>4.</b>	<b>RECURSOS .....</b>	<b>64</b>
4.1.	RECURSOS HUMANOS.....	64
4.1.1.	<b>Estrutura Hierárquica da Empresa.....</b>	<b>65</b>
4.1.2.	<b>Organograma do Projeto .....</b>	<b>66</b>
4.1.3.	<b>Definição de Papeis.....</b>	<b>67</b>
4.1.4.	<b>Diretório da Equipe do Projeto.....</b>	<b>68</b>
4.1.5.	<b>Matriz de Responsabilidades (RACI) da equipe do projeto .....</b>	<b>70</b>
4.2.	PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS.....	90
4.2.1.	<b>Novos Recursos, realocação e substituição de membros da equipe.....</b>	<b>90</b>
4.2.2.	<b>Treinamento e avaliação de resultados da equipe do projeto.....</b>	<b>91</b>
4.2.3.	<b>Bonificação .....</b>	<b>91</b>
4.2.4.	<b>Alocação financeira para o gerenciamento de RH .....</b>	<b>92</b>
4.2.5.	<b>Administração do plano de gerenciamento de recursos humanos .....</b>	<b>92</b>
4.2.6.	<b>Outros assuntos não previstos no plano .....</b>	<b>92</b>
4.2.7.	<b>Histórico de alterações do plano de recursos humanos .....</b>	<b>92</b>
<b>5.</b>	<b>TEMPO.....</b>	<b>93</b>
5.1.	EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO.....	93
5.1.1.	<b>Dicionário da EAP .....</b>	<b>95</b>
5.1.2.	<b>Estórias de Usuário.....</b>	<b>128</b>
5.2.	CRONOGRAMA .....	133
5.2.1.	<b>Descrição de milestones e datas alvos .....</b>	<b>138</b>
5.3.	PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	141
5.3.1.	<b>Processos de gerenciamento de tempo.....</b>	<b>142</b>
5.3.2.	<b>Priorização e controle das mudanças nos prazos .....</b>	<b>142</b>
5.3.3.	<b>Frequência de avaliação dos prazos do projeto.....</b>	<b>143</b>
5.3.4.	<b>Alocação financeira para o gerenciamento de tempo.....</b>	<b>143</b>
5.3.5.	<b>Administração do plano de gerenciamento do tempo .....</b>	<b>143</b>
5.3.6.	<b>Histórico de alterações no cronograma .....</b>	<b>144</b>
<b>6.</b>	<b>CUSTOS .....</b>	<b>145</b>
6.1.	UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTO NO PROJETO.....	145
6.2.	ORÇAMENTO .....	146
6.3.	FLUXO DE CAIXA DO PROJETO E GRÁFICO DA “CURVA S” .....	153
6.4.	PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS .....	155
6.4.1.	<b>Processos de gerenciamento de custos .....</b>	<b>155</b>
6.4.2.	<b>Frequência de acompanhamento do orçamento e reservas gerenciais... 156</b>	
6.4.3.	<b>Relatórios gerenciais previstos e frequência de acompanhamento..... 156</b>	

6.4.4.	Representação gráfica do macro orçamento do projeto .....	156
6.4.5.	Autonomias e alocações financeiras das mudanças no orçamento .....	158
6.4.6.	Administração do Plano de Gerenciamento de Custos .....	158
6.4.7.	Histórico de Alterações dos Custos .....	158
<b>7.</b>	<b>QUALIDADE .....</b>	<b>159</b>
7.1.	POLÍTICAS DE QUALIDADE DA EMPRESA.....	159
7.2.	POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO.....	159
7.3.	PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE .....	159
7.3.1.	Fatores ambientais.....	160
7.3.2.	Métricas da qualidade .....	160
7.3.3.	Sistema de controle e avaliação dos requisitos de qualidade .....	165
7.3.4.	Garantia da qualidade .....	166
7.3.5.	Alocação financeira das mudanças nos requisitos de qualidade.....	167
7.3.6.	Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade .....	167
7.3.7.	Histórico de alterações dos critérios de qualidade.....	167
<b>8.</b>	<b>COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>168</b>
8.1.	PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	168
8.1.1.	Processos de gerenciamento das comunicações.....	168
8.1.2.	Arquivos das Informações de Projeto .....	169
8.1.3.	Relatórios do projeto .....	174
8.1.4.	Alocação financeira para o gerenciamento das comunicações.....	175
8.1.5.	Responsável pelo plano e frequência de atualização .....	176
8.1.6.	Histórico de alterações na política de comunicação .....	176
<b>9.</b>	<b>RISCOS.....</b>	<b>177</b>
9.1.	PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E RESPOSTAS AOS RISCOS	177
9.1.1.	Planejamento do gerenciamento de riscos.....	177
9.1.2.	EAR - Estrutura Analítica de Riscos .....	178
9.1.3.	Riscos x Responsabilidades .....	179
9.1.4.	Identificação dos Riscos.....	179
9.1.5.	Qualificação, quantificação dos riscos e plano de respostas.....	183
9.1.6.	Sistema de controle de mudanças de riscos .....	190
9.1.7.	Frequência de avaliação dos riscos do projeto.....	190
9.1.8.	Alocação financeira para o gerenciamento dos riscos.....	190
9.1.9.	Análise Quantitativa de Riscos .....	192
9.1.10.	Administração do plano de gerenciamento de riscos .....	194
9.1.11.	Histórico de alterações nos riscos .....	194
<b>10.</b>	<b>GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....</b>	<b>195</b>
10.1.	PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	195
10.1.1.	Identificação das partes interessadas.....	195
10.1.2.	Gestão do engajamento das partes interessadas .....	198
10.1.3.	Controlar o engajamento das partes interessadas .....	201

<b>11. AQUISIÇÕES / CONTRATAÇÕES.....</b>	<b>204</b>
11.1. DECISÃO DE COMPRAR OU FAZER.....	204
11.2. SELEÇÃO DOS FORNECEDORES E CRITÉRIOS UTILIZADOS.....	204
11.3. ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS OU AQUISIÇÕES .....	207
<b>12. REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS.....</b>	<b>208</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>209</b>

## INTRODUÇÃO

*Compliance*, no âmbito institucional e corporativo significa cumprir normas e leis por meio de um conjunto de disciplinas com intuito de regulamentar políticas e diretrizes dentro de ambientes corporativos. O termo vem do verbo inglês “*to comply*”, que significa agir de acordo com uma regra, instrução, comando ou pedido.

Em empresas, nos departamentos responsáveis pela auditoria e verificação de controle dos processos e qualidade dos mesmos, utilizam as boas práticas da *compliance* para garantir que todas as leis estão dentro do conforme, validando leis, regras e regulamentos que são aplicáveis. Utiliza-se para o monitoramento de atividades, prevenção de conflitos, ação e correção de não conformidades, etc.

Para empreendedores, empresários e auditores, o termo significa estar com a corporação de acordo com as regras, instruções, regulamentação interna e externa, normas e leis adaptadas e atendendo as especificações dentro da empresa. Embora o termo vem sendo um crescente no mercado e, isso tenha inflacionado o preço, o custo do não atendimento da norma pode vir a gerar multas e até mesmo o fechamento da empresa. *Compliance* alinhada com os objetivos estratégicos de uma empresa ocasiona organização e prosperidade para a mesma.

Não foi encontrado um sistema brasileiro que antedesse todos os requisitos para realizar a gestão de *compliance* automatizada. Por isso, entendeu-se a necessidade de desenvolver um sistema que auxilie todos aqueles que trabalham na área de auditoria e afins; desta forma, o projeto baseia-se na criação de um sistema de gestão de *compliance* que aborda desde a entrada da norma a gestão de risco e o atendimento da não conformidade. O projeto aborda o desenvolvimento dos seguintes itens: Cadastramentos das Normas, Gestão de Normas, Gestão de Contratos, Gestão de não Conformidades, Gestão de Competências, Gestão de Auditoria, Gestão de Indicadores de Desempenho, Gestão de Riscos e Gestão de Plano de Ação.

Ao longo deste documento será explicado como será desenvolvido o projeto, isto é, como será criado, monitorado e controlado o projeto e suas entregas, e como vamos contemplar as 10 áreas de conhecimento descritas no guia PMBOK 5ª Edição. Segue

abaixo uma breve descrição do plano do projeto.

**VIABILIDADE ECONÔMICO FINANCEIRA:** É descrito neste capítulo, o que compõe o capital necessário para o projeto, gastos fixos e variáveis, fluxo de caixa e etc.

**ESCOPO DO PROJETO:** Define o gerente do projeto, equipe, objetivos, entregas, fatores de sucesso, premissas, restrições e exclusões do projeto. Apresenta também, o macro orçamento e o plano de entregas do mesmo.

**RECURSOS:** Define os recursos necessários para a execução do projeto, matriz de responsabilidade, papéis e os membros que compõem o projeto.

**TEMPO:** EAP, dicionário da EAP, cronograma do projeto e os marcos do projeto, os mesmos serão apresentados neste capítulo.

**CUSTO:** Apresenta o gráfico de curva “S”, custo do projeto, reservas gerenciais e de contingência.

**QUALIDADE:** Será descrito o plano de gerenciamento de qualidade do projeto com definições de políticas e métricas para o controle da qualidade.

**COMUNICAÇÃO:** Neste capítulo é descrito como será dada a comunicação do projeto, quais canais estabelecidos e etc.

**RISCOS:** Se trata do plano de gerenciamento dos riscos e respostas a solução dos mesmos.

**AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES:** *Make or Buy*, termo muito utilizado para definir o que será comprado ou feito dentro do projeto. Neste capítulo será descrito como vão ocorrer as aquisições de serviços, formas de contratos, forma de seleção de fornecedores e definir como será encerrada as contratações e aquisições.

**LIÇÕES APRENDIDAS:** Neste capítulo será descrito como será registrado as lições aprendidas do projeto.

# 1. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

Com a crescente da *compliance* no mercado brasileiro, viu-se a oportunidade de criar um software que atenda esta área. Para isso, será realizado um estudo de viabilidade mercadológica para avaliar se há aderência no mercado e os principais concorrentes.

## 1.1 Definição do negócio

Compliance convém para fazer com que empresas utilizem dessas normas e leis que são definidas por um conjunto de órgãos reguladores, a seguirem as mesmas e validar se a corporação atende aos requisitos básicos para o funcionamento.

### 1.1.1 Origens da *Compliance*

Surgiu nos Estados Unidos da América no final do século XX com a imersão das agências reguladoras. O país criou um modelo de fiscalização baseado no teste e estudo antes da comercialização, com isso, cada novo alimento, medicamento, suplemento alimentar, cosméticos e demais substâncias sob a sua supervisão, deveria ser minuciosamente analisado, testado e validado as reações e contradições de uso antes de ser levado ao consumo em massa.

Entretanto, apenas em 1913 devido às instituições financeiras que o *Compliance* avançou. Neste período foi criado o banco central dos EUA, com o objetivo de criar um sistema financeiro com maior estabilidade, seguro e que se adeque e comporte as leis da época. Com isso, em 1977, foi criada a lei anticorrupção transicional onde obrigava todas as empresas a manter livros e registros com demonstrativos de transações para monitoramento e controle interno de uma forma processual e sistêmica.

No século XXI, ocorreu um escândalo envolvendo 32 empresas na área da indústria; então, foi criada de forma voluntária a DII (Iniciativa de Indústria de Defesa), onde estabelecia conjuntos de princípios e boas práticas de ética e conduta para corporações. Em

1991, a Comissão de Penas dos EUA publicou o documento de Diretrizes Federais para a Condenação de Organizações infratoras. Este documento articulou elementos específicos do programa de *compliance* e ética e, segundo a publicação, empresas que estiverem dentro dos programas terão penas menos severas.

### 1.1.2 Contexto em que se Aplicam a *Compliance*

Uma empresa pode abranger inúmeros temas na área de *compliance* devido a crescente nas regulamentações que zela pelo cumprimento de normas derivada de diversas áreas do Direito, tais como controle de exportação, antilavagem de dinheiro e direito ambiental.

- **Controle de Exportação:**
  - Conhecido como Linha Azul, é um procedimento facilitador da alfândega criado pela RFB (Receita Federal do Brasil); o mesmo auxilia no despacho expresso nas operações de importação e exportação e o trânsito aduaneiro. Para obter a habilitação é necessário possuir os requisitos e condições estabelecidos pela Receita Federal, bem como o pagamento dos tributos.
- **Antilavagem de dinheiro:**
  - Devido a uma lei nº 12.638/12 obriga que determinadas pessoas jurídicas devem adotar um programa de *Compliance* Antilavaem.
- **Direito ambiental:**
  - No Brasil, a resolução nº 4.327/2014 determina que todas as instituições financeiras, e demais instituições que são regulamentadas pelo Banco Central do Brasil devem estabelecer e implementar uma Política de Responsabilidade Socioambiental. Cada empresa pode criar sua própria política de responsabilidade socioambiental desde que seja compatível e cabível para a natureza da instituição, serviços e estratégias.

### 1.1.3 *Compliance* no Brasil

A *compliance* passou a ser mencionada em meados da década de 90, surgindo com a lei de antilavagem. Somente em 2009, surgiu a primeira publicação do Instituto Ethos, um documento sobre a responsabilidade social das empresas no combate à corrupção. Estas leis vão muito além da prevenção de lavagem de dinheiro e corrupção em instituições financeiras, abrange também operadoras, corretoras, setor de grãos, cooperativas, setor de joias e artes, pessoas físicas e jurídicas que atendem o âmbito de auditoria, assessoria, contadores e etc.

Com a vasta abrangência e aprimoramento, as leis são editadas com certa frequência, por isso as empresas devem estar sempre de olho nas atualizações, pois o não cumprimento pode causar multas e até mesmo o fechamento da organização. Desde lá muito se falou e aprimorou, cada vez mais cria-se órgãos e normas reguladoras, e todas as empresas devem estar de acordo as leis e políticas ditadas. Com a crescente no mercado, é importante a empresa poder centralizar tudo o que deve ser cumprido, controlado e monitorado dentro da organização.

Em sua pesquisa com cerca de duzentos gestores, De Faria (2000) mostra, que 85,2% dos pesquisados concordam que a competição entre as organizações obriga as empresas a adotar atitudes nem sempre tidas como éticas pela sociedade. Outro dado diz respeito ao fato de que 88,9% dos participantes concordaram que a competitividade entre as organizações nem sempre é considerada necessariamente compatível com as regras de comportamento moral definidas pela sociedade. Nesta mesma pesquisa 92,6% dos respondentes concordaram que entre a ameaça de desemprego e o fato de ter que tomar atitudes nem sempre adequadas, as pessoas preferem garantir o emprego. Dados estes, mostram a necessidade de órgãos e instituições que controlam as organizações para de tudo seja feito dentro da lei e das boas práticas de conduta.

Após pesquisas realizadas, detectou-se a falta de opção de sistemas que integrem questões, jurídicas, financeiras, análise de risco, gestão de contrato, gestão de normas, busca automático por atualizações, etc. Encontrou-se neste nicho uma brecha para a criação de um sistema que contemple todas as áreas, com intuito de tornar o dia-a-dia



mais ágil, eficaz, seguro através de monitoramento, implementação e controle dos processos dentro do âmbito organizacional.

### **1.1. *Norteadores estratégicos***

Segue abaixo o que nós acreditamos e seguimos como norteadores estratégicos da empresa.

**Missão:** Desenvolver softwares íntegros que sejam facilitadores do trabalho diário, fazendo que contribua decisivamente para o sucesso de nossos clientes.

**Visão:** Fornecer o melhor serviço de TI para todos os clientes, nos tornando referência no mercado de atuação, podendo expandir as fronteiras com uma equipe reconhecida pelo seu comprometimento, qualidade e eficiência no âmbito profissional.

**Valores:**

- Comprometimento;
- Flexibilidade;
- Excelência;
- Qualidade;
- Cooperação;

### **1.2. *Fatores críticos do sucesso***

Segundo Gustave Flaubert (1821), “O sucesso é uma consequência e não um objetivo”, e com este pensamento, é possível definir que para atingir o sucesso, é necessário planejar, executar, replanejar, se desafiar, acreditar no que muitos acham impossível, mostrar resiliência e buscar a perfeição em tudo, isto é, em todos os detalhes, em todas as tarefas, em qualquer lugar, em qualquer situação, a qualquer momento. Pois só assim

será possível conhecer a satisfação e a consequência do sucesso. Para o sucesso projeto, é imprescindível pensar, analisar, planejar e avaliar os riscos.

Fatores críticos para o sucesso do projeto:

- *Brainstorm* com especialistas;
- Análise e criação do modelo de arquitetura e sistema após reunião;
- Reunir equipe com excelência para atuar no projeto;
- Cumprir os requisitos no tempo, custo e qualidade esperado;
- Engajar criando processo de bonificação para o cumprimento dos *goals* do projeto e individual;
- Realizar melhoria contínua no software;
- Desenvolver um software enxuto e de fácil usabilidade;
- Realizar treinamento eficaz para usuários do sistema.

### **1.3. Recursos necessários**

Este capítulo descreve os recursos utilizado para o desenvolvimento do projeto, isto é, inclui os recursos humanos, infraestrutura e equipamentos, necessários e de extrema importância para o sucesso do projeto. O gestor deve estar ciente de suas responsabilidades para com o time alocado para o desenvolvimento e a necessidade de infra e equipamentos.

Será utilizado recursos físicos existentes dentro da empresa, bem como a sede CCA. Para os recursos humanos serão utilizados colaboradores que estão encerrando o ciclo em outros projetos e em seguida deverão ser realocados para o SGC. Para este projeto será necessário 18 pessoas incluindo infraestrutura, desenvolvedores front-end e back-end, analistas de testes, designer e gerente do projeto

### 1.3.1. Recursos físicos

Será utilizado os espaços da empresa CCA, bem como computadores, impressoras, telefones, internet, servidor, salas de reuniões e etc. Todos os itens necessários para a execução do projeto.

Para o projeto foi alocado um espaço de 80 metros quadrados, cada colaborador terá os seguintes itens:

**Tabela 1 - Recursos Físicos**

Nome	Cargo	Itens
Camila Alves	Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa</li> <li>• Cadeira;</li> <li>• Notebook;</li> <li>• Mouse sem fio;</li> <li>• Teclado sem fio;</li> <li>• Monitor 21”;</li> <li>• Pacote Office.</li> </ul>
João Sperafico	Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa;</li> <li>• Cadeira;</li> <li>• Notebook;</li> <li>• Mouse sem fio;</li> <li>• Teclado sem fio;</li> <li>• Monitor 21”;</li> <li>• Pacote Office.</li> </ul>
Marcos Almeida	Infra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa;</li> <li>• Cadeira;</li> <li>• Notebook;</li> <li>• Mouse sem fio;</li> <li>• Teclado sem fio;</li> <li>• Monitor 21”;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pacote Office.</li> </ul>
Tiago Mertins	Infra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa;</li> <li>• Cadeira;</li> <li>• Notebook;</li> <li>• Mouse sem fio;</li> <li>• Teclado sem fio;</li> <li>• Monitor 21";</li> <li>• Libre Office.</li> </ul>
Marcelo Aguiar Piazza	Consultoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcelo utilizara seus próprio instrumento de trabalho.</li> </ul>
Henrique Alves	Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa;</li> <li>• Cadeira;</li> <li>• Notebook;</li> <li>• Mouse sem fio;</li> <li>• Teclado sem fio;</li> <li>• Monitor 21";</li> <li>• Pacote Office.</li> </ul>
Rodrigo Francisco Kasper	Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa;</li> <li>• Cadeira;</li> <li>• Notebook;</li> <li>• Mouse sem fio;</li> <li>• Teclado sem fio;</li> <li>• Monitor 21";</li> <li>• Pacote Office.</li> </ul>

Giovani Mattielo	Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa;</li> <li>• Cadeira;</li> <li>• Notebook;</li> <li>• Mouse sem fio;</li> <li>• Teclado sem fio;</li> <li>• Monitor 21';</li> <li>• Pacote Office.</li> </ul>
Mathias Menezes	Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa;</li> <li>• Cadeira;</li> <li>• Notebook;</li> <li>• Mouse sem fio;</li> <li>• Teclado sem fio;</li> <li>• Monitor 21'';</li> <li>• Pacote Office.</li> </ul>
Felipe Altmayer	Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa;</li> <li>• Cadeira;</li> <li>• Notebook;</li> <li>• Mouse sem fio;</li> <li>• Teclado sem fio;</li> <li>• Monitor 21'';</li> <li>• Pacote Office.</li> </ul>
Luis Dalmolin	Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa;</li> <li>• Cadeira;</li> <li>• Notebook;</li> <li>• Mouse sem fio;</li> <li>• Teclado sem fio;</li> <li>• Monitor 21'';</li> <li>• Pacote Office.</li> </ul>
Vinícius Libardo	Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadeira;</li> <li>• Notebook;</li> <li>• Mouse sem fio;</li> <li>• Teclado sem fio;</li> <li>• Monitor 21”;</li> <li>• Pacote Office.</li> </ul>
Luciana Ayrumy	Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa;</li> <li>• Cadeira;</li> <li>• Notebook;</li> <li>• Mouse sem fio;</li> <li>• Teclado sem fio;</li> <li>• Monitor 21”</li> <li>• Pacote Office.</li> </ul>
Leandro Andrade	Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa;</li> <li>• Cadeira;</li> <li>• Notebook;</li> <li>• Mouse sem fio;</li> <li>• Teclado sem fio;</li> <li>• Monitor 21”;</li> <li>• Pacote Office.</li> </ul>
Danielle Zeni da Silva	Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa;</li> <li>• Cadeira;</li> <li>• Notebook;</li> <li>• Mouse sem fio;</li> <li>• Teclado sem fio;</li> <li>• Monitor 21”;</li> <li>• Pacote Office;</li> </ul>

Leonardo Kirschner	Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa;</li> <li>• Cadeira;</li> <li>• Notebook;</li> <li>• Mouse sem fio;</li> <li>• Teclado sem fio;</li> <li>• Monitor 21”;</li> <li>• Pacote Office.</li> </ul>
Antonia Maria Xausa	Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa;</li> <li>• Cadeira;</li> <li>• Notebook;</li> <li>• Mouse sem fio;</li> <li>• Teclado sem fio;</li> <li>• Monitor 21”;</li> <li>• Pacote Office.</li> </ul>
Carolina Leite	Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa;</li> <li>• Cadeira;</li> <li>• Notebook;</li> <li>• Mouse sem fio;</li> <li>• Teclado sem fio;</li> <li>• Monitor 21”;</li> <li>• Pacote Office.</li> </ul>
Marina Leão	Design	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa;</li> <li>• Cadeira;</li> <li>• IMac;</li> <li>• Mouse sem fio;</li> <li>• Teclado sem fio;</li> <li>• Pacote Office.</li> </ul>

Fonte: O Autor

### **1.3.2. Máquinas e equipamentos**

Será utilizado servidores e computadores existentes na empresa, bem como o espaço para o desenvolvimento do sistema e a locação de salas quando houver a necessidade de reunião. Todos os recursos devem ser disponibilizados pela empresa.

### **1.3.3. Recursos tecnológicos**

Em projetos de inovação como neste caso, os recursos tecnológicos são de extrema importância pois são a base da construção e manutenção do negócio. Abaixo segue a lista de recursos tecnológicos necessários para realização do projeto:

- Banco de Dados;
- SGBD;
- Hospedagem do sistema;
- IDE para desenvolvimento;
- Ferramenta de versionamento e controle de código;
- Ferramenta para armazenar o planejamento dos testes;
- Ferramenta para reportar defeitos;
- Ferramenta para controle de tarefas por fase do projeto;
- Licença de software da Adobe para poder desenvolver o layout conforme o criado.

### **1.3.4. Recursos humanos**

Os recursos humanos necessários para planejar e executar o projeto são apresentados a seguir:

- Diretora e Gerente de Projeto;
- Diretor e Comercial;
- Gestor de Infra – TI;
- Estagiário de Infra;



- Analista de Negócios, Auditoria, Qualidade e Riscos (*compliance*);
- Líder Técnico JAVA;
- Desenvolvedor Sênior JAVA;
- Desenvolvedor Sênior JAVA;
- Desenvolvedor Pleno JAVA;
- Desenvolvedor Pleno JAVA;
- Desenvolvedor Júnior JAVA;
- Desenvolvedor Pleno Front end;
- Desenvolvedora Pleno Front end;
- Analista de Teste Pleno;
- Analista de Teste Pleno;
- Analista de Automação de Testes;
- Líder de Testes;
- Designer Gráfico.

### **1.3.5. Requisitos não-funcionais**

É necessário realizar uma pesquisa de mercado e solicitar orçamento para fornecedores do serviço de consultoria para a área de *compliance*.

- Contrato de serviço de consultoria bem como especialistas na área de *compliance* e auditoria.

## **1.4. Descrição do sistema de gestão de compliance**

O sistema deve realizar de forma automática a atualização e sinalização de mudanças nas normas já cadastradas no sistema. O sistema parte do princípio que será realizado a entrada de dados, isto é, em primeiro momento, o sistema será alimentado com todos os órgãos, normas, e leis que a empresa utiliza para se manter atualizada, *checklists* para auditoria, cadastro de ações, contratos, etc. Após a primeira inserção de

dados, o sistema passa a buscar automaticamente mudanças nas normas e quando houver, será sinalizado através de notificações contendo a data base para a regulamentação da empresa, o que a empresa já atende, custo pelo não cumprimento e riscos.

Aqueles que trabalham com auditoria interna poderão utilizar o sistema para realizar auditoria e registrar histórico para futura consultas e relatórios. O sistema auxilia a organização a realizar o trabalho de verificação de atualização de normas, auditoria de processos e relatórios detalhados sobre problemas, e causa raiz de forma mais ágil e eficaz.

### **1.5. *Descrição dos elementos de diferenciação do produto***

Poucos são os sistemas brasileiros que contemplam todos os requisitos desde o cadastro ao relatório refinado para a alta direção. Os sistemas não realizam a busca automática por atualizações das normas e informam através de notificação dentro do sistema e por e-mail a necessidade de rever as normas cadastradas.

### **1.6. *Descrição do que o sistema oferece***

O sistema oferece desde o cadastro das normas ao relatório para a gestão de riscos dentro da organização. Segue os itens que o sistema oferece:

- Cadastrar normas e classificação;
- Comparar normas com as práticas;
- Identificar não conformidades;
- Atualizar normas;
- Avaliar riscos;
- Auditorias;
- Relatório de conformidades.
- Cadastrar órgãos reguladores;
- Cadastrar normas vinculadas a órgãos;

- Cadastrar seções e as normas;
- Cadastrar contrato (mesma forma de cadastrar órgão);
- Cadastrar cláusulas dos contratos;
- Informar se o que foi cadastrado está de acordo com a prática.
- Metodologia para identificar riscos e registrar riscos;
- Apresentar Matriz de Riscos/Mapa de Riscos;
- Cadastrar ações (5w2h) para mitigação dos riscos;
- Verificação das ações.
- Cadastrar auditorias que serão realizadas no cronograma e envio a área auditada;
- Cadastrar *checklist* para auditoria integrado ao *checklist*;
- Cadastrar e enviar do plano de auditoria;
- Cadastrar e enviar dos resultados de cada auditoria;
- Histórico de todas as auditorias realizadas, as que estão sendo realizadas, as que irão ser realizadas (agendadas);
- Cadastrar causa raiz (espinha de peixe) e cadastrar ações (5w2h) para tratamento das não conformidades.
- Relatório de Riscos;
- Relatório de não atendimento/lacunas das normas internas e externas;
- Relatório de não atendimento das cláusulas contratuais;
- Relatório sobre andamento das ações riscos e auditoria;
- Relatório de não conformidades;
- Relatórios de custos;
- Relatórios de multas por não atendimento as normas.
- Realizar integração com sistemas que controlam acesso;
- Log com as alterações realizadas no sistema.

### 1.7. Análise de cenários

A análise de cenário foi realizada a través da Análise SWOT, ferramenta para realizar uma análise das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças do ambiente. Através da análise é possível encontrar respostas para perguntas a partir do entendimento do ambiente interno e externo. Com ela é possível alinhar a posição estratégica da empresa no ambiente em que se encontra. Segue abaixo análise SWOT do SGC:

	S: Pontos fortes do negócio	W: Pontos fracos do negócio
Aspectos Internos	Vasta área para exploração	Projeto de alto custo
	Qualificação do time do projeto	Falta de experiência do GP com projetos na área de <i>compliance</i>
		Não possuir profissionais dentro da empresa com entendimento na área, havendo a necessidade de buscar consultoria
	O: Oportunidades para o negócio	T: Ameaças para o negócio
Aspectos externos	Mercado promissor, favorável ao crescimento	Sistemas já existentes no mercado
	Clientes e profissionais em busca de otimização de tempo	Falta de aderência no mercado por ser um sistema novo
	Necessidade de unificar em um sistema os diversos órgãos que regulam a participação da empresa no mercado	Colaboradores se tornarem resistentes para o uso do sistema

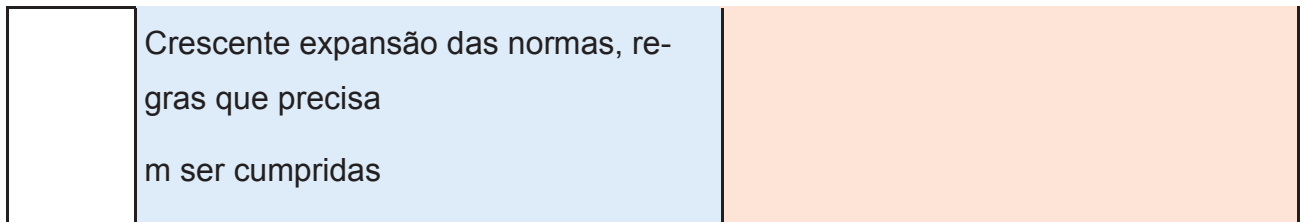


Figura 1 – Análise SWOT - Fonte: Autor

### 1.8. Características dos fornecedores

Os fornecedores serão uma empresa de consultoria especializada na área de *compliance*. Para a contratação será avaliado os seguintes itens:

- **Consultores na área de *compliance*:**
  - Disponibilidade para Atendimento;
  - Experiência na área;
  - Certificações: SO 31000, PMI-RMP, COSO e outras certificações menos significativas;
  - Cases de Sucesso;
  - Custo.

### 1.9. Identificação do público-alvo

O profissional que utilizará o sistema é o público de gestores e auditores, estes devem utilizar o sistema para manter e melhorar processos, analisar riscos, cadastrar não conformidades, buscar por atualizações nas normas para que a empresa possa se readequar ao novo padrão.

O responsável por realizar controles internos será a peça chave na utilização do sistema, ele usufruirá para fazer controles, apontamento, verificação, análise de riscos e a alimentação do sistema a cada *checklist* preenchido a cada auditoria de setor realizada.

O sistema também é um auxílio para a alta gerência que pode visualizar de forma rápida e eficiente os dados sobre os riscos, impacto e causa raiz dos problemas que

estão ocorrendo, saberá também os responsáveis pelo controle da área e o cumprimento das normas que a empresa deve atender.

O público alvo utilizará o sistema como um norteador também para auxiliar a empresa em seus objetivos estratégicos e da prosperidade do negócio da organização.

## **1.10. Caracterização dos concorrentes**

O Brasil ainda está atrás dos norte-americanos no quesito *Compliance*, sendo assim, apenas dois concorrentes brasileiros se destacam no mercado que atenda aos requisitos solicitados. Mas nenhuma possui a busca automática por atualização, e isso é um diferencial no sistema que será desenvolvido. Segue abaixo uma descrição dos dois principais concorrentes.

### **1.10.1 Grupo ForLogic**

A *ForLogic* possui um conjunto de marcas que são caracterizadas pela linha de produto entre elas estão *Qualiex*, *Digital Doc*, *My Logical* e *ForLogic*, desde a área de *Compliance* ao desenvolvimento no software sob encomenda.

A *ForLogic* é uma empresa com mais de 12 anos no mercado, certificação MPS.Br nível C, busca investir em qualidade e processos de melhoria contínua para que seu cliente continue progredindo.

A *Qualiex*, marca que resulta em um segmento do grupo, possui atualmente mais de 200 empresas, presentes em 21 estados brasileiros, mais de 20 segmentos atendidos, 11.000 usuários e 10 ferramentas para realizar a gestão da qualidade. As ferramentas que auxiliam o cliente para obter maior resultado são:

- Gestão de Riscos;
- Gestão de Não conformidades;
- Gestão de Indicadores de Desempenho;

- Gestão de Documentos;
- Gestão de Plano de ação;
- Gestão de Pautas e Atas de Reunião;
- Gestão de Auditoria;
- Gestão de Competências;
- Gestão e Avaliação de Fornecedores.



### 1.10.2 Módulo

Também brasileira e com atuação internacional, a Módulo é um conjunto de empresas que atende os segmentos de Segurança da Informação a Gestão de Riscos. Atuou em grandes projetos tais como jogos Pan Americanos Rio 2007, Rio+20 e a Jornada Mundial da Juventude 2013, fornecendo o software Módulo *Risk Manager*.

Para o programa de *compliance* é utilizado o framework MetaFramework que está dentro do módulo *Risk Manager*, o sistema já vem com diversos padrões e regulamentações pré-definidas. A intenção é que a empresa possa realizar a avaliação de conformidades com SOX, PCI-DSS, ISO 17799, ISO 27001, BS 25999, COBIT, Basiléia II e FISAP. Observe as principais características do sistema;

- Console de gerenciamento única para Gestão de Riscos e Conformidade;
- Avaliação de conformidade com diversos padrões simultaneamente;
- Auditorias mais eficientes e com menores custos;
- Gerenciamento dos requisitos de segurança em múltiplas auditorias, eliminando custos redundantes e controles desnecessários;
- Visão geo-referenciada dos Riscos (Google Earth);
- Repositório central de evidências;
- Geração de relatórios técnicos e executivos;

- Automatização do processo de conformidade.



### **1.11. Análise da competitividade do setor**

Após o levantamento das principais características dos concorrentes diretos apresentadas anteriormente, entende-se que a Qualiex possui um software mais robusto e que atende mais a necessidade do cliente, os diferenciais do software que a nossa empresa irá desenvolver será a busca por normas; nenhuma das duas empresas utiliza a busca por atualização e em cima delas informa o prazo para a adequação, riscos do não atendimento e o custo. O nosso sistema atenderá a necessidade específica do cliente e cuidará para que os módulos se encaixe em cada etapa do processo do negócio.



## 2. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

A viabilidade econômico-financeira é dada pelo custo de mão de obra e resultado projetado. Este capítulo exhibe o custo dos recursos humanos utilizados no projeto, também tem por objetivo expor as condições necessárias para a execução do projeto e validar se o projeto atenderá as expectativas do patrocinador.

### 2.1. *Gastos fixos*

Entende-se que o projeto terá custo fixo de recursos humanos, segue a tabela de custos por profissional. Esta tabela exhibe o custo por mês, incluindo encargos em cima de cada recurso exibido abaixo:

**Tabela 2 - Gastos fixos do empreendimento**

<b>Orçamento</b>	
<b>Camila Alves</b>	R\$ 9.899,20
<b>João Sperafico</b>	R\$ 9.899,20
<b>Marcos Almeida</b>	R\$ 5.219,20
<b>Tiago Mertins</b>	R\$ 2.200,00
<b>Marcelo Aguiar Piazza</b>	R\$ 5.800,00
<b>Henrique Alves</b>	R\$ 5.219,20
<b>Rodrigo Francisco Kasper</b>	R\$ 5.219,20
<b>Giovani Mattiello</b>	R\$ 9.899,20

<b>Mathias Menezes</b>	R\$ 6.299,20
<b>Felipe Altmayer</b>	R\$ 4.499,20
<b>Luís Dalmolin</b>	R\$ 6.400,00
<b>Vinícius Libardo</b>	R\$ 5.219,20
<b>Luciana Ayrummy</b>	R\$ 4.499,20
<b>Leandro Andrade</b>	R\$ 4.499,20
<b>Danielle Zeni da Silva</b>	R\$ 5.888,00
<b>Leonardo Kirschner</b>	R\$ 5.888,00
<b>Antonia Maria Xausa</b>	R\$ 6.299,20
<b>Carolina Leite</b>	R\$ 7.200,00
<b>Marina Leão</b>	R\$ 4.078,40
<b>Total</b>	<b>R\$114.124,80</b>

Fonte: o Autor

### 3. ESCOPO DO PROJETO

O escopo deve descrever todos os serviços e produtos esperados ao final do projeto. Também deve informar os objetivos, objetivo específico, equipe do projeto, partes interessadas e etc; para que ao final possa ser entregue o que foi solicitado, no tempo, custo e qualidade esperada pelo patrocinador.

#### **3.1. Gerente do Projeto, autoridade e responsabilidades**

Para o projeto SGC foi designado como gerente do projeto a profissional Camila Alves, ela possui autoridade para escolha do time e alocação dos profissionais. Quais quer alterações devem ser comunicadas ao patrocinador do projeto. Segue abaixo as responsabilidades do GP:

- Desempenhar papel exemplar durante a execução e conclusão do projeto, tornando-se responsável e referência no acompanhamento e controle de todas as atividades do projeto;
- Atentar aos compromissos contratuais, cuidando para o cumprimento e a não quebras contratuais devido à má gestão ou impedimentos não previstos e não mensurados durante o planejamento de riscos do projeto;
- Realizar acompanhamento de cronograma e custos do projeto e, quando houver a necessidade é de responsabilidade da gerência desempenhar ações corretivas para eliminar desvios orçamentários e de cronograma durante o projeto;
- Possuir bom relacionamento com os colaboradores do projeto e patrocinador, para que o projeto ocorra de forma harmoniosa;
- Assegurar que o projeto seja entregue dentro dos limites estabelecidos em relação a prazos e custos;
- Prezar pela qualidade em todas as etapas do projeto, cumprindo o que for definido no Plano de Gerenciamento da Qualidade.

### 3.2. *Equipe do Projeto*

A equipe do projeto SGC representa os responsáveis pelo desenvolvimento do software, controle da qualidade, liderança, configuração de estações de trabalho para o projeto, responsável pela venda do projeto:

- **Gestão:**
  - **Camila Alves:** Diretora e Gerente de Projeto.
  
- **Comercial:**
  - **João Sperafico:** Diretor e Comercial.
  
- **Infraestrutura:**
  - **Marcos Almeida:** Gestor de Infra – TI;
  - **Tiago Mertins:** Suporte Júnior.
  
- **Especialista na área de *Compliance*:**
  - **Marcelo Aguiar Piazza:** Analista de Negócios, Auditoria, Qualidade e Riscos.
  
- **Time de Desenvolvimento:**
  - **Henrique Alves:** Líder Técnico JAVA;
  - **Giovani Mattiello:** Engenheiro de Software;
  - **Rodrigo Francisco Kasper:** Desenvolvedor Sênior JAVA;
  - **Mathias Menezes:** Desenvolvedor Pleno JAVA;
  - **Felipe Altmayer:** Desenvolvedor Júnior JAVA;
  - **Luis Dalmolin:** Desenvolvedor Pleno JAVA;
  - **Vinícius Libardo:** Desenvolvedor Sênior JAVA;
  - **Luciana Ayrumy:** Desenvolvedora Pleno Front end;
  - **Leandro Andrade:** Desenvolvedora Pleno Front end;

- **Time de Qualidade:**
  - **Carolina Leite:** Líder de Testes;
  - **Danielle Zeni da Silva:** Analista de Teste Pleno;
  - **Leonardo Kirschner:** Analista de Teste Pleno;
  - **Antônia Maria Xausa:** Automação de testes.
  
- **Designer Gráfico:**
  - **Marina Leão:** Designer Gráfico.

O colaborador **Marcelo Aguiar Piazza** são prestadores de serviços, estes são profissionais contratados pelo tempo em que o projeto será executado, após encerramento o contrato será encerrado.

### 3.3. *Descrição do Projeto*

O projeto será o desenvolvimento de um software para gestão de não conformidades dentro de empresas. Descrição preliminar do projeto:

**Tabela 3 - Descrição do que deve contemplar o projeto**

<b>Cadastrros Gerais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cadastrar órgãos reguladores;</li> <li>● Cadastrar normas e vincular aos órgãos;</li> <li>● Cadastrar seções e vincular as normas.</li> </ul>
<b>Gestão de Contratos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cadastrar contrato (mesma forma de cadastrar órgão);</li> <li>● Cadastrar cláusulas dos contratos;</li> <li>● Informar se o que foi cadastrado está de acordo com a prática.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Gestão de Riscos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Metodologia para identificar riscos e registrar riscos;</li> <li>● Apresentar Matriz de Riscos/Mapa de Riscos;</li> <li>● Cadastrar ações (5w2h) para mitigação dos riscos;</li> <li>● Verificação das ações.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Auditoria</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cadastrar auditorias que serão realizadas no cronograma e envio a área auditada;</li> <li>● Cadastrar <i>checklist</i> para auditoria integrado ao <i>checklist</i>;</li> <li>● Cadastrar e enviar o plano de auditoria;</li> <li>● Cadastrar e enviar os resultados de cada auditoria;</li> <li>● Histórico de todas as auditorias realizadas, as que estão sendo realizadas, as que vão ser realizadas (agendadas);</li> <li>● Cadastrar causa raiz (espinha de peixe) e cadastro de ações (5w2h) para tratamento das não conformidades.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Relatórios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Relatório de Riscos;</li> <li>● Relatório de não atendimento/lacunas das normas internas e externas;</li> <li>● Relatório de não atendimento das cláusulas contratuais;</li> <li>● Relatório sobre andamento das ações riscos e auditoria;</li> <li>● Relatório de não conformidades;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios de custos;</li> <li>• Relatórios de multas por não atendimento as normas.</li> </ul>
<b>Competências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastrar competências;</li> <li>• Cadastrar avaliações;</li> <li>• Realizar Avaliações entre time, e individual;</li> <li>• Cadastrar PDIs;</li> <li>• Relatório de Avaliações.</li> </ul>
<b>Planos de Ação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastrar Planos de Ação;</li> <li>• Gráfico de Gantt para acompanhamento das tarefas em atraso;</li> <li>• Relatórios e notificações.</li> </ul>
<b>Indicadores de Desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar avaliações;</li> <li>• Emitir relatório de resultados.</li> </ul>
<b>Integração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar integração com sistemas que contro- lam acesso;</li> <li>• Log com as alterações realizadas no sistema.</li> </ul>

Fonte: O Autor

### **3.4. Objetivo do Projeto**

Desenvolver um sistema que automatize processos utilizados na área de auditoria e qualidade e, que auxilie os profissionais desta área a realizar seu trabalho de forma mais ágil e com eficácia. Além disso, o sistema tem intuito de deixar mais transparente para a alta direção, criando relatórios personalizado com informações pertinentes as au-

dições e cobertura das normas nos ambientes trabalhistas. O projeto deverá ser realizado em um espaço de tempo de 2 anos e 6 meses, tendo início em janeiro de 2017 e com fim em julho de 2019.

### **3.5. Justificativa do projeto – Problema / Oportunidade**

Trazer maior precisão e facilidade na hora de realizar a auditoria, mensurar a cobertura das normas dentro do ambiente organizacional, monitorar atualizações e desenvolver relatórios personalizados com intuito de transparecer impactos da não conformidade dentro da empresa.

O projeto deve:

- Desenvolver um sistema para a área de *compliance*;
- Mapear normas regulamentadoras;
- Monitorar atualizações das normas;
- Criar mapeamento de atualização das normas, riscos, impactos e data para atendimento do mesmo;
- Facilitar o trabalho do auditor;
- Mapear pontos que necessitam de processos;
- Visualização através de relatórios a cobertura das normas na empresa.

### **3.6. Fatores de sucesso do projeto**

- Planejamento e execução alinhados aos objetivos estratégicos do negócio;
- Cumprimento do prazo e orçamento, respeitando-se as tolerâncias definidas;
- Contratação de empresas e especialistas adequados à execução das atividades planejadas;
- Comunicação simples, rápida e fluída entre o gerente e o time de projeto;
- Produto do projeto entregue conforme as especificações de escopo;
- Disponibilidade de profissionais em número suficiente para início da operação do serviço.



### 3.7. Restrições

- O projeto fica limitado aos navegadores com respectivo limite de versões informadas abaixo, os demais serão apenas de utilização funcional, sem validação de layout;
- O sistema não contempla responsividade adequada em celulares e *tablets*;
- Os colaboradores têm o dever de realizar *report* de tarefas apenas para o Líder técnico e se necessário para o gerente do projeto.

### 3.8. Premissas

- **Premissas do Produto:**
  - Considerar ISOs, Acreditação e Certificações;
  - Considerar ANS, ANVISA, conselhos, receita federal, CLT, NR;
  - Vínculo de normas com diversos órgãos;
  - Atualização das normas mensais;
  - Abrir requisitos das normas em pontos de *checklist*;
  - Permitir auditoria in loco;
  - Permitir identificação de riscos;
  - Permitir ação corretiva;
  - Funcionar nos seguintes navegadores IE a partir do 10, Chrome a partir da versão 35 e Firefox a partir da versão 35;
  - Ser responsivo;
  - Sistema WEB;
  - Webservice;
  - Banco de Dados Oracle;
  - Hospedagem em servidor interno;
  - ISSO 31000 e RN 305;
  - Ambientes: desenvolvimento, teste, homologação e produção;
  - Certificado de segurança;
  - Controle de Acesso;

- Permissão de usuário;
  - Funcionamento 24/7;
  - Logs de acesso, utilização, erros.
- **Premissas entre colaboradores e prestadores de serviço:**
    - Todos os membros do time estarão integralmente envolvidos no projeto durante as horas acordadas com cada membro;
    - As empresas contratadas serão especializadas e executarão com eficiência as atividades a elas delegadas;
    - A equipe terá o conhecimento necessário para realização das atividades as quais lhe forem delegadas;
    - O gerente do projeto terá a capacidade e competência necessárias para gerenciar os pacotes de trabalho e as atividades do projeto em todas as etapas, contando para isso com o apoio de um Analista de Projeto.

### **3.9. Exclusões Específicas**

- Não realiza todas as práticas/normas de forma automatizadas;
- Não ocorrerá capacitação de usuários para utilização do sistema;
- Não haverá manutenção de software após a implementação (toda e qualquer alteração feita após o encerramento será cobrada a parte).

### **3.10. Principais Entregas do Projeto**

#### **❖ Fase de iniciação:**

- **Arquitetura do Software:**
  - ✓ Reunião com Especialistas;
  - ✓ Realizar modelo inicial da arquitetura;
  - ✓ Reunião de Apresentação da proposta Modelo;
  - ✓ Ajustes solicitados na reunião;
  - ✓ Reunião de Aceite.

**❖ Fase de planejamento:****• Plano de Gerenciamento do Projeto:**

- ✓ Plano de Gerenciamento de Escopo;
- ✓ Plano de Gerenciamento de Tempo;
- ✓ Plano de Gerenciamento de Custo;
- ✓ Plano de Gerenciamento de Qualidade;
- ✓ Plano de Gerenciamento de RH;
- ✓ Plano de Gerenciamento de Comunicações;
- ✓ Plano de Gerenciamento de Riscos;
- ✓ Plano de Gerenciamento de aquisições;
- ✓ Partes Interessadas;
- ✓ Integração de todas as Áreas de conhecimento;
- ✓ Reunião Inicial do Projeto;

**❖ Fase de Execução:****• Configuração de Ambiente:**

- ✓ Montar estações de trabalho;
- ✓ Configurar ambiente de desenvolvimento na máquina;
- ✓ Configurar Rede;
- ✓ Configurar Acesso por VPN.

**• Desenvolver Proposta Visual do Software:**

- ✓ Reunião com Especialistas;
- ✓ Desenvolvimento da Proposta Visual;
- ✓ Reunião de Apresentação para especialistas;
- ✓ Ajustes finais;
- ✓ Reunião de Entrega da proposta final.

**• Gestão de Pessoas:**

- ✓ Cadastrar Pessoas;
- ✓ Cadastrar Cargos;

- ✓ Cadastrar Equipe;
  - ✓ Cadastrar Permissões;
  - ✓ Realizar vínculos entre pessoas, cargos, time e permissão.
- **Gestão das Normas:**
    - ✓ Cadastrar Normas;
    - ✓ Vínculo e Notificação de Normas.
- **Gestão de Contratos:**
    - ✓ Cadastrar Contratos;
    - ✓ Template de Contratos;
    - ✓ Revisar Fluxo de Contratos;
    - ✓ Agendamento de Contratos;
    - ✓ Revisar Contrato e Histórico.
- **Gestão de Não Conformidades:**
    - ✓ Cadastrar não conformidades.
- **Gestão de Competências:**
    - ✓ Cadastrar Competências;
    - ✓ Cadastrar Avaliações;
    - ✓ Cadastrar PDIs;
    - ✓ Relatórios e Avaliações.
- **Gestão de Plano de Ação:**
    - ✓ Cadastrar Planos de Ação;
    - ✓ Gráfico de Gantt;
    - ✓ Relatório e Notificações.
- **Gestão de Indicadores de Desempenho:**
    - ✓ Cadastrar Indicadores;

- ✓ Avaliação e Resultados.

- **Gestão de Auditoria:**

- ✓ Cadastrar Auditorias;
- ✓ Histórico e análise de causa.

- **Gestão de Riscos:**

- ✓ Relatórios de Riscos;
- ✓ Relatório de Custos;
- ✓ Relatórios Gerais;
- ✓ Priorização e Matriz de Riscos.

- **Gestão Integrada entre Sistemas:**

- ✓ Login;
- ✓ Integração com Sistemas.

- ❖ **Fase de finalização:**

- **Encerramento do Projeto:**

- ✓ Reunião Final;
- ✓ Teste de Integração;
- ✓ Treinamento;
- ✓ Implantação;
- ✓ Lições aprendidas;

### **3.11. Orçamento do Projeto**

O projeto prevê um gasto máximo de R\$ 1.041.416,50, incluindo as reservas gerenciais e de contingência;

- As reservas gerenciais não devem ultrapassar R\$ 79.501,61, que corresponde a 15% do orçamento inicial para o projeto;

- As reservas de contingência não devem ultrapassar o valor de R\$ 166.899,25, equivalente a 20,99% do orçamento inicial do projeto
- O pagamento dos valores orçados será efetuado segundo o fluxo de caixa a ser desenvolvido para o projeto e aprovado pelos investidores;
- Antecipações ou atrasos não deslocam o fluxo de caixa do projeto.

### **3.12. Plano de Entrega e Marcos do Projeto**

A execução dos trabalhos terá início em fevereiro de 2017, sabendo que as fases de iniciação e planejamento devem estar 100% concluídas para iniciar a execução do projeto.

A Tabela 4 (pág. 53-) mostra as fases do projeto com o plano de entrega das atividades marcos.

**Tabela 4 - Marcos do projeto**

<b>Descrição</b>	<b>Término</b>
Reunião com Especialistas	10/01/17
Realizar modelo inicial da arquitetura	11/01/17
Reunião de Apresentação da proposta Modelo	13/01/17
Ajustes solicitados na reunião	16/01/17
Reunião de Aceite	16/01/17
Plano de Gerenciamento de Escopo	17/01/17
Plano de Gerenciamento de Tempo	19/01/17
Plano de Gerenciamento de Custo	20/01/17
Plano de Gerenciamento de Qualidade	23/01/17
Plano de Gerenciamento de RH	25/01/17

Plano de Gerenciamento de Comunicações	26/01/17
Plano de Gerenciamento de Riscos	27/01/17
Plano de Gerenciamento de aquisições	31/01/17
Partes Interessadas	01/02/17
Integração de todas as Áreas de conhecimento	02/02/17
Reunião Inicial do Projeto	02/02/17
Reunião com Especialistas	21/02/17
Desenvolvimento da Proposta Visual	07/03/17
Reunião de Apresentação para especialistas	08/03/17
Ajustes finais	15/03/17
Reunião de Entrega da proposta final	16/03/17
Controle e monitoramento do projeto	20/02/17
Sprint Planning	17/03/17
Cadastrar Pessoas	22/03/17
Cadastrar Cargos	27/03/17
Cadastrar Equipe	30/03/17
Cadastrar Permissões	04/04/17
Realizar vínculos entre pessoas, cargos, time e permissão	12/04/17
Sprint <i>Review</i>	13/04/17
Controle e monitoramento do projeto	20/03/17

Publicação e aceite com cliente	17/04/17
Rodar automação no ambiente de HML	12/04/17
Sprint Planning	18/04/17
Cadastrar de Normas	08/05/17
Sprint <i>Review</i>	09/05/17
Controle e monitoramento do projeto	19/04/17
Publicação e aceite com cliente	12/05/17
Rodar automação no ambiente de HML	09/05/17
Sprint Planning	15/05/17
Vínculo e Notificação de Normas	30/05/17
Sprint Review	31/05/17
Controle e monitoramento do projeto	15/05/17
Publicação e aceite com cliente	06/06/17
Rodar automação no ambiente de HML	31/05/17
Sprint Planning	07/06/17
Cadastrar Contratos	23/06/17
Sprint Review	26/06/17
Controle e monitoramento do projeto	08/06/17
Publicação e aceite com cliente	29/06/17
Rodar automação no ambiente de HML	26/06/17



Sprint Planning	30/06/17
Template de Contratos	18/07/17
Sprint Review	19/07/17
Controle e monitoramento do projeto	03/07/17
Publicação e aceite com cliente	24/07/17
Rodar automação no ambiente de HML	19/07/17
Sprint Planning	25/07/17
Revisar Fluxo de Contratos	10/08/17
Sprint Review	11/08/17
Controle e monitoramento do projeto	26/07/17
Publicação e aceite com cliente	16/08/17
Rodar automação no ambiente de HML	11/08/17
Sprint Planning	17/08/17
Agendamento de Contratos	04/09/17
Sprint Review	05/09/17
Controle e monitoramento do projeto	18/08/17
Publicação e aceite com cliente	11/09/17
Rodar automação no ambiente de HML	05/09/17
Sprint Planning	12/09/17
Revisar Contrato e Histórico	27/09/17

Sprint Review	29/09/17
Controle e monitoramento do projeto	13/09/17
Publicação e aceite com cliente	04/10/17
Rodar automação no ambiente de HML	28/09/17
Sprint Planning	05/10/17
Cadastrar não Conformidades	23/10/17
Sprint Review	24/10/17
Controle e monitoramento do projeto	06/10/17
Publicação e aceite com cliente	27/10/17
Rodar automação no ambiente de HML	24/10/17
Sprint Planning	30/10/17
Revisar Contrato e Histórico	17/11/17
Sprint Review	20/11/17
Controle e monitoramento do projeto	31/10/17
Publicação e aceite com cliente	23/11/17
Rodar automação no ambiente de HML	20/11/17
Sprint Planning	24/11/17
Cadastrar Avaliações	11/12/17
Sprint Review	12/12/17
Controle e monitoramento do projeto	24/11/17

Publicação e aceite com cliente	15/12/17
Rodar automação no ambiente de HML	12/12/17
Sprint Planning	19/12/17
Cadastrar PDIs	04/01/18
Sprint Review	08/01/18
Controle e monitoramento do projeto	19/12/17
Publicação e aceite com cliente	11/01/18
Rodar automação no ambiente de HML	05/01/18
Sprint Planning	12/01/18
Relatório e Avaliações	30/01/18
Sprint Review	31/01/18
Controle e monitoramento do projeto	15/01/18
Publicação e aceite com cliente	05/02/18
Rodar automação no ambiente de HML	31/01/18
Sprint Planning	06/02/18
Cadastrar Plano de Ação	23/02/18
Sprint Review	26/02/18
Controle e monitoramento do projeto	07/02/18
Publicação e aceite com cliente	01/03/18
Rodar automação no ambiente de HML	26/02/18

Sprint Planning	02/03/18
Gráfico de Gantt	20/03/18
Sprint Review	21/03/18
Controle e monitoramento do projeto	05/03/18
Publicação e aceite com cliente	26/03/18
Rodar automação no ambiente de HML	21/03/18
Sprint Planning	27/03/18
Relatório e Notificações	13/04/18
Sprint Review	16/04/18
Cadastrar Não conformidades	28/03/18
Publicação e aceite com cliente	19/04/18
Rodar automação no ambiente de HML	16/04/18
Sprint Planning	20/04/18
Cadastrar Indicadores	09/05/18
Sprint Review	10/05/18
Controle e monitoramento do projeto	23/04/18
Publicação e aceite com cliente	15/05/18
Rodar automação no ambiente de HML	10/05/18
Sprint Planning	16/05/18
Avaliação e Resultado	04/06/18

Sprint Review	05/06/18
Controle e monitoramento do projeto	17/05/18
Publicação e aceite com cliente	08/06/18
Rodar automação no ambiente de HML	05/06/18
Sprint Planning	11/06/18
Cadastrar Auditorias	26/06/18
Sprint Review	27/06/18
Controle e monitoramento do projeto	11/06/18
Publicação e aceite com cliente	02/07/18
Rodar automação no ambiente de HML	28/06/18
Sprint Planning	03/07/18
Histórico e análise de causa	19/07/18
Sprint Review	20/07/18
Controle e monitoramento do projeto	04/07/18
Publicação e aceite com cliente	25/07/18
Rodar automação no ambiente de HML	23/07/18
Sprint Planning	26/07/18
Relatório de Riscos	13/08/18
Sprint Review	14/08/18
Controle e monitoramento do projeto	27/07/18

Publicação e aceite com cliente	17/08/18
Rodar automação no ambiente de HML	14/08/18
Sprint Planning	20/08/18
Relatório de Custos	05/09/18
Sprint Review	06/09/18
Controle e monitoramento do projeto	21/08/18
Publicação e aceite com cliente	12/09/18
Rodar automação no ambiente de HML	06/09/18
Sprint Planning	13/09/18
Relatórios Gerais	01/10/18
Sprint Review	02/10/18
Controle e monitoramento do projeto	14/09/18
Publicação e aceite com cliente	05/10/18
Rodar automação no ambiente de HML	02/10/18
Sprint Planning	08/10/18
Priorização e Matriz de Riscos	25/10/18
Sprint Review	26/10/18
Controle e monitoramento do projeto	09/10/18
Publicação e aceite com cliente	31/10/18
Rodar automação no ambiente de HML	26/10/18

Sprint Planning	01/11/18
Login	20/11/18
Sprint Review	21/11/18
Controle e monitoramento do projeto	01/11/18
Publicação e aceite com cliente	26/11/18
Rodar automação no ambiente de HML	22/11/18
Sprint Planning	27/11/18
Integração com sistemas	13/12/18
Sprint Review	14/12/18
Controle e monitoramento do projeto	28/11/18
Publicação e aceite com cliente	19/12/18
Rodar automação no ambiente de HML	17/12/18
Reunião Final	20/12/18
Teste de Integração	28/12/18
Treinamento	04/01/19
Implantação	31/01/19
Lições aprendidas	05/02/19

Fonte: o Autor

### 3.13. *Histórico de Alteração de Escopo*

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor
------	-------------	-----------	------	-------	---------




## 4. RECURSOS

Gerenciamento de Recursos Humanos é uma das 10 áreas de conhecimento do guia PMBOK (5ª Edição), esta área de conhecimento é destinada para documentação de cargos, funções, responsabilidades de cada colaborador, relações hierárquicas que compõem a equipe do projeto. O plano serve para desenvolver a equipe, melhorando as competências. O plano de gerenciamento de RH auxilia na integração e monitora o desempenho da equipe como um todo e de individual, cabe também a realização de treinamentos, contratações e substituições.

Com a gestão de RH é possível realizar a estimativa de recursos, podendo ser humanos ou materiais, quantidade, características e tempo de alocação do recurso.

### 4.1. *Recursos Humanos*

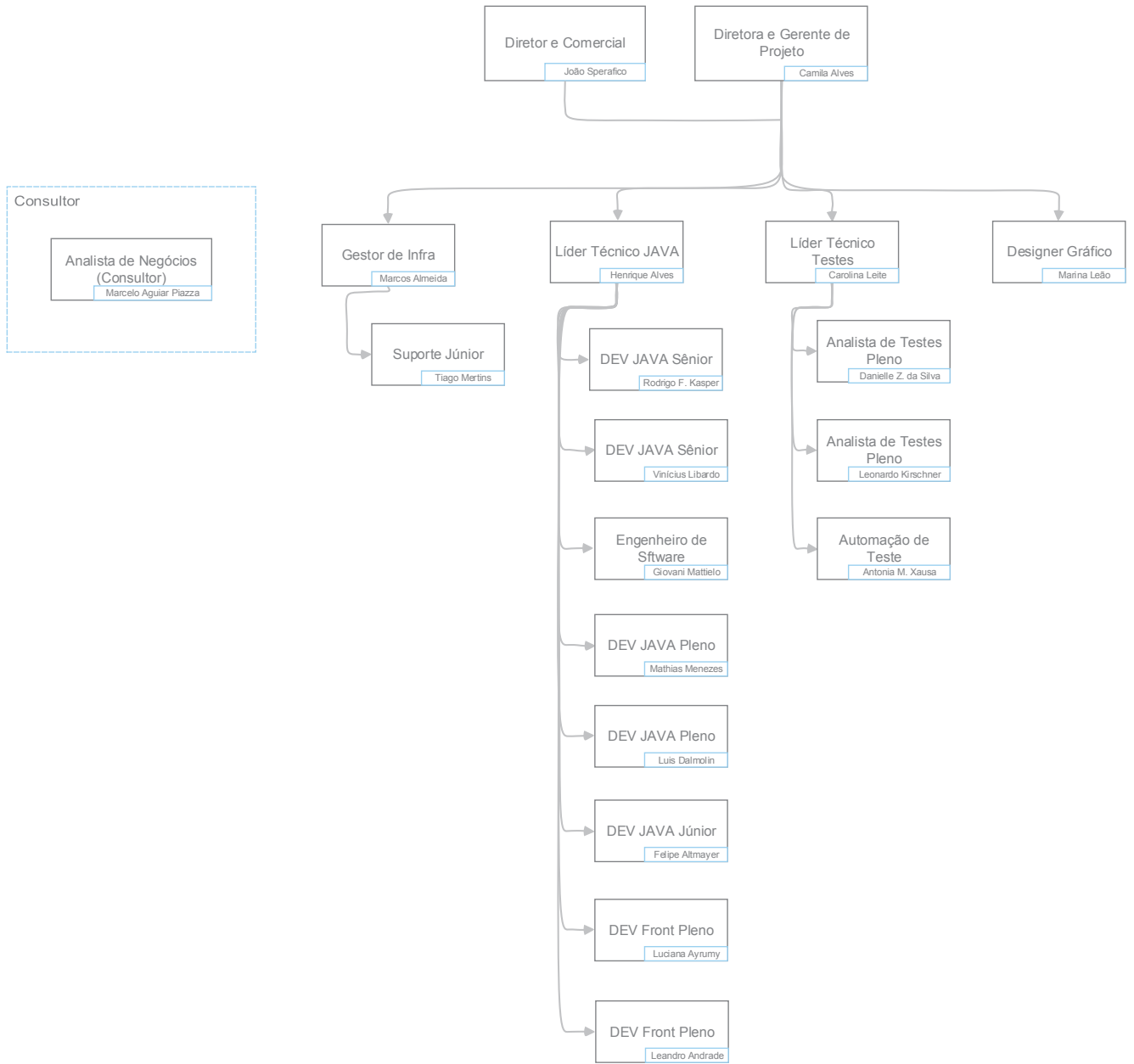
Os recursos do projeto são considerados a energia motriz para o desenvolvimento e sucesso do projeto, do que seria um projeto sem pessoas para realizar e, materiais que auxiliem na construção?

Não existiria um projeto sem ambos, mas para que o projeto ocorra com o resultado esperado é necessário gerenciar os recursos envolvidos. Sendo assim, o plano de gerenciamento de recursos humanos auxilia o gerente de projeto a criar estratégias para montar equipe, identificar perfil, realizar treinamentos adequado para cada colaborador ou time (quando for em grupo), bonificar quando o time ou indivíduo realizar uma performance exemplar e, com isso é possível visualizar de forma ampla funções e hierarquias existente dentro do projeto.

Para demonstrar de forma simples os papéis e funções que cada membro da equipe desempenha foram elaborados os organogramas da empresa e do projeto, conforme abaixo:

### 4.1.1. Estrutura Hierárquica da Empresa

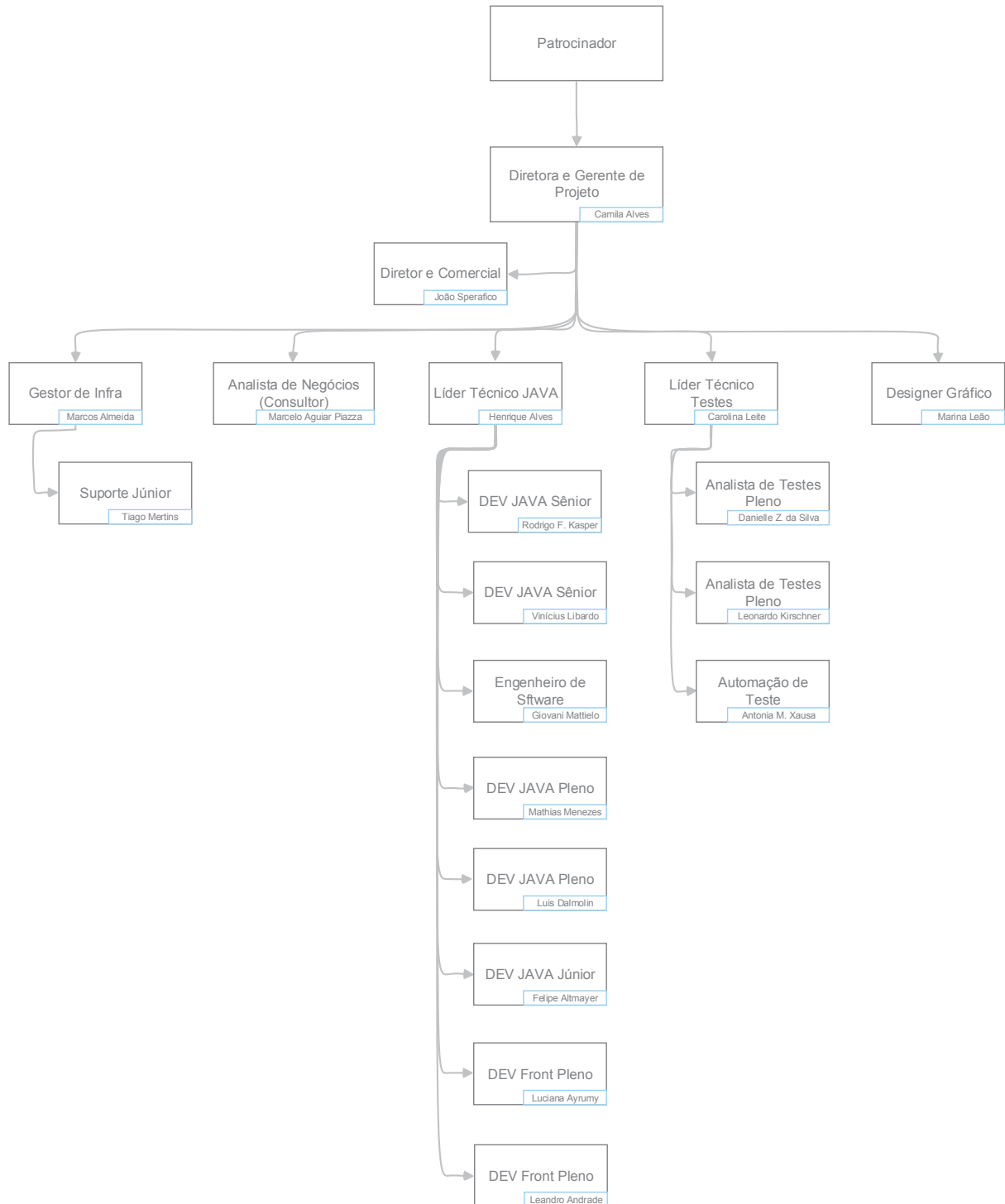
Figura 2 – Estrutura Hierárquica da empresa



Fonte: o Autor

### 4.1.2. Organograma do Projeto

Figura 3 – Organograma do projeto



Fonte: o Autor

### 4.1.3. Definição de Papeis

A Tabela 5 (pág. 67) descreve o papel que cada membro da equipe desempenhará no projeto:

**Tabela 5 - Definição dos papeis no projeto**

Papel	Descrição
Gerente de Projeto	Responsável pela gestão do projeto, deve realizar o controle e monitoramento, desde a concepção a definição de equipe com intuito de garantir sucesso. Este também tem o dever de resolver problemas que possam atrapalhar o time, além de realizar reuniões de validação com o cliente.
Líder Técnico	Responsável por liderar o time, auxiliando no processo de desenvolvimento, removendo impedimentos, e deve realizar alinhamentos com o gerente do projeto.
Desenvolvedor	Responsável pelo desenvolvimento do software com qualidade e maturidade. Este tem o dever de prezar pelo versionamento dos códigos, realizar testes unitários e de integração e documentação do que foi desenvolvido.
Qualidade	Responsável por garantir a qualidade do software, reportar defeitos, validar se o que foi desenvolvido está conforme o solicitado e realizar automação de testes
Infra	Responsável por realizar a manutenção nas estações de trabalho, rede, servidor e afins. Deve garantir o funcionamento do ambiente de trabalho dentro da empresa
Consultor	Responsável por auxiliar na definição de regras de negócio no sistema e validar ao final de cada ciclo se o que foi desenvolvido está de acordo com o solicitado e esperado pelo patrocinador

**Fonte: o Autor**

g. 68) representa o diretório da equipe do projeto, onde serão armazenados os dados para contato e a função que cada um desempenha no projeto.

**Tabela 6 – Diretório da equipe do projeto**

	Cargo	E-mail	Telefone	Telefone Celular
	Diretora e Gerente de Projeto	alves.camila@hotmail.com	(51) 3561-0034 Ramal 880	(51) 9814-6
	Diretor e Comercial	sperafico.joao@hotmail.com	(51) 3561-0034 Ramal 881	(51) 9814-6
	Gestor de Infra - TI	almenida.marcos@hotmail.com	(51) 3561-0034 Ramal 882	(51) 9914-3
	Suporte Júnior	mertins.tiago@hotmail.com	(51) 3561-0034 Ramal 882	(51) 9924-9
Piazza	Analista de Negócios, Auditoria, Qualidade e Riscos (compliance)	piazza.marcelo@hotmail.com	(51) 3561-0204 Ramal 99	(51) 9864-3
	Líder Técnico JAVA	alves.henrique@hotmail.com	(51) 3561-0034 Ramal 883	(51) 9964-3
Kasper	Desenvolvedor Sênior JAVA	kasper.rodrigo@hotmail.com	(51) 3561-0034 Ramal 883	(51) 9914-1
	Engenheiro de Software	mattiolo.giovani@hotmail.com	(51) 3561-0034 Ramal 883	(51) 9934-8
	Desenvolvedor Pleno JAVA	menezes.mathias@hotmail.com	(51) 3561-0034 Ramal 883	(51) 9874-2
	Desenvolvedor Júnior JAVA	altmayer.felipe@hotmail.com	(51) 3561-0034 Ramal 883	(51) 9894-6
	Desenvolvedor Pleno JAVA	dalmolin.luis@hotmail.com	(51) 3561-0034 Ramal 883	(51) 9984-0
	Desenvolvedor Sênior JAVA	libardo.vinicius@hotmail.com	(51) 3561-0034 Ramal 883	(51) 9810-3
	Desenvolvedora Pleno Front end	ayrummy.luciana@hotmail.com	(51) 3561-0034 Ramal 883	(51) 9844-9
	Desenvolvedora Pleno Front end	andrade.leandro@hotmail.com	(51) 3561-0034 Ramal 883	(51) 9802-1
Alva	Analista de Teste Pleno	zeni.danielle@hotmail.com	(51) 3561-0034 Ramal 884	(51) 9817-8
er	Analista de Teste Pleno	kirschner.leonardo@hotmail.com	(51) 3561-0034 Ramal 884	(51) 9816-0
sa	Automação de testes	yausa.antonio@hotmail.com	(51) 3561-0034 Ramal 884	(51) 9813-6









I B			A	C	C	C									C
I B	I	I	A	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
	A	R													
	R	C B		C											C
	R	C B		C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
I	C B  M	R	A												
	C B  M	R		C			C								
	C B  M	R		C			C								
	C B  M	R		C			C							I	C
	C B  M	R		C			C							I	C
	C B  M	R		C			C								
	C B  M	R		C			C								

I			A		R										
I			A	I	C		I					I		I	I
I			C	C	R		C					C	C	C	C
B			A	I	R		I					C	C	I	I
B			A	I	R							C	C		
B			A	I	R		I					I	I	I	I
B				I B			I								I B
I	I	I	A	C	C	I	C					I	I	C	C
I			A	C	C	I	C					I	I	C	C
			C A	R M	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C	C
I			C A	R	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C B	C
I			C	C M	I	R	A	R	R	R	R	R	R	I	I



I	I	I	A	C	C	I	C					I	I	C	C
			A	R			C B								
			C A	R M	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C	C
I			C A	R	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C B	C
I			C	C M	I	R	A	R	R	R	R	R	R	I	I
I			C	C	I	I	C	I	I	I	I	I	I	R	M A
			C A	R M		R	R B	R	R	R	R	R	R	R	R
			A	C											C
			A	R M			B								
			A	C										R	C M B
			A	R			C B								
			C A	R M	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C	C
I			C A	R	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C B	C
I			C	C M	I	R	A	R	R	R	R	R	R	I	I

			A	R M			B								
			A	C										R	C M B
I	I	I	A	C	C	I	C					I	I	C	C
			A	R			C B								
			C A	R M	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C	C
I			C A	R	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C B	C
I			C	C M	I	R	A	R	R	R	R	R	R	I	I
I			C	C	I	I	C	I	I	I	I	I	I	R	M A
			C A	R M		R	R B	R	R	R	R	R	R	R	R
			A	C											C
			A	R M			B								
			A	C										R	C M B
			A	R			C B								









			A	C											C
			A	R M			B								
			A	C										R	C M B
			A	R			C B								
			C A	R M	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C	C
I			C A	R	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C B	C
I			C	C M	I	R	A	R	R	R	R	R	R	I	I
I			C	C	I	I	C	I	I	I	I	I	I	R	M A
			C A	R M		R	R B	R	R	R	R	R	R	R	R
			A	C											C
			A	R M			B								
			A	C										R	C M B
			A	R			C B								
			C A	R M	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C	C





			A	R			C B								
			C A	R M	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C	C
I			C A	R	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C B	C
I			C	C M	I	R	A	R	R	R	R	R	R	I	I
I			C	C	I	I	C	I	I	I	I	I	I	R	M A
			C A	R M		R	R B	R	R	R	R	R	R	R	R
			A	C											C
			A	R M			B								
			A	C										R	C M B
I	I	I	A	C	C	I	C					I	I	C	C
			A	R			C B								
			C A	R M	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C	C
I			C A	R	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C B	C
I			C	C M	I	R	A	R	R	R	R	R	R	I	I

			A	R M			B								
			A	C										R	C M B
			A	R			C B								
			C A	R M	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C	C
I			C A	R	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C B	C
I			C	C M	I	R	A	R	R	R	R	R	R	I	I
I			C	C	I	I	C	I	I	I	I	I	I	R	M A
			C A	R M		R	R B	R	R	R	R	R	R	R	R
			A	C											C
			A	R M			B								
			A	C										R	C M B
I	I	I	A	C	C	I	C					I	I	C	C
			A	R			C B								





			A	R			C B								
			C A	R M	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C	C
I			C A	R	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C B	C
I			C	C M	I	R	A	R	R	R	R	R	R	I	I
I			C	C	I	I	C	I	I	I	I	I	I	R	M A
			C A	R M		R	R B	R	R	R	R	R	R	R	R
			A	C											C
			A	R M			B								
			A	C										R	C M B
			A	R			C B								
			C A	R M	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C	C
I			C A	R	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C B	C
I			C	C M	I	R	A	R	R	R	R	R	R	I	I
I			C	C	I	I	C	I	I	I	I	I	I	R	M A
			C A	R M		R	R B	R	R	R	R	R	R	R	R



			A	R M			B								
			A	C										R	C M B
I	I	I	A	C	C	I	C					I	I	C	C
			A	R			C B								
			C A	R M	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C	C
I			C A	R	C	I	C B	I	I	I	I	C	I	C B	C
I			C	C M	I	R	A	R	R	R	R	R	R	I	I
I			C	C	I	I	C	I	I	I	I	I	I	R	M A
			C A	R M		R	R B	R	R	R	R	R	R	R	R
			A	C											C
			A	R M			B								
			A	C										R	C M B
			A	R			C B								

I			C	C	I	I	C	I	I	I	I	I	I	R	M A
			C A	R M		R	R B	R	R	R	R	R	R	R	R
			A	C											C
			A	R M			B								
			A	C										R	C M B
I	I	I	A	C	C	I	C					I	I	C	C
			A												
				C										R	R A
			A	R M			B								I
			A	R M			B							C	C
				A	I	I	C	C	I	I	I	I	I	C	R

Fonte: o Autor

## **4.2. Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos**

O plano de gerenciamento de recursos humanos fornece orientação sobre como os recursos humanos do projeto devem ser definidos, mobilizados, gerenciados, controlados e, por fim, liberados. Este documento será utilizado pelo gestor durante o projeto, pois neste documento possui informações dos envolvidos, como proceder quando ocorrer bonificações, substituições de membros da equipe e etc.

### **4.2.1. Novos Recursos, realocação e substituição de membros da equipe**

Todas as novas contratações e realocações devem ser solicitadas pelo gerente do projeto e realizadas pelo setor de RH da empresa. As realocações serão realizadas quando o projeto possuir estagiários, pois será realizado um programa rotacional para que o colaborador possa ter experiências em diversas áreas e encontre a área em que mais tem perfil. É importante ressaltar que realocações acontecerão em casos extremos, isto é, quando o profissional não se adapta ao setor que foi contratado.

A substituição ocorrerá em caso de demissão, afastamento por questões de saúde e quando o colaborador trocar de setor ou for promovido. Todos os recursos contratados ou alocados para trabalhar no projeto devem:

- Todos os recursos contratados devem passar pelo processo seletivo e treinamento;
- Novas contratações serão realizadas somente quando necessário a substituição do membro da equipe ou afastamento por doença;
- Em caso de expansão do time, será realizado novas contratações.

#### 4.2.2. Treinamento e avaliação de resultados da equipe do projeto

Quando realizado a contratação de um novo colaborador será realizado um treinamento sobre como a empresa trabalha, conduta esperada e o que é permitido e o que não é permitido

Quando ocorrer contratação de novos membros, realocação ou contratação de novos colaboradores serão realizados treinamentos e passagens de como funciona o projeto, sobre a equipe, tecnologias utilizadas, metodologias e padrões utilizados nas áreas de conhecimento dentro do projeto.

Os resultados do time serão avaliados através de objetivos específicos e também subjetivos, conforme abaixo:

- **Específicos:** Entregas realizadas conforme o prazo, qualidade (número de defeitos abertos em homologação e desenvolvimento) e custo orçados.
- **Subjetivos:** Nível de colaboração entre os membros do time (desempenho do time e pró atividade), quantidade e qualidade das melhorias implementadas pelo time.

O Patrocinador do projeto será o responsável por definir a grade de metas para cada objetivo.

#### 4.2.3. Bonificação

Uma das formas de bonificação será após cada avaliação 360 realizada a cada 6 meses com todo o time do projeto. Mas o Gerente de Projetos poderá realizar bonificações caso o time realize uma performance acima do esperado. Algumas formas de bonificações:

- Desenvolvimento de funcionalidades com bug zero;
- Implantar melhorias no processo de qualidade durante o desenvolvimento do software;
- Aumento de produtividade de 10% a cada entrega;

O gerente do projeto será responsável por avaliar e aprovar as solicitações de bonificações individuais ou o time inteiro. Caso as solicitações forem reprovadas devem ser justificadas aos líderes de teste e desenvolvimento.

As bonificações ocorrerão mediante a comprovação da situação e no prazo que deverá ser definido pelo gerente do projeto.

#### **4.2.4. Alocação financeira para o gerenciamento de RH**

O custo por recurso e a alocação financeira destinada por todos os recursos no decorrer do projeto está incluído nos custos do projeto. Quais quer mudanças, como desligamentos, ou novas contratações devem ser comunicadas ao patrocinador.

#### **4.2.5. Administração do plano de gerenciamento de recursos humanos**

Os líderes de teste e desenvolvimento devem assumir a gestão do plano de RH na ausência do gerente de projetos, nas demais situações o plano é de total responsabilidade do GP. O plano será reavaliado a cada 3 semanas pelo gestor e partes interessadas, ou em casos emergenciais.

#### **4.2.6. Outros assuntos não previstos no plano**

O gerente do projeto é responsável pelo plano de recursos humanos, portanto, qual quer desistência deve ser comunicada ao gestor, após solicitação de desligamento o colaborador deverá cumprir o prazo de 30 dias. Os desligamentos por contingência ou ineficiência serão realizados pelo gestor com aviso prévio de 30 dias.

#### **4.2.7. Histórico de alterações do plano de recursos humanos**

<b>Data</b>	<b>Responsável</b>	<b>Alteração</b>	<b>Item</b>	<b>Ações</b>	<b>Sponsor</b>

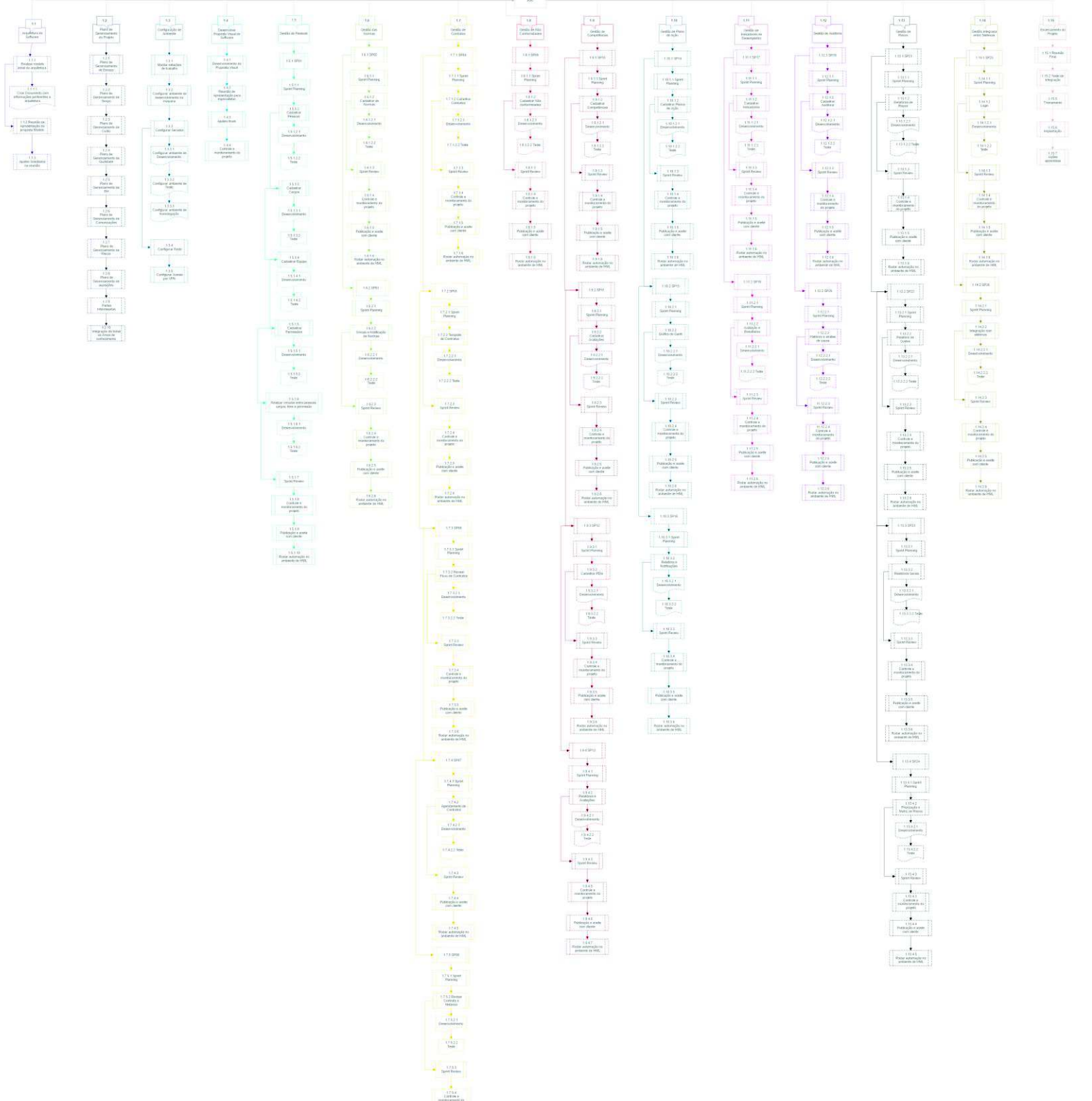
## 5. TEMPO

O PMBOK 5ª edição apresenta diversas técnicas e ferramentas de agendamento e acompanhamento das atividades, estas são exemplos de auxiliares para o monitoramento e controle do tempo ao longo da execução do projeto. Para que possamos ser assertivos é necessário planejar e replanejar, com objetivo de chegar a perfeição. Sem um bom planejamento de cronograma, riscos, RH e outros é impossível medir com maior precisão a duração das atividades e o ciclo de vida do projeto.

Para melhor estimativa de tempo é realizado o cronograma com sequenciamento das atividades, a duração, as predecessoras e sucessoras, gerando-se um cronograma e a linha base a qual será utilizada para o monitoramento e controle do tempo no projeto.

### **5.1. EAP - Estrutura analítica do projeto**

A estrutura analítica do projeto SGC mostra as atividades até o quarto nível de detalhamento, de forma hierárquica, conforme figura seguinte.



AP descreve detalhadamente o que será feito em cada pacote de trabalho que compõe a EAP do projeto SGC e quem serão os responsáveis por cada um seguir.

**Tabela 8 - Dicionário da EAP**

Pacote de Trabalho	Descrição	Critérios de Aceitação	Res
SGC Sistema de Gestão de Compliance	Projeto de Sistema de Gestão de Compliance para auxiliar colaboradores que trabalham com área de auditoria e controle de qualidade e conformidades dentro da empresa	O projeto deve ser entregue 100% testado com cobertura de 80% de testes unitários, projeto de automação concluído e com desenvolvimento completo. Deve contemplar todos os requisitos funcionais e não funcionais sinalizados em contrato	Camil
Arquitetura do Software	Será realizado um levantamento de requisitos e necessidades para desenvolver um modelo de arquitetura de software que atenda os especificado pelo cliente	A arquitetura deve ser documentada em um padrão ABNT e estar sanada pelo responsável pelo projeto e pela arquitetura da proposta	Henri
Realizar modelo inicial da arquitetura	Utilizar o tempo para criar o modelo inicial da arquitetura	Deve ser entregue o modelo de serviços para a arquitetura	Henri
Criar Documento com informações pertinentes a arquitetura	Tempo utilizado para criar um documento com informações da arquitetura criada e padrões de desenvolvimento do projeto	O documento deve conter todos os padrões utilizados no projeto, e informações sobre o modelo utilizado no projeto	Henri
Reunião de Apresentação da proposta Modelo	Apresentação do modelo criado para o desenvolvimento do projeto	Será entregue no final da apresentação uma documentação da arquitetura	Henri
Ajustes Solicitados na reunião	Será realizado ajustes na documentação e arquitetura	O documento e a arquitetura devem estar contemplando todos os ajustes solicitados na reunião de apresentação	Henri



Projeto	projeto	estiverem 100% concluídos	
Plano de Gerenciamento de Escopo	Criar um plano de gerenciamento de escopo e cronograma	Obter o plano de gerenciamento do escopo	Cami
Plano de Gerenciamento de Tempo	Analisar e criar um plano de gerenciamento de tempo	Obter o plano de gerenciamento do tempo	Cami
Plano de Gerenciamento de Custo	Analisar e criar um plano de gerenciamento de custo	Obter o plano de gerenciamento do custo	Cami
Plano de Gerenciamento de Qualidade	Analisar e criar um plano de gerenciamento da qualidade	Obter o plano de gerenciamento da qualidade	Cami
Plano de Gerenciamento de RH	Analisar e criar um plano de gerenciamento do RH	Obter o plano de gerenciamento do RH	Cami
Plano de Gerenciamento de Comunicações	Analisar e criar um plano de gerenciamento de comunicação	Obter o plano de gerenciamento de comunicação	Cami
Plano de Gerenciamento de Riscos	Analisar e criar um plano de gerenciamento do risco	Obter o plano de gerenciamento do risco	Cami
Plano de Gerenciamento de aquisições	Analisar e criar um plano de gerenciamento das aquisições	Obter o plano de gerenciamento das aquisições	Cami

	das partes interessadas		
Integração de todas as Áreas de conhecimento	Realizar a junção de todos os panos em uma única documentação.	Documento com informação de como vai ser gerenciado cada área de conhecimento	Camini
Reunião Inicial do Projeto	Será realizada uma reunião de kick off do projeto com cliente e time	Todos os membros que estarão envolvidos interna e externamente com o projeto devem participar	Camini
<b>Configuração de Ambiente</b>	Este marco define a criação do ambiente de trabalho (ajuste de equipe, montagem das estações de trabalho, configuração de servidor, etc.	Dá-se concluída esta etapa somente quando todos os pacotes estiverem 100% concluídos	Marco
Montar estações de trabalho	Montagem de uma ilha para o projeto	Será concluída a atividade quando as mesas e computadores estiverem 100% montados	Marco
Configurar ambiente de desenvolvimento na máquina	O time deve configurar o ambiente conforme estruturado na arquitetura	O ambiente deve estar configurado e acessível para todo o time em suas respectivas máquinas	Marco
Configurar Servidor	Esta etapa prevê a configuração do servidor para montar ambientes de testes, homologação desenvolvimento, rede, etc.	A conclusão será dada quando o configurador estiver acessível pelos pcs do time de desenvolvimento e com todos os ambientes no ar	Marco
Configurar ambiente de Desenvolvimento	Prevê a configuração do ambiente dev no servidor	Conclusão de 100% de conclusão	Marco
Configurar ambiente de Teste	Prevê a configuração do ambiente teste no servidor	Conclusão de 100% de conclusão	Marco

Configurar Rede	Prevê a configuração da rede para uso do projeto	As máquinas devem poder enxergar o servidor e as pastas q possuem permissão	Marco
Configurar Acesso por VPN	Configurar acesso externo e gestão de usuários	A conclusão será realizada quando a configuração estiver “ok” e seja possível acessar os ambientes externamente	Marco
<b>Desenvolver Proposta Visual do Software</b>	Esta etapa prevê a criação do layout do sistema	Todas as telas devem estar finalizadas e salvo em formato de mockup para apresentação com sequência de fluxo entre telas	Esca
Desenvolvimento da Proposta Visual	Este tempo será utilizado para realizar os ajustes solicitados na reunião	Finalizar os ajustes solicitados e checklist de ajustes deve estar 100% concluído	Esca
Reunião de Apresentação para especialistas	Reunião com os especialistas/patrocinadores para demonstrar as telas do sistema	Deve conter uma ata de reunião com o que foi falado e todos os pontos de melhoria que devem ser realizada até o próximo encontro	Marco Esca
Ajustes finais	Último ajuste da proposta visual	Finalizar os ajustes solicitados e checklist de ajustes deve estar 100% concluído	Esca
Controle e monitoramento do projeto	A tarefa está reservada para realizar a gestão do projeto	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e custo estimado.	Camil
<b>Gestão de Pessoas</b>	Esta etapa prevê o desenvolvimento do cadastro de pessoas no sistema com vínculo de permissões	Estará concluída esta etapa quando os teste forem finalizados	Henri

	tema com telas de cadastro de pessoas	estiverem concluídos	
Print Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desenvolvido a(s) estória(s).	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e responsabilidades perante a entrega	Henri
Cadastrar Pessoas	Deve ser realizado o desenvolvimento das telas de cadastro de pessoas no sistema	As telas devem estar conforme o layout aceite pelo cliente e deve ser diagramado e desenvolvido sob as melhores práticas de desenvolvimento	Henri
Desenvolvimento	Esta atividade prevê o tempo para o desenvolvimento das telas de cadastro de pessoas	O desenvolvimento de estar finalizado para que seja possível realizar os testes	Henri
Teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Cadastrar Cargos	Deve ser realizado o desenvolvimento das telas de cadastro de cargos no sistema	As telas devem estar conforme o layout aceite pelo cliente e deve ser diagramado e desenvolvido sob as melhores práticas de desenvolvimento	Henri
Desenvolvimento	Esta atividade prevê o tempo para o desenvolvimento das telas e regras de negócio de cargos	O desenvolvimento de estar finalizado para que seja possível realizar os testes	Henri
Teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Cadastrar Equipe	Deve ser realizado o desenvolvimento das telas de cadastro de equipes no sistema	As telas devem estar conforme o layout aceite pelo cliente e deve ser diagramado e desenvolvido sob as melhores práticas de desenvolvimento	Henri

	mento do login	realizar os testes	
teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Cadastrar Permissões	Deve ser realizado o desenvolvimento das telas de cadastro de permissões no sistema	As telas devem estar conforme o layout aceite pelo cliente e deve ser diagramado e desenvolvido sob as melhores práticas de desenvolvimento	Henri
desenvolvimento	Esta atividade prevê o tempo para o desenvolvimento do cadastro de permissões	O desenvolvimento de estar finalizado para que seja possível realizar os testes	Henri
teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
realizar vínculos entre pessoas, cargos, time e permissão	Deve ser realizado o desenvolvimento dos vínculos entre cadastros, como solicitado nas planning e documentado pelo time	Será aceito apenas quando toda as telas estiverem funcionando vinculadas uma as outras corretamente	Henri
desenvolvimento	Esta atividade prevê o tempo para o desenvolvimento de vínculos conforme regras do negócio	O desenvolvimento de estar finalizado para que seja possível realizar os testes	Henri
teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, avaliações e coisas boas que ocorreram dentro da	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e do sprint	Henri

Item	Descrição	Observações	Responsável
Publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvimento da sprint no servidor de acesso ao cliente	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri
Rodar automação no ambiente de HML	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
<b>Teste das Normas</b>	Esta etapa prevê o desenvolvimento de todos os cadastro de normas no sistema	Estará concluída esta etapa quando os teste forem finalizados	Henri
SP02	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com telas de cadastro de normas	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Sprint Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desenvolvido a(s) estória(s).	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e responsabilidades perante a entrega	Henri
Cadastrar de Normas	Esta etapa prevê o desenvolvimento do cadastro de normas no sistema	Estará concluída esta etapa quando os teste forem finalizados	Henri
Desenvolvimento	Esta atividade prevê o tempo para o desenvolvimento e regras de negócio para cadastro de normas	O desenvolvimento de estar finalizado para que seja possível realizar os testes	Henri
Teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol

print Review	soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
controle e monitoramento do projeto	A tarefa está reservada para realizar a gestão do projeto	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e custo estimado.	Camil
publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvimento da sprint no servidor de acesso ao cliente	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri
rodar automação no ambiente de UML	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
P03	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com telas de cadastro de pessoas	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
print Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desenvolvido a(s) história(s).	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e responsabilidades perante a entrega	Henri
Vínculo e Notificação de Normas	Esta etapa prevê o desenvolvimento de vínculos entre cadastros de normas e notificações do sistema	Estará concluída esta etapa quando os teste forem finalizados	Henri
desenvolvimento	Esta atividade prevê o tempo para o desenvolvimento regras de negócios para vincular normas, seções e etc. e receber as notificações	O desenvolvimento de estar finalizado para que seja possível realizar os testes	Henri
	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de	

print Review	soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
controle e monitoramento do projeto	A tarefa está reservada para realizar a gestão do projeto	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e custo estimado.	Camila
publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvimento da sprint no servidor de acesso ao cliente	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri
rodar automação no ambiente de UAT	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
<b>Gestão de Contratos</b>	Esta etapa prevê o desenvolvimento de todos os cadastros de contratos no sistema	Estará concluída esta etapa quando os testes forem finalizados	Henri
SP04	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com telas de cadastro de contratos	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
sprint Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desenvolvido a(s) história(s).	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e responsabilidades perante a entrega	Henri
cadastros de Contratos	Esta entrega será responsável por entregar o sistema telas de cadastro de contratos	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
desenvolvimento	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvimento	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e	Henri



	desenvolvimento	testes devem estar concluídas	
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
Controle e monitoramento do projeto	A tarefa está reservada para realizar a gestão do projeto	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e custo estimado.	Camil
Publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvimento da sprint no servidor de acesso ao cliente	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri
rodar automação no ambiente de UML	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
SP05	Esta entrega será responsável por entregar o sistema templates prontos e com possibilidade de criação de tela de contrato	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Sprint Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desenvolvido a(s) história(s).	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e responsabilidades perante a entrega	Henri
template de Contratos	Esta entrega será responsável por entregar o sistema templates prontos e com possibilidade de criação de tela de contrato	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvi-	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e	

	desenvolvimento	testes devem estar concluídas	
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
Controle e monitoramento do projeto	A tarefa está reservada para realizar a gestão do projeto	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e custo estimado.	Camil
Publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvimento da sprint no servidor de acesso ao cliente	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri
Rodar automação no ambiente de UAT	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
P06	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com telas para revisão de contratos	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Sprint Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desenvolvido a(s) história(s).	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e responsabilidades perante a entrega	Henri
Revisar Fluxo de Contratos	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com telas para revisão de contratos	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Desenvolvimento	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvi-	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e	Henri

	desenvolvimento	testes devem estar concluídas	
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
Controle e monitoramento do projeto	A tarefa está reservada para realizar a gestão do projeto	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e custo estimado.	Camil
Publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvimento da sprint no servidor de acesso ao cliente	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri
rodar automação no ambiente de UML	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
P07	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com telas de agendamento de contratos	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Sprint Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desenvolvido a(s) história(s).	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e responsabilidades perante a entrega	Henri
Agendamento de Contratos	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com telas de agendamento de contratos	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Desenvolvimento	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvi-	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e	Henri

	desenvolvimento	testes devem estar concluídas	
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
Controle e monitoramento do projeto	A tarefa está reservada para realizar a gestão do projeto	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e custo estimado.	Camil
Publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvimento da sprint no servidor de acesso ao cliente	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri
rodar automação no ambiente de UML	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
P08	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com telas de revisão de contratos e histórico de alterações	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Sprint Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desenvolvido a(s) história(s).	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e responsabilidades perante a entrega	Henri
Revisar Contrato e Histórico	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com telas de revisão de contratos e histórico de alterações	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvi-	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e	

	desenvolvimento	testes devem estar concluídas	
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
Controle e monitoramento do projeto	A tarefa está reservada para realizar a gestão do projeto	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e custo estimado.	Camil
Publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvimento da sprint no servidor de acesso ao cliente	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri
rodar automação no ambiente de UML	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
<b>Gestão de Não Conformidades</b>	Esta etapa prevê o desenvolvimento de todos os cadastro de não conformidades no sistema	Estará concluída esta etapa quando os teste forem finalizados	Henri
P09	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com telas de cadastro de contratos	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Sprint Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desenvolvido a(s) estória(s).	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e responsabilidades perante a entrega	Henri
cadastro Não conformidades	Esta entrega será responsável por entregar o sis-	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes	Henri

	mento de gestão de não conformidades	cobertura de testes unitários estiverem finalizados	
este	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
Controle e monitoramento do projeto	A tarefa está reservada para realizar a gestão do projeto	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e custo estimado.	Camil
publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvimento da sprint no servidor de acesso ao cliente	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri
rodar automação no ambiente de UML	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
<b>Gestão de Competências</b>	Esta etapa prevê o desenvolvimento de todos os cadastro de competências no sistema	Estará concluída esta etapa quando os teste forem finalizados	Henri
SP10	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com telas de cadastro de competências	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Scrum Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desen-	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e res-	Henri

	tema com telas de cadastro de competências	estiverem concluídos	
Desenvolvimento	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvimento da funcionalidade de cadastro de competências	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e cobertura de testes unitários estiverem finalizados	Henri
teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
controle e monitoramento do projeto	A tarefa está reservada para realizar a gestão do projeto	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e custo estimado.	Camila
publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvimento da sprint no servidor de acesso ao cliente	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri
rodar automação no ambiente de UML	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
P11	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com telas de cadastro de avaliações	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
	Reunião onde será explicado como deve ser desen-	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e res-	

	tema com telas de cadastro de avaliações	estiverem concluídos	
Desenvolvimento	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvimento do cadastro completo de avaliações	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e cobertura de testes unitários estiverem finalizados	Henri
teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
Controle e monitoramento do projeto	A tarefa está reservada para realizar a gestão do projeto	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e custo estimado.	Camil
publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvimento da sprint no servidor de acesso ao cliente	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri
Rodar automação no ambiente de HML	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
SP12	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com telas de cadastro de PDIs	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Scrum Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desen-	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e res-	Henri



	tema com telas de cadastro de PDIs	estiverem concluídos	
Desenvolvimento	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvimento de cadastro de PDIs	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e cobertura de testes unitários estiverem finalizados	Henri
teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
Controle e monitoramento do projeto	A tarefa está reservada para realizar a gestão do projeto	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e custo estimado.	Camil
publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvimento da sprint no servidor de acesso ao cliente	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri
rodar automação no ambiente de UML	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
P13	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com telas de cadastro de planos de ação	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Scrum Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desen-	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e res-	Henri

	tema com telas de cadastro de planos de ação	estiverem concluídos	
Desenvolvimento	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvimento dos relatórios de avaliações	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e cobertura de testes unitários estiverem finalizados	Henri
teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
controle e monitoramento do projeto	A tarefa está reservada para realizar a gestão do projeto	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e custo estimado.	Camila
publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
rodar automação no ambiente de UML	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvimento da sprint no servidor de acesso ao cliente	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri
<b>Gestão de Plano de Ação</b>	Esta etapa prevê o desenvolvimento de todos os cadastros de planos de ação no sistema	Estará concluída esta etapa quando os teste forem finalizados	Henri

	volvido a(s) estória(s).	responsabilidades perante a entrega	
Cadastrar Planos de Ação	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com possibilidade de cadastro de planos de ação	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Desenvolvimento	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvimento da Estória	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e cobertura de testes unitários estiverem finalizados	Henri
Teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
Controle e monitoramento do projeto	Esta tarefa é reservada para realizar a gestão do projeto	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e custo estimado.	Camila
Publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvimento da sprint no servidor de acesso ao cliente	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri
Rodar automação no ambiente de UAT	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
	Esta entrega será responsável por entregar o sis-	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes	

	volvido a(s) estória(s).	responsabilidades perante a entrega	
Gráfico de Gantt	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com controle de planos de ação em atraso pelo Gantt de controle	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Desenvolvimento	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvimento da Estória	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e cobertura de testes unitários estiverem finalizados	Henri
Teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
Controle e monitoramento do projeto	Esta tarefa é reservada para realizar a gestão do projeto	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e custo estimado.	Camila
Publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvimento da sprint no servidor de acesso ao cliente	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri
Rodar automação no ambiente de UAT	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
	Esta entrega será responsável por entregar o sis-	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes	

	volvido a(s) estória(s).	ponsabilidades perante a entrega	
Relatório e Notificações	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com emissão de relatórios e notificações por e-mail e dentro do sistema	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Desenvolvimento	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvimento da Estória	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e cobertura de testes unitários estiverem finalizados	Henri
Teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
Controle e monitoramento do projeto	Esta tarefa é reservada para realizar a gestão do projeto	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e custo estimado.	Camila
Publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvimento da sprint no servidor de acesso ao cliente	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri
Rodar automação no ambiente de UAT	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
Gestão de Indicadores de De-	Esta etapa prevê o desenvolvimento de todos os ca-		

	sempenho	estiverem concluídos	
Sprint Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desenvolvido a(s) estória(s).	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e responsabilidades perante a entrega	Henri
Cadastrar Indicadores	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com cadastro de auditorias, telas para realizar avaliação	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Desenvolvimento	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvimento da Estória	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e cobertura de testes unitários estiverem finalizados	Henri
Teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
Controle e monitoramento do projeto	Esta tarefa é reservada para realizar a gestão do projeto	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e custo estimado.	Camil
Publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvimento da sprint no servidor de acesso ao cliente	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri
Rodar automação no ambiente de	Deve ser configurado e rodado a automação de tes-	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios	

	tema com avaliação e resultado das avaliações	estiverem concluídos	
Sprint Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desenvolvido a(s) história(s).	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e responsabilidades perante a entrega	Henri
Avaliação e Resultados	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com avaliação e resultado das avaliações	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Desenvolvimento	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvimento da Estória	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e cobertura de testes unitários estiverem finalizados	Henri
Teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
Controle e monitoramento do projeto	Esta tarefa é reservada para realizar a gestão do projeto	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e custo estimado.	Camil
Publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvimento da sprint no servidor de acesso ao cliente	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri
Rodar automação no ambiente de	Deve ser configurado e rodado a automação de tes-	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise de	Henri

	dastrado de auditoria no sistema		
P19	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com telas de cadastro de contratos	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Sprint Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desenvolvido a(s) estória(s).	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e responsabilidades perante a entrega	Henri
Cadastrar Auditorias	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com auditorias de desempenho no sistema	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Desenvolvimento	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvimento da Estória	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e cobertura de testes unitários estiverem finalizados	Henri
Teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
Controle e monitoramento do projeto	Esta tarefa é reservada para realizar a gestão do projeto	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e custo estimado.	Camil
Publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvi-	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri



IML	tes no servidor de homologação e em prd para	área de qualidade e do cliente	
P20	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com histórico e causa raiz de problemas encontrados na auditoria	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Sprint Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desenvolvido a(s) estória(s).	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e responsabilidades perante a entrega	Henri
Histórico e análise de causa	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com histórico e causa raiz de problemas encontrados na auditoria	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Desenvolvimento	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvimento da Estória	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e cobertura de testes unitários estiverem finalizados	Henri
Teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
Controle e monitoramento do projeto	Esta tarefa é reservada para realizar a gestão do projeto	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e custo estimado.	Camil
	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvi-		

IML	tes no servidor de homologação e em prd para	área de qualidade e do cliente	
<b>Gestão de Riscos</b>	Esta etapa prevê o desenvolvimento de todos os cadastro de riscos no sistema	Estará concluída esta etapa quando os teste forem finalizados	Henri
P21	Esta entrega será responsável por entregar o sistema com telas de cadastro de riscos	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Sprint Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desenvolvido a(s) estória(s).	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e responsabilidades perante a entrega	Henri
Relatórios de Riscos	Será desenvolvido a etapa de relatórios de riscos	Será aceito apenas quando todas as tarefas estiverem concluídas e de acordo com o solicitado	Henri
Desenvolvimento	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvimento da Estória	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e cobertura de testes unitários estiverem finalizados	Henri
Teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
Controle e monitoramento do pro-	Esta tarefa é reservada para realizar a gestão do	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e	Caro

	mento da sprint no servidor de acesso ao cliente		
rodar automação no ambiente de ML	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
P22	Será desenvolvido a etapa de relatórios de custos	Será aceito apenas quando todas as tarefas estiverem concluídas e de acordo com o solicitado	Henri
sprint Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desenvolvido a(s) estória(s).	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e responsabilidades perante a entrega	Henri
relatório de Custos	Será desenvolvido a etapa de relatórios de custos	Será aceito apenas quando todas as tarefas estiverem concluídas e de acordo com o solicitado	Henri
desenvolvimento	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvimento da Estória	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e cobertura de testes unitários estiverem finalizados	Henri
teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
controle e monitoramento do pro-	Esta tarefa é reservada para realizar a gestão do	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e	Caro

	mento da sprint no servidor de acesso ao cliente		
rodar automação no ambiente de UML	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
P23	Será desenvolvido a etapa de relatórios solicitados pelo cliente	Será aceito apenas quando todas as tarefas estiverem concluídas e de acordo com o solicitado	Henri
Sprint Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desenvolvido a(s) estória(s).	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e responsabilidades perante a entrega	Henri
Relatórios Gerais	Será desenvolvido a etapa de geração de relatórios solicitados pelo cliente	Será aceito apenas quando todas as tarefas estiverem concluídas e de acordo com o solicitado	Henri
Desenvolvimento	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvimento da Estória	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e cobertura de testes unitários estiverem finalizados	Henri
teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
Controle e monitoramento do pro-	Esta tarefa é reservada para realizar a gestão do	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue conforme combinado com patrocinador, na qualidade, tempo e	Caro

	mento da sprint no servidor de acesso ao cliente		
rodar automação no ambiente de UAT	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
P24	A Sprint será responsável por entregar a matriz e priorização de riscos	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
Sprint Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desenvolvido a(s) estória(s).	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e responsabilidades perante a entrega	Henri
Priorização e Matriz de Riscos	Será desenvolvido a etapa de priorização e construção de matriz de riscos	Será aceito apenas quando todas as tarefas estiverem concluídas e de acordo com o solicitado	Henri
Desenvolvimento	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvimento da Estória	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e cobertura de testes unitários estiverem finalizados	Henri
Teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da sprint	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equipe e das sprints	Henri
Controle e monitoramento do pro-	Esta tarefa é reservada para realizar a gestão do	A gestão estará concluída quando a etapa for entregue con-	C

	mento da sprint no servidor de acesso ao cliente		
rodar automação no ambiente de ML	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
<b>Testão Integrada entre Sistemas</b>	Esta etapa prevê o desenvolvimento a integração entre sistemas com o SGC	Estará concluída esta etapa quando os teste forem finalizados	Henri
P25	Esta entrega será responsável por entregar a o login integrado com o sistema X	Será entregue apenas quando o desenvolvimento e os testes estiverem concluídos	Henri
Sprint Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desenvolvido a(s) estória(s).	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e responsabilidades perante a entrega	Henri
login	Será desenvolvido o login e a integração	Será aceito apenas quando todas as tarefas estiverem concluídas e de acordo com o solicitado	Henri
desenvolvimento	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvimento da Estória	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e cobertura de testes unitários estiverem finalizados	Henri
teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas, soluções e coisas boas que ocorreram dentro da	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que pode ser melhorado dentro da equine e das sprints	Henri

Item	Projeto	Custo estimado.	
Publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvimento da sprint no servidor de acesso ao cliente	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri
rodar automação no ambiente de UAT	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
P26	A Sprint será responsável por entregar a integração do SGC com sistemas já utilizados na empresa	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
Sprint Planning	Reunião onde será explicado como deve ser desenvolvido a(s) história(s).	Todos os integrantes devem estar cientes das tarefas e responsabilidades perante a entrega	Henri
Integração com sistemas	Esta atividade será responsável por entregar a integração do SGC com sistemas já utilizados na empresa	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
Desenvolvimento	Esta tarefa será utilizada para realizar o desenvolvimento da Estória	Será aceito como finalizado quando todo o desenvolvimento e cobertura de testes unitários estiverem finalizados	Henri
teste	Esta etapa prevê a bateria de teste após finalizar o desenvolvimento	Todas as metodologias e atividades relacionadas a área de testes devem estar concluídas	Carol
Sprint Review	Esta atividade prevê a finalização da Sprint, onde o time se reúne em uma sala e manifesta problemas,	Após todos informarem o que foi bom, o que foi ruim o que	Henri

Projeto	projeto	custo estimado.	
Publicação e aceite com cliente	Esta atividade prevê a publicação do desenvolvimento da sprint no servidor de acesso ao cliente	O cliente deve realizar a homologação do sistema	Henri
Rodar automação no ambiente de UAT	Deve ser configurado e rodado a automação de testes no servidor de homologação e em prd para	Quando todos os testes estiverem finalizados e os relatórios após execução estiver liberado para visualização e análise da área de qualidade e do cliente	Henri
<b>Encerramento do Projeto</b>	Marco define a etapa final do projeto	Dá-se concluída esta etapa somente quando todos os pacotes estiverem 100% concluídos	Henri
Reunião Final	Reunião de finalização do projeto, com informações relacionada ao desempenho da equipe. Ao final será realizado uma confraternização com o Grupo	Deve ser realizado uma reunião com todos os envolvidos do projeto	Henri
Teste de Integração	Realizar teste em todo o sistema para verificar se há defeitos	Não deve ser encontrados defeitos, se encontrados, devem ser corrigidos	Carol
Treinamento	Passar treinamento para os usuários de sistema	O treinamento deve ser apenas para cliente e conter 70% de presença no curso	Henri
Implantação	Implantação do projeto na empresa piloto	Deve ser finalizado toda a implantação do sistema e sem problemas de usabilidade	Henri
Lições aprendidas	Documento, Banco de dados onde será inserido os problemas, impedimentos no projeto e junto sua solução	Quando todos os itens forem documentados e todos os envolvidos tomarem conhecimento das lições aprendidas no projeto	Camila



ário foram criadas para facilitar o entendimento das tarefas, ao longo do projeto serão inseridas as estórias maiores informações. Segue abaixo a tabela.

**Tabela 9 - Estórias de Usuário**

de Negócio	Atividade	Estória de usuário
Gestão de Pessoas	1.5.1.2 Cadastrar Pessoas	Como um usuário do sistema quero poder realizar cadastros de pessoas no sistema pra que eu possa vincular e monitorar as pessoas dentro do sistema.
	1.5.1.3 Cadastrar Cargos	Como um usuário do sistema quero cadastrar cargos para vincular pessoas ao mesmo.
	1.5.1.5 Cadastrar Permissões	Sendo um usuário com permissões para tal, devo poder cadastrar permissões de visualização, criação, edição e exclusão do sistema. Também deve ser possível criar permissões de setores, cargos equipes.
	1.5.1.6 Realizar vínculos entre pessoas, cargos, time e permissão	Como um usuário eu quero poder cadastrar pessoas e informar o cargo, setor e equipe a quem ela pertence para assim, ter maior controle dela dentro do sistema.
de Normas	1.6.1.2 Cadastrar de Normas	Como um usuário quero cadastrar no sistema as normas, classificação, comparação das normas com as boas práticas, órgão que regulamentam, seções e etc. Imagino que devam conter as seguintes telas: Cadastro de normas e classificação:

	1.6.2.2 Vínculo e Notificação de Normas	Sendo um usuário devo ser notificado através de notificações as atualizações de normas. Estas devem ser enviadas por e-mail, notificações de push dentro do sistema. As notificações de e-mail devem informar de forma detalhada, o que foi alterado, o custo, prazo para o atendimento e as consequências caso não seja atendida. Devo também poder realizar vínculos entre órgãos, normas, seções e etc.
Gestão de Contratos	1.7.1.2 Cadastrar Contratos	Sendo um usuário quero cadastrar informações dos contratos e vínculos com terceiros.
	1.7.2.2 Template de Contratos	Como usuário devo poder utilizar templates prontos para a criação de contrato ou mesmo poder criar um template criando e depois montando com o header, footer e o main que eu desejar.
	1.7.3.2 Revisar Fluxo de Contratos	Sendo um usuário com permissão de revisão, devo poder revisar os contratos criados. Os contratos devem ficar invisível enquanto eu não revisar e aceitar o contrato. O usuário que criar o contrato será notificado sobre as alterações do contrato. Também deve ser informado o status do contrato.
	1.7.4.2 Agendamento de Contratos	Como um usuário devo poder realizar agendamento de revisões de fluxo e alterações de contrato. Quando agendamento for realizado o usuário quem realizou o agendamento deve receber uma notificação via e-mail.

	1.7.4.2 Revisar Contrato e Histórico	rico de revisões e alterações no contrato.
Gestão de Não Conformidades	1.8.1.2 Cadastrar Não conformidades	Como um usuário quero cadastrar não conformidades no sistema e vincular um ou mais responsável. Devo também receber notificações de atrasos ao não cumprimento, além de poder emitir relatório do número de ocorrências da não conformidade.
Gestão de Competências	1.9.1.2 Cadastrar Competências	Como usuário eu quero poder cadastra responsabilidades, competências básicas (comportamentais) e competências técnicas para cada cargo.
	1.9.2.2 Cadastrar Avaliações	Sendo um usuário devo poder cadastrar auto avaliação, e avaliação de membros da equipe(que deve ser realizado pelo líder de cada equipe).
	1.9.4.2 Cadastrar PDIs	Como um auditor quero poder cadastrar PDIs, validar o andamento e a eficácia do mesmo.
	1.9.5.2 Relatórios e Avaliações	Sendo um auditor quero visualizar as avaliações dos membros da equipe, comparar evolução e realizar comparações de avaliações entre colegas de equipe e entre equipes que desempenham a mesma função.
e Plano de Ação	1.10.1.2 Cadastrar Planos de Ação	Sendo um usuário quero cadastrar planos de ação, PDCA , 5W2H e pontos críticos no sistema.

	1.10.3.2 Relatório e Notificações	não forem cumpridos.
Gestão de Indicadores de Desempenho	1.11.1.2 Cadastrar Indicadores	Como usuário, devo poder cadastrar estrutura de classificação dos indicadores (área, processo, risco), fórmulas de cadastro (poder vincular responsável, coordenador e membros da equipe), cadastrar metas, anotações, análise e críticas. Estes cadastros devem ser vinculados ao plano de ação.
	1.11.2.2 Avaliação e Resultados	Como um usuário gerencial quero poder visualizar o histórico de alterações e causas dos problemas para realizar ações sobre os problemas que impactam o andamento da empresa.
Gestão da Auditoria	1.12.1.2 Cadastrar Auditorias	Como um usuário da área de auditoria, deve ser possível cadastrar templates de auditoria, cadastrar checklist, cadastro de plano com possibilidade de envio por e-mail e cadastro de resultados.
	1.12.2.2 Histórico e análise de causa	Como usuário quero manter um histórico de auditorias, este histórico deve ser das auditorias realizadas, as que estão em andamento e as futuras. Além disso, deve ser possível realizar análise de causa raiz e cadastros de ação.
Gestão de Riscos	1.13.1.2 Relatórios de Riscos	Como um usuário gerencial, devo poder cadastrar grupos de riscos no sistema além de poder emitir relatórios no sistema, para a área de risco quero que contemple os seguintes relatórios: Não atendimento/lacunas das normas internas e externas.
	1.13.3.2 Relatório de Custos	Como um usuário gerencial devo poder gerar relatórios de custos (multas por não atendimento, valor gasto para o cumprimento das normas, custo com auditorias e padronização, etc)

	1.13.3.2 Relatórios Gerais	<p>Não atendimento de cláusulas contratuais;</p> <p>Não conformidades dentro da empresa</p> <p>Resumo com todos os riscos compilados;</p> <p>Registro de Incidentes;</p> <p>Informações de responsáveis pelas áreas e o tratamento dos riscos;</p>
	1.13.4.2 Priorização e Matriz de Riscos	<p>Sendo um usuário do setor gerencial ou de auditoria, quero poder visualizar a matriz de riscos e a priorização dos mesmos.</p>
Gestão Integrada entre Sistemas	1.14.1.2 Login	<p>Como usuário quero criar um login, integrado com o sistema de autenticação X já utilizado na empresa. Este deve consultar a base e validar se o usuário tem permissão de acesso ao sistema. Quando o usuário realizar a autenticação deve ser exibido na tela apenas os menus e permissões que está atribuído a ele ou ao grupo que o mesmo pertence.</p>
	1.14.2.2 Integração com sistemas	<p>Como usuário devo poder integrar o meu sistema com o sistema X para migração de login, bem como a base de dados com informações de usuários e auditorias já realizadas.</p>

Fonte: O Auto

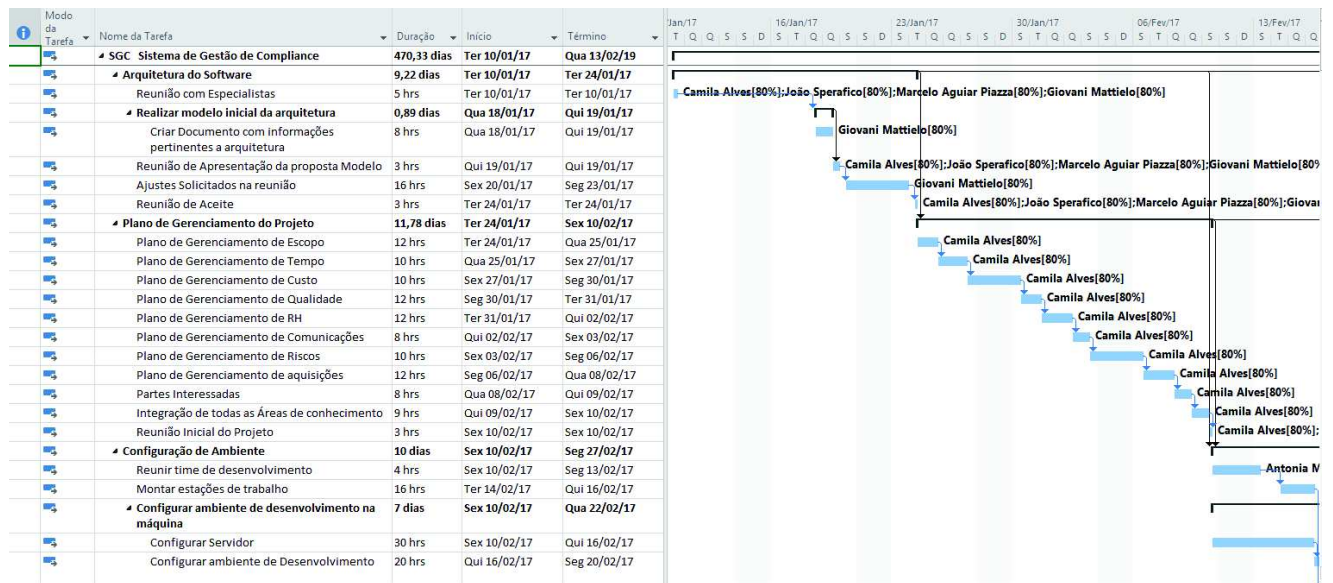
## 5.2. Cronograma

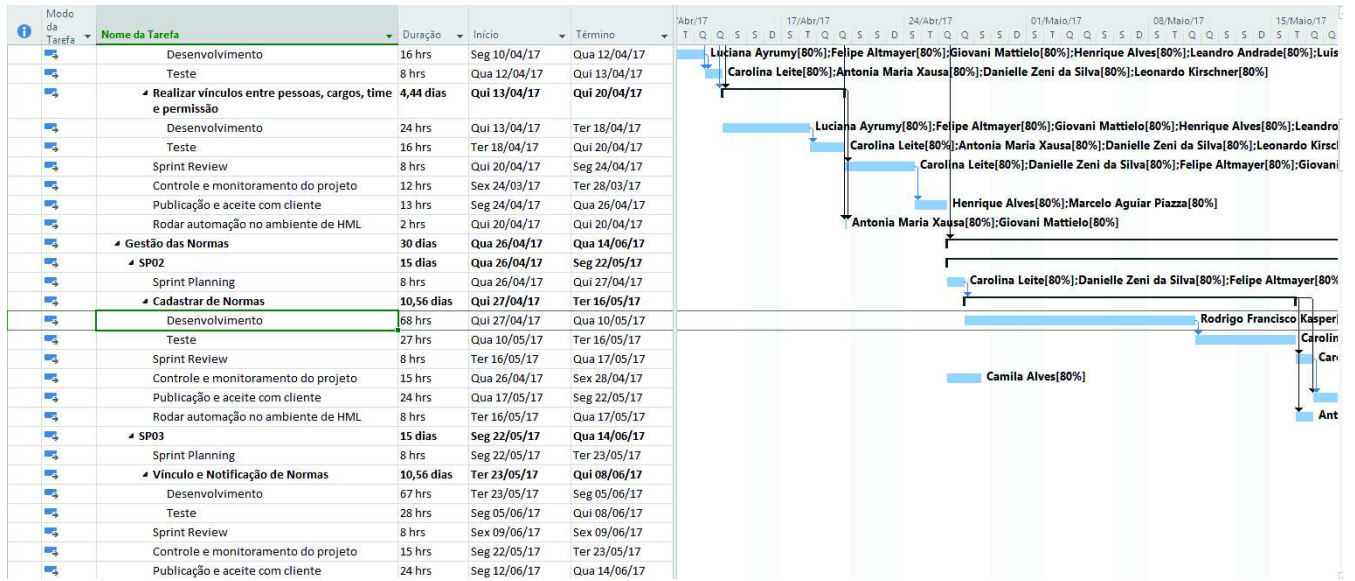
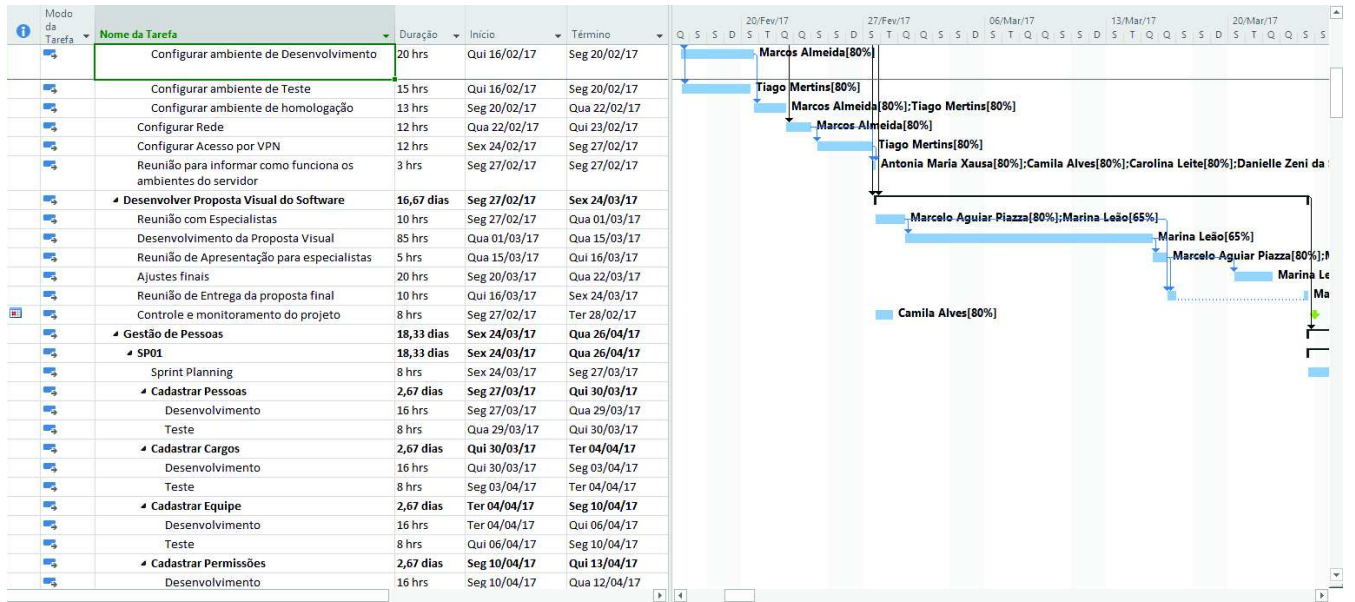
O cronograma é o principal recurso do gerenciamento de tempo, pois este define o início e fim de uma atividade, logo com o cronograma você estabelece uma data para o encerramento do projeto.

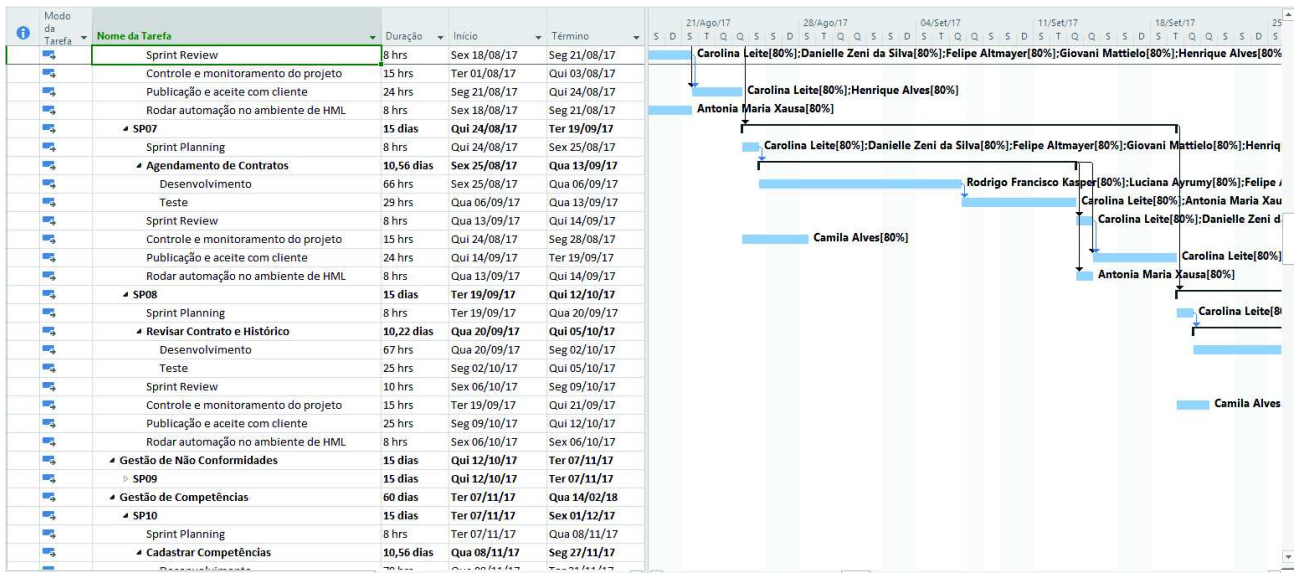
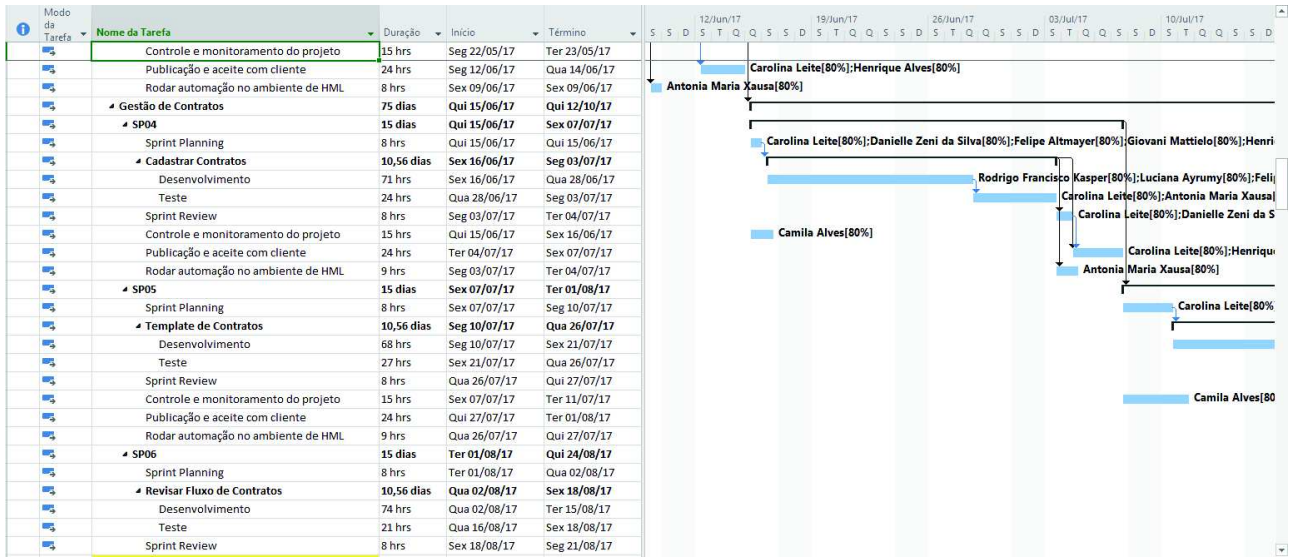
O cronograma foi realizado a partir da análise e *brainstorm*, definição das atividades, sequenciamento de atividades e estimativa de recursos da atividade. O cronograma é a base de controle para a verificação de andamento e percentual concluído do projeto, para isso, o mesmo deve ser monitorado e atualizado diariamente e durante a execução deve ser utilizado linhas de base para avaliar o andamento e alterações de cronograma.

Para este projeto foi utilizado o Gráfico de Gantt, que apresenta o sequenciamento das atividades, início e fim, com as predecessoras e antecessoras de cada atividade.

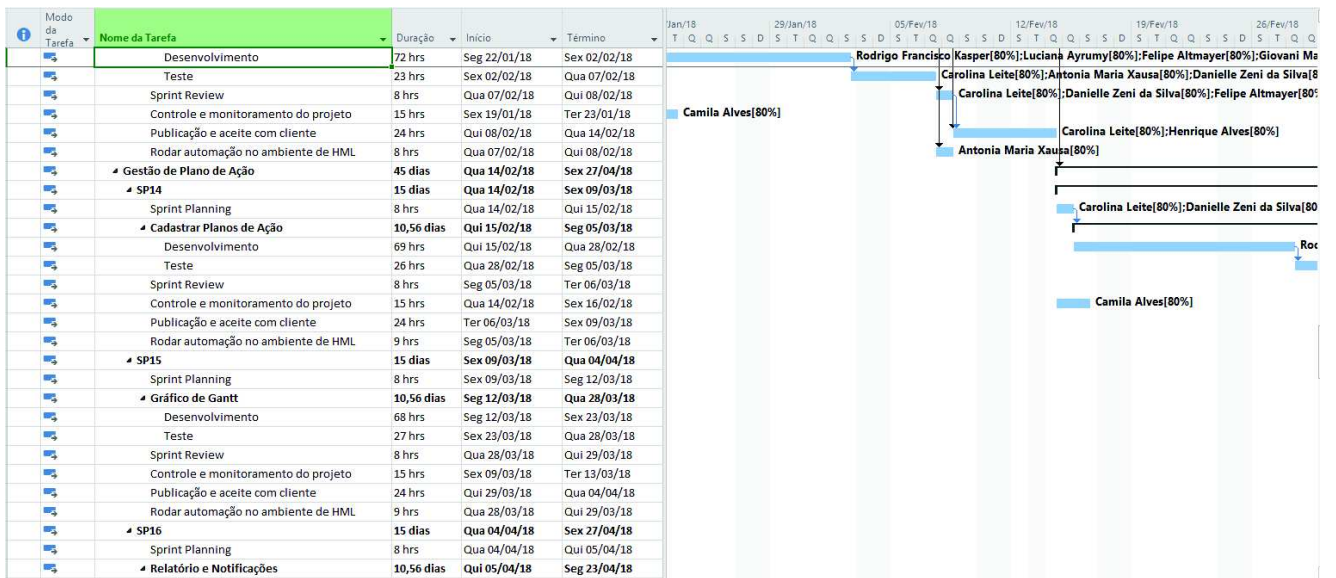
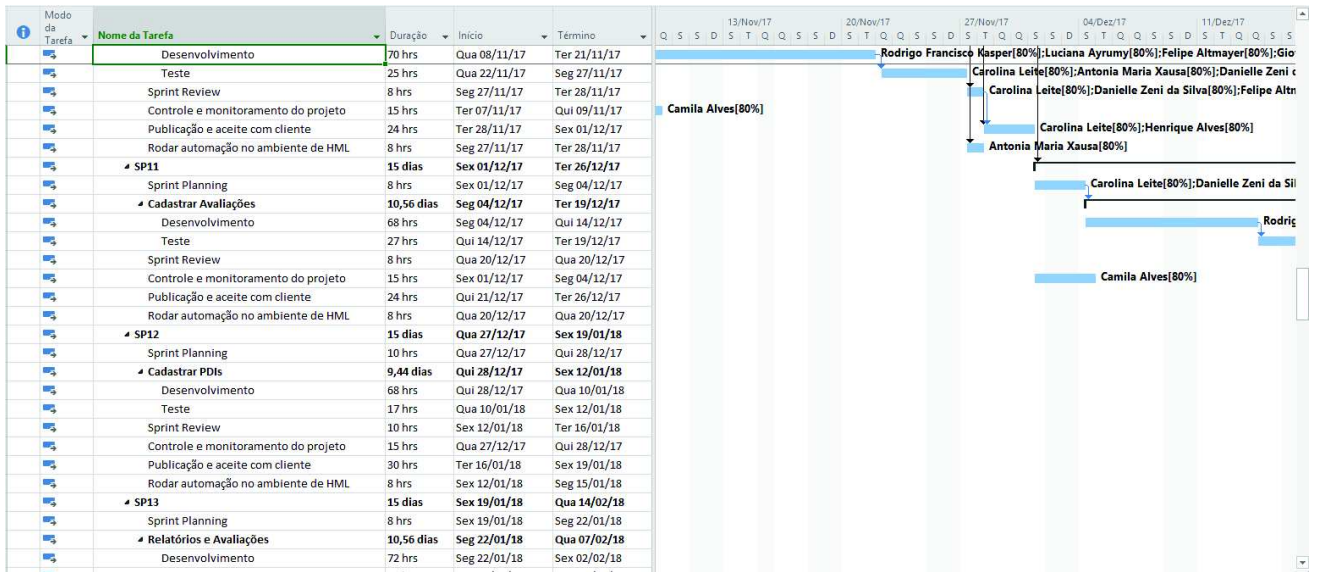
Figura 5 – Cronograma detalhado do projeto

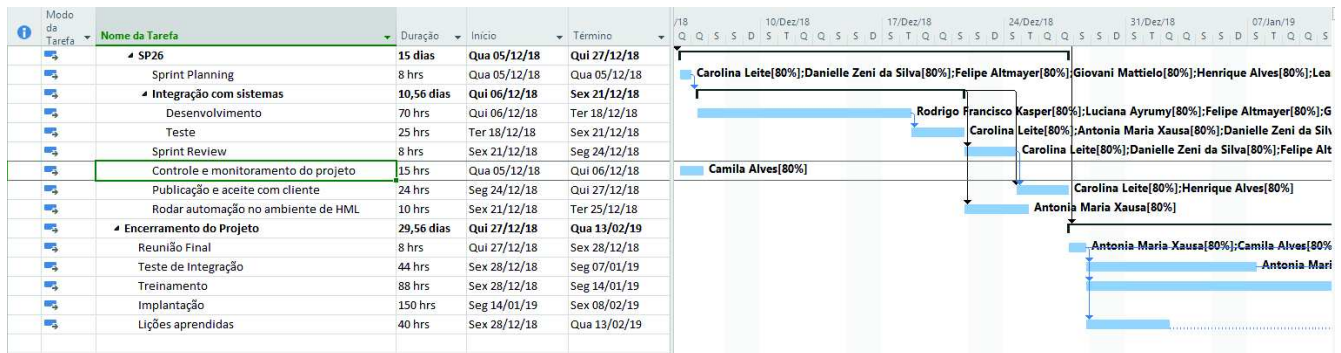
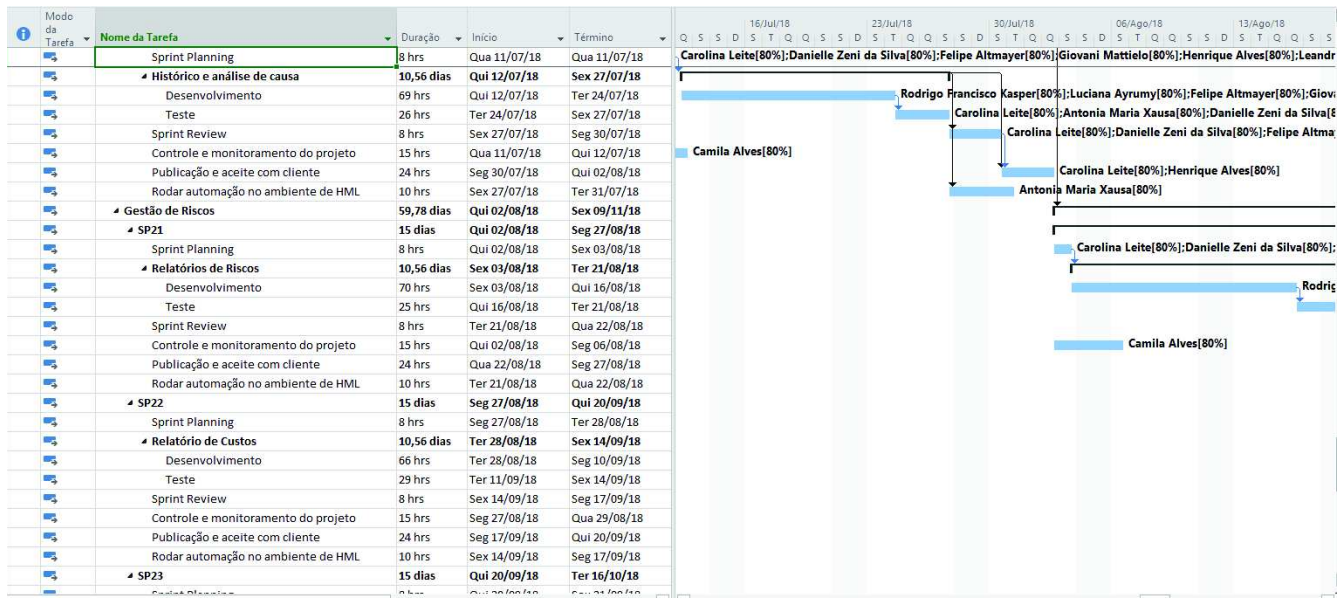
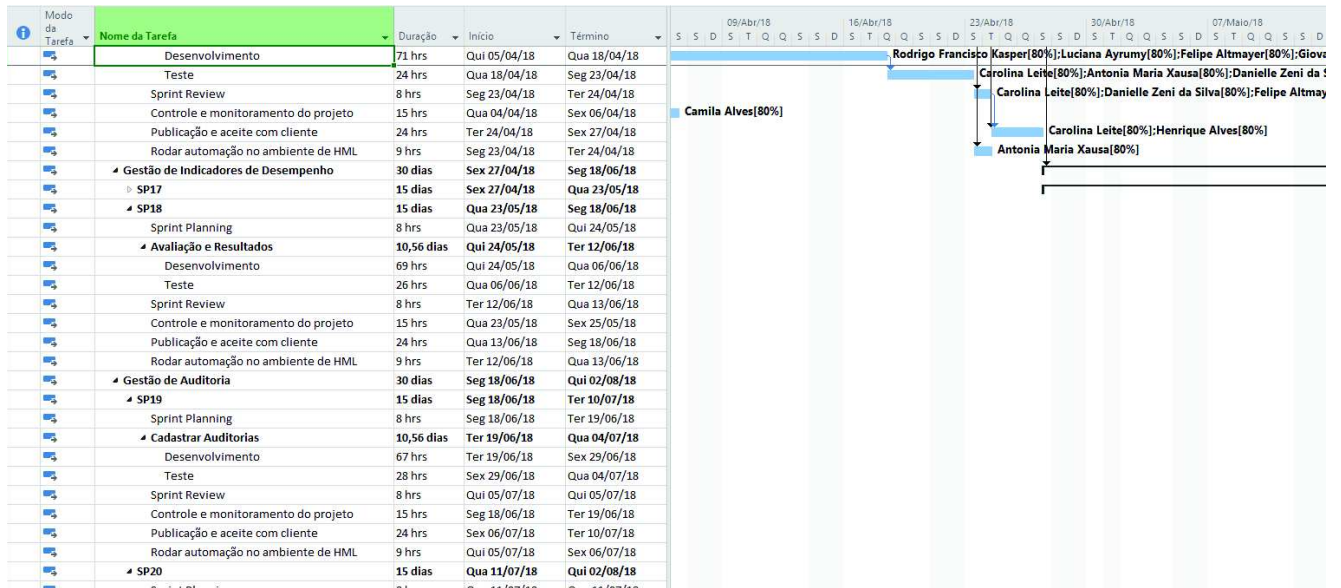












Fonte: O Autor

### 5.2.1. Descrição de milestones e datas alvos

Projetos tem possuem fases ou mesmo ciclos, dependendo a maneira como é trabalhado, em cima de alguma metodologia ou guia. A tabela a seguir exhibe as principais fases do projeto SGC, com a descrição do que deve ser feito em cada uma delas.

**Tabela 10 - Descrição das fases do projeto**

<b>Fase do Projeto</b>	<b>Principais Entregas</b>	<b>Papel</b>	<b>Data Alvo</b>
Fase de Iniciação	Arquitetura do Software	A arquitetura tem por objetivo realizar um modelo inicial, junto com o termo de abertura para o cliente.	24/01/2017
Fase de Planejamento	Plano de Gerenciamento do Projeto	Definir o escopo detalhado do projeto, determinar o cronograma e o orçamento para a execução do projeto e unificar todos os planos em um único documento integrando todos os demais planos.	10/02/2017
Fase de Execução	Configuração de Ambiente	Esta entrega realiza a montagem e configuração das estações de trabalho, configuração de rede, vpn e servidores para poder realizar o desenvolvimento do projeto.	27/02/2017
	Desenvolver Proposta Visual do Software	Desenvolver a identidade visual do sistema, isto prevê a harmonização de cores mesclado com a identidade e marca da empresa. Assim, o layout do sistema deve respeitar o que já existe.	24/03/2017

Gestão de Pessoas	<p>A entrega de Gestão de Pessoas consiste na entrega da parte de gestão pronta, isto inclui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastro de Pessoas;</li> <li>• Cadastro de Cargos;</li> <li>• Cadastro de Equipe;</li> <li>• Cadastro de Permissões;</li> <li>• Realizar vínculos entre pessoas, cargos, time e permissão.</li> </ul>	26/04/2017
Gestão das Normas	<p>A entrega de Gestão de Norma deve entregar o sistema cadastrando as normas e vinculando-as com notificações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastro de Normas;</li> <li>• Vínculo e Notificação de Normas.</li> </ul>	14/06/2017
Gestão de Contratos	<p>Esta entrega deve poder cadastrar contratos a gerar histórico de alterações e revisões:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastrar Contratos;</li> <li>• Template de Contratos;</li> <li>• Revisar Fluxo de Contratos;</li> <li>• Agendamento de Contratos;</li> <li>• Revisar Contrato e Histórico.</li> </ul>	12/10/2017
Gestão de Não Conformidades	<p>Prevê o desenvolvimento e entrega do cadastro de não conformidades no sistema.</p>	07/11/2017

Gestão de Competências	<p>A Gestão de competências entregará as seguintes funcionalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastro de Competências;</li> <li>• Cadastro de Avaliações;</li> <li>• Cadastro de PDIs;</li> <li>• Relatórios e Avaliações.</li> </ul>	14/02/2018
Gestão de Plano de Ação	<p>O marco Gestão de Plano de Ação prevê a entrega das seguintes funcionalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastro de Planos de Ação;</li> <li>• Gráfico de Gantt;</li> <li>• Relatório e Notificações.</li> </ul>	27/04/2018
Gestão de Indicadores de Desempenho	<p>Indicadores de desempenho deve entregar o cadastro dos indicadores, realização de avaliações em grupo, individual ou por líderes de equipe e depois deve gerar o resultado para avaliações de desempenho.</p>	18/06/2018
Gestão de Auditoria	<p>Gestão de Auditoria é considerada uma das entregas, mas importantes, pois nesta entrega será realizada vínculos com as outras entregas, monitoramento e controle de auditorias, análise de causa raiz e etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastro de Auditorias;</li> <li>• Histórico e análise de causa.</li> </ul>	02/08/2018

	Gestão de Riscos	Esta entrega baseia-se na entrega de diversos relatórios para monitoramento dos riscos e como responder aos mesmos. O Etapa Gestão de Riscos entrega: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios de Riscos;</li> <li>• Relatório de Custos;</li> <li>• Relatórios Gerais;</li> <li>• Priorização e Matriz de Riscos.</li> </ul>	09/11/2018
	Gestão Integrada de Sistemas	Realiza a integração com sistemas de acesso, busca de informações de outros sistemas dentro do sistema SGC	27/12/2018
Fase de Encerramento	Encerramento do Projeto	Documenta as lições aprendidas, ajustes finais, testes de integração e implantação do sistema. Esta fase realiza a finalização do projeto e entrega para o cliente, finalizando os vínculos da empresa.	13/02/2019

Fonte: o Autor

### 5.3. *Plano de Gerenciamento do Tempo*

O plano de gerenciamento do tempo deve estabelecer políticas, documentação de planejamento e desenvolvimento de processos que são utilizados para que o tempo estimado seja cumprido. Na necessidade de mudanças, o plano deve contemplar a priorização de atividades para que não ocorram atrasos que impactem no tempo estimado para o encerramento do projeto.

### 5.3.1. Processos de gerenciamento de tempo

- O gerenciamento do tempo será realizado após o sequenciamento das atividades e alocação dos recursos dentro do MS Project;
- Os prazos serão monitorados diariamente e atualizados semanalmente pelo gerente de projeto. O progresso das atividades poderá ser visualizado através de relatórios de previsto x realizados do Microsoft Project;
- O relatório de análise de valor agregado será responsável por auxiliar a avaliação de desempenho do projeto;
- Será considerado crítica as atividades que apresentam 2 ou menos dias de folga;
- Toda e qualquer mudança que impacte na entrega e ou finalização de alguma atividade deve ser sinalizada ao gerente, através de e-mail ou mensagens instantâneas de texto para que o gestor possa avaliar e classificar a prioridade e impacto no tempo do projeto.

### 5.3.2. Priorização e controle das mudanças nos prazos

As mudanças nos prazos das atividades serão classificadas em três níveis de prioridade, a saber:

- **A - Alta** – atrasos com esse nível de prioridade requer uma ação imediata do gerente do projeto, que deve acionar imediatamente o patrocinador para discussão e análise, tendo em vista tratar-se de um problema de alto impacto no projeto e que requer solução urgente e inicialmente não identificada;
- **M - Média** – Atrasos de níveis medianos devem obter ações imediatas do gestor do projeto para que o prazo possa ser recuperado e replanejado para que não ocorra impacto nas demais tarefas e atividades do projeto. Quando necessário utilizar recursos além dos contratados ou horas adicionais para a recuperação do prazo, os custos serão retirados das reservas gerenciais;

- **B – Baixa** – A priorização baixa também impacta no tempo, mas pode ser analisado com maiores critérios para a recuperação, mas não necessariamente envolve o replanejamento e ou recuperação de datas disponíveis.

### **5.3.3. Frequência de avaliação dos prazos do projeto**

O projeto não prevê uma folga no seu término baseado nos conceitos de corrente crítica, pois a construção do cronograma foi baseada no conceito de caminho crítico. Para o sequenciamento das atividades foi utilizado metodologia MDP (Método do Diagrama de Precedência), estimativa de priorização e dependências e análise de antecipações e esperas.

Os prazos do projeto SGC serão monitorados, atualizados e avaliados diariamente pelo gestor do projeto e, quinzenalmente será realizado uma reunião com o patrocinador de *report* da situação do projeto.

### **5.3.4. Alocação financeira para o gerenciamento de tempo**

Quando ocorrer mudanças no cronograma que impactem o tempo deve ser comunicado ao patrocinador, quanto ao custo, será desembolsado da reserva gerencial.

Quando ocorrer medidas emergenciais ou que excedem o custo e prazo previsto deve ser comunicado o patrocinado e uma reunião de decisão deve acontecer.

### **5.3.5. Administração do plano de gerenciamento do tempo**

O Gerente do Projeto é o responsável direto pelo plano de gerenciamento do tempo e, na sua ausência, os líderes técnicos devem assumir a posição, comunicando o GP quando necessário e enviando documentos com solicitação de alteração de cronograma. As mudanças devem ser realizadas de forma que não impacte na entrega dos marcos.



O plano de gerenciamento do tempo será reavaliado semanalmente nas tarefas de controle e monitoramento do projeto que deve ser realizada pelo gerente, as informações devem ser passadas através de relatórios para o patrocinador.

### 5.3.6. Histórico de alterações no cronograma

<b>Data</b>	<b>Responsável</b>	<b>Alteração</b>	<b>Item</b>	<b>Ações</b>	<b>Sponsor</b>

## 6. CUSTOS

Segundo o PMBOK (5ª edição) o gerenciamento de custos envolve processos de análise de histórico, estimativas, orçamentação, controle de custos etc. É necessário realizar um planejamento adequado a realidade do projeto para que possa ser terminado no orçamento previsto.

O planejamento de custos envolve uma documentação com a gestão, controle de despesas, entradas e saídas, fluxo de caixa, tudo com intuito de monitorar o projeto para não haver surpresa durante a execução e após o término.

De acordo com Ricardo Vargas (2011), "...o custo é parte central do controle de qualquer projeto. Todos querem assegurar que o dinheiro disponível seja suficiente para entregar os benefícios esperados. "

Para o projeto SGC foi utilizado a base de custos de recursos humanos, e assim, para cada grande entrega, após alocação devida dos recursos se obteve o custo de cada entrega.

### 6.1. Unidades de Medidas e Custo no Projeto

A Tabela 11 (pág. 145) exhibe quais os recursos utilizados, custo e alocação no projeto.

**Tabela 11 - Unidades de medidas e custos dos recursos no projeto**

Nome do recurso	Tipo	Grupo	Unid. máximas	Taxa padrão
Camila Alves	Trabalho	Gestão	80%	R\$ 9.899,20/mês
João Sperafico	Trabalho	Comercial	80%	R\$ 9.899,20/mês
Marcos Almeida	Trabalho	Infra	80%	R\$ 5.219,20/mês
Tiago Mertins	Trabalho	Infra	80%	R\$ 2.000,00/mês

Marcelo Aguiar Piazza	Trabalho	Consultoria	80%	R\$ 200,00/hr
Henrique Alves	Trabalho	Desenvolvimento	80%	R\$ 5.219,20/mês
Rodrigo Francisco Kasper	Trabalho	Desenvolvimento	80%	R\$ 5.219,20/mês
Giovani Mattiello	Trabalho	Desenvolvimento	80%	R\$ 9.899,20/mês
Mathias Menezes	Trabalho	Desenvolvimento	80%	R\$ 6.299,20/mês
Felipe Altmayer	Trabalho	Desenvolvimento	80%	R\$ 4.499,20/mês
Luis Dalmolin	Trabalho	Desenvolvimento	80%	R\$ 6.400,00/mês
Vinícius Libardo	Trabalho	Desenvolvimento	80%	R\$ 5.219,20/mês
Luciana Ayrummy	Trabalho	Desenvolvimento	80%	R\$ 4.499,20/mês
Leandro Andrade	Trabalho	Desenvolvimento	80%	R\$ 4.499,20/mês
Danielle Zeni da Silva	Trabalho	Qualidade	80%	R\$ 5.888,00/mês
Leonardo Kirschner	Trabalho	Qualidade	80%	R\$ 5.888,00/mês
Antonia Maria Xausa	Trabalho	Qualidade	80%	R\$ 6.299,20/mês
Carolina Leite	Trabalho	Qualidade	80%	R\$ 7.200,00/mês
Marina Leão	Trabalho	Design	80%	R\$ 4.078,40/mês

Fonte: O Autor

## 6.2. Orçamento

A gestão de custos é muito importante para projetos, pois estimativas sem embasamento levam a erros que podem colocar em risco não apenas o projeto, mas também

a companhia. Não só de amor vive uma empresa, e para manter a roda girando, os projetos precisam sobretudo ser rentáveis, logo rentabilidade é uma premissa. Segue a decomposição detalhada do orçamento do projeto SGC.

**Figura 6 - Decomposição detalhada do orçamento do projeto por atividade**

▲ SGC Sistema de Gestão de Compliance	470,33 dias	Ter 10/01/17	Qua 13/02/19	R\$ 795.016,13
▲ Arquitetura do Software	9,22 dias	Ter 10/01/17	Ter 24/01/17	R\$ 4.337,39
Reunião com Especialistas	5 hrs	Ter 10/01/17	Ter 10/01/17	R\$ 1.459,95
▲ Realizar modelo inicial da arquitetura	0,89 dias	Qua 18/01/17	Qui 19/01/17	R\$ 351,97
Criar Documento com informações pertinentes a arquitetura	8 hrs	Qua 18/01/17	Qui 19/01/17	R\$ 351,97
Reunião de Apresentação da proposta Modelo	3 hrs	Qui 19/01/17	Qui 19/01/17	R\$ 875,97
Ajustes Solicitados na reunião	16 hrs	Sex 20/01/17	Seg 23/01/17	R\$ 703,94
Reunião de Aceite	3 hrs	Ter 24/01/17	Ter 24/01/17	R\$ 945,56
▲ Plano de Gerenciamento do Projeto	11,78 dias	Ter 24/01/17	Sex 10/02/17	R\$ 5.745,05
Plano de Gerenciamento de Escopo	12 hrs	Ter 24/01/17	Qua 25/01/17	R\$ 527,96
Plano de Gerenciamento de Tempo	10 hrs	Qua 25/01/17	Sex 27/01/17	R\$ 439,96
Plano de Gerenciamento de Custo	10 hrs	Sex 27/01/17	Seg 30/01/17	R\$ 439,96
Plano de Gerenciamento de Qualidade	12 hrs	Seg 30/01/17	Ter 31/01/17	R\$ 527,96
Plano de Gerenciamento de RH	12 hrs	Ter 31/01/17	Qui 02/02/17	R\$ 527,96
Plano de Gerenciamento de Comunicações	8 hrs	Qui 02/02/17	Sex 03/02/17	R\$ 351,97
Plano de Gerenciamento de Riscos	10 hrs	Sex 03/02/17	Seg 06/02/17	R\$ 439,96
Plano de Gerenciamento de aquisições	12 hrs	Seg 06/02/17	Qua 08/02/17	R\$ 527,96
Partes Interessadas	8 hrs	Qua 08/02/17	Qui 09/02/17	R\$ 351,97
Integração de todas as Áreas de conhecimento	9 hrs	Qui 09/02/17	Sex 10/02/17	R\$ 395,97
Reunião Inicial do Projeto	3 hrs	Sex 10/02/17	Sex 10/02/17	R\$ 1.213,42
▲ Configuração de Ambiente	10 dias	Sex 10/02/17	Seg 27/02/17	R\$ 5.038,19
Reunir time de desenvolvimento	4 hrs	Sex 10/02/17	Seg 13/02/17	R\$ 1.545,39
Montar estações de trabalho	16 hrs	Ter 14/02/17	Qui 16/02/17	R\$ 142,22

▶ <b>Configurar ambiente de desenvolvimento na máquina</b>	<b>7 dias</b>	<b>Sex 10/02/17</b>	<b>Qua 22/02/17</b>	<b>R\$ 1.710,26</b>
Configurar Rede	12 hrs	Qua 22/02/17	Qui 23/02/17	R\$ 278,36
Configurar Acesso por VPN	12 hrs	Sex 24/02/17	Seg 27/02/17	R\$ 106,67
Reunião para informar como funciona os ambientes do servidor	3 hrs	Seg 27/02/17	Seg 27/02/17	R\$ 1.255,30
▲ <b>Desenvolver Proposta Visual do Software</b>	<b>16,67 dias</b>	<b>Seg 27/02/17</b>	<b>Sex 24/03/17</b>	<b>R\$ 4.739,26</b>
Reunião com Especialistas	10 hrs	Seg 27/02/17	Qua 01/03/17	R\$ 873,64
Desenvolvimento da Proposta Visual	85 hrs	Qua 01/03/17	Qua 15/03/17	R\$ 1.251,84
Reunião de Apresentação para especialistas	5 hrs	Qua 15/03/17	Qui 16/03/17	R\$ 873,64
Ajustes finais	20 hrs	Seg 20/03/17	Qua 22/03/17	R\$ 294,55
Reunião de Entrega da proposta final	10 hrs	Qui 16/03/17	Sex 24/03/17	R\$ 1.093,62
Controle e monitoramento do projeto	8 hrs	Seg 27/02/17	Ter 28/02/17	R\$ 351,97
▲ <b>Gestão de Pessoas</b>	<b>18,33 dias</b>	<b>Sex 24/03/17</b>	<b>Qua 26/04/17</b>	<b>R\$ 35.861,35</b>
▲ <b>SP01</b>	<b>18,33 dias</b>	<b>Sex 24/03/17</b>	<b>Qua 26/04/17</b>	<b>R\$ 35.861,35</b>
Sprint Planning	8 hrs	Sex 24/03/17	Seg 27/03/17	R\$ 4.018,80
▲ <b>Cadastrar Pessoas</b>	<b>2,67 dias</b>	<b>Seg 27/03/17</b>	<b>Qui 30/03/17</b>	<b>R\$ 4.310,85</b>
Desenvolvimento	16 hrs	Seg 27/03/17	Qua 29/03/17	R\$ 3.471,11
Teste	8 hrs	Qua 29/03/17	Qui 30/03/17	R\$ 839,73
▲ <b>Cadastrar Cargos</b>	<b>2,67 dias</b>	<b>Qui 30/03/17</b>	<b>Ter 04/04/17</b>	<b>R\$ 4.578,93</b>
Desenvolvimento	16 hrs	Qui 30/03/17	Seg 03/04/17	R\$ 3.680,26
Teste	8 hrs	Seg 03/04/17	Ter 04/04/17	R\$ 898,67
▲ <b>Cadastrar Equipe</b>	<b>2,67 dias</b>	<b>Ter 04/04/17</b>	<b>Seg 10/04/17</b>	<b>R\$ 4.578,93</b>
Desenvolvimento	16 hrs	Ter 04/04/17	Qui 06/04/17	R\$ 3.680,26
Teste	8 hrs	Qui 06/04/17	Seg 10/04/17	R\$ 898,67
▲ <b>Cadastrar Permissões</b>	<b>2,67 dias</b>	<b>Seg 10/04/17</b>	<b>Qui 13/04/17</b>	<b>R\$ 4.578,93</b>
Desenvolvimento	16 hrs	Seg 10/04/17	Qua 12/04/17	R\$ 3.680,26
Teste	8 hrs	Qua 12/04/17	Qui 13/04/17	R\$ 898,67
▲ <b>Realizar vínculos entre pessoas, cargos, time e permissão</b>	<b>4,44 dias</b>	<b>Qui 13/04/17</b>	<b>Qui 20/04/17</b>	<b>R\$ 7.317,73</b>
Desenvolvimento	24 hrs	Qui 13/04/17	Ter 18/04/17	R\$ 5.520,38
Teste	16 hrs	Ter 18/04/17	Qui 20/04/17	R\$ 1.797,35
Sprint Review	8 hrs	Qui 20/04/17	Seg 24/04/17	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	12 hrs	Sex 24/03/17	Ter 28/03/17	R\$ 527,96
Publicação e aceite com cliente	13 hrs	Seg 24/04/17	Qua 26/04/17	R\$ 2.381,55
Rodar automação no ambiente de HML	2 hrs	Qui 20/04/17	Qui 20/04/17	R\$ 143,99
▲ <b>Gestão das Normas</b>	<b>30 dias</b>	<b>Qua 26/04/17</b>	<b>Qua 14/06/17</b>	<b>R\$ 55.342,56</b>
▲ <b>SP02</b>	<b>15 dias</b>	<b>Qua 26/04/17</b>	<b>Seg 22/05/17</b>	<b>R\$ 27.730,12</b>
Sprint Planning	8 hrs	Qua 26/04/17	Qui 27/04/17	R\$ 3.423,69
▲ <b>Cadastrar de Normas</b>	<b>10,56 dias</b>	<b>Qui 27/04/17</b>	<b>Ter 16/05/17</b>	<b>R\$ 18.674,11</b>
Desenvolvimento	68 hrs	Qui 27/04/17	Qua 10/05/17	R\$ 15.641,09
Teste	27 hrs	Qua 10/05/17	Ter 16/05/17	R\$ 3.033,02
Sprint Review	8 hrs	Ter 16/05/17	Qua 17/05/17	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Qua 26/04/17	Sex 28/04/17	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Qua 17/05/17	Seg 22/05/17	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	8 hrs	Ter 16/05/17	Qua 17/05/17	R\$ 223,97
▲ <b>SP03</b>	<b>15 dias</b>	<b>Seg 22/05/17</b>	<b>Qua 14/06/17</b>	<b>R\$ 27.612,44</b>
Sprint Planning	8 hrs	Seg 22/05/17	Ter 23/05/17	R\$ 3.423,69
▲ <b>Vínculo e Notificação de Normas</b>	<b>10,56 dias</b>	<b>Ter 23/05/17</b>	<b>Qui 08/06/17</b>	<b>R\$ 18.556,43</b>
Desenvolvimento	67 hrs	Ter 23/05/17	Seg 05/06/17	R\$ 15.411,07
Teste	28 hrs	Seg 05/06/17	Qui 08/06/17	R\$ 3.145,36
Sprint Review	8 hrs	Sex 09/06/17	Sex 09/06/17	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Seg 22/05/17	Ter 23/05/17	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Seg 12/06/17	Qua 14/06/17	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	8 hrs	Sex 09/06/17	Sex 09/06/17	R\$ 223,97

▲ <b>Gestão de Contratos</b>	<b>75 dias</b>	<b>Qui 15/06/17</b>	<b>Qui 12/10/17</b>	<b>R\$ 139.986,79</b>
▲ <b>SP04</b>	<b>15 dias</b>	<b>Qui 15/06/17</b>	<b>Sex 07/07/17</b>	<b>R\$ 28.111,16</b>
Sprint Planning	8 hrs	Qui 15/06/17	Qui 15/06/17	R\$ 3.423,69
▲ <b>Cadastrar Contratos</b>	<b>10,56 dias</b>	<b>Sex 16/06/17</b>	<b>Seg 03/07/17</b>	<b>R\$ 19.027,16</b>
Desenvolvimento	71 hrs	Sex 16/06/17	Qua 28/06/17	R\$ 16.331,14
Teste	24 hrs	Qua 28/06/17	Seg 03/07/17	R\$ 2.696,02
Sprint Review	8 hrs	Seg 03/07/17	Ter 04/07/17	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Qui 15/06/17	Sex 16/06/17	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Ter 04/07/17	Sex 07/07/17	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	9 hrs	Seg 03/07/17	Ter 04/07/17	R\$ 251,97
▲ <b>SP05</b>	<b>15 dias</b>	<b>Sex 07/07/17</b>	<b>Ter 01/08/17</b>	<b>R\$ 27.758,12</b>
Sprint Planning	8 hrs	Sex 07/07/17	Seg 10/07/17	R\$ 3.423,69
▲ <b>Template de Contratos</b>	<b>10,56 dias</b>	<b>Seg 10/07/17</b>	<b>Qua 26/07/17</b>	<b>R\$ 18.674,11</b>
Desenvolvimento	68 hrs	Seg 10/07/17	Sex 21/07/17	R\$ 15.641,09
Teste	27 hrs	Sex 21/07/17	Qua 26/07/17	R\$ 3.033,02
Sprint Review	8 hrs	Qua 26/07/17	Qui 27/07/17	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Sex 07/07/17	Ter 11/07/17	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Qui 27/07/17	Ter 01/08/17	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	9 hrs	Qua 26/07/17	Qui 27/07/17	R\$ 251,97
▲ <b>SP06</b>	<b>15 dias</b>	<b>Ter 01/08/17</b>	<b>Qui 24/08/17</b>	<b>R\$ 28.436,21</b>
Sprint Planning	8 hrs	Ter 01/08/17	Qua 02/08/17	R\$ 3.423,69
▲ <b>Revisar Fluxo de Contratos</b>	<b>10,56 dias</b>	<b>Qua 02/08/17</b>	<b>Sex 18/08/17</b>	<b>R\$ 19.380,20</b>
Desenvolvimento	74 hrs	Qua 02/08/17	Ter 15/08/17	R\$ 17.021,18
Teste	21 hrs	Qua 16/08/17	Sex 18/08/17	R\$ 2.359,02
Sprint Review	8 hrs	Sex 18/08/17	Seg 21/08/17	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Ter 01/08/17	Qui 03/08/17	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Seg 21/08/17	Qui 24/08/17	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	8 hrs	Sex 18/08/17	Seg 21/08/17	R\$ 223,97
▲ <b>SP07</b>	<b>15 dias</b>	<b>Qui 24/08/17</b>	<b>Ter 19/09/17</b>	<b>R\$ 27.494,76</b>
Sprint Planning	8 hrs	Qui 24/08/17	Sex 25/08/17	R\$ 3.423,69
▲ <b>Agendamento de Contratos</b>	<b>10,56 dias</b>	<b>Sex 25/08/17</b>	<b>Qua 13/09/17</b>	<b>R\$ 18.438,75</b>
Desenvolvimento	66 hrs	Sex 25/08/17	Qua 06/09/17	R\$ 15.181,06
Teste	29 hrs	Qua 06/09/17	Qua 13/09/17	R\$ 3.257,69
Sprint Review	8 hrs	Qua 13/09/17	Qui 14/09/17	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Qui 24/08/17	Seg 28/08/17	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Qui 14/09/17	Ter 19/09/17	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	8 hrs	Qua 13/09/17	Qui 14/09/17	R\$ 223,97
▲ <b>SP08</b>	<b>15 dias</b>	<b>Ter 19/09/17</b>	<b>Qui 12/10/17</b>	<b>R\$ 28.186,55</b>
Sprint Planning	8 hrs	Ter 19/09/17	Qua 20/09/17	R\$ 3.423,69
▲ <b>Revisar Contrato e Histórico</b>	<b>10,22 dias</b>	<b>Qua 20/09/17</b>	<b>Qui 05/10/17</b>	<b>R\$ 18.219,43</b>
Desenvolvimento	67 hrs	Qua 20/09/17	Seg 02/10/17	R\$ 15.411,07
Teste	25 hrs	Seg 02/10/17	Qui 05/10/17	R\$ 2.808,36
Sprint Review	10 hrs	Sex 06/10/17	Seg 09/10/17	R\$ 4.279,61
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Ter 19/09/17	Qui 21/09/17	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	25 hrs	Seg 09/10/17	Qui 12/10/17	R\$ 1.379,91
Rodar automação no ambiente de HML	8 hrs	Sex 06/10/17	Sex 06/10/17	R\$ 223,97
▲ <b>Gestão de Não Conformidades</b>	<b>15 dias</b>	<b>Qui 12/10/17</b>	<b>Ter 07/11/17</b>	<b>R\$ 27.377,07</b>
▲ <b>SP09</b>	<b>15 dias</b>	<b>Qui 12/10/17</b>	<b>Ter 07/11/17</b>	<b>R\$ 27.377,07</b>
Sprint Planning	8 hrs	Qui 12/10/17	Sex 13/10/17	R\$ 3.423,69
▲ <b>Cadastrar Não conformidades</b>	<b>10,56 dias</b>	<b>Sex 13/10/17</b>	<b>Ter 31/10/17</b>	<b>R\$ 18.321,07</b>
Desenvolvimento	65 hrs	Sex 13/10/17	Qua 25/10/17	R\$ 14.951,04
Teste	30 hrs	Qua 25/10/17	Ter 31/10/17	R\$ 3.370,03
Sprint Review	8 hrs	Ter 31/10/17	Qua 01/11/17	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Qui 12/10/17	Seg 16/10/17	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Qua 01/11/17	Ter 07/11/17	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	8 hrs	Ter 31/10/17	Qua 01/11/17	R\$ 223,97

▸ <b>Gestão de Competências</b>	<b>60 dias</b>	<b>Ter 07/11/17</b>	<b>Qua 14/02/18</b>	<b>R\$ 112.226,25</b>
▸ <b>SP10</b>	<b>15 dias</b>	<b>Ter 07/11/17</b>	<b>Sex 01/12/17</b>	<b>R\$ 27.965,48</b>
Sprint Planning	8 hrs	Ter 07/11/17	Qua 08/11/17	R\$ 3.423,69
▸ <b>Cadastrar Competências</b>	<b>10,56 dias</b>	<b>Qua 08/11/17</b>	<b>Seg 27/11/17</b>	<b>R\$ 18.909,48</b>
Desenvolvimento	70 hrs	Qua 08/11/17	Ter 21/11/17	R\$ 16.101,12
Teste	25 hrs	Qua 22/11/17	Seg 27/11/17	R\$ 2.808,36
Sprint Review	8 hrs	Seg 27/11/17	Ter 28/11/17	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Ter 07/11/17	Qui 09/11/17	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Ter 28/11/17	Sex 01/12/17	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	8 hrs	Seg 27/11/17	Ter 28/11/17	R\$ 223,97
▸ <b>SP11</b>	<b>15 dias</b>	<b>Sex 01/12/17</b>	<b>Ter 26/12/17</b>	<b>R\$ 27.730,12</b>
Sprint Planning	8 hrs	Sex 01/12/17	Seg 04/12/17	R\$ 3.423,69
▸ <b>Cadastrar Avaliações</b>	<b>10,56 dias</b>	<b>Seg 04/12/17</b>	<b>Ter 19/12/17</b>	<b>R\$ 18.674,11</b>
Desenvolvimento	68 hrs	Seg 04/12/17	Qui 14/12/17	R\$ 15.641,09
Teste	27 hrs	Qui 14/12/17	Ter 19/12/17	R\$ 3.033,02
Sprint Review	8 hrs	Qua 20/12/17	Qua 20/12/17	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Sex 01/12/17	Seg 04/12/17	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Qui 21/12/17	Ter 26/12/17	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	8 hrs	Qua 20/12/17	Qua 20/12/17	R\$ 223,97
▸ <b>SP12</b>	<b>15 dias</b>	<b>Qua 27/12/17</b>	<b>Sex 19/01/18</b>	<b>R\$ 28.329,80</b>
Sprint Planning	10 hrs	Qua 27/12/17	Qui 28/12/17	R\$ 4.215,61
▸ <b>Cadastrar PDIs</b>	<b>9,44 dias</b>	<b>Qui 28/12/17</b>	<b>Sex 12/01/18</b>	<b>R\$ 17.550,77</b>
Desenvolvimento	68 hrs	Qui 28/12/17	Qua 10/01/18	R\$ 15.641,09
Teste	17 hrs	Qua 10/01/18	Sex 12/01/18	R\$ 1.909,68
Sprint Review	10 hrs	Sex 12/01/18	Ter 16/01/18	R\$ 4.215,61
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Qua 27/12/17	Qui 28/12/17	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	30 hrs	Ter 16/01/18	Sex 19/01/18	R\$ 1.463,89
Rodar automação no ambiente de HML	8 hrs	Sex 12/01/18	Seg 15/01/18	R\$ 223,97
▸ <b>SP13</b>	<b>15 dias</b>	<b>Sex 19/01/18</b>	<b>Qua 14/02/18</b>	<b>R\$ 28.200,85</b>
Sprint Planning	8 hrs	Sex 19/01/18	Seg 22/01/18	R\$ 3.423,69
▸ <b>Relatórios e Avaliações</b>	<b>10,56 dias</b>	<b>Seg 22/01/18</b>	<b>Qua 07/02/18</b>	<b>R\$ 19.144,84</b>
Desenvolvimento	72 hrs	Seg 22/01/18	Sex 02/02/18	R\$ 16.561,15
Teste	23 hrs	Sex 02/02/18	Qua 07/02/18	R\$ 2.583,69
Sprint Review	8 hrs	Qua 07/02/18	Qui 08/02/18	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Sex 19/01/18	Ter 23/01/18	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Qui 08/02/18	Qua 14/02/18	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	8 hrs	Qua 07/02/18	Qui 08/02/18	R\$ 223,97
▸ <b>Gestão de Plano de Ação</b>	<b>45 dias</b>	<b>Qua 14/02/18</b>	<b>Sex 27/04/18</b>	<b>R\$ 83.745,07</b>
▸ <b>SP14</b>	<b>15 dias</b>	<b>Qua 14/02/18</b>	<b>Sex 09/03/18</b>	<b>R\$ 27.875,80</b>
Sprint Planning	8 hrs	Qua 14/02/18	Qui 15/02/18	R\$ 3.423,69
▸ <b>Cadastrar Planos de Ação</b>	<b>10,56 dias</b>	<b>Qui 15/02/18</b>	<b>Seg 05/03/18</b>	<b>R\$ 18.791,79</b>
Desenvolvimento	69 hrs	Qui 15/02/18	Qua 28/02/18	R\$ 15.871,10
Teste	26 hrs	Qua 28/02/18	Seg 05/03/18	R\$ 2.920,69
Sprint Review	8 hrs	Seg 05/03/18	Ter 06/03/18	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Qua 14/02/18	Sex 16/02/18	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Ter 06/03/18	Sex 09/03/18	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	9 hrs	Seg 05/03/18	Ter 06/03/18	R\$ 251,97
▸ <b>SP15</b>	<b>15 dias</b>	<b>Sex 09/03/18</b>	<b>Qua 04/04/18</b>	<b>R\$ 27.758,12</b>
Sprint Planning	8 hrs	Sex 09/03/18	Seg 12/03/18	R\$ 3.423,69
▸ <b>Gráfico de Gantt</b>	<b>10,56 dias</b>	<b>Seg 12/03/18</b>	<b>Qua 28/03/18</b>	<b>R\$ 18.674,11</b>
Desenvolvimento	68 hrs	Seg 12/03/18	Sex 23/03/18	R\$ 15.641,09
Teste	27 hrs	Sex 23/03/18	Qua 28/03/18	R\$ 3.033,02
Sprint Review	8 hrs	Qua 28/03/18	Qui 29/03/18	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Sex 09/03/18	Ter 13/03/18	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Qui 29/03/18	Qua 04/04/18	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	9 hrs	Qua 28/03/18	Qui 29/03/18	R\$ 251,97

▲ SP16	15 dias	Qua 04/04/18	Sex 27/04/18	R\$ 28.111,16
Sprint Planning	8 hrs	Qua 04/04/18	Qui 05/04/18	R\$ 3.423,69
▲ Relatório e Notificações	10,56 dias	Qui 05/04/18	Seg 23/04/18	R\$ 19.027,16
Desenvolvimento	71 hrs	Qui 05/04/18	Qua 18/04/18	R\$ 16.331,14
Teste	24 hrs	Qua 18/04/18	Seg 23/04/18	R\$ 2.696,02
Sprint Review	8 hrs	Seg 23/04/18	Ter 24/04/18	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Qua 04/04/18	Sex 06/04/18	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Ter 24/04/18	Sex 27/04/18	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	9 hrs	Seg 23/04/18	Ter 24/04/18	R\$ 251,97
▲ Gestão de Indicadores de Desempenho	30 dias	Sex 27/04/18	Seg 18/06/18	R\$ 55.398,55
▲ SP17	15 dias	Sex 27/04/18	Qua 23/05/18	R\$ 27.522,75
Sprint Planning	8 hrs	Sex 27/04/18	Seg 30/04/18	R\$ 3.423,69
▲ Cadastrar Indicadores	10,56 dias	Seg 30/04/18	Qui 17/05/18	R\$ 18.438,75
Desenvolvimento	66 hrs	Seg 30/04/18	Sex 11/05/18	R\$ 15.181,06
Teste	29 hrs	Sex 11/05/18	Qui 17/05/18	R\$ 3.257,69
Sprint Review	8 hrs	Qui 17/05/18	Sex 18/05/18	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Sex 27/04/18	Qua 02/05/18	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Sex 18/05/18	Qua 23/05/18	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	9 hrs	Qui 17/05/18	Sex 18/05/18	R\$ 251,97
▲ SP18	15 dias	Qua 23/05/18	Seg 18/06/18	R\$ 27.875,80
Sprint Planning	8 hrs	Qua 23/05/18	Qui 24/05/18	R\$ 3.423,69
▲ Avaliação e Resultados	10,56 dias	Qui 24/05/18	Ter 12/06/18	R\$ 18.791,79
Desenvolvimento	69 hrs	Qui 24/05/18	Qua 06/06/18	R\$ 15.871,10
Teste	26 hrs	Qua 06/06/18	Ter 12/06/18	R\$ 2.920,69
Sprint Review	8 hrs	Ter 12/06/18	Qua 13/06/18	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Qua 23/05/18	Sex 25/05/18	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Qua 13/06/18	Seg 18/06/18	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	9 hrs	Ter 12/06/18	Qua 13/06/18	R\$ 251,97
▲ Gestão de Auditoria	30 dias	Seg 18/06/18	Qui 02/08/18	R\$ 55.544,23
▲ SP19	15 dias	Seg 18/06/18	Ter 10/07/18	R\$ 27.640,43
Sprint Planning	8 hrs	Seg 18/06/18	Ter 19/06/18	R\$ 3.423,69
▲ Cadastrar Auditorias	10,56 dias	Ter 19/06/18	Qua 04/07/18	R\$ 18.556,43
Desenvolvimento	67 hrs	Ter 19/06/18	Sex 29/06/18	R\$ 15.411,07
Teste	28 hrs	Sex 29/06/18	Qua 04/07/18	R\$ 3.145,36
Sprint Review	8 hrs	Qui 05/07/18	Qui 05/07/18	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Seg 18/06/18	Ter 19/06/18	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Sex 06/07/18	Ter 10/07/18	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	9 hrs	Qui 05/07/18	Sex 06/07/18	R\$ 251,97
▲ SP20	15 dias	Qua 11/07/18	Qui 02/08/18	R\$ 27.903,79
Sprint Planning	8 hrs	Qua 11/07/18	Qua 11/07/18	R\$ 3.423,69
▲ Histórico e análise de causa	10,56 dias	Qui 12/07/18	Sex 27/07/18	R\$ 18.791,79
Desenvolvimento	69 hrs	Qui 12/07/18	Ter 24/07/18	R\$ 15.871,10
Teste	26 hrs	Ter 24/07/18	Sex 27/07/18	R\$ 2.920,69
Sprint Review	8 hrs	Sex 27/07/18	Seg 30/07/18	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Qua 11/07/18	Qui 12/07/18	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Seg 30/07/18	Qui 02/08/18	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	10 hrs	Sex 27/07/18	Ter 31/07/18	R\$ 279,96



▲ <b>Gestão de Riscos</b>	<b>59,78 dias</b>	<b>Qui 02/08/18</b>	<b>Sex 09/11/18</b>	<b>R\$ 111.508,19</b>
▲ <b>SP21</b>	<b>15 dias</b>	<b>Qui 02/08/18</b>	<b>Seg 27/08/18</b>	<b>R\$ 28.021,48</b>
Sprint Planning	8 hrs	Qui 02/08/18	Sex 03/08/18	R\$ 3.423,69
▲ <b>Relatórios de Riscos</b>	<b>10,56 dias</b>	<b>Sex 03/08/18</b>	<b>Ter 21/08/18</b>	<b>R\$ 18.909,48</b>
Desenvolvimento	70 hrs	Sex 03/08/18	Qui 16/08/18	R\$ 16.101,12
Teste	25 hrs	Qui 16/08/18	Ter 21/08/18	R\$ 2.808,36
Sprint Review	8 hrs	Ter 21/08/18	Qua 22/08/18	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Qui 02/08/18	Seg 06/08/18	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Qua 22/08/18	Seg 27/08/18	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	10 hrs	Ter 21/08/18	Qua 22/08/18	R\$ 279,96
▲ <b>SP22</b>	<b>15 dias</b>	<b>Seg 27/08/18</b>	<b>Qui 20/09/18</b>	<b>R\$ 27.550,75</b>
Sprint Planning	8 hrs	Seg 27/08/18	Ter 28/08/18	R\$ 3.423,69
▲ <b>Relatório de Custos</b>	<b>10,56 dias</b>	<b>Ter 28/08/18</b>	<b>Sex 14/09/18</b>	<b>R\$ 18.438,75</b>
Desenvolvimento	66 hrs	Ter 28/08/18	Seg 10/09/18	R\$ 15.181,06
Teste	29 hrs	Ter 11/09/18	Sex 14/09/18	R\$ 3.257,69
Sprint Review	8 hrs	Sex 14/09/18	Seg 17/09/18	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Seg 27/08/18	Qua 29/08/18	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Seg 17/09/18	Qui 20/09/18	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	10 hrs	Sex 14/09/18	Seg 17/09/18	R\$ 279,96
▲ <b>SP23</b>	<b>15 dias</b>	<b>Qui 20/09/18</b>	<b>Ter 16/10/18</b>	<b>R\$ 27.903,79</b>
Sprint Planning	8 hrs	Qui 20/09/18	Sex 21/09/18	R\$ 3.423,69
▲ <b>Relatórios Gerais</b>	<b>10,56 dias</b>	<b>Sex 21/09/18</b>	<b>Ter 09/10/18</b>	<b>R\$ 18.791,79</b>
Desenvolvimento	69 hrs	Sex 21/09/18	Qui 04/10/18	R\$ 15.871,10
Teste	26 hrs	Qui 04/10/18	Ter 09/10/18	R\$ 2.920,69
Sprint Review	8 hrs	Ter 09/10/18	Qua 10/10/18	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Qui 20/09/18	Seg 24/09/18	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Qua 10/10/18	Ter 16/10/18	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	10 hrs	Ter 09/10/18	Qua 10/10/18	R\$ 279,96
▲ <b>SP24</b>	<b>14,78 dias</b>	<b>Ter 16/10/18</b>	<b>Sex 09/11/18</b>	<b>R\$ 28.032,17</b>
Sprint Planning	8 hrs	Ter 16/10/18	Qua 17/10/18	R\$ 3.423,69
▲ <b>Priorização e Matriz de Riscos</b>	<b>10,33 dias</b>	<b>Qua 17/10/18</b>	<b>Seg 05/11/18</b>	<b>R\$ 18.920,17</b>
Desenvolvimento	72 hrs	Qua 17/10/18	Ter 30/10/18	R\$ 16.561,15
Teste	21 hrs	Ter 30/10/18	Seg 05/11/18	R\$ 2.359,02
Sprint Review	8 hrs	Seg 05/11/18	Ter 06/11/18	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Ter 16/10/18	Qui 18/10/18	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Ter 06/11/18	Sex 09/11/18	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	10 hrs	Seg 05/11/18	Ter 06/11/18	R\$ 279,96
▲ <b>Gestão Integrada entre Sistemas</b>	<b>30 dias</b>	<b>Sex 09/11/18</b>	<b>Qui 27/12/18</b>	<b>R\$ 55.572,22</b>
▲ <b>SP25</b>	<b>15 dias</b>	<b>Sex 09/11/18</b>	<b>Ter 04/12/18</b>	<b>R\$ 27.550,75</b>
Sprint Planning	8 hrs	Sex 09/11/18	Seg 12/11/18	R\$ 3.423,69
▲ <b>LogIn</b>	<b>10,56 dias</b>	<b>Seg 12/11/18</b>	<b>Qua 28/11/18</b>	<b>R\$ 18.438,75</b>
Desenvolvimento	66 hrs	Seg 12/11/18	Sex 23/11/18	R\$ 15.181,06
Teste	29 hrs	Sex 23/11/18	Qua 28/11/18	R\$ 3.257,69
Sprint Review	8 hrs	Qui 29/11/18	Qui 29/11/18	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Sex 09/11/18	Seg 12/11/18	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Sex 30/11/18	Ter 04/12/18	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	10 hrs	Qui 29/11/18	Sex 30/11/18	R\$ 279,96
▲ <b>SP26</b>	<b>15 dias</b>	<b>Qua 05/12/18</b>	<b>Qui 27/12/18</b>	<b>R\$ 28.021,48</b>
Sprint Planning	8 hrs	Qua 05/12/18	Qua 05/12/18	R\$ 3.423,69
▲ <b>Integração com sistemas</b>	<b>10,56 dias</b>	<b>Qui 06/12/18</b>	<b>Sex 21/12/18</b>	<b>R\$ 18.909,48</b>
Desenvolvimento	70 hrs	Qui 06/12/18	Ter 18/12/18	R\$ 16.101,12
Teste	25 hrs	Ter 18/12/18	Sex 21/12/18	R\$ 2.808,36
Sprint Review	8 hrs	Sex 21/12/18	Seg 24/12/18	R\$ 3.423,69
Controle e monitoramento do projeto	15 hrs	Qua 05/12/18	Qui 06/12/18	R\$ 659,95
Publicação e aceite com cliente	24 hrs	Seg 24/12/18	Qui 27/12/18	R\$ 1.324,71
Rodar automação no ambiente de HML	10 hrs	Sex 21/12/18	Ter 25/12/18	R\$ 279,96

<b>▲ Encerramento do Projeto</b>	<b>29,56 dias</b>	<b>Qui 27/12/18</b>	<b>Qua 13/02/19</b>	<b>R\$ 42.593,95</b>
Reunião Final	8 hrs	Qui 27/12/18	Sex 28/12/18	R\$ 4.867,75
Teste de Integração	44 hrs	Sex 28/12/18	Seg 07/01/19	R\$ 6.747,76
Treinamento	88 hrs	Sex 28/12/18	Seg 14/01/19	R\$ 13.516,17
Implantação	150 hrs	Seg 14/01/19	Sex 08/02/19	R\$ 15.478,40
Lições aprendidas	40 hrs	Sex 28/12/18	Qua 13/02/19	R\$ 1.983,86

Fonte: O Autor

### 6.3. Fluxo de caixa do projeto e gráfico da “curva s”

O fluxo de caixa de um projeto é a ferramenta que auxiliará o gestor a controlar as movimentações financeira, isto é, geralmente a saída de dinheiro que está disponível para todo o ciclo de vida do projeto, além disso é possível saber tudo o que está acontecendo e quanto está custando. A Tabela 12 (pág. 153) apresenta o fluxo de caixa das principais entregas do SGC.

**Tabela 12 - Fluxo de Caixa das principais entregas do projeto**

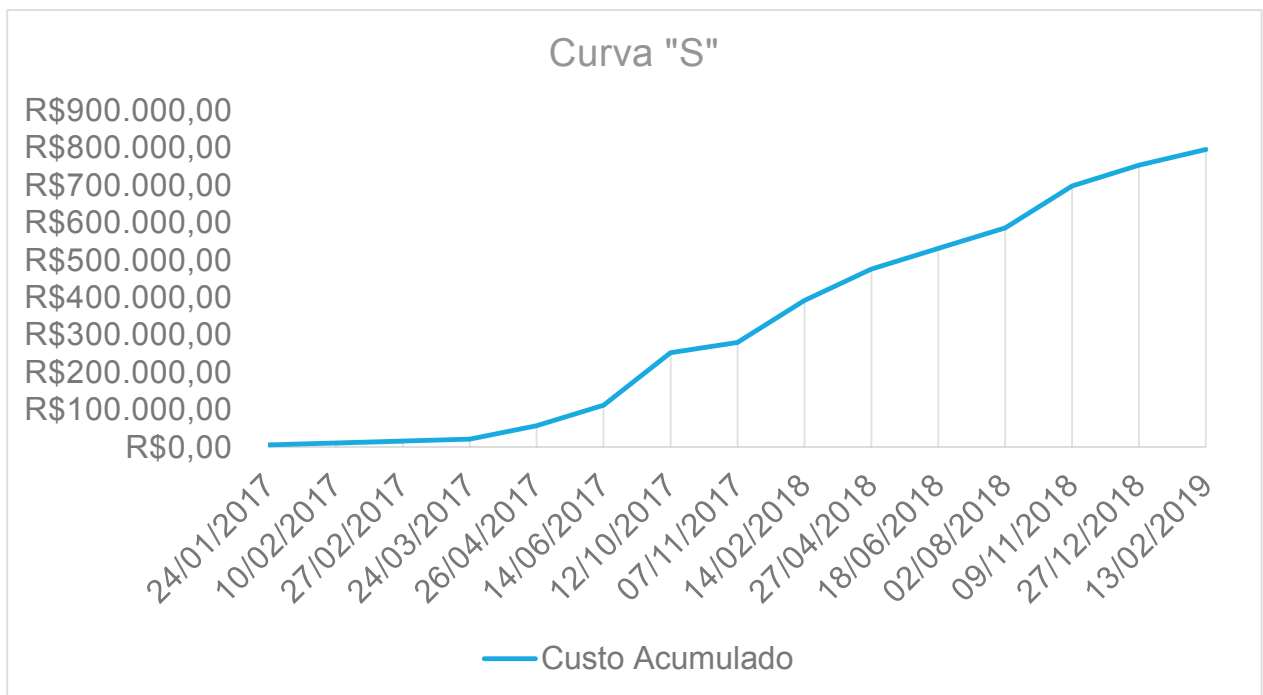
Fase	Nome da Tarefa	Término	Custo	Custo Acumulado
Iniciação	Arquitetura do Software	Ter 24/01/17	R\$4.337,39	R\$4.337,39
Planejamento	Plano de Gerenciamento do Projeto	Sex 10/02/17	R\$5.745,05	R\$10.082,44
Execução	Configuração de Ambiente	Seg 27/02/17	R\$5.038,19	R\$15.120,63
	Desenvolver Proposta Visual do Software	Sex 24/03/17	R\$4.739,26	R\$19.859,89
	Gestão de Pessoas	Qua 26/04/17	R\$35.861,35	R\$55.721,24
	Gestão das Normas	Qua 14/06/17	R\$55.342,56	R\$111.063,80
	Gestão de Contratos	Qui 12/10/17	R\$139.986,79	R\$251.050,59
	Gestão de Não Conformidades	Ter 07/11/17	R\$27.377,07	R\$278.427,66
	Gestão de Competências	Qua 14/02/18	R\$112.226,25	R\$390.653,91
	Gestão de Plano de Ação	Sex 27/04/18	R\$83.745,07	R\$474.398,98
	Gestão de Indicadores de Desempenho	Seg 18/06/18	R\$55.398,55	R\$529.797,53

	Gestão de Auditoria	Qui 02/08/18	R\$55.544,23	R\$585.341,76
	Gestão de Riscos	Sex 09/11/18	R\$111.508,19	R\$696.849,95
	Gestão Integrada entre Sistemas	Qui 27/12/18	R\$55.572,22	R\$752.422,17
Encerramento	Encerramento do Projeto	Qua 13/02/19	R\$42.593,95	R\$795.016,12

Fonte: o Autor

A Figura 7 (pág. 154) representa o gráfico dos custos acumulados, que é conhecido como gráfico da “Curva S”.

Figura 7 – Gráfico da Curva “S”



Fonte: O Autor

## **6.4. Plano de Gerenciamento de Custos**

O documento que segue tem por objetivo informar os processos necessários para o planejamento, estimativa, orçamentação e controle e monitoramento dos custos. Estes, são processos necessários para que seja possível concluir o projeto SGC com o orçamento previsto.

### **6.4.1. Processos de gerenciamento de custos**

O custo do projeto é dado através do MS Project, após a alocação de recursos. Para se obter o custo final do projeto foi preciso alocar os recursos necessários para o desenvolvimento de cada tarefa, que estão em cada pacote de trabalho. Para se ter uma visão rápida dos custos por pacote e marcos do projeto foi criado uma EAP (Estrutura Analítica do Projeto) de custos, isto é, a EAP com informações orçamentarias disponíveis para cada atividade, pacote de trabalho e grandes entregas. O custo do projeto será comunicado na reunião inicial do projeto, sendo atualizada por e-mail se necessário.

A gestão de custos será feita em cima do orçamento previsto e, os relatórios extraídos do MS Project serão de Análise do Valor Agregado para monitoramento e controle do tempo e o custo. Um bom plano de gerenciamento deve conter despesas totais, desde a aquisição de materiais, custos externos (viagens, deslocamento por transporte terrestre...), aquisição de recursos do tipo CLT ou terceirização de serviços ou produtos. No caso do SGC, o custo será de recursos humanos de ordem CLT e terceirização de serviço de consultoria. Em cada atividade será alocado os recursos necessário e quanto cada recurso custa.

O projeto não possui questões de caráter cambial e não foi considerado inflações durante a execução do projeto. As reservas gerencias serão de 15% do valor do orçamento, isto é, R\$79.501,61 já aprovados no escopo do projeto.

#### **6.4.2. Frequência de acompanhamento do orçamento e reservas gerenciais**

O acompanhamento será realizado diariamente, e os líderes do time de desenvolvimento e qualidade tem o dever de reportar o andamento das atividades diariamente. Ocorrerá uma reunião diária de no máx. 20 minutos para passar ao gestor o andamento do projeto, para o gerente possa realizar atualização das atividades e monitorar o custo.

As demais reservas, gerenciais e de contingência serão reavaliadas e atualizadas semanalmente e caso fuja da autonomia do gestor do projeto, o mesmo tem o dever de falar com o patrocinador do projeto para que ele possa realizar tomadas de decisões referente aos custos extraordinários do projeto.

#### **6.4.3. Relatórios gerenciais previstos e frequência de acompanhamento**

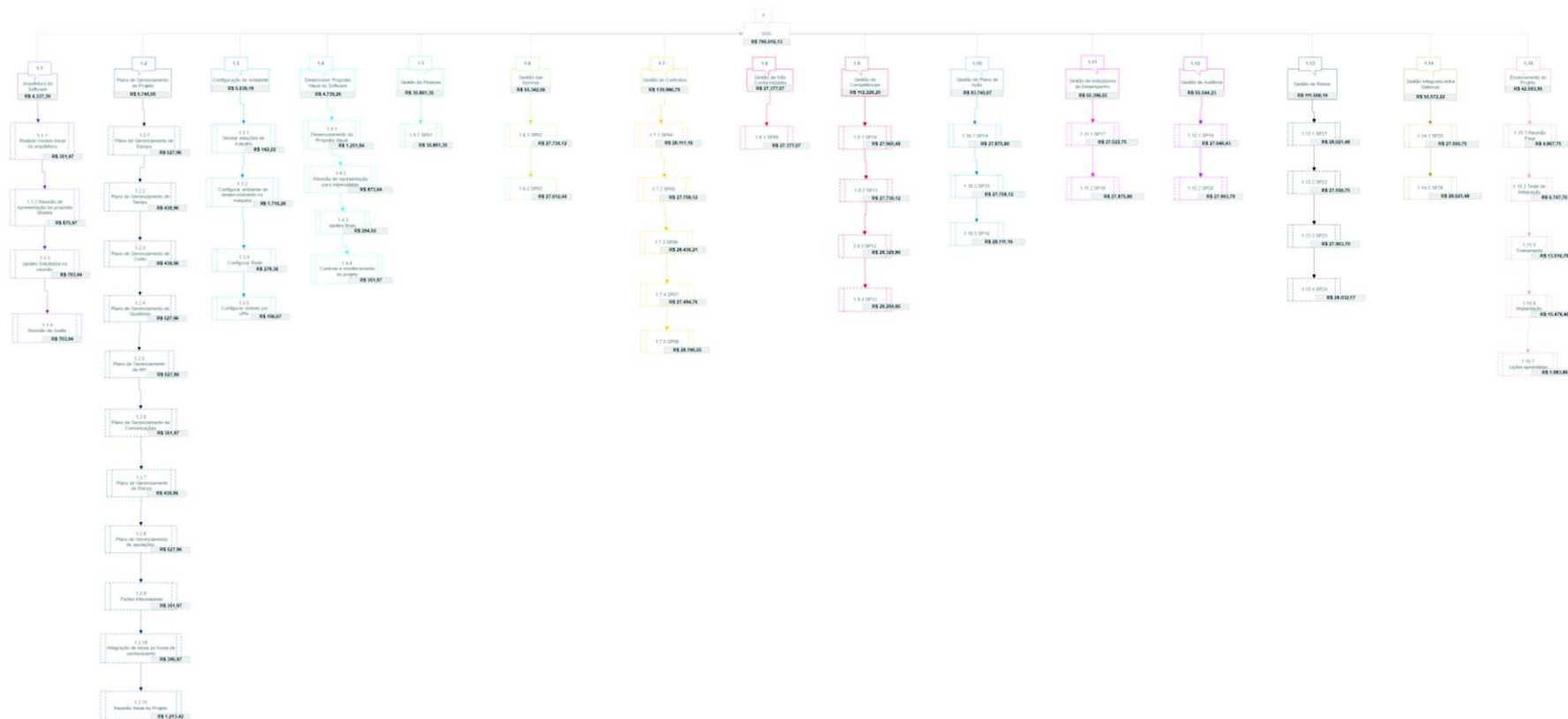
Para o monitoramento do projeto, além da atualização diária, serão utilizados relatórios exportados do Microsoft Project, o desempenho do projeto será avaliado pelo Gráfico de Gantt de controle e linhas de base serão salvas para melhores análises da real situação e evolução do projeto e o relatório de fluxo de caixa para controlar o valor acumulado e o custo do projeto até o momento.

Os relatórios devem ser emitidos semanalmente e apresentados nas reuniões previstas no plano de gerenciamento das comunicações.

#### **6.4.4. Representação gráfica do macro orçamento do projeto**

Segue abaixo a EAP informando o custo total do SGC e por pacote de trabalho, além do custo das reservas gerenciais do projeto. O custo de cada atividade é exibido no orçamento detalhado do projeto.

Figura 8 - Representação gráfica do macro orçamento



Fonte: o Autor

#### **6.4.5. Autonomias e alocações financeiras das mudanças no orçamento**

O gerente do projeto tem plena autonomia em relação ao uso das Reservas Gerenciais. Poderá fazer uso para contingências ou para pequenas variações de custos não previstos no projeto.

A decisão de alocar mais recursos para reservas se houver necessidade, será tomada unicamente pelo patrocinador do projeto. Compete ao gerente do projeto informar ao patrocinador os impactos e riscos que poderão surgir caso isso não aconteça.

O limite permitido de variação nos custos sem que seja necessário rever o orçamento do projeto será o limite das reservas gerenciais, ou seja, até 15% do custo total do projeto, para mais ou para menos. Se a variação dos custos ultrapassarem esse limite o patrocinador do projeto deverá ser comunicado formalmente e o gerente do projeto deverá solicitar a sua aprovação para alterar o orçamento inicial. O acerto dessa variação será realizado na reunião de entrega do projeto, durante a fase de finalização, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

#### **6.4.6. Administração do Plano de Gerenciamento de Custos**

O Gerente do Projeto é o responsável direto pelo plano de gerenciamento dos custos tempo e, na sua ausência, os líderes de desenvolvimento e irão auxiliar nas questões de gerenciamento do projeto.

O plano de gerenciamento do custo será reavaliado na reunião semanal de status com o patrocinador e demais partes interessadas relevantes conforme consta no plano de comunicação do projeto.

#### **6.4.7. Histórico de Alterações dos Custos**

<b>Data</b>	<b>Responsável</b>	<b>Alteração</b>	<b>Item</b>	<b>Ações</b>	<b>Sponsor</b>

## **7. QUALIDADE**

A qualidade, segundo Ricardo Vargas (2011), “é atender as necessidades do cliente do projeto.”

### **7.1. Políticas de Qualidade da Empresa**

Como política, a empresa busca produzir de maneira enxuta e com alta qualidade, softwares com tecnologia de ponta sob ótica profissional criteriosa que agregue valor e contribuam para o sucesso de nossos clientes.

### **7.2. Políticas de Qualidade do Projeto**

É de responsabilidade da gerência entregas de qualidade, além de fornecer os recursos necessários para o sucesso, promovendo melhoria contínua atendendo as regulamentações necessárias para a conformidade da empresa, tais como: ANS, ANVISA, conselhos, receita federal, CLT, NR.

- Atender os objetivos do projeto;
- Desenvolver o software com qualidade;
- Desenvolver o software no prazo e custo esperado pelo patrocinador;
- Garantir comunicação fluente entre todos os envolvidos no projeto direta ou indiretamente;
- Prestar suporte a equipe sempre que precisar;
- Realizar a garantia da qualidade com integração contínua e desenvolver códigos com qualidade.

### **7.3. Plano de gerenciamento da qualidade**

O plano de gerenciamento da qualidade é o documento que reúne os processos que serão utilizados para realizar a gestão da qualidade. O principal motivo da existência deste documento é especificar os objetivos, as políticas e meios que a organização e a



equipe utilizarão como parâmetro para garantir não apenas a qualidade final do produto, como também a qualidade do processo de desenvolvimento do projeto.

### **7.3.1. Fatores ambientais**

Fatores ambientais são fatores externos à empresa (normas, regulamentações, influências externas, etc.) que sejam relevantes para a qualidade do projeto. Os principais fatores ambientais que precisam ser observados no projeto SGC é:

- ANS;
- ANVISA;
- DSC 10.000;
- ISO 9001/2015;
- ISO 33000/2009;
- Acreditação de Operadoras – RN 277;
- Acreditação Hospitalar;
- Normas Regulamentadoras do Trabalho;
- CLT;
- Receita Federal;
- Conselhos profissionais: CRM, CRN, CRF, CRA, CRC, COREN, CR;
- LEI Nº 12.846, DE 1º DE AGOSTO DE 2013.

### **7.3.2. Métricas da qualidade**

O sistema de métricas será utilizado para acompanhamento do desempenho do projeto e também da prestação do serviço, conforme tabelas abaixo:

	Descrição	Critérios de aceitação	controle	Periodicidade	Res
	O custo deve ficar dentro do estimado para a execução do custo do projeto	A meta é cumprir o fluxo de caixa planejado do projeto. Serão consideradas variações normais do projeto, +/- 15% de diferença entre fluxo real e planejado. Acima disso, deverão ser tomadas medidas corretivas.	Relatório MS Project: Previsto x Realizado	Quinzenal, Mensal	Ger jeto
desenvolvi-	Cumprimento do cronograma definido	A meta é atingir o cronograma planejado do projeto. Atrasos de mais de 10 dias no cronograma global do projeto exigirão medidas corretivas da equipe de gerenciamento do projeto	Relatório MS Project: Previsto x Realizado, linha de base	Semanal, Mensal	Ger jeto
automação de	Cumprimento do cronograma definido	O projeto de automação do sistema deve finalizar junto com o projeto, com o atraso máximo de 15 dias no cronograma global do projeto, não penalizando a entrega final do projeto	Relatório MS Project: Previsto x Realizado, linha de base	Quinzenal, Mensal	Ger jeto

Fonte: O Autor

	Descrição	Critérios de aceitação	Metodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsavel
n-	Verificar e controlar o número de defeitos com intuito de minimizar tempo gasto com correção e o custo	A meta é de atingir no máximo 100 defeitos por Sprint (15 dias), a abertura de mais de 100 defeitos deve ser avisado a gestão e ser tomadas medidas de pair programming entre testadores e desenvolvedores, revisões de estórias e call com PO.	Relatório com número de defeitos abertos, Comparação de bugs abertos por severidade, grau de prioridade de correção e tipo, relatório com informações detalhadas de cada bug, recorrência e tempo gasto para correção e reteste	No final de cada Sprint (duração de 3 semanas)	Gerente do Projeto
ga-	Verificar e controlar o número de defeitos com intuito de minimizar tempo e custo de correção após entrega parcial para o cliente	A meta é atingir defeito zero em fase de homologação, visto que a devolução com sinalizações de defeito, o cliente tem direito a desconto vide cláusulas descritas no contrato.	Relatório com número de defeitos abertos, comparação de bugs abertos por severidade, grau de prioridade de correção e tipo, Relatório com informações detalhadas de cada bug, recorrência e tempo para correção	Ao final de cada homologação, Mensal	Gerente do Projeto
	Todos os colaboradores devem cooperar para entregar com qualidade, no escopo e tempo previsto	Todos os colaboradores devem manter produtividade para realizar as entregas no prazo, e qualidade esperada. Todos devem ser motivados para a entrega com sucesso do projeto	Realização de avaliação e Feedback 360º da equipe	Trimestral	Líder Técnico e Projeto

rio	Validar escrita das estórias de usuário	por todos, quando necessário deve haver mockups de tela, tamanho de campos em tabela, tipo de campos, obrigatoriedade de campos, layout desenvolvido pelo designer	Time de desenvolvimento deve validar as estórias a cada sprint, através da leitura e correção do que não está de acordo ou de fácil entendimento	A cada 3 semanas	Time de desenvolvimento de qualidade
s-	Validar a estimativa das estórias, informando o tempo de cada tarefa para a realização da tarefa	As estimativas devem estar de acordo com a complexidade da estória e da maturidade da equipe	A soma das tarefas de cada estória formar a complexidade e o tempo estimado para o desenvolvimento de cada estória	A cada 3 semanas, Mensal	Líder Técnico
	Verificar se o design (formatos, cores, layout) possui medidas e proporção definidas pelo designer e aprovada pelo cliente	Entregar imagens em alta resolução e arquivos com possibilidade de visualizar o tamanho, cor, fontes utilizadas para o desenvolvimento do layout. A entrega deve ser feita após o aceite do cliente	Documento de aceite do cliente, com todas as alterações solicitadas. Versionamento de arquivos até a última versão para desenvolvimento	A cada 3 semanas	Designer Gráfico

	<p>Verificar se o que foi desenvolvido atende os requisitos do cliente e validar o funcionamento e resultado esperado</p>	<p>Todos os planejamentos feitos devem ser realizados;          Todos os defeitos abertos devem ser “retestados”;          Tudo o que for entregue deve estar testado e com funcionalidade e layout solicitado</p>	<p>Planejamento de Testes, Execução de testes no que for desenvolvido</p>	<p>A cada 3 semanas</p>	<p>Líder de Testes</p>
	<p>Verificar se o código desenvolvido está sob as melhores práticas de desenvolvimento</p>	<p>Realizar revisão do código que foi criado para desenvolver o sistema, além dos códigos que forem realizados correções devido aos defeitos encontrados. Tudo deve estar sob ótica de boas práticas de codificação, versionamento de arquivo, documentado e com comentários nos commits das tarefas</p>	<p>Revisões de Código, ferramenta para validar a cobertura de testes e aplicar TDD</p>	<p>Diário</p>	<p>Líder Técnico</p>

Fonte: O Autor

### 7.3.3. Sistema de controle e avaliação dos requisitos de qualidade

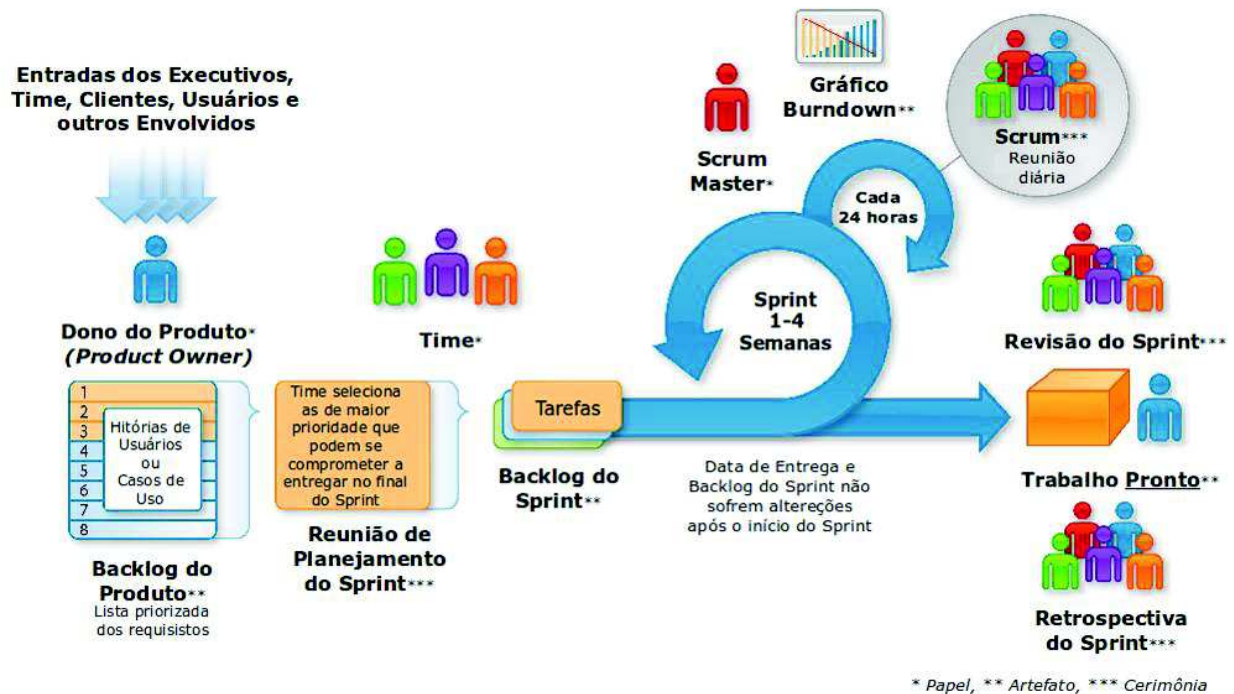
Durante o desenvolvimento do software haverá controle do cronograma e custos com a ferramenta MS Project, para o controle do desenvolvimento do software será utilizado o TFS para armazenar o planejamento dos testes a serem executados a cada Sprint (21 dias), no Team Foundation Service será armazenado os itens a serem desenvolvidos durante o ciclo de desenvolvimento, os bugs encontrados durante o processo de desenvolvimento e após a homologação. As estórias de usuário serão entregues para o time 3 dias antes para que ocorra a validação do que deve ser desenvolvido, após o aceite do time de desenvolvimento será montando um Sprint backlog com as estórias que o time tem capacidade (Horas) de desenvolver.

Os defeitos abertos serão controlados através de relatórios para acompanhar se o número de defeitos cadastrado está dentro do previsto, o intuito é buscar a causa dos bugs para corrigir e não ocorrer novamente. Para realizar o controle da qualidade, o time de desenvolvimento trabalhará com TDD, cobertura de 80% de testes unitários no código e revisão de código. Todos os dias serão realizadas reuniões diárias com duração de no máx. 20 minutos, onde cada colaborador deverá falar o que fez no dia anterior, o que está fazendo e se possui impedimentos para desenvolver suas atividades. A cada final de ciclo de desenvolvimento será realizado a reunião de retrospectiva do desenvolvimento e área de qualidade, informando o que deu certo durante o desenvolvimento e teste, o que não deu certo e o que pode ser feito para melhorar. Durante o desenvolvimento, será acompanhado pelo burndown das tarefas pertinentes a entrega da Sprint.

Para o gerenciamento do projeto o, monitoramento e controle de prazo e custos, será utilizado pelo GP o MS Project (Gráfico de Gantt, Uso de Recursos, Linhas do Tempo, previsto x Realizado, Gantt de Controle e etc.) para controle gerencial do projeto.

Segue abaixo a Figura 9 (pág. 166) como ciclo de vida do desenvolvimento das etapas utilizando o Scrum.

Figura 9 – Ciclo de Vida do desenvolvimento com Scrum



Fonte: Agile For All

### 7.3.4. Garantia da qualidade

A auditoria de processos é o meio utilizado para realizar a garantia de qualidade. A auditoria deve verificar e validar os processos durante a execução do projeto, reportar não conformidades para que seja aplicado ações corretivas.

O responsável pela auditoria deve ser alguém que conhece o projeto, mas não está envolvido tecnicamente com o mesmo, essa atividade deve acontecer a cada 3 meses e ao final de cada marco.

As principais ferramentas utilizadas para a realização destas auditorias serão o Benchmarking, Fluxogramas, Listas de Verificação, relatórios de desempenho do MS Project, como gráficos de barra, mas não se limitam a estas.

### 7.3.5. Alocação financeira das mudanças nos requisitos de qualidade

As mudanças devem ser autorizadas pelo gerente do projeto e deve ser utilizado das reservas gerenciais para as mudanças. Quais quer mudanças que excedem o custo ou a autonomia do gestor deve ser levado ao patrocinador.

### 7.3.6. Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade

O plano de gerenciamento da qualidade será analisado junto com o monitoramento e controle do projeto, isto é, acontecerá a cada 15 dias, quando o gerente estiver ausente fica a encargo do líder técnico e líder de testes discutirem e realizar a análise do plano e posteriormente levar as melhorias para a análise ocorrer sobre a ótica do gestor.

### 7.3.7. Histórico de alterações dos critérios de qualidade

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor



## 8. COMUNICAÇÃO

Segundo o PMBOK (5ª edição), “A comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas do projeto que podem ter diferenças culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses que podem impactar ou influenciar a execução ou resultado do projeto. ”

### 8.1. *Plano de gerenciamento das comunicações*

O plano de gerenciamento das comunicações é uma das áreas mais importantes para a boa gestão do projeto, pois tudo envolve a comunicação. Sendo assim, a comunicação deve assegurar que as informações sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada, e também informa a periodicidade em que deve ser coletada essas informações.

#### 8.1.1. **Processos de gerenciamento das comunicações**

Será utilizado ferramentas de comunicação formal e informal para troca de informações dependendo da situação será utilizada um meio de comunicação mais imediato ou mais processual. Segue abaixo a lista dos principais meios de comunicação que serão utilizados durante a execução do projeto:

- E-mails;
- Reuniões formais com registro de ata;
- Ferramentas de chat e videoconferência (WhatsApp; Skype, DUO, Talk);
- Ferramentas de gestão visual (painéis, kanban, quadros de anotações).

### **8.1.2. Arquivos das Informações de Projeto**

A tabela abaixo exibe a ferramenta utilizada, propósito de uso, quando deve ser utilizado e onde ficará armazenado estas informações. Lembrando que as informações estarão disponíveis para os envolvidos do projeto conforme permissão de visualização.

Participantes	Objetivo/ Propósito de uso	Quando será usado	Frequencia	Local do Armazenamento
<ul style="list-style-type: none"> <li>Camila Alves</li> <li>Henrique Alves</li> <li>Carolina Leite</li> </ul>	Registrar dados e Desempenho do projeto	Reuniões Gerenciais	Quinzenal	C:\Projetos\Compliance\Documents\Report
<ul style="list-style-type: none"> <li>Marcelo Aguiar Piazza</li> <li>Henrique Alves</li> </ul>	Registrar dados com instruções claras de como deve funcionar o sistema para a área contábil	Reuniões Decisórias ou mudanças	A cada 3 semanas	C:\Projetos\Compliance\Documents\Contabil
<ul style="list-style-type: none"> <li>Marcelo Aguiar Piazza</li> <li>Henrique Alves</li> </ul>	Registrar dados com instruções claras de como deve funcionar o sistema para a área de negócios	Reuniões Decisórias ou mudanças	A cada 3 semanas	C:\Projetos\Compliance\Documents\de_Negócios
<ul style="list-style-type: none"> <li>Marcelo Aguiar Piazza</li> <li>Henrique Alves</li> </ul>	Registrar as funcionalidades e fluxo do sistema para os desenvolvedores	Reuniões de passagem de Demanda, mudanças e dúvidas	A cada 3 semanas	C:\Projetos\Compliance\Documents\Usuarios_Usuario
<ul style="list-style-type: none"> <li>Camila Alves</li> </ul>	Registrar alterações realizadas durante o desenvolvimento do sistema	Reuniões de passagem de Demanda, mudanças e dúvidas.	A cada 3 semanas	C:\Projetos\Compliance\Documents\acao_Escopo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Marcelo Aguiar Piazza</li> <li>Henrique Alves</li> <li>Rodrigo Francisco Kasper</li> <li>Giovani Mattiello</li> </ul>	Reunir a equipe para planejar o tempo e cronograma da próxima demanda	Será utilizado em todas as aberturas da Sprint	A cada 3 semanas	C:\Projetos\Compliance\Documents\Sprint[numero]\Sprint_Plano

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinicius Libardo</li> <li>• Luciana Ayrummy</li> <li>• Leandro Andrade</li> <li>• Danielle Zeni da Silva</li> <li>• Leonardo Kirschner</li> <li>• Antonia Maria Xausa</li> <li>• Carolina Leite</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcelo Aguiar Piazza</li> <li>• Henrique Alves</li> <li>• Rodrigo Francisco Kasper</li> <li>• Giovanni Mattielo</li> <li>• Mathias Menezes</li> <li>• Felipe Altmayer</li> <li>• Luis Dalmolin</li> <li>• Vinicius Libardo</li> <li>• Luciana Ayrummy</li> <li>• Leandro Andrade</li> <li>• Danielle Zeni da Silva</li> <li>• Leonardo Kirschner</li> <li>• Antonia Maria Xausa</li> <li>• Carolina Leite</li> </ul>	<p>Apresentação do que foi realizado durante a fase de desenvolvimento da Sprint</p>	<p>Será utilizado todos as reuniões de encerramento da Sprint</p>	<p>A cada 3 semanas</p>	<p>C:\Projetos\Compliance\Docum\m\Sprint[numero]\Sprint_R</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rodrigo Francisco Kasper</li> <li>• Giovani Mattiolo</li> <li>• Mathias Menezes</li> <li>• Felipe Altmayer</li> <li>• Luis Dalmolin</li> <li>• Vinícius Libardo</li> <li>• Luciana Ayrummy</li> <li>• Leandro Andrade</li> <li>• Danielle Zeni da Silva</li> <li>• Leonardo Kirschner</li> <li>• Antonia Maria Xausa</li> <li>• Carolina Leite</li> </ul>	<p>Reunir a equipe diariamente para informar o que fez ontem, o que pretende fazer hoje e relatar dificuldades.</p>	<p>Será utilizado todos os dias</p>	<p>Diária</p>	<p>C:\Projetos\Compliance\Docum\ Sprint[numero]\Sprint_D</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcelo Aguiar Piazza</li> <li>• Henrique Alves</li> <li>• Rodrigo Francisco Kasper</li> <li>• Giovani Mattiolo</li> <li>• Mathias Menezes</li> <li>• Felipe Altmayer</li> <li>• Luis Dalmolin</li> <li>• Vinícius Libardo</li> </ul>	<p>Registrar dados informativos do que foi bom o que foi ruim, deu certo, errado, dificuldades no desenvolvimento, problemas e quais as medidas que devem ser tomadas para melhorar.</p>	<p>Será utilizado todos as reuniões de encerramento da Sprint</p>	<p>A cada 3 semanas</p>	<p>C:\Projetos\Compliance\Docum\ Sprint[numero]\Sprint_R</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leonardo Kirschner</li> <li>• Antonia Maria Xausa</li> <li>• Carolina Leite</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henrique Alves</li> <li>• Carolina Leite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Documentar Reuniões;</li> <li>* Registrar e controlar as atividades, ações, prazos e responsáveis por assuntos discutidos e levantados na reunião;</li> <li>* Registrar as principais decisões realizadas.</li> </ul>	<p>Utilizado em reuniões para realizar registro do que foi tratado</p>	<p>Diária</p>	<p>C:\Projetos\Compliance\Doc_Reunicao</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camila Alves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Informar através de relatórios de previsto x realizado o andamento do projeto;</li> <li>* Informar o custo estimado, o custo já utilizado, progresso do desenvolvimento.</li> </ul>	<p>Utilizado em todas as reuniões gerenciais</p>	<p>Quinzenal</p>	<p>C:\Projetos\Compliance\Documentos_Gerenciais</p>

Fonte: O Autor

Todas as reuniões são de responsabilidades do gerente de projeto, do líder técnico de testes e do líder técnico de desenvolvimento. Quando os responsáveis estiverem impossibilitados de realizar as reuniões, devem delegar entre eles ou em segunda opção colocar o engenheiro de software como responsável. Todos os registros são documentos para provar a veracidade da reunião e o que foi abordado. Para um bom plano de comunicação é essencial a obrigatoriedade dos documentos abaixo:

- **Relatório Diário de Projeto:** Deve ser preenchido por responsáveis pela execução das atividades do projeto e conter as seguintes informações:
  - Data, prazo contratual em dias e dias decorridos;
  - Descrição dos serviços executados no dia, em conformidade com as programações;
  - Condições gerais do local de trabalho;
  - Interrupção do trabalho, se houver, indicando causa e tempo de parada;
  - Ocorrências e observações importantes que devem ser registradas como interferências, falta de projeto, greve, etc.
- **Ata de Reunião:**
  - Data;
  - Nome dos envolvidos e Cargos,
  - Informar o que foi tratado na reunião.
- **Relatório Quinzenal de Progresso:** O relatório mensal de progresso deve conter data, feito por quem, visualização do previsto x realizado. Além disso, deve conter o andamento referente ao custo e valores utilizados em cada demanda. Exibir a comparação do custo estimado e custo real do projeto.

### 8.1.3. Relatórios do projeto

O gerente deve utilizar os relatórios para monitorar o andamento do projeto e repassar as informações para as partes interessadas. O gestor pode escolher quais relatórios utilizar para cada situação e por sua vez os interessados pelo projeto tem o dever de

solicitar relatórios para que os mesmos possam ter conhecimento dos acontecimentos do projeto. Seguem abaixo os principais relatórios que serão utilizados:

- Estrutura Analítica do Projeto;
- Estrutura Analítica de Custos;
- EAR;
- Previsto X Realizado;
- Utilização e alocação de Recursos;
- Gráfico de Gantt;
- Diagrama de Rede;
- Fluxo de Caixa do Projeto;
- Diagrama de Marcos;
- Relatórios de acompanhamento dos Custos;
- Relatórios de acompanhamento dos Prazos;
- Relatórios de acompanhamento dos Recursos utilizados;
- Relatórios de acompanhamento da Linha de Base.

#### **8.1.4. Alocação financeira para o gerenciamento das comunicações**

Os custos relativos ao gerenciamento das comunicações são aqueles relativos às ferramentas contratadas, às empresas terceiras contratadas e às atividades relacionadas à comunicação cujo custo foram calculados com base na duração e recursos envolvidos nas atividades.

Custos não previstos relacionados à comunicação deverão ser negociados com o patrocinador.



### 8.1.5. Responsável pelo plano e frequência de atualização

O Gerente de Projeto é o responsável pelo plano de comunicação, na sua ausência os líderes técnicos do projeto devem coletar informações ou encaminhar atualização e alterações no plano para que o GP possa realizar a análise e validar as solicitações de alterações no plano.

### 8.1.6. Histórico de alterações na política de comunicação

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

## 9. RISCOS

Planejar, identificar, analisar, desenvolver plano de resposta aos riscos identificados, monitorar e controlar os riscos, princípios estes que estão descritos no Guia PMBOK (5<sup>a</sup> edição).

### 9.1. *Plano de gerenciamento de riscos e respostas aos riscos*

O plano de gerenciamento de riscos descreve de forma clara quais ações deverão ser tomadas quando os riscos previstos ocorrerem. Também deve constar no plano de gerenciamento as técnicas, processos, classificação, análise de impacto e probabilidade caso ocorram.

Com base nas definições acima, será realizada uma análise quantitativa de riscos, priorização e impacto dos riscos identificados.

#### 9.1.1. Planejamento do gerenciamento de riscos

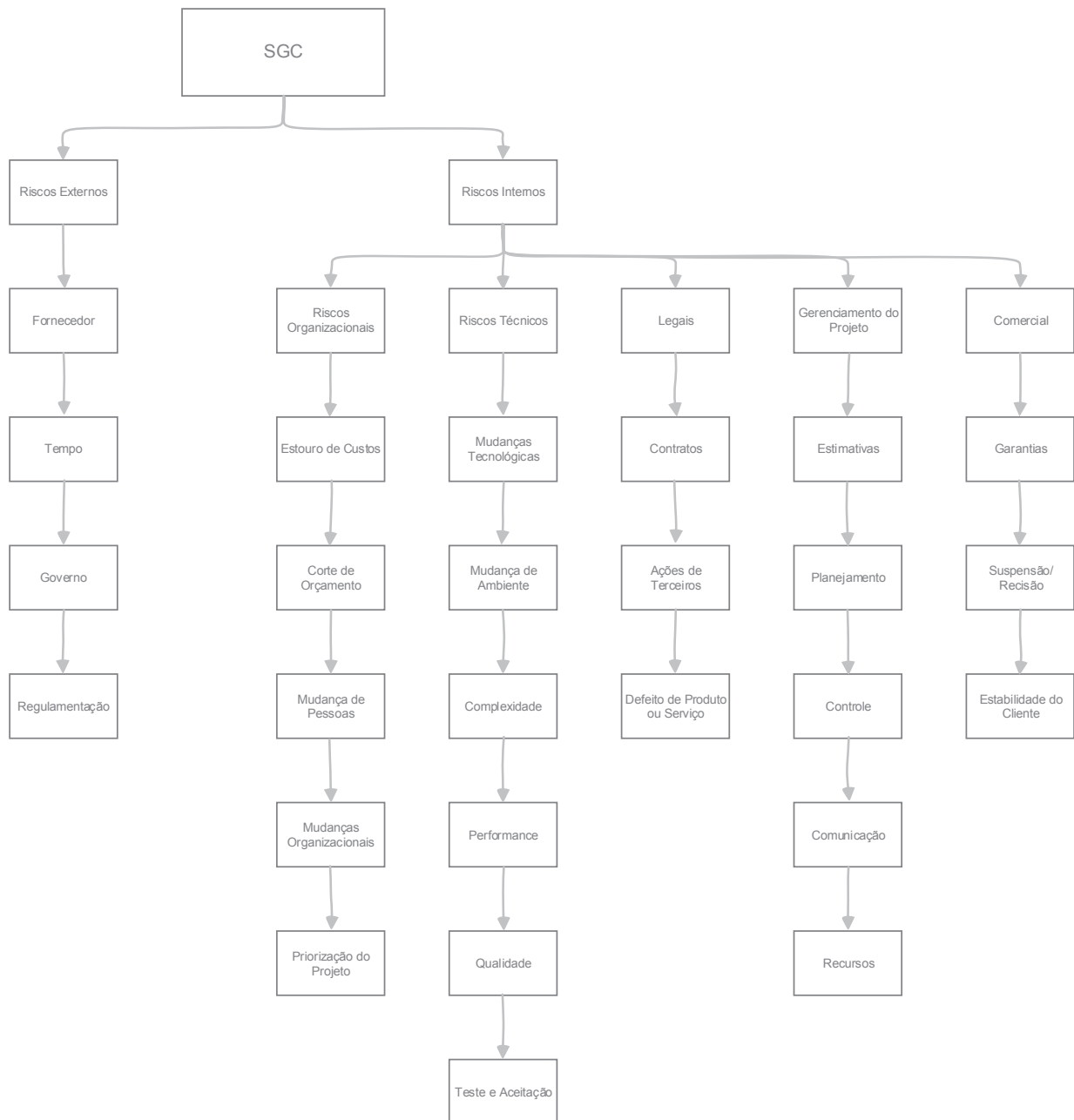
O Plano de gerenciamento de riscos contemplará os seguintes itens de controle, monitoramento e análise:

- EAR;
- Riscos x Responsabilidades;
- Escala de Impacto;
- Probabilidade X Impacto;
- Riscos do Projeto – Análise Qualitativa;
- Riscos do Projeto – Análise Quantitativa.

### 9.1.2. EAR - Estrutura Analítica de Riscos

A EAR ou mesmo Estrutura Analítica de Riscos é uma ferramenta que auxilia o gestor a visualizar de forma categorizada os riscos do projeto. Segue abaixo a EAR do projeto SGC.

**Figura 10 – EAR – Estrutura Analítica de Riscos**



**Fonte: O Autor**

### 9.1.3. Riscos x Responsabilidades

Foi definido os responsáveis por realizar a gestão de alguns planos para o gerenciamento de riscos. Segue a baixo a tabela com as informações:

Tabela 16 - Riscos x responsáveis

	Alta Gerência	Gerente do projeto	Outros Stakeholders	Equipe	Proprietário do risco
<b>Plano de Gerenciamento de Riscos</b>		X			
<b>Identificação dos Riscos</b>	X	X	X	X	X
<b>Análise Qualitativa dos Riscos</b>		X		X	X
<b>Análise Quantitativa de Riscos</b>		X		X	X
<b>Planejamento de Respostas aos Riscos</b>	X	X			X
<b>Monitoramento e Controle dos Riscos</b>		X			X

Fonte: O Autor

### 9.1.4. Identificação dos Riscos

Identificar os riscos de um projeto é determinar quais riscos podem afetar o projeto e documentar suas características.

Categoria	Item EAR		Descrição	Causa
Externos	Não há	Fornecedor	Fornecedores não entregarem o solicitado ou problemas com consultores	Rompimento ou não cumprimento do contrato
		Tempo	Instabilidade com o tempo, causando queda de energia elétrica	Temporal, calor excessivo podem causar problemas no sistema de telefonia, Internet, energia e até mesmo estrutural para a empresa
		Governo	Políticas que limitam a funcionamento da empresa	Infração de regras CLT
		Regulamentação	Políticas que limitam a funcionamento da empresa	Infração de regras CLT
Internos	Riscos Organizacionais	Estouro de Custos	Má gestão do orçamento que a organização possui	A gestão aumentou significativamente seus gastos com a empresa impactando no orçamento do projeto
		Corte de Orçamento	Gestão Ineficaz	Custo orçado é menor que o previsto
		Mudança de Pessoas	Solicitação de alteração de time para alocação em outros projetos, demissão, saídas ou incapacidade técnica	Necessidade de alteração do time de desenvolvimento ou qualidade por estratégia organizacional ou mesmo do gerente do projeto
		Mudanças Organizacionais	Mudança na estrutura da empresa, onde o projeto deve se readequar	Mudança na estratégia, priorização entre projetos, mudanças de processos e etc.
		Priorização do Projeto	Gerente do Projeto possuir vários projetos e não desenvolver uma boa gestão do SGC	Gerente possui um portfólio de projetos muito grande e não consegue realizar a gestão do SGC
			Possibilidade de mudar de tecnologia, por	A ferramenta, linguagem e afins selecionados

		tência na rede, problemas no servidor	tos ou ineficiência do time de infraestrutura
	Complexidade	O desenvolvimento do software possui uma complexidade maior que o esperado, trazendo atraso e aumento de custo	Ineficácia no levantamento de requisitos e negócio do cliente
	Performance	O Software possui um tempo de execução de funcionalidades elevada, se tornando inviável a utilização pelo tempo	Inexistência de análise de performance durante o desenvolvimento
	Qualidade	Software com alto grau e baixa qualidade	Não mapeamento de defeitos, atrasos no desenvolvimento que impactam no tempo de testes do software
	Teste e Aceitação	Inúmeros defeitos são encontrados durante o testes, não passando no aceite do cliente	Tempo considerado de teste é baixo devido ao número de bugs e ineficiência do desenvolvimento
legais	Contratos	Má gestão de contratos	Empresas terceiras cobram na justiça pagamentos ou não cumprimento de contrato
	Ações de Terceiros	Má gestão de fornecedores	Problema com quem fornece serviços de Internet comunicação
	Defeito de Produto ou Serviço	Problemas na estrutura da organização e serviços utilizados	Problemas com computadores e ferramentas utilizadas para o trabalho diário
Gerenciamento do Projeto	Estimativas	Estimativa de custo e prazo do projetos estouram o esperado	O gerente do projeto não prevê alocação de recursos, custos e prazos extras em suas estimativas. Desenvolveu o projeto em cima de estimativas otimistas
			Não planejou férias, feriados, desligamentos e

	Comunicação	Comunicação Ineficaz	Gerente de projeto e time responsável pela execução do projeto não reporta problemas, não passa informações e busca entendimento das tarefas a serem executadas ao longo do projeto
	Recursos	Planejamento de recursos fraco	Recursos insuficientes para o projeto, saídas espontâneas ou necessidade de desligamento do projeto ou empresa.
Comercial	Garantias	Comercial garante a entrega de itens que não estavam no escopo do projeto	Projeto não entrega o que foi solicitado e com defeitos, cada defeito ou entrega sem todos os requisitos desenvolvidos agregam em descontos no custo do projeto
	Suspensão/Rescisão	Rescisão de Contrato	Cliente entende que o projeto não está atendendo suas expectativas e decide cancelar o projeto
	Estabilidade do Cliente	Mudança de escopo e custo solicitado pelo cliente	Cliente não sabe o que quer

Fonte: O Autor

### 9.1.5. Qualificação, quantificação dos riscos e plano de respostas

O gestor do projeto juntamente com o time optou por controlar riscos de nível moderado a alto, conforme tabelas abaixo:

**Tabela 18 - Escala de probabilidade**

Probabilidade	% de certeza
Muito baixa	0 a 20%
Baixa	20 a 40%
Moderado	40 a 60%
Alta	60 a 80%
Muito Alta	> 80%

Fonte: O Autor

**Tabela 19 - Escala de impacto**

Impacto
Muito baixo
Baixo



Moderado
Alto
Muito Alto

Fonte: O Autor

O impacto varia de acordo com a área impactada, conforme tabela abaixo:

Tabela 20 - Escala de impacto por área

Muito Baixo .01	Baixo .03	Moderado .05	Alto .07	Muito Alto .09
Aumento de custo não significativo	aumento de custo < 10%	aumento de custo de 10 a 15%	aumento de custo de 15 a 25%	aumento de custo > 25%
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%
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	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qual. requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
---	--	--	--	---

Fonte: O Autor

Segue abaixo a tabela de probabilidade x impacto que resulta no grau do risco.

Tabela 21 – Matriz de definição do grau do risco

Probabilidade	Impacto (Pxl)				
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Fonte: O Autor

Para melhor interpretação da tabela exibida acima, segue a legenda do significado de cada cor:

**Tabela 22 - Legenda da matriz de Impacto x Probabilidade**

<b>Cor</b>	<b>Significado</b>
Verde	Baixo risco
Amarelo	Risco mediano
Vermelho	Risco elevado

**Fonte: O Autor**

A partir da matriz de Impacto X Probabilidade definiu-se a probabilidade e gravidade de todos os riscos listados para o projeto SGC. A tabela a seguir exhibe os riscos e probabilidade se os mesmos ocorrerem.





0,70	0,70	0,50	0,50	0,7	0,5	0,35					R\$ 7.413,66	Aceitar	Aceitar mas r
0,30	0,70	0,50	0,50	0,7	0,5	0,35					R\$ 13.655,80	Aceitar	Aceitar mas r
0,70	0,90	0,50	0,70	0,9	0,5	0,45					R\$ 25.360,74	Mitigar	Para recurso jeto será real impedindo o pontâneo do necessário a mesmo pode mente após p nhecimento c
0,10	0,30	0,30	0,30	0,3	0,3	0,09					R\$ 11.375,00	Aceitar	Aceitar mas r
0,50	0,50	0,10	0,30	0,5	0,3	0,15					R\$ 13.650,82	Aceitar	Aceitar mas r
0,50	0,50	0,50	0,30	0,5	0,7	0,35					R\$ 22.493,72	Aceitar	Aceitar mas r

Fonte: o Autor

### **9.1.6. Sistema de controle de mudanças de riscos**

O gerente do projeto será o responsável por gerenciar a identificação de riscos, monitorar e executar o que foi proposto no plano de gerenciamento de riscos. O processo de controle, monitoramento e resposta a riscos consiste em:

- Realizar a identificação, análise e planejamento de riscos;
- Realizar o monitoramento dos riscos;
- Avaliar mudanças de contextos para respostas aos riscos;
- Controlar as reservas de contingências e gerenciais;
- Validar eficácia do plano de respostas aos riscos durante e após execução;
- Realizar a garantia da qualidade para verificar se as políticas e procedimento de respostas a riscos estão sendo seguidas.

Quais quer mudanças no plano de gerenciamento de riscos devem ser comunicadas ao patrocinador do projeto.

### **9.1.7. Frequência de avaliação dos riscos do projeto**

Para que seja possível realizar um monitoramento e controle dos riscos de forma saudável, o time do projeto, incluindo liderança, desenvolvimento e área de qualidade, tem o dever de auxiliar o gestor informando problemas recorrentes ou não. Todos os dias deverá ser realizado uma passagem com andamento do projeto, problemas, o que está bom e soluções de como melhorar ou diminuir o risco ou mesmo impedir que o mesmo aconteça.

### **9.1.8. Alocação financeira para o gerenciamento dos riscos**

A alocações financeira para riscos será de 15% do valor do projeto, que serão retirados das reservas gerencias, sendo de autonomia do gerente do projeto realizar mudanças no planejamento ou mesmo ações para respostas aos riscos.

Em casos de recorrências, o gestor deve levar para o patrocinador do projeto que por sua vez decidirá como prosseguir para solucionar o impedimento.



projeto. Segue a tabela com as informações, sinalizado em vermelho os custos assumidos como riscos para base de cálculos para o custo total do projeto.

Tabela 24 - VME de Riscos

Análise Quantitativa dos Riscos										
Risco	Probabilidade	Impacto (\$)			P X Impacto (\$) VME			Média	Desvio Padrão	Limite Inferior
		Otimista	Realista	Pessimista	Otimista	Realista	Pessimista			
	0,5	R\$ 5.000,00	R\$ 6.500,00	R\$ 11.375,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.250,00	R\$ 5.687,50	R\$ 3.531,25	R\$ 531,25	R\$ 2.468,75
	0,5	R\$ 3.000,00	R\$ 3.900,00	R\$ 6.825,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.950,00	R\$ 3.412,50	R\$ 2.118,75	R\$ 318,75	R\$ 1.481,25
	0,3	R\$ 7.899,25	R\$ 10.269,03	R\$ 17.970,79	R\$ 2.369,78	R\$ 3.080,71	R\$ 5.391,24	R\$ 3.347,31	R\$ 503,58	R\$ 2.340,15
	0,3	R\$ 5.367,88	R\$ 6.978,24	R\$ 12.211,93	R\$ 1.610,36	R\$ 2.093,47	R\$ 3.663,58	R\$ 2.274,64	R\$ 342,20	R\$ 1.590,23
	0,3	R\$ 3.500,50	R\$ 4.550,65	R\$ 7.963,64	R\$ 1.050,15	R\$ 1.365,20	R\$ 2.389,09	R\$ 1.483,34	R\$ 223,16	R\$ 1.037,02
	0,3	R\$ 6.254,87	R\$ 8.131,33	R\$ 14.229,83	R\$ 1.876,46	R\$ 2.439,40	R\$ 4.268,95	R\$ 2.650,50	R\$ 398,75	R\$ 1.853,01
	0,3	R\$ 9.625,99	R\$ 12.513,79	R\$ 21.899,13	R\$ 2.887,80	R\$ 3.754,14	R\$ 6.569,74	R\$ 4.079,01	R\$ 613,66	R\$ 2.851,70
	0,3	R\$ 6.251,00	R\$ 8.126,30	R\$ 14.221,03	R\$ 1.875,30	R\$ 2.437,89	R\$ 4.266,31	R\$ 2.648,86	R\$ 398,50	R\$ 1.851,86
	0,5	R\$ 4.084,22	R\$ 5.309,49	R\$ 9.291,60	R\$ 2.042,11	R\$ 2.654,74	R\$ 4.645,80	R\$ 2.884,48	R\$ 433,95	R\$ 2.016,58
	0,9	R\$ 10.200,66	R\$ 13.260,86	R\$ 23.206,50	R\$ 9.180,59	R\$ 11.934,77	R\$ 20.885,85	R\$ 12.967,59	R\$ 1.950,88	R\$ 9.065,84
	0,5	R\$ 4.365,00	R\$ 5.674,50	R\$ 9.930,38	R\$ 2.182,50	R\$ 2.837,25	R\$ 4.965,19	R\$ 3.082,78	R\$ 463,78	R\$ 2.155,22
	0,5	R\$ 12.000,00	R\$ 15.600,00	R\$ 27.300,00	R\$ 6.000,00	R\$ 7.800,00	R\$ 13.650,00	R\$ 8.475,00	R\$ 1.275,00	R\$ 5.925,00
	0,5	R\$ 10.000,00	R\$ 13.000,00	R\$ 22.750,00	R\$ 5.000,00	R\$ 6.500,00	R\$ 11.375,00	R\$ 7.062,50	R\$ 1.062,50	R\$ 4.937,50

	0,3	R\$ 6.222,14	R\$ 8.088,78	R\$ 14.155,37	R\$ 1.866,64	R\$ 2.426,63	R\$ 4.246,61	R\$ 2.636,63	R\$ 396,66	R\$ 1.843,31	
	0,3	R\$ 6.000,00	R\$ 7.800,00	R\$ 13.650,00	R\$ 1.800,00	R\$ 2.340,00	R\$ 4.095,00	R\$ 2.542,50	R\$ 382,50	R\$ 1.777,50	
ou	0,5	R\$ 4.500,00	R\$ 5.850,00	R\$ 10.237,50	R\$ 2.250,00	R\$ 2.925,00	R\$ 5.118,75	R\$ 3.178,13	R\$ 478,13	R\$ 2.221,88	
	0,7	R\$ 9.999,99	R\$ 12.999,99	R\$ 22.749,98	R\$ 6.999,99	R\$ 9.099,99	R\$ 15.924,98	R\$ 9.887,49	R\$ 1.487,50	R\$ 6.912,49	
	0,7	R\$ 7.852,45	R\$ 10.208,19	R\$ 17.864,32	R\$ 5.496,72	R\$ 7.145,73	R\$ 12.505,03	R\$ 7.764,11	R\$ 1.168,05	R\$ 5.428,01	
	0,5	R\$ 3.258,75	R\$ 4.236,38	R\$ 7.413,66	R\$ 1.629,38	R\$ 2.118,19	R\$ 3.706,83	R\$ 2.301,49	R\$ 346,24	R\$ 1.609,01	
	0,5	R\$ 6.002,55	R\$ 7.803,32	R\$ 13.655,80	R\$ 3.001,28	R\$ 3.901,66	R\$ 6.827,90	R\$ 4.239,30	R\$ 637,77	R\$ 2.963,76	
	0,5	R\$ 11.147,58	R\$ 14.491,85	R\$ 25.360,74	R\$ 5.573,79	R\$ 7.245,93	R\$ 12.680,37	R\$ 7.872,98	R\$ 1.184,43	R\$ 5.504,12	
	0,3	R\$ 5.000,00	R\$ 6.500,00	R\$ 11.375,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.950,00	R\$ 3.412,50	R\$ 2.118,75	R\$ 318,75	R\$ 1.481,25	
o	0,3	R\$ 6.000,36	R\$ 7.800,47	R\$ 13.650,82	R\$ 1.800,11	R\$ 2.340,14	R\$ 4.095,25	R\$ 2.542,65	R\$ 382,52	R\$ 1.777,61	
ente	0,7	R\$ 9.887,35	R\$ 12.853,56	R\$ 22.493,72	R\$ 6.921,15	R\$ 8.997,49	R\$ 15.745,60	R\$ 9.776,12	R\$ 1.470,74	R\$ 6.834,63	
					<b>R\$91.998,91</b>	<b>R\$ 119.598,58</b>	<b>R\$ 209.297,51</b>				<b>R\$ 90.848,92</b>

Fonte: O Autor

### 9.1.10. Administração do plano de gerenciamento de riscos

O plano de gerenciamento de risco será revisado e passado o status para o patrocinador. O gestor é responsável pelo planejamento de respostas e análise de riscos, na ausência do gestor os líderes que atuam no projeto devem se responsabilizar pela análise, porém, qualquer modificação deve ser informado e possuir a autorização de mudança do gerente de projeto.

### 9.1.11. Histórico de alterações nos riscos

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Sponsor

## **10. GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS**

Segundo o PMBOK 5ª edição, diz que o gerenciamento das partes interessadas é o processo de identificação de todas as indivíduos ou organizações que podem ser impactadas pelo projeto. Considerado um dos processos mais criteriosos e críticos, pois analisar e definir quem realmente é parte interessada e quem tem alto nível de poder e influência é algo extremamente importante se saber antes de iniciar o projeto, e após a identificação é necessário mapear as expectativas e interesses de cada um.

“É mais importante mapear as expectativas do que a personalidade”.

### **10.1. Plano de gerenciamento das partes interessadas**

Este plano tem por objetivo o estabelecimento das formas de engajamento das partes interessadas, bem como as informações de métodos e ferramentas a serem utilizadas no processo.

Será realizado um mapeamento contendo as principais partes interessadas envolvidas no SGC. O documento contém também uma matriz de poder e interesse, rede de poder e formas de engajamento.

Fica sobre responsabilidade do gestor realizar atualizações no documento, bem como o engajamento das partes interessadas.

#### **10.1.1. Identificação das partes interessadas**

Foi realizada uma análise com todas as pessoas e organizações que estão envolvidas no projeto em todas as fases e assim, criado uma tabela com as principais partes interessadas, informando se lidera, desenvolve resistência ou apoio ao decorrer do projeto. Segue tabela abaixo:

EA: Nível de Engajamento Atual
ED: Nível de Engajamento Desejado

Fonte: O Autor

Tabela 26 - Identificação das partes interessadas

	Cargo	Lidera	Dá Apoio	Neutro	Resistente	Desinform
es	Diretora e Gerente de Projeto	EA;ED	EA;ED			
afico	Diretor e Comercial	EA;ED	EA;ED			
neida	Gestor de Infra - TI	EA;ED	EA;ED			
ins	Suporte Júnior			EA;ED		
guiar Piazza	Analista de Negócios, Auditoria, Qualidade e Riscos (compliance)	EA;ED	EA;ED		EA	
alves	Líder Técnico JAVA	EA;ED	EA;ED		EA	
ancisco Kasper	Desenvolvedor Sênior JAVA		ED	EA		
attielo	Engenheiro de Software	EA;ED	EA;ED		EA	
enezes	Desenvolvedor Pleno JAVA		ED	EA		
hayer	Desenvolvedor Júnior JAVA	EA;ED	EA;ED		EA	
olin	Desenvolvedor Pleno JAVA	EA;ED	EA;ED		EA	
oardo	Desenvolvedor Sênior JAVA		ED	EA		
rumy	Desenvolvedora Pleno Front end		ED	EA		

Kirschner	Analista de Teste Pleno		ED	EA		
Maria Xausa	Automação de testes	EA;ED	EA;ED		EA	
Reite	Líder de Testes	EA;ED	EA;ED		EA	
ção	Designer Gráfico			EA;ED		
cia		EA		ED	EA	EA
Financeira			EA;ED		EA	EA

Fonte: o Autor

### **10.1.2. Gestão do engajamento das partes interessadas**

É necessário mapear todas as partes interessadas, avaliar o grau de influência, poder e interesse no projeto para que seja possível trabalhar de maneira isolada cada situação, engajando, estimulando e motivando todos os envolvidos, mesmo que as partes interessadas tenham habilidades limitadas na influência e decisões que tomam no projeto é necessário monitorar, manter satisfeito, manter informado e etc.

O gestor do projeto deve identificar o poder, influência e impacto de cada envolvido direta ou indiretamente como projeto com intuito de reduzir problemas e maximizar resultados positivos ao longo do projeto.

A tabela abaixo classificará o poder, interesse e impacto de cada parte interessada no projeto em:

- 1 - Baixo;
- 2 - Médio;
- 3 - Alto.

A soma do poder, interesse e impacto resultará num número que, conforme régua abaixo, definirá o enquadramento da parte interessada na estratégia de gerenciamento.

	Cargo	Poder	Interesse	Âmbito e impacto das partes interessadas	Poder por Número	Interesse por Número
	Diretora e Gerente de Projeto	Alto	Alto	Gerenciar com Atenção	5	
	Diretor e Comercial	Alto	Alto	Gerenciar com Atenção	5	
	Gestor de Infra - TI	Alto	Alto	Gerenciar com Atenção	3	
	Suporte Júnior	Baixo	Baixo	Manter Satisfeito	3	
	Analista de Negócios Auditoria, Qualidade e Riscos (Compliance)	Alto	Alto	Gerenciar com Atenção	4	
	Lider de Testes	Alto	Alto	Gerenciar com Atenção	3	
	Engenheiro de Software	Alto	Alto	Manter Informado	4	
esper	Desenvolvedor Sênior JAVA	Baixo	Baixo	Monitorar	2	
	Desenvolvedor Sênior JAVA	Baixo	Baixo	Monitorar	2	
	Líder Técnico JAVA	Alto	Alto	Gerenciar com Atenção	4	
	Desenvolvedor Júnior JAVA	Alto	Baixo	Gerenciar com Atenção	3	
	Desenvolvedor Pleno JAVA	Baixo	Alto	Manter Informado	3	
	Analista de Teste Pleno	Baixo	Alto	Manter Informado	2	
	Automação de testes	Baixo	Baixo	Manter Satisfeito	4	
	Designer Gráfico	Alto	Baixo	Manter Satisfeito	4	



	Desenvolvedora Pleno Front end	Baixo	Baixo	Monitorar	3	
	Analista de Teste Pleno	Baixo	Alto	Manter Informado	3	
de Saúde		Baixo	Alto	Manter Informado	2	
		Baixo	Baixo	Monitorar	3	
		Alto	Alto	Gerenciar com Atenção	5	

Fonte: o Autor

### 10.1.3. Controlar o engajamento das partes interessadas

Segue abaixo uma tabela com as expectativas das partes interessadas e a estratégia definida para manter as organizações ou recursos humanos engajados durante o projeto.

**Tabela 28 - Estratégia e abordagem para manter o engajamento**

<b>Parte Interessada</b>	<b>Expectativas com Projeto</b>	<b>Estratégia de gerenciamento das expectativas</b>
Gestor e diretoria	É esperado que o projeto ocorra no prazo, custo e qualidade definidos no início do projeto	Ao final do projeto é passado uma bonificação de 10% do valor do salário
infraestrutura e suporte para o projeto	Continuar com os equipamentos para atendimento ao projeto atualizado e buscar tecnologia de ponta para facilitar o trabalho diário com a manutenção de servidores e estações de trabalho	Realizar compra de equipamentos, após realizado análise de viabilidade de custos para o projeto e empresa. A cada remoção de impedimentos para trabalhar do time de desenvolvimento de desenvolvimento for resolvida, a pessoa alocada para resolver o problema ganhara uma pontuação para que a mesma possa trocar por viagens, almoços jantas e etc.
Analista de Negócios, Auditoria, Qualidade e Riscos (compliance)	Que o projeto seja realizado com sucesso para colocar	A cada marco atingido com sucesso, sem atrasos e des-

	no portfólio de projetos e futuras parcerias	contos de defeito será realizado uma bonificação de 5% do valor das horas trabalhadas no período
Liderança Técnica	Continuar no cargo de liderança e evoluir para áreas de gestão	Incentivar a comunicação e formas de engajamento com o time de desenvolvimento e testes, visando ensinar para que possam evoluir para áreas de gestão. Proporcionar cursos de formação continuada para desenvolver capacidades técnicas e interpessoais de liderança.
Time de Testes	Contribuir com o projeto e buscar destacar-se para se tornar referência técnica e liderança	Incentivar o desenvolvimento de liderança, comunicação e desenvolvimento técnico. Quando o profissional se destacar em suas tarefas, o mesmo será bonificado com uma pontuação que poderá trocar por viagens, almoços, jantares e etc.
Time de Desenvolvimento	Contribuir com o projeto e buscar destacar-se para se tornar referência técnica e liderança	Incentivar o desenvolvimento de liderança, comunicação e desenvolvimento técnico. Quando o profissional se destacar em suas tarefas, o mesmo será bonificado com

		uma pontuação que poderá trocar por viagens, almoços, jantares e etc.
Designer Gráfico e Front end	Contribuir com o projeto e buscar destacar-se para se tornar referência técnica no projeto e em futuros projetos	Incentivar o desenvolvimento técnico. Quando o profissional se destacar em suas tarefas, o mesmo será bonificado com uma pontuação que poderá trocar por viagens, almoços, jantares e etc.

Fonte: o Autor

## **11. AQUISIÇÕES / CONTRATAÇÕES**

Segundo o Guia PMBOK 5<sup>a</sup> ed., o gerenciamento das aquisições do projeto inclui todos os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos a equipe do projeto ou mesmo a corporação.

Esta área envolve o planejamento das aquisições, definindo como ocorrerá, informa o tipo de contrato e como será realizado o processo de escolha de fornecedores, envolve a análise de comprar ou fazer produtos ou serviços que possuem relação direta com o projeto ou não, o controle das aquisições para verificar a validade dos contratos, cumprimentos do acordado e a qualidade da prestação do serviço e por fim, o encerramento das contratações.

### **11.1. *Decisão de comprar ou fazer***

O sistema, computadores, estações de trabalho, Rh, serviço de advocacia estará dentro da empresa, não será realizado aquisições desse tipo de recurso durante o desenvolvimento do projeto. Será contratado o serviço da empresa Piazza Consultoria para a prestação de serviço de consultor na área de Compliance.

O consultor prestará o serviço de Análise de Negócio, Auditoria, Qualidade e Riscos na área de Compliance, optou-se por buscar o serviço, pois a equipe de projeto não tem capacidade técnica para esta área, os líderes de desenvolvimento e teste e o engenheiro irão auxiliar o time para o entendimento das histórias e das áreas de negócio.

### **11.2. *Seleção dos fornecedores e critérios utilizados***

Para a prestação de serviço de consultoria na área de compliance será avaliado a disponibilidade de atendimento, experiência de no mínimo 7 anos na área, SO 31000, PMI-RMP, COSO e outras certificações menos significativas, cases de sucesso e menor preço.

Existem diversas técnicas para comparar propostas. Se a avaliação das propostas leva em consideração tanto o preço como a técnica, são necessários utilizar uma unidade comum para comparação destes requisitos.

Um modelo possível é a ponderação entre um índice de preços e um índice técnico.

Apresentamos um exemplo de fórmula para isto.

$$AF = FP \times IP + (10 - FP) \times IT$$

Onde:

AF = avaliação final

FP = fator de ponderação

IP = índice de preço

IT = índice técnico.

O fator de ponderação é estabelecido de acordo com a proporção do interesse que se pretenda dar a cada índice (preço ou técnica).

O índice de preço é obtido pela fórmula:

$$IP = VMP/VP$$

Onde:

VMP = valor da proposta de menor preço global

VP = valor do preço global da proposta em exame

O índice técnico é determinado pela fórmula:

$$IT = NT/MNT$$

Onde:

IT = índice técnico

NT = nota técnica da proposta em exame

MNT = maior nota técnica obtida entre todas as propostas.

O time do projeto definiu parâmetros e critérios de avaliação para seleção dos fornecedores, a partir da definição de pesos para cada critério, conforme exemplo abaixo:

**Tabela 29 – Propostas recebidas**

<b>Propostas recebidas</b>			
<b>Empresa</b>	<b>Preço</b>	<b>Certificação</b>	<b>Cases de Sucesso</b>
<b>Piazza Consultoria</b>	80.000	SO 31000, PMI-RMP, COSO	10
<b>Sperafico Consultoria</b>	88.000	SO 31000	7
<b>Menezes Consultoria</b>	92.000	COSCO, PMI-RMP	9

Fonte: O Autor

**Tabela 30 – Parâmetros de seleção de fornecedores**

	<b>Preço</b>		<b>Certificações</b>		<b>Cases de Sucesso</b>			<b>NT</b>	<b>IT</b>	<b>AF</b>
	<b>Valor</b>	<b>IP</b>	<b>Valor</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Valor</b>	<b>Pontuação</b>				
<b>Piazza Consultoria</b>	84.000	0,95	SO 31000, PMI-RMP, COSO	10	10	7		14,9	1,00	9,62
<b>Sperafico Consultoria</b>	80.000	1,00	SO 31000	6	7	5		9,5	0,64	9,28

<b>Menezes Consultoria</b>	92.000	0,87	COSCO, PMI-RMP	8	9	4		10,8	0,72	8,41
<b>VMP</b>	80.000						<b>MNT</b>	14,9		9,62

<b>Ponderação geral (para AF):</b>		<b>FP</b>	8							
<b>Ponderação técnica (para NT):</b>		Qualidade	10	Cases de Sucesso	7					

Fonte: o Autor

### **11.3. Encerramento dos Contratos ou Aquisições**

O contrato será de preço fixo, a consultoria será encerrada ao fim do projeto. O contrato deve conter todos os termos que identificam os deveres da prestação de serviço.

O gerente do projeto é o responsável pela gestão destes contratos, realizando monitoramento quinzenal sobre os termos e aplicação da prestação de serviço.

Quando finalizado o projeto será emitido o Termo de Aceite assinado pelo gerente do projeto e o fornecedor informando que todas as obrigações foram cumpridas. Caso existam garantias a serem cumpridas pelo fornecedor após a entrega do produto ou realização do serviço, deverá constar uma observação no termo de aceite indicando que o fornecedor não está desobrigado de cumprir com estas responsabilidades.



## 12. REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

Todos os acontecimentos que são de sucesso ou marcos de insucesso serão registrados, para que no futuro possamos ter um banco de lições aprendidas.

Tudo o que for relevante, isto é, as lições aprendidas serão classificadas com grau de severidade, descrição do problema, causa raiz e a ação para a correção e, em seguida catalogadas em nosso banco de dados para futuras consultas.

Antes de catalogar as lições aprendidas o gerente de projeto deve:

1. Avisar imediatamente membros da equipe;
2. Informar o grau de severidade do problema;
3. Trabalhar em busca da causa raiz do problema e registrar;
4. Buscar uma correção para o problema e registrar;
5. Cadastrar no banco de dados o problema.

Ao final do projeto, deve ser realizado uma consulta na base de dados e buscar por todas as lições aprendidas no projeto e discutir o acontecimento passado e como trabalhar para que os erros cometidos no projeto não aconteçam novamente. Validar se as ações corretivas continuam pertinentes ao problema, caso não estejam deve ser atualizado a base com uma nova solução.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrades Silva – A importância da Adoção de Compliance <<http://www.andrade-silva.com.br/a-importancia-da-adocao-do-compliance/>> Acesso em 08 de outubro de 2016.

Compliance Brasil – Artigos <<http://compliancebrasil.org/artigos/>> Acesso em 10 de outubro de 2016.

Portal Compliance – Sobre a Compliance <<http://www.portaldecompliance.com.br/sobre/>> Acesso em 10 de outubro de 2016.

Portal Auditoria – Como formar auditores internos <[http://www.portaldeauditoria.com.br/tematica/como-formar-equipe-auditores-internos\\_qualidades-exercicio-profissional.htm](http://www.portaldeauditoria.com.br/tematica/como-formar-equipe-auditores-internos_qualidades-exercicio-profissional.htm)> Acesso em 16 de outubro de 2016.

Módulo – Compliance <<http://www.modulo.com.br/compliance/>> Acesso em 17 de outubro de 2016 .

Módulo – A Empresa <<http://www.modulo.com.br/a-empresa/>> Acesso em 17 de outubro de 2016 .

Qualiex – Sobre <<http://www.qualiex.com.br/sobre> > Acesso em 17 de outubro de 2016