

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS MBA EM GESTÃO
DE PROJETOS

CAMILA KOLLING DOS SANTOS

PLANO DE PROJETO: DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UM
CONTROLE DE DEMANDAS NO SETOR DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA
X

Porto Alegre

2016

CAMILA KOLLING DOS SANTOS

PLANO DE PROJETO: DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UM
CONTROLE DE DEMANDAS NO SETOR DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA
X

Trabalho de Conclusão de Especialização
em Gestão de Projetos apresentado
como requisito parcial para a obtenção
título de Especialista pelo MBA em
Gestão de Projetos da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Ronald Weber Kirst, Ms Eng., PMP

Porto Alegre

2016

FOLHA DE APROVAÇÃO

CAMILA KOLLING DOS SANTOS

PLANO DE PROJETO: DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UM CONTROLE DE DEMANDAS NO SETOR DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA

X

Trabalho de Conclusão de Especialização em Gestão de Projetos apresentado como requisito parcial para a obtenção título de Especialista pelo MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em.....

BANCA EXAMINADORA

Orientador Professor Ronald Weber Kirst, MS Eng., PMP

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Dedico a minha família por estar sempre presente a cada passo, me incentivando a ir sempre mais longe, e apoiando a cada decisão, de forma ímpar.

AGRADECIMENTOS

A todos que participaram dessa experiência junto comigo, com palavras de incentivo. Pela compreensão durante o tempo ausente.

Ao meu orientador pelo empenho dedicado, corrigindo e incentivando ao longo das iterações, compreendendo a minha disponibilidade de tempo, e não medindo esforços no auxílio para o êxito deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a criação de um plano de projeto para desenvolvimento e implantação de um controle de demandas no setor de Desenvolvimento da Empresa X.

O resultado da implantação do Projeto planejado, deve ser um fluxo de distribuição de demandas padronizado e automatizado, capaz de auxiliar o gestor da área de Desenvolvimento a monitorar as demandas sob sua gerencia, facilitando ações de correções e melhorando o tempo de entrega da solução aos clientes.

Para elaboração do plano de projeto foram criados planos de gerenciamento nas áreas de integração, escopo, tempo, custo, risco, recursos humanos, qualidade, comunicação, partes interessadas e aquisições, utilizando as boas práticas da 4ª edição do PMBOK.

Palavras chave: Controle de Demandas; Plano de Gerenciamento do Projeto; PMBOK.

ABSTRACT

This work aims to create a project plan for the development and implementation of a control demands on the Company's development of sector X.

The result of the implementation of the planned project should be a standardized and automated demand distribution flow, able to assist the development area manager to monitor the demands on your manages, facilitating corrections of stocks and improving the delivery time of the solution to customers.

To prepare the project plan were created management plans in the areas of integration , scope, time , cost, risk , human resources, quality , communication , stakeholders and acquisitions, using the best practices of the 4th edition of the PMBOK

Keywords: Demand Control; Project Management Plan; PMBOK.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - EAP.....	25
FIGURA 2 – GRÁFICO DE GANTT	44
FIGURA 3 – ESTRUTURA ANALÍTICA DOS CUSTOS	56
FIGURA 4 – CURVA S.....	57
FIGURA 5 – ATA DE REUNIÃO	70
FIGURA 6 – EAR.....	73
FIGURA 7 – ORGANOGRAMA DO PROJETO	81
FIGURA 8 – MATRIZ INTERESSE X PODER X IMPACTO.....	89

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – TERMO DE ABERTURA.....	16
TABELA 2 – ENTREGAS DO PROJETO	22
TABELA 3 – DICIONÁRIO DA EAP	26
TABELA 4 – PRIORIDADE X OCORRÊNCIA	31
TABELA 5 – MARCOS DO PROJETO	32
TABELA 6 – ALOCAÇÃO DOS RECURSOS NAS ATIVIDADES	32
TABELA 7 – CRONOGRAMA DO PROJETO	39
TABELA 8 – GRUPO DE RECURSOS.....	46
TABELA 9 – CUSTOS UNITÁRIOS	46
TABELA 10 – CUSTOS POR ATIVIDADE.....	47
TABELA 11 – DESEMPENHO DO PROJETO	59
TABELA 12 – DESEMPENHO DO PRODUTO	59
TABELA 13 – IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS.....	65
TABELA 14 – RACI - RISCOS.....	72
TABELA 15 – CATEGORIA DOS RISCOS.....	74
TABELA 16 – ESCALA DE RISCOS	75
TABELA 17 – ESCALA DE PROBABILIDADE DO RISCO	75
TABELA 18 – MATRIZ DE PROBABILIDADE X IMPACTO	76
TABELA 19 – ANÁLISE QUALITATIVA DE RISCOS	76
TABELA 20 – ANÁLISE QUANTITATIVA DE RISCOS	78
TABELA 21 – PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS	79
TABELA 22 – DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO	82
TABELA 23 – RACI - RH.....	83
TABELA 24 – EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS	87
TABELA 25 – PRIORIZAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS.....	89
TABELA 26 – ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	90
TABELA 27 – ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	90

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. OBJETIVO DO PROJETO.....	14
2.1. OBJETIVO GERAL.....	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. RECURSOS ENVOLVIDOS NO PROJETO.....	15
4. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	16
4.1. TERMO DE ABERTURA.....	16
PROPÓSITO OU JUSTIFICATIVA DO PROJETO	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS MENSURÁVEIS DO PROJETO	16
PREMISSAS.....	16
RESTRICÇÕES	16
DESCRIÇÃO DO PROJETO EM ALTO NÍVEL	17
RISCOS DE ALTO NÍVEL.....	17
CRONOGRAMA	17
LISTA DAS PRINCIPAIS PARTES INTERESSADAS	17
REQUISITOS PARA APROVAÇÃO DO PROJETO	17
DESIGNAÇÃO DO GERENTE DO PROJETO	18
4.2. CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS	18
4.2.1. SOLICITAÇÃO	18
4.2.2. AVALIAÇÃO	19
4.2.3. APROVAÇÃO.....	19
4.2.4. PLANEJAMENTO.....	20
4.2.5. COMUNICAÇÃO	20
5. GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	20
5.1. DECLARAÇÃO DO ESCOPO.....	20
5.1.1. PATROCINADOR.....	20
5.1.2. GERENTE DO PROJETO.....	20
5.1.3. DESCRIÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO E DO PRODUTO.....	21
5.1.4. ENTREGAS DO PROJETO E CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO.....	22
5.1.5. EQUIPE DO PROJETO.....	23
5.1.6. PREMISSAS.....	24
5.1.7. RESTRICÇÕES	24
5.1.8. EXCLUSÕES DO PROJETO	24
5.1.9. EAP HIERARQUICA DO PROJETO.....	25
5.1.10. DICIONÁRIO DA EAP	26
5.2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO	29
6. GERENCIAMENTO DO TEMPO	30
6.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	30
6.2. PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS NOS PRAZOS.....	30
6.3. SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DE PRAZO	31
6.4. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DE PRAZOS	32
6.5. PRINCIPAIS MARCOS (MILESTONES).....	32
6.6. ALOCAÇÃO DOS RECURSOS NAS ATIVIDADES	32
6.7. CRONOGRAMA	39
6.7.1. DIAGRAMA DE GANTT COM CAMINHO CRITICO.....	43
6.7.2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	45
7. GERENCIAMENTO DOS CUSTOS.....	45

7.1.	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	45
7.2.	ESTIMATIVA DOS CUSTOS	45
7.2.1.	ESTIMATIVA DE CUSTOS UNITÁRIOS DOS RECURSOS	46
7.2.2.	ESTIMATIVA DE CUSTOS POR ATIVIDADE	47
7.3.	ORÇAMENTO	54
7.3.1.	CONTROLE DE CUSTOS.....	54
7.3.2.	CONTROLE DE MUDANÇAS NOS CUSTOS	54
7.3.3.	RESERVAS DE CUSTOS	55
7.4.	ESTRUTURA ANALÍTICA DOS CUSTOS	56
7.4.1.	CURVA S.....	57
7.5.	ANALISE FINANCEIRA DO PROJETO.....	57
7.6.	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	58
8.	GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	58
8.1.	POLÍTICA DE QUALIDADE DO PROJETO.....	58
8.2.	FATORES AMBIENTAIS.....	58
8.3.	METRICAS DE QUALIDADE	59
8.3.1.	DESEMPENHO DO PROJETO	59
8.3.2.	DESEMPENHO DO PRODUTO	59
8.4.	CONTROLE DA QUALIDADE.....	63
8.5.	GARANTIA DA QUALIDADE	64
8.6.	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE.....	64
9.	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	64
9.1.	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES	64
9.2.	IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	65
9.3.	EVENTOS DE COMUNICAÇÃO	66
9.4.	ATAS DE REUNIÃO.....	69
9.5.	FERRAMENTAS E TECNOLOGIA DE COMUNICAÇÃO UTILIZADA PELO PROJETO ...	69
9.6.	MODELOS E TEMPLATES DE DOCUMENTOS	70
9.7.	INFORMAÇÕES TÉCNICAS: ESTRUTURA DE ARMAZENAMENTO	71
9.8.	ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	71
9.9.	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	71
10.	GERENCIAMENTO DOS RISCOS.....	72
10.1.	METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS	72
10.2.	RESPONSABILIDADES.....	72
10.3.	ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS	73
10.4.	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	74
10.5.	ESCALA DE RISCOS.....	74
10.6.	ESCALA DE PROBABILIDADE	75
10.7.	MATRIZ DE PROBABILIDADE X IMPACTO	76
10.8.	ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS	76
10.9.	ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS	77
10.10.	RESERVAS DO PROJETO	78
10.11.	PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS.....	79
10.12.	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	81
11.	GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	81
11.1.	ORGANOGRAMA DO PROJETO.....	81
11.2.	DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO.....	82
11.3.	MATRIZ DE RESPONSABILIDADES - RACI	83
11.4.	NOVOS RECURSOS, RE-ALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DO TIME.....	85
11.5.	TREINAMENTO	85
11.6.	AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DO PROJETO.....	86
11.7.	BONIFICAÇÃO.....	86

11.8.	FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DO TIME	86
11.9.	ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RH.....	86
11.10.	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	87
12.	GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	87
12.1.	IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS.....	87
12.2.	MATRIZ INTERESSE X PODER X IMPACTO	89
12.2.1.	PRIORIZAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS.....	89
12.3.	ENGAJAMENTO ATUAL E DESEJADO DAS PARTES INTERESSADAS.....	90
12.4.	ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	90
12.5.	ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	92
12.6.	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.	92
13.	GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS	93
13.1.	PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS.....	93
13.1.1.	ANÁLISE “FAZER OU COMPRAR”	93
14.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
15.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95

1. INTRODUÇÃO

O número de empresas que investem em softwares para melhorar seus resultados é grande, e para atender esta demanda, há uma imensa oferta de produtos no mercado.

Essa concorrência é um dos fatores que faz com que as empresas fornecedoras de soluções estejam sempre visando uma melhoria na qualidade dos seus produtos e serviços, e é uma busca ilimitada, já que as expectativas mudam conforme o perfil do cliente.

Neste cenário, a Empresa X, que dentre suas atividades também oferta software, tem sentido a pressão dos clientes por qualidade, e um dos itens constantemente cobrados é o tempo de entrega.

Com o risco de perder uma venda, em um mercado competitivo, a empresa está se posicionando para que o tempo entre a solicitação do cliente e a entrega da solução seja o mais breve possível.

A área de Desenvolvimento de Software é onde nascem a maioria das solicitações dos clientes, e por isto foi a escolhida pela empresa para se trabalhar a redução do tempo de entrega. Além disto, é o setor que tem apresentado demora no repasse de trabalho que é levantado no cliente, e por falta de controle não se sabe quanto de trabalho fica parado, em que etapa, e porquê, dificultando uma ação do gestor para resolver.

A empresa acredita que tornando o processo de distribuição de tarefas da área do Desenvolvimento mais eficiente, atingira o objetivo de reduzir o tempo de entrega para o cliente. Por isso, a proposta inicial é criar um controle de tarefas do setor, e para isto também será realizada uma padronização do fluxo existente.

2. OBJETIVO DO PROJETO

2.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo do Projeto é o desenvolvimento e implantação de um controle de demandas no setor de Desenvolvimento de Software da Empresa, disponibilizando uma ferramenta de gerenciamento, onde o Gestor possa contribuir para o aumento da qualidade do processo, solucionando problemas em demandas paradas, liberando-as, agilizando o ciclo “Solicitação do Cliente > Entrega da Solução”.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir do objetivo geral definido, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

Realizar o mapeamento do cenário atual;

Realizar sessões de *Brainstorm* para definir a melhor solução a ser implantada;

Registrar oportunidades de melhorias futuras;

Padronizar e automatizar as etapas do processo de distribuição de tarefas de desenvolvimento;

Realizar treinamento do processo automatizado;

Implantar a solução para projetos pilotos até que se tenha maturidade para disseminar;

Entregar uma solução de apoio ao gestor, permitindo monitoramento e controle das demandas do Desenvolvimento;

3. RECURSOS ENVOLVIDOS NO PROJETO

O Projeto será realizado apenas com recursos próprios, sem necessidade de aquisições.

A equipe de pessoal será formada pelos colaboradores da empresa, cada um na sua área de conhecimento, participando do Projeto paralelamente as suas atividades de trabalho, com exceção dos desenvolvedores e testadores que serão disponibilizados em tempo integral, durante o período de construção do software do projeto, respeitando suas jornadas de trabalho na empresa.

A 1ª fase do Projeto que será o Levantamento envolve principalmente os Coordenadores de Desenvolvimento que serão os responsáveis por passar as informações de como é feito o processo atual, e atuarão de forma significativa, junto com um analista e um gerente de projeto, na elaboração de um novo modelo de processo.

Na 2ª fase, Construção, as tarefas estarão concentradas nos Desenvolvedores e testadores de Software, que terão a missão de dar forma ao software de controle de demandas.

A 3ª fase, Implantação, é a fase com maior variedade de recursos atuando no projeto, os principais pacotes são Treinamento que será aplicado aos Coordenadores, e o Projeto-Piloto que envolve quase todos os recursos do Projeto.

A estrutura necessária para o projeto, como salas para reuniões, treinamentos e desenvolvimento; materiais, como projetores, computadores; e licenças de software serão os já existentes na empresa.

4. GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

4.1. TERMO DE ABERTURA

Tabela 1 – Termo de Abertura

Projeto		
DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UM CONTROLE DE DEMANDAS NO SETOR DE DESENVOLVIMENTO		
TERMO DE ABERTURA		
Preparado por	Camila Kolling dos Santos – Gerente do Projeto	Versão 3
Aprovado por	Gerente de Serviços – Sponsor do Projeto	Data:
Propósito ou Justificativa do Projeto		
<p>Atender a necessidade de gerenciamento das demandas do setor de Desenvolvimento da Empresa, com o propósito de melhorar o tempo de entrega da solução ao cliente.</p> <p>O setor de Desenvolvimento tem apresentado demora no repasse de trabalho que é levantado no cliente, para os desenvolvedores, o que acaba afetando o tempo de entrega, e tem gerado descontentamento dos clientes.</p> <p>Atualmente a empresa não tem um controle dos trabalhos e nem uma padronização do fluxo deste processo, dificultando uma análise para melhorias e correções dos problemas na distribuição de tarefas.</p> <p>A falta de gerenciamento causa além de atrasos na entrega para o cliente, uma subutilização dos recursos de pessoal da área de desenvolvimento, deixando muito trabalho parado na mão de analistas enquanto desenvolvedores muitas vezes estão sem tarefas a realizar, tudo por conta de um fluxo que não vem fluindo de forma adequada.</p>		
Objetivos específicos mensuráveis do projeto		
<p>Implementar um controle de demandas no setor de Desenvolvimento.</p> <p>A previsão é de que esta melhoria possa estar sendo aplicada dentro de 4 meses, com um custo aproximado de R\$50.000,00.</p>		
Premissas		
<p>Os recursos de pessoal devem participar ativamente do Projeto enquanto locados para este.</p> <p>Os recursos de pessoal do projeto não estarão disponíveis para o projeto enquanto locados para outras atividades da empresa.</p>		
Restrições		

<p>O prazo limite para duração do Projeto, e envolvimento dos recursos é de 6 meses.</p> <p>A empresa não irá adquirir nenhum tipo de ferramenta (software/licença), o projeto deve contar com as ferramentas já disponíveis na empresa.</p>	
<p>Descrição do projeto em alto nível</p> <p>Mapear a distribuição de tarefas do Desenvolvimento do cenário atual, levantar as necessidades/carências deste processo, e a partir disto desenhar um novo fluxo que atenda estas necessidades, padronizando e automatizando etapas do processo de modo a fornecer dados de apoio a gestão.</p>	
<p>Riscos de alto nível</p> <p>Indisponibilidade dos recursos nas atividades do Projeto, principalmente aqueles que possuem cargos de Coordenação e Gestão.</p>	
<p>Orçamento</p> <p>Custo Total aproximada do Projeto: R\$50.000,00</p> <p>Gerenciamento do Projeto R\$ 11.000,00</p> <p><u>Marcos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Marco 1 - Planejamento concluído R\$ 11.100,00 • Marco 2: Fase 1 - Levantamento concluído R\$ 4.800,00 • Marco 3: Fase 2 - Construção concluída R\$ 4.300,00 • Marco 4: Fase 3 - Projeto Implantado R\$ 18.350,00 • Marco 5: Encerramento do Projeto 450,00 	<p>Cronograma</p> <p>Duração aproximada do Projeto: 80 dias</p> <p><u>Marcos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Marco 1 - Planejamento concluído 13 dias • Marco 2: Fase 1 - Levantamento concluído 7 dias • Marco 3: Fase 2 - Construção concluída 24 dias • Marco 4: Fase 3 - Projeto Implantado 35 dias • Marco 5: Encerramento do Projeto 1 dia
<p>Lista das principais Partes Interessadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Serviços, também Diretor da Empresa – Sponsor do Projeto; • Gerente da área de Desenvolvimento; • Coordenadores de Desenvolvimento; • Analistas; • Desenvolvedores; 	
<p>Requisitos para aprovação do projeto (Sucesso do Projeto)</p> <p>O Projeto deve entregar um sistema de Controle de Demandas do Desenvolvimento.</p> <p>Para o sucesso do Projeto, todos os recursos devem estar verdadeiramente envolvidos nas tarefas para a qual forem alocados, cumprindo os prazos estabelecidos.</p>	

O Gerente de Desenvolvimento deve contribuir ativamente para o Projeto, juntamente com o Gerente do Projeto.		
Designação do Gerente do Projeto		
O Gerente de Projeto será a Analista de Desenvolvimento Camila Kolling. Será responsável pelo planejamento e execução de todo o Projeto. Suas atividades estão subordinadas a autorizações do Gerente de Desenvolvimento, e aprovações financeiras do Gerente de Serviços.		
APROVAÇÕES		
Gerente de Serviços		Data
Sponsor do Projeto		

Fonte: Elaborado pela autora

4.2. CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS

O Controle integrado de mudanças tem como objetivo definir como serão gerenciadas as mudanças que ocorrem durante o projeto.

4.2.1. SOLICITAÇÃO

A solicitação da mudança pode ser realizada por qualquer das partes interessadas do Projeto.

O canal recomendado para solicitações de mudança são as reuniões de acompanhamento de Projeto, em conversa direta com o Gerente de Projeto, se aceita pelo GP, deve ser enviado um e-mail formalizando esta solicitação, o e-mail deve conter os detalhes da mudança, identificação do solicitante, e análise do impacto aparente da mudança no caso de aprovação e também de reprovação. Nas situações em que não for possível aguardar pela reunião semanal, um e-mail pode ser encaminhado ao GP com todas estas informações.

Se a mudança for de caráter de urgência, o GP deve ser acionado via telefone, se aceita a mudança, um e-mail nas mesmas características já citadas deve ser enviado para registro.

4.2.2. AVALIAÇÃO

A prévia de todas as mudanças será realizada pelo Gerente do Projeto, se necessário uma opinião especializada, o Gerente de Desenvolvimento deve ser acionado. A avaliação final deve ser feita sob o aspecto de todas as áreas do Projeto.

Se a avaliação final mostrar uma condição negativa sobre a realização da mudança, o solicitante deverá ser comunicado e a solicitação é dada como arquivada; no caso de condição positiva, a mudança deve ser devidamente documentada em um formulário de Solicitação de Mudança, e se necessário remetida a etapa de aprovação. Nos casos em que a mudança não afete prazo e custo, não será preciso a etapa de aprovação, apenas a ciência do Gerente de Desenvolvimento, contudo, ainda se fazem necessárias as etapas de Planejamento e Comunicação.

O documento de Solicitação de Mudança deve conter solicitante, descrição detalhada da mudança e impacto sob as áreas do Projeto. Este documento deve ser publicado na pasta de Controle de Mudanças do Projeto, disponível no sistema de GED utilizado pela empresa.

4.2.3. APROVAÇÃO

As solicitações que precisarem de aprovação serão remetidas ao Patrocinador do Projeto, que terá o papel de aprovar ou não a mudança, usando como base o documento de Solicitação de Mudança preenchido pelo Gerente de Projeto.

A decisão deve ser adicionada ao documento de Solicitação de Mudança publicado no GED.

4.2.4. PLANEJAMENTO

O Gerente de Projeto deve elaborar um plano de como a mudança será executada, e adicionar esta informação no documento de Solicitação de Mudança do GED. Nesta etapa também devem ser realizados os ajustes nos documentos do Projeto, bem como Cronograma se necessário.

4.2.5. COMUNICAÇÃO

O Gerente de Projeto deverá enviar um e-mail aos participantes do Projeto alertando a mudança, e indicando o documento de Solicitação de Mudança, este documento deve conter todas as informações necessárias para equipe.

5. GERENCIAMENTO DO ESCOPO

5.1. DECLARAÇÃO DO ESCOPO

A declaração do escopo tem como objetivo detalhar o projeto que será realizado.

5.1.1. PATROCINADOR

O Gerente de Serviços e também um dos Sócios da empresa será o Patrocinador do Projeto.

5.1.2. GERENTE DO PROJETO

O Gerente de Projeto será a Analista de Desenvolvimento Camila Kolling.

Será responsável pelo planejamento e execução de todo o Projeto.

Suas atividades estão subordinadas a autorizações do Gerente de Desenvolvimento, e aprovações financeiras do Gerente de Serviços.

- Manterá os documentos formais do Projeto;
- Controlará mudanças, Equipe, Custos, Cronograma, e toda Comunicação do Projeto;
- Deverá informar um status do Projeto quinzenalmente ao Gerente de Desenvolvimento e ao Gerente de Serviços – Sócio Diretor da Empresa – Patrocinador do Projeto.
- Terá autoridade para delegar tarefas a equipe do Projeto;
- Atividades que alterem o orçamento do Projeto devem ser autorizadas pelo Gerente de Serviços;

As atividades de alocação de recurso devem ser realizadas em conjunto com o Gerente de Desenvolvimento; em caso de mudanças nas alocações, estas devem ser alinhadas com o Gerente de Desenvolvimento.

5.1.3. DESCRIÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO E DO PRODUTO

O Projeto tem como objetivo a entrega de uma ferramenta de controle das demandas do setor de Desenvolvimento da Empresa.

Para isto será feito um levantamento do cenário atual, quais fluxos são realizados hoje desde a solicitação do cliente até a entrega do software, passando por análise, proposta financeira, desenvolvimento e testes. A partir destas informações obtidas através de reuniões com as partes interessadas, serão identificados os requisitos e as necessidades de melhoria, que darão as coordenadas para a definição de um novo fluxo a ser seguido por todos,

padronizando assim as etapas do processo, e possibilitando a automação do mesmo. O novo fluxo deve ser elaborado em uma ferramenta a ser escolhida neste projeto, dentre as já disponíveis dentro da empresa, sem necessidade de aquisição.

O software deve ter um facilitador na escolha de recursos (desenvolvedores) de uma atividade, através de uma integração com o Sistema de Agenda em uso pela empresa, além disto, ele deve gerar relatórios quantitativos, e servir de apoio ao gestor para monitoramento e controle das demandas em andamento.

5.1.4. ENTREGAS DO PROJETO E CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO

Para que o objetivo deste Projeto seja atingido, foram estabelecidas as seguintes entregas:

Tabela 2 – Entregas do Projeto

Fase	Entregas	Critérios de aceitação
<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento do Projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Gerenciamento do Projeto <ul style="list-style-type: none"> ○ Termo de Abertura ○ Plano de Escopo ○ Plano de Recursos Humanos ○ Cronograma ○ Plano de Custos ○ Plano de Riscos ○ Plano de Comunicação ○ Plano de Qualidade ○ Plano das Partes Interessadas • Comunicação <ul style="list-style-type: none"> ○ Atas de Reunião • Encerramento <ul style="list-style-type: none"> ○ Lições Aprendidas ○ Termo de Encerramento 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os documentos devem ser elaborados seguindo as melhores práticas do PMBOK • Atas de Reunião deve conter nome e assinatura de ciência de todos os presentes • O relatório de lições aprendidas deve ser publicado no sistema de GED da empresa • O Termo de Encerramento deve estar assinado pelo Patrocinador do projeto
<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo Atual Mapeado <ul style="list-style-type: none"> ○ Fluxo do Processo Atual • Análise e Projeções realizadas • Proposta novo Processo <ul style="list-style-type: none"> ○ MIT044-Especificação de Personalização assinada 	<ul style="list-style-type: none"> • Os Documentos gerados por esta fase devem ter o devido envolvimento dos recursos planejados e a validação disto será feita através da aprovação destes documentos. • A versão final do Fluxo do Processo Atual deve ter a assinatura de todos os envolvidos no levantamento deste. • A MIT044 deve seguir os padrões da documentação

		disponibilizados pela empresa, e ter a assinatura de aprovação do Gerente de Serviços.
<ul style="list-style-type: none"> • Construção 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento concluído <ul style="list-style-type: none"> ○ MIT072-Manual de operações • Testes concluídos <ul style="list-style-type: none"> ○ Termo de aceite do Desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • A MIT072 deve seguir os padrões da documentação disponibilizados pela empresa. • O Aceite do Desenvolvimento deve conter a assinatura do Gerente de Desenvolvimento.
<ul style="list-style-type: none"> • Implantação 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento concluído <ul style="list-style-type: none"> ○ Avaliação de Treinamento • Piloto Planejado, executado e corrigido <ul style="list-style-type: none"> ○ Plano do Projeto Piloto ○ Relatórios de Execução do Piloto ○ Relatório Final do Projeto Piloto • Projeto Implantado 	<ul style="list-style-type: none"> • O treinamento deve atingir 100% dos colaboradores planejados para recebe-lo, salvo algum desligamento da empresa, com a ciência do Patrocinador do projeto. • A avaliação do treinamento deve mostrar 95% de entendimento/satisfação de seus participantes. • O Plano Piloto deve conter um check-list de critérios que serão avaliados durante a execução • Os relatórios de execução do Piloto devem ter o check-list do Plano Piloto preenchido • O Projeto deve ser apresentado para o Patrocinador do Projeto, junto com o Relatório Final do desempenho do Projeto Piloto

Fonte: Elaborada pela autora

5.1.5. EQUIPE DO PROJETO

- GERENTE DE PROJETO
- GERENTE DE DESENVOLVIMENTO
- COORD. MT
- COORD. MB
- COORD. AN
- ANALISTA
- DESENVOLVEDOR A
- DESENVOLVEDOR B

- TESTADOR A
- TESTADOR B

5.1.6. PREMISSAS

Os recursos de pessoal devem participar ativamente do Projeto enquanto locados para este.

Os recursos de pessoal do projeto não estarão disponíveis para o projeto enquanto locados para atividades da empresa.

5.1.7. RESTRIÇÕES

O prazo limite para duração do Projeto, e envolvimento dos recursos é de 6 meses.

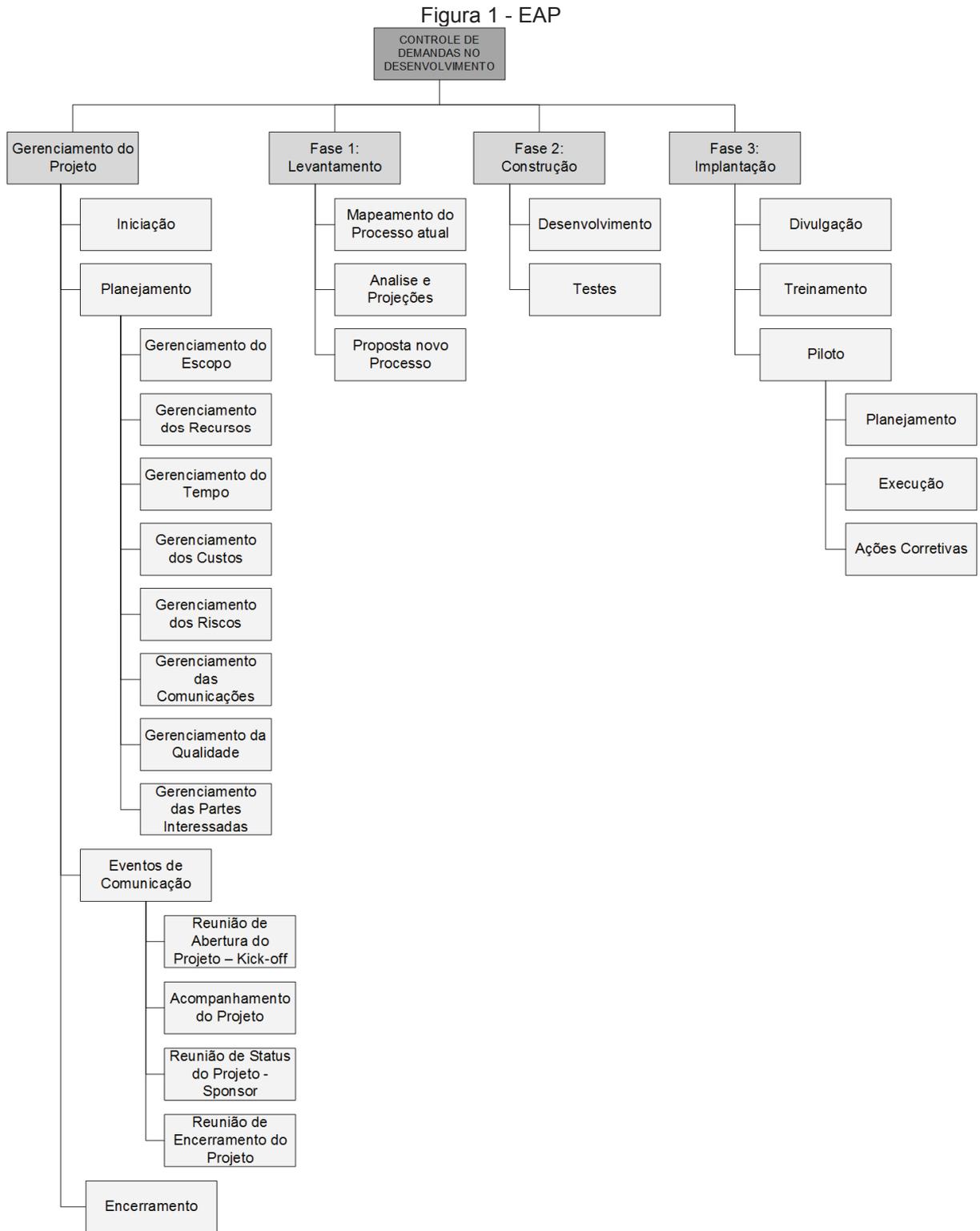
Os recursos não poderão ter alocações fora do horário normal de expediente, ou seja, que caracterize horas excedentes a sua jornada normal de trabalho.

A empresa não irá adquirir nenhum tipo de ferramenta (software/licença), o projeto deve contar com as ferramentas já disponíveis na empresa.

5.1.8. EXCLUSÕES DO PROJETO

Este projeto não tem como objetivo contemplar uma gestão detalhada da etapa de Desenvolvimento, controlando individualmente cada tarefa desempenhada pelos desenvolvedores, e sim um nível mais macro do processo, as demandas que são solicitadas pelo cliente, um pacote de tarefas, que são vistas como uma entrega.

5.1.9. EAP HIERARQUICA DO PROJETO



Fonte: Elaborada pela autora

5.1.10. DICIONÁRIO DA EAP

Tabela 3 – Dicionário da EAP

ID EAP	Nome da tarefa	Descrição da atividade
0	Controle de Demandas do Desenvolvimento	
1	Gerenciamento do Projeto	
1.1	Iniciação	
1.1.1	Realizar reunião Inicial do Projeto	Reunião inicial para discutir e alinhar a ideia do Projeto
1.1.2	Termo de Abertura	Elaborar e aprovar o Termo de Abertura do Projeto
1.1.3	Entrega: TAP	Entrega do Projeto
1.2	Planejamento	
1.2.1	Gerenciamento do Escopo	Elaborar o Plano de Gerenciamento do Escopo - Descrição detalhada do Projeto; Premissas; Restrições; EAP
1.2.2	Entrega: Plano de Escopo	Entrega do Projeto
1.2.3	Gerenciamento dos Recursos	Elaborar Plano de Gerenciamento dos Recursos - Descrição de gestão dos Recursos
1.2.4	Entrega: Plano de Recursos Humanos	Entrega do Projeto
1.2.5	Gerenciamento do Tempo	Elaborar o Plano de Gerenciamento do Tempo - Estimar o tempo das atividades; desenvolver o Cronograma do Projeto
1.2.6	Entrega: Cronograma	Entrega do Projeto
1.2.7	Gerenciamento dos Custos	Elaborar o Plano de Gerenciamento dos Custos - Estimar o custo das atividades; desenvolver o Orçamento do Projeto
1.2.8	Entrega: Plano de Custos	Entrega do Projeto
1.2.9	Gerenciamento dos Riscos	Elaborar o Plano de Gerenciamento dos Riscos - Mapa e gestão dos riscos do Projeto
1.2.10	Entrega: Plano de Riscos	Entrega do Projeto
1.2.11	Gerenciamento das Comunicações	Elaborar o Plano de Gerenciamento das Comunicações - Definir eventos, meios e periodicidade da comunicação do Projeto
1.2.12	Entrega: Plano de Comunicação	Entrega do Projeto
1.2.13	Gerenciamento da Qualidade	Elaborar o Plano de Gerenciamento da Qualidade - Gestão da qualidade do Projeto
1.2.14	Entrega: Plano de Qualidade	Entrega do Projeto
1.2.15	Gerenciamento das Partes Interessadas	Elaborar o Plano de Gerenciamento das Partes interessadas - Gestão das Partes Interessadas do Projeto
1.2.16	Entrega: Plano das Partes Interessadas	Entrega do Projeto
1.2.17	Marco 1 - Planejamento concluído	Marco do Projeto
1.3	Eventos de Comunicação	

1.3.1	Reunião de Abertura do Projeto (Kick-off)	Reunião que formaliza o início do Projeto Envolve todos os recursos que participarão do Projeto, apresentando e alinhando os objetivos e o Planejamento do Projeto
1.3.2	Acompanhamento do Projeto	Reunião de acompanhamento semanal realizada com a equipe do Projeto, para monitorar e controlar o andamento das tarefas - atualização de documentos necessários por parte do GP
1.3.3	Reunião de Status do Projeto - Sponsor	Reunião quinzenal para apresentar o status do Projeto ao Sponsor e ao Gerente de Desenvolvimento - prestação de contas
1.3.4	Reunião de Encerramento do Projeto	Reunião que formaliza o termino do Projeto Envolve todos os recursos que participaram do Projeto, apresentando os resultados
1.4	Encerramento	
1.4.1	Analisar/Documentar lições aprendidas	Documentar lições aprendidas no projeto e publicar na pasta "Lições Aprendidas" do Projeto, disponível no sistema de GED utilizado pela empresa
1.4.2	Entrega: Relatório de Lições aprendidas	Entrega do Projeto
1.4.3	Termo de Encerramento do Projeto	Elaborar e aprovar o Termo de Encerramento do Projeto
1.4.4	Entrega: TEP	Entrega do Projeto
1.4.5	Marco 5: Encerramento do Projeto	Marco do Projeto
2	Fase 1: Levantamento	
2.1	Mapeamento do Processo atual	
2.1.1	Entrevistar equipe para coletar informações	Realizar entrevistas individuais envolvendo todos os Coordenadores que realizam o processo atual, a fim de mapeá-lo
2.1.2	Desenhar fluxo do processo atual	Desenhar o fluxo do processo atual de Distribuição de Demandas do Desenvolvimento
2.1.3	Entrega: Fluxo do processo atual	Entrega do Projeto
2.2	Análise e Projeções	
2.2.1	Apresentar processo atual e levantar soluções (problemas/melhorias) - Brainstorming	Reunião para apresentar o Fluxo do processo atual mapeado - coletar a ciência de todos os envolvidos no mapeamento Em cima do Fluxo atual realizar um Brainstorm para identificação de problemas e melhorias
2.2.2	Reunir para priorizar melhorias e escolher ferramentas	Reunião para priorizar melhorias levantadas e escolher 1 ou 2 ferramentas como opções para o desenvolvimento do Projeto
2.2.3	Reunir para definir solução (documentar)	Reunião de compilação das reuniões anteriores, com documentação da definição final sobre melhorias e a ferramenta - esta reunião não terá o envolvimento dos Coordenadores
2.2.4	Entrega: Análise e Projeções	Entrega do Projeto

	concluídas	
2.3	Proposta novo Processo	
2.3.1	Desenhar fluxo do processo novo (proposta de melhoria)	Com base nas análises e Projeções documentadas, desenhar o novo fluxo do processo
2.3.2	Apresentar processo proposto	Apresentar fluxo do novo processo aos envolvidos no levantamento
2.3.3	Elaborar Especificação de Personalização (MIT044)	Elaborar o documento de especificação do Desenvolvimento que será realizado
2.3.4	Aprovar MIT044	Analisar, validar e aprovar o documento MIT044
2.3.5	Entrega: MIT044-Especificação de Personalização assinada	Entrega do Projeto
2.4	Marco 2: Fase 1 - Levantamento concluído	Marco do Projeto
3	Fase 2: Construção	
3.1	Desenvolvimento	
3.1.1	Desenvolver Cadastros	Realizar o desenvolvimento dos Cadastros conforme MIT044
3.1.2	Desenvolver integrações com a agenda	Realizar a codificação da integração do novo fluxo com o sistema de agenda utilizado pela empresa - conforme MIT044
3.1.3	Desenvolver Fluxo do Processo	Realizar o desenvolvimento do novo fluxo - conforme MIT044
3.1.4	Desenvolver Relatórios	Realizar o desenvolvimento dos relatórios previstos na MIT044
3.1.5	Elaborar manual de operações (MIT072)	Elaborar um manual de uso do software através do modelo de documentação utilizado pela Totvs MIT072
3.1.6	Aprovar MIT072	Analisar, validar e aprovar o documento MIT072
3.1.7	Entrega: MIT072-Manual de operações assinada	Entrega do Projeto
3.2	Testes	
3.2.1	Testar Cadastros	Executar testes nos cadastros desenvolvidos
3.2.2	Testar fluxo (inclusive integrações e Relatórios)	Executar testes no fluxo, utilizando a integração; executar testes dos Relatórios desenvolvidos
3.2.3	Testar e Aprovar Desenvolvimento	Executar Testes e aprovar Desenvolvimento
3.2.4	Entrega: Termo de aceite do Desenvolvimento	Entrega do Projeto
3.3	Marco 3: Fase 2 - Construção concluída	Marco do Projeto
4	Fase 3: Implantação	
4.1	Divulgação	
4.1.1	Divulgar Projeto/Novo Processo	Divulgar novo processo para todos os participantes da empresa, mostrando a importância e vendendo a ideia aos gestores das outras áreas que ainda não foram contemplados
4.1.2	Entrega: Projeto divulgado	Entrega do Projeto
4.2	Treinamento	

4.2.1	Elaborar material para Treinamento	Elaborar material para a realização do Treinamento - Tratando sobre o funcionamento do novo processo e utilização do software (Cadastros/Relatórios/Controles)
4.2.2	Treinar envolvidos	Treinar os envolvidos no Projeto que irão utilizar o software
4.2.3	Realizar Prova	Realizar uma avaliação do Treinamento para medir a compreensão dos treinados
4.2.4	Avaliar Treinamento	Realizar uma avaliação da qualidade do Treinamento
4.2.5	Entrega: Treinamento concluído	Entrega do Projeto
4.3	Piloto	
4.3.1	Planejamento	
4.3.1.1	Elaborar Plano Projeto-Piloto (reunião)	Reunião para elaborar um Plano de Execução do Projeto Piloto
4.3.1.2	Aprovar Plano Projeto-Piloto	Analisar e aprovar o Plano Projeto-Piloto
4.3.1.3	Entrega: Plano Projeto-Piloto	Entrega do Projeto
4.3.2	Execução	
4.3.2.1	Popular cadastros	Realizar os cadastros do Sistema antes de executar o fluxo do processo
4.3.2.2	Executar e documentar resultados do Piloto	Trabalhar no novo processo e documentar os resultados de execução
4.3.2.3	Entrega: Relatórios de Execução do Piloto	Entrega do Projeto
4.3.3	Ações Corretivas	
4.3.3.1	Realizar Correções levantadas no Projeto-Piloto	Realizar correção que foram identificadas na execução do Projeto Piloto
4.3.3.2	Elaborar Relatório Final Piloto	Elabora um Relatório Final dos resultados do Projeto Piloto
4.3.3.3	Entrega: Relatório Final do Projeto-Piloto	Entrega do Projeto
4.4	Marco 4: Fase 3 - Projeto Implantado	Marco do Projeto

Fonte: Elaborada pela autora

5.2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

O responsável pela administração do Plano de Gerenciamento de Escopo será o Gerente de Projeto.

As atualizações do Plano serão realizadas junto às reuniões de acompanhamento de Projeto.

6. GERENCIAMENTO DO TEMPO

6.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O Gerenciamento do Tempo do Projeto é o plano que visa garantir a conclusão do projeto no prazo acordado com o Patrocinador. Sua principal entrega é o cronograma do projeto.

As atividades foram definidas e sequenciadas a partir da decomposição dos pacotes de trabalho presentes na EAP (item 5.1.9).

A estimativa de recursos foi feita através da experiência do Gerente de Projeto junto à opinião especializada do Gerente de Desenvolvimento, e usou como base os recursos disponibilizados para o projeto, descritos no item 5.1.5.

Para estimativa de tempo foi empregada a técnica análoga, baseando-se em projetos similares já gerenciados pela empresa, e com o auxílio de opinião especializada do Gerente de Desenvolvimento.

O controle do cronograma será realizado pelo Gerente de Projeto. O MS Project 2013 será utilizado como ferramenta de apoio no processo de controle do cronograma.

6.2. PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS NOS PRAZOS

Prioridade 0 (Zero) – Atrasos de prioridade zero requerem uma ação imediata por parte do gerente do projeto, que deve acionar imediatamente o patrocinador e o Gerente de Desenvolvimento (como opinião especializada) para discussão e análise, uma vez que é um problema urgente, de alto impacto no projeto e com soluções inicialmente não identificadas.

Prioridade 1 (Um) – Atrasos de prioridade um requerem uma ação imediata por parte do gerente do projeto, que deve acionar o Gerente de Desenvolvimento que tem autoridade para mudanças de alocação de recursos, para juntos analisarem e executarem ações de recuperação do tempo perdido, esta ação ocorre independente das reuniões de controle previstas devido à urgência.

Prioridade 2 (Dois) – Atrasos de prioridade dois requerem um replanejamento das atividades, mas por não terem impacto significativo para o Projeto podem ser realizadas diretamente pelo Gerente de Projeto.

Prioridade 3 (Três) – Atrasos de prioridade três são pequenos atrasos que podem ser facilmente contornados pela equipe sem um replanejamento, contudo devem ser monitorados pelo Gerente Projeto.

Tabela 4 – Prioridade x Ocorrência

Prioridade	Ocorrência
0	Atrasos maior ou igual a 30% em relação ao prazo previsto
1	Atrasos inferior a 30%, mas superior a 15%, ou ainda qualquer atraso inferior a 30% em atividades do caminho crítico
2	Atrasos inferior a 15%, mas superior a 5%, ou ainda qualquer atraso inferior a 15% em atividades do caminho crítico
3	Atrasos de até 5% em relação ao prazo previsto em atividades não pertencentes ao caminho crítico

Fonte: Elaborada pela autora

6.3. SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇAS DE PRAZO

O controle de mudanças nos prazos ficará sob responsabilidade do Gerente de Projetos, devendo este informar os principais stakeholders caso identifique atraso em qualquer atividade do projeto.

6.4. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DE PRAZOS

As avaliações de prazos ocorrerão durante as reuniões semanais de acompanhamento de Projeto previstas e, sempre que ocorrer uma mudança, seguindo orientações definidas no Gerenciamento da Integração.

6.5. PRINCIPAIS MARCOS (MILESTONES)

Tabela 5 – Marcos do Projeto

Marco	Nome	Término
1	Planejamento concluído	Qui 18/08/16 11:00
2	Fase 1 - Levantamento concluído	Sex 26/08/16 15:00
3	Fase 2 - Construção concluída	Qui 29/09/16 14:26
4	Fase 3 - Projeto Implantado	Qua 16/11/16 16:56
5	Encerramento do Projeto	Qui 17/11/16 16:56

Fonte: Elaborada pela autora

6.6. ALOCAÇÃO DOS RECURSOS NAS ATIVIDADES

Tabela 6 – Alocação dos recursos nas atividades

ID	Nome da tarefa	Unidades de atribuição	Duração	Trabalho
0	Controle de Demandas do Desenvolvimento		78,87 dias	1.103,5 hrs
1	Gerenciamento do Projeto		78,87 dias	417 hrs
2	Iniciação		1,25 dias	22 hrs
3	Realizar reunião Inicial do Projeto		0,25 dias	6 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		2 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		2 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		2 hrs
	<i>Sala de Reunião 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
4	Termo de Abertura		1 dia	16 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		2 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		8 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		6 hrs
	<i>Sala de Reunião 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
5	Entrega: TAP		0 dias	0 hrs

6	Planejamento		12 dias	191 hrs
7	Gerenciamento do Escopo		4 dias	65 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		1 hr
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		32 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		32 hrs
8	Entrega: Plano de Escopo		0 dias	0 hrs
9	Gerenciamento dos Recursos		1 dia	17 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		1 hr
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		8 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		8 hrs
10	Entrega: Plano de Recursos Humanos		0 dias	0 hrs
11	Gerenciamento do Tempo		2 dias	21 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		1 hr
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		16 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	25%		4 hrs
12	Entrega: Cronograma		0 dias	0 hrs
13	Gerenciamento dos Custos		1 dia	17 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		1 hr
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		8 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		8 hrs
14	Entrega: Plano de Custos		0 dias	0 hrs
15	Gerenciamento dos Riscos		1 dia	32 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		2 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		8 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		4 hrs
	<i>Coord. MT</i>	100%		4 hrs
	<i>Coord. MB</i>	100%		4 hrs
	<i>Coord. AN</i>	100%		4 hrs
	<i>Analista</i>	100%		4 hrs
	<i>Desenvolvedor A</i>	100%		2 hrs
16	Entrega: Plano de Riscos		0 dias	0 hrs
17	Gerenciamento das Comunicações		1 dia	11 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		1 hr
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		8 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	25%		2 hrs
18	Entrega: Plano de Comunicação		0 dias	0 hrs
19	Gerenciamento da Qualidade		1 dia	17 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		1 hr
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		8 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		8 hrs
20	Entrega: Plano de Qualidade		0 dias	0 hrs
21	Gerenciamento das Partes Interessadas		1 dia	11 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		1 hr
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		8 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		2 hrs
22	Entrega: Plano das Partes Interessadas		0 dias	0 hrs
23	Marco 1 - Planejamento concluído		0 dias	0 hrs
24	Eventos de Comunicação		64,87 dias	196 hrs
25	Reunião de Abertura do Projeto (Kick-off)		0,25 dias	22 hrs
26	Realizar reunião de Abertura do Projeto (Kick-off)		2 hrs	22 hrs

	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		2 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		2 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		2 hrs
	<i>Coord. MT</i>	100%		2 hrs
	<i>Coord. MB</i>	100%		2 hrs
	<i>Coord. AN</i>	100%		2 hrs
	<i>Analista</i>	100%		2 hrs
	<i>Desenvolvedor A</i>	100%		2 hrs
	<i>Desenvolvedor B</i>	100%		2 hrs
	<i>Testador A</i>	100%		2 hrs
	<i>Testador B</i>	100%		2 hrs
	<i>Sala de Reunião 2</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
	<i>Computador 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
	<i>Projeto 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
27	Acompanhamento do Projeto		60,5 dias	110 hrs
28	Acompanhamento do Projeto 1		4 hrs	6 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		4 hrs
	<i>Analista</i>	100%		2 hrs
29	Acompanhamento do Projeto 2		4 hrs	14 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		4 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		2 hrs
	<i>Coord. MT</i>	100%		2 hrs
	<i>Coord. MB</i>	100%		2 hrs
	<i>Coord. AN</i>	100%		2 hrs
	<i>Analista</i>	100%		2 hrs
30	Acompanhamento do Projeto 3		4 hrs	8 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		4 hrs
	<i>Desenvolvedor A</i>	50%		2 hrs
	<i>Desenvolvedor B</i>	50%		2 hrs
31	Acompanhamento do Projeto 4		4 hrs	8 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		4 hrs
	<i>Desenvolvedor A</i>	50%		2 hrs
	<i>Desenvolvedor B</i>	50%		2 hrs
32	Acompanhamento do Projeto 5		4 hrs	8 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		4 hrs
	<i>Desenvolvedor A</i>	50%		2 hrs
	<i>Desenvolvedor B</i>	50%		2 hrs
33	Acompanhamento do Projeto 6		4 hrs	12 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		4 hrs
	<i>Desenvolvedor A</i>	50%		2 hrs
	<i>Desenvolvedor B</i>	50%		2 hrs
	<i>Testador A</i>	100%		2 hrs
	<i>Testador B</i>	100%		2 hrs
34	Acompanhamento do Projeto 7		4 hrs	6 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		4 hrs
	<i>Analista</i>	100%		2 hrs
35	Acompanhamento do Projeto 8		4 hrs	8 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		4 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		2 hrs
	<i>Coord. MT</i>	100%		2 hrs
36	Acompanhamento do Projeto 9		4 hrs	8 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		4 hrs

	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		2 hrs
	<i>Coord. MT</i>	100%		2 hrs
37	Acompanhamento do Projeto 10		4 hrs	8 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		4 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		2 hrs
	<i>Coord. MT</i>	100%		2 hrs
38	Acompanhamento do Projeto 11		4 hrs	8 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		4 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		2 hrs
	<i>Coord. MT</i>	100%		2 hrs
39	Acompanhamento do Projeto 12		4 hrs	8 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		4 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		2 hrs
	<i>Coord. MT</i>	100%		2 hrs
40	Acompanhamento do Projeto 13		4 hrs	8 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		4 hrs
	<i>Analista</i>	100%		2 hrs
	<i>Desenvolvedor A</i>	100%		2 hrs
41	Reunião de Status do Projeto - Sponsor		60,25 dias	42 hrs
42	Reunião de Status do Projeto - Sponsor 1		2 hrs	6 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		2 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		2 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		2 hrs
	<i>Sala de Reunião 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
43	Reunião de Status do Projeto - Sponsor 2		2 hrs	6 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		2 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		2 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		2 hrs
	<i>Sala de Reunião 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
44	Reunião de Status do Projeto - Sponsor 3		2 hrs	6 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		2 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		2 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		2 hrs
	<i>Sala de Reunião 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
45	Reunião de Status do Projeto - Sponsor 4		2 hrs	6 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		2 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		2 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		2 hrs
	<i>Sala de Reunião 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
46	Reunião de Status do Projeto - Sponsor 5		2 hrs	6 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		2 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		2 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		2 hrs
	<i>Sala de Reunião 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
47	Reunião de Status do Projeto - Sponsor 6		2 hrs	6 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		2 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		2 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		2 hrs
	<i>Sala de Reunião 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
48	Reunião de Status do Projeto - Sponsor 7		2 hrs	6 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		2 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		2 hrs

	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		2 hrs
	<i>Sala de Reunião 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
49	Reunião de Encerramento do Projeto		0,25 dias	22 hrs
50	Apresentar Projeto		0,25 dias	22 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		2 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		2 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		2 hrs
	<i>Coord. MT</i>	100%		2 hrs
	<i>Coord. MB</i>	100%		2 hrs
	<i>Coord. AN</i>	100%		2 hrs
	<i>Analista</i>	100%		2 hrs
	<i>Desenvolvedor A</i>	100%		2 hrs
	<i>Desenvolvedor B</i>	100%		2 hrs
	<i>Testador A</i>	100%		2 hrs
	<i>Testador B</i>	100%		2 hrs
	<i>Sala de Reunião 2</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
	<i>Computador 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
	<i>Projeto 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
51	Encerramento		0,75 dias	8 hrs
52	Analisar/Documentar lições aprendidas		0,5 dias	4 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		4 hrs
53	Entrega: Relatório de Lições aprendidas		0 dias	0 hrs
54	Termo de Encerramento do Projeto		0,25 dias	4 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		1 hr
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		2 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		1 hr
	<i>Sala de Reunião 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
55	Entrega: TEP		0 dias	0 hrs
56	Marco 5: Encerramento do Projeto		0 dias	0 hrs
57	Fase 1: Levantamento		6,13 dias	100 hrs
58	Mapeamento do Processo atual		1,5 dias	16 hrs
59	Entrevistar equipe para coletar informações		1,5 dias	12 hrs
	<i>Coord. MT</i>	100%		2 hrs
	<i>Coord. MB</i>	100%		2 hrs
	<i>Coord. AN</i>	100%		2 hrs
	<i>Analista</i>	100%		6 hrs
60	Desenhar fluxo do processo atual		0,5 dias	4 hrs
	<i>Analista</i>	100%		4 hrs
61	Entrega: Fluxo do processo atual		0 dias	0 hrs
62	Análise e Projeções		1,25 dias	46 hrs
63	Apresentar processo atual e levantar soluções (problemas/melhorias) - Brainstorming		0,5 dias	20 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		4 hrs
	<i>Coord. MT</i>	100%		4 hrs
	<i>Coord. MB</i>	100%		4 hrs
	<i>Coord. AN</i>	100%		4 hrs
	<i>Analista</i>	100%		4 hrs
	<i>Sala de Reunião 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
	<i>Computador 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
	<i>Projeto 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
64	Reunir para priorizar melhorias e escolher ferramentas		0,5 dias	20 hrs

	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		4 hrs
	<i>Coord. MT</i>	100%		4 hrs
	<i>Coord. MB</i>	100%		4 hrs
	<i>Coord. AN</i>	100%		4 hrs
	<i>Analista</i>	100%		4 hrs
	<i>Sala de Reunião 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
65	Reunir para definir solução (documentar)		0,25 dias	6 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		2 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		2 hrs
	<i>Analista</i>	100%		2 hrs
	<i>Sala de Reunião 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
66	Entrega: Análise e Projeções concluídas		0 dias	0 hrs
67	Proposta novo Processo		2,88 dias	38 hrs
68	Desenhar fluxo do processo novo (proposta de melhoria)		0,5 dias	4 hrs
	<i>Analista</i>	100%		4 hrs
69	Apresentar processo proposto		0,25 dias	12 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		2 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		2 hrs
	<i>Coord. MT</i>	100%		2 hrs
	<i>Coord. MB</i>	100%		2 hrs
	<i>Coord. AN</i>	100%		2 hrs
	<i>Analista</i>	100%		2 hrs
	<i>Sala de Reunião 2</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
	<i>Computador 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
	<i>Projeto 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
70	Elaborar Especificação de Personalização (MIT044)		2 dias	18 hrs
	<i>Analista</i>	100%		16 hrs
	<i>Desenvolvedor A</i>	100%		2 hrs
71	Aprovar MIT044		0,13 dias	4 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		1 hr
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		1 hr
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		1 hr
	<i>Analista</i>	100%		1 hr
72	Entrega: MIT044-Especificação de Personalização assinada		0 dias	0 hrs
73	Marco 2: Fase 1 - Levantamento concluído		0 dias	0 hrs
74	Fase 2: Construção		23,93 dias	210 hrs
75	Desenvolvimento		22,93 dias	190 hrs
76	Desenvolver Cadastros		10 dias	24 hrs
	<i>Desenvolvedor A</i>	30%		24 hrs
77	Desenvolver integrações com a agenda		4 dias	32 hrs
	<i>Desenvolvedor B</i>	100%		32 hrs
78	Desenvolver Fluxo do Processo		21,43 dias	120 hrs
	<i>Desenvolvedor A</i>	70%		120 hrs
79	Desenvolver Relatórios		1 dia	8 hrs
	<i>Desenvolvedor B</i>	100%		8 hrs
80	Elaborar manual de operações (MIT072)		0,5 dias	4 hrs
	<i>Desenvolvedor A</i>	100%		4 hrs

81	Aprovar MIT072		0,13 dias	2 hrs
	<i>Analista</i>	100%		1 hr
	<i>Desenvolvedor A</i>	100%		1 hr
82	Entrega: MIT072-Manual de operações assinada		0 dias	0 hrs
83	Testes		14,43 dias	20 hrs
84	Testar Cadastros		0,5 dias	4 hrs
	<i>Testador A</i>	50%		4 hrs
85	Testar fluxo (inclusive integrações e Relatórios)		0,5 dias	8 hrs
	<i>Testador A</i>	100%		4 hrs
	<i>Testador B</i>	100%		4 hrs
86	Testar e Aprovar Desenvolvimento		1 dia	8 hrs
	<i>Analista</i>	100%		8 hrs
87	Entrega: Termo de aceite do Desenvolvimento		0 dias	0 hrs
88	Marco 3: Fase 2 - Construção concluída		0 dias	0 hrs
89	Fase 3: Implantação		34,31 dias	376,5 hrs
90	Divulgação		0,13 dias	1 hr
91	Divulgar Projeto/Novo Processo		0,13 dias	1 hr
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		1 hr
92	Entrega: Projeto divulgado		0 dias	0 hrs
93	Treinamento		4,06 dias	110,5 hrs
94	Elaborar material para Treinamento		1 dia	8 hrs
	<i>Analista</i>	100%		8 hrs
95	Treinar envolvidos		2,5 dias	80 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		16 hrs
	<i>Coord. MT</i>	100%		16 hrs
	<i>Coord. MB</i>	100%		16 hrs
	<i>Coord. AN</i>	100%		16 hrs
	<i>Analista</i>	100%		16 hrs
	<i>Sala de Treinamentos</i>	2 dia(s)		2 dia(s)
	<i>Computador 1</i>	2 dia(s)		2 dia(s)
	<i>Computador 2</i>	2 dia(s)		2 dia(s)
	<i>Computador 3</i>	2 dia(s)		2 dia(s)
	<i>Computador 4</i>	2 dia(s)		2 dia(s)
	<i>Computador 5</i>	2 dia(s)		2 dia(s)
	<i>Projeter 1</i>	2 dia(s)		2 dia(s)
	<i>Coffee-break</i>	10 un(s)		10 un(s)
96	Realizar Prova		0,5 dias	20 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		4 hrs
	<i>Coord. MT</i>	100%		4 hrs
	<i>Coord. MB</i>	100%		4 hrs
	<i>Coord. AN</i>	100%		4 hrs
	<i>Analista</i>	100%		4 hrs
	<i>Sala de Treinamentos</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
	<i>Computador 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
	<i>Computador 2</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
	<i>Computador 3</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
	<i>Computador 4</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
97	Avaliar Treinamento		0,06 dias	2,5 hrs

	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		0,5 hrs
	<i>Coord. MT</i>	100%		0,5 hrs
	<i>Coord. MB</i>	100%		0,5 hrs
	<i>Coord. AN</i>	100%		0,5 hrs
	<i>Analista</i>	100%		0,5 hrs
98	Entrega: Treinamento concluído		0 dias	0 hrs
99	Piloto		30,25 dias	265 hrs
100	Planejamento		1,13 dias	27 hrs
101	Elaborar Plano Projeto-Piloto (reunião)		1 dia	24 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		8 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		8 hrs
	<i>Analista</i>	100%		8 hrs
	<i>Sala de Reunião 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
	<i>Computador 1</i>	1 dia(s)		1 dia(s)
102	Aprovar Plano Projeto-Piloto		0,13 dias	3 hrs
	<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>	100%		1 hr
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		1 hr
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		1 hr
103	Entrega: Plano Projeto-Piloto		0 dias	0 hrs
104	Execução		23,5 dias	188 hrs
105	Popular cadastros		1 dia	8 hrs
	<i>Coord. MT</i>	100%		8 hrs
106	Executar e documentar resultados do Piloto		20 dias	180 hrs
	<i>Gerente de Desenvolvimento</i>	100%		20 hrs
	<i>Coord. MT</i>	100%		160 hrs
107	Entrega: Relatórios de Execução do Piloto		0 dias	0 hrs
108	Ações Corretivas		5,63 dias	50 hrs
109	Realizar Correções levantadas no Projeto-Piloto		5,5 dias	48 hrs
	<i>Analista</i>	100%		8 hrs
	<i>Desenvolvedor A</i>	100%		40 hrs
110	Elaborar Relatório Final Piloto		0,13 dias	2 hrs
	<i>Camila Kolling - GP</i>	100%		1 hr
	<i>Analista</i>	100%		1 hr
111	Entrega: Relatório Final do Projeto-Piloto		0 dias	0 hrs
112	Marco 4: Fase 3 - Projeto Implantado		0 dias	0 hrs

Fonte: Elaborada pela autora

6.7. CRONOGRAMA

Tabela 7 – Cronograma do Projeto

ID EAP	Nome da tarefa	Duração	Início	Término
0	Controle de Demandas do Desenvolvimento	78,87 dias	Seg 01/08/16 09:00	Qui 17/11/16 16:56
1	Gerenciamento do Projeto	78,87 dias	Seg 01/08/16 09:00	Qui 17/11/16 16:56
1.1	Iniciação	1,25 dias	Seg 01/08/16 09:00	Ter 02/08/16 11:00
1.1.1	Realizar reunião Inicial do	0,25 dias	Seg 01/08/16 09:00	Seg 01/08/16 11:00

	Projeto			
1.1.2	Termo de Abertura	1 dia	Seg 01/08/16 11:00	Ter 02/08/16 11:00
1.1.3	Entrega: TAP	0 dias	Ter 02/08/16 11:00	Ter 02/08/16 11:00
1.2	Planejamento	12 dias	Ter 02/08/16 11:00	Qui 18/08/16 11:00
1.2.1	Gerenciamento do Escopo	4 dias	Ter 02/08/16 11:00	Seg 08/08/16 11:00
1.2.2	Entrega: Plano de Escopo	0 dias	Seg 08/08/16 11:00	Seg 08/08/16 11:00
1.2.3	Gerenciamento dos Recursos	1 dia	Seg 08/08/16 11:00	Ter 09/08/16 11:00
1.2.4	Entrega: Plano de Recursos Humanos	0 dias	Ter 09/08/16 11:00	Ter 09/08/16 11:00
1.2.5	Gerenciamento do Tempo	2 dias	Ter 09/08/16 11:00	Qui 11/08/16 11:00
1.2.6	Entrega: Cronograma	0 dias	Qui 11/08/16 11:00	Qui 11/08/16 11:00
1.2.7	Gerenciamento dos Custos	1 dia	Qui 11/08/16 11:00	Sex 12/08/16 11:00
1.2.8	Entrega: Plano de Custos	0 dias	Sex 12/08/16 11:00	Sex 12/08/16 11:00
1.2.9	Gerenciamento dos Riscos	1 dia	Sex 12/08/16 11:00	Seg 15/08/16 11:00
1.2.10	Entrega: Plano de Riscos	0 dias	Seg 15/08/16 11:00	Seg 15/08/16 11:00
1.2.11	Gerenciamento das Comunicações	1 dia	Seg 15/08/16 11:00	Ter 16/08/16 11:00
1.2.12	Entrega: Plano de Comunicação	0 dias	Ter 16/08/16 11:00	Ter 16/08/16 11:00
1.2.13	Gerenciamento da Qualidade	1 dia	Ter 16/08/16 11:00	Qua 17/08/16 11:00
1.2.14	Entrega: Plano de Qualidade	0 dias	Qua 17/08/16 11:00	Qua 17/08/16 11:00
1.2.15	Gerenciamento das Partes Interessadas	1 dia	Qua 17/08/16 11:00	Qui 18/08/16 11:00
1.2.16	Entrega: Plano das Partes Interessadas	0 dias	Qui 18/08/16 11:00	Qui 18/08/16 11:00
1.2.17	Marco 1 - Planejamento concluído	0 dias	Qui 18/08/16 11:00	Qui 18/08/16 11:00
1.3	Eventos de Comunicação	64,87 dias	Qui 18/08/16 11:00	Qui 17/11/16 09:56
1.3.1	Reunião de Abertura do Projeto (Kick-off)	0,25 dias	Qui 18/08/16 11:00	Qui 18/08/16 14:00
1.3.1.1	Realizar reunião de Abertura do Projeto (Kick-off)	2 hrs	Qui 18/08/16 11:00	Qui 18/08/16 14:00
1.3.2	Acompanhamento do Projeto	60,5 dias	Seg 22/08/16 09:00	Seg 14/11/16 14:00
1.3.2.1	Acompanhamento do Projeto 1	4 hrs	Seg 22/08/16 09:00	Seg 22/08/16 14:00
1.3.2.2	Acompanhamento do Projeto 2	4 hrs	Seg 29/08/16 09:00	Seg 29/08/16 14:00
1.3.2.3	Acompanhamento do Projeto 3	4 hrs	Seg 05/09/16 09:00	Seg 05/09/16 14:00
1.3.2.4	Acompanhamento do Projeto 4	4 hrs	Seg 12/09/16 09:00	Seg 12/09/16 14:00
1.3.2.5	Acompanhamento do Projeto 5	4 hrs	Seg 19/09/16 09:00	Seg 19/09/16 14:00
1.3.2.6	Acompanhamento do Projeto 6	4 hrs	Seg 26/09/16 09:00	Seg 26/09/16 14:00
1.3.2.7	Acompanhamento do Projeto 7	4 hrs	Seg 03/10/16 09:00	Seg 03/10/16 14:00
1.3.2.8	Acompanhamento do Projeto 8	4 hrs	Seg 10/10/16 09:00	Seg 10/10/16 14:00
1.3.2.9	Acompanhamento do Projeto 9	4 hrs	Seg 17/10/16 09:00	Seg 17/10/16 14:00
1.3.2.10	Acompanhamento do Projeto 10	4 hrs	Seg 24/10/16 09:00	Seg 24/10/16 14:00
1.3.2.11	Acompanhamento do Projeto 11	4 hrs	Seg 31/10/16 09:00	Seg 31/10/16 14:00
1.3.2.12	Acompanhamento do	4 hrs	Seg 07/11/16 09:00	Seg 07/11/16 14:00

	Projeto 12			
1.3.2.13	Acompanhamento do Projeto 13	4 hrs	Seg 14/11/16 09:00	Seg 14/11/16 14:00
1.3.3	Reunião de Status do Projeto - Sponsor	60,25 dias	Ter 23/08/16 09:00	Ter 15/11/16 11:00
1.3.3.1	Reunião de Status do Projeto - Sponsor 1	2 hrs	Ter 23/08/16 09:00	Ter 23/08/16 11:00
1.3.3.2	Reunião de Status do Projeto - Sponsor 2	2 hrs	Ter 06/09/16 09:00	Ter 06/09/16 11:00
1.3.3.3	Reunião de Status do Projeto - Sponsor 3	2 hrs	Ter 20/09/16 09:00	Ter 20/09/16 11:00
1.3.3.4	Reunião de Status do Projeto - Sponsor 4	2 hrs	Ter 04/10/16 09:00	Ter 04/10/16 11:00
1.3.3.5	Reunião de Status do Projeto - Sponsor 5	2 hrs	Ter 18/10/16 09:00	Ter 18/10/16 11:00
1.3.3.6	Reunião de Status do Projeto - Sponsor 6	2 hrs	Ter 01/11/16 09:00	Ter 01/11/16 11:00
1.3.3.7	Reunião de Status do Projeto - Sponsor 7	2 hrs	Ter 15/11/16 09:00	Ter 15/11/16 11:00
1.3.4	Reunião de Encerramento do Projeto	0,25 dias	Qua 16/11/16 16:56	Qui 17/11/16 09:56
1.3.4.1	Apresentar Projeto	0,25 dias	Qua 16/11/16 16:56	Qui 17/11/16 09:56
1.4	Encerramento	0,75 dias	Qui 17/11/16 09:56	Qui 17/11/16 16:56
1.4.1	Analisar/Documentar lições aprendidas	0,5 dias	Qui 17/11/16 09:56	Qui 17/11/16 14:56
1.4.2	Entrega: Relatório de Lições aprendidas	0 dias	Qui 17/11/16 14:56	Qui 17/11/16 14:56
1.4.3	Termo de Encerramento do Projeto	0,25 dias	Qui 17/11/16 14:56	Qui 17/11/16 16:56
1.4.4	Entrega: TEP	0 dias	Qui 17/11/16 16:56	Qui 17/11/16 16:56
1.4.5	Marco 5: Encerramento do Projeto	0 dias	Qui 17/11/16 16:56	Qui 17/11/16 16:56
2	Fase 1: Levantamento	6,13 dias	Qui 18/08/16 14:00	Sex 26/08/16 15:00
2.1	Mapeamento do Processo atual	1,5 dias	Qui 18/08/16 14:00	Sex 19/08/16 18:00
2.1.1	Entrevistar equipe para coletar informações	1,5 dias	Qui 18/08/16 14:00	Sex 19/08/16 18:00
2.1.2	Desenhar fluxo do processo atual	0,5 dias	Sex 19/08/16 14:00	Sex 19/08/16 18:00
2.1.3	Entrega: Fluxo do processo atual	0 dias	Sex 19/08/16 18:00	Sex 19/08/16 18:00
2.2	Análise e Projeções	1,25 dias	Seg 22/08/16 14:00	Ter 23/08/16 16:00
2.2.1	Apresentar processo atual e levantar soluções (problemas/melhorias) - Brainstorming	0,5 dias	Seg 22/08/16 14:00	Seg 22/08/16 18:00
2.2.2	Reunir para priorizar melhorias e escolher ferramentas	0,5 dias	Ter 23/08/16 09:00	Ter 23/08/16 14:00
2.2.3	Reunir para definir solução (documentar)	0,25 dias	Ter 23/08/16 14:00	Ter 23/08/16 16:00
2.2.4	Entrega: Análise e Projeções concluídas	0 dias	Ter 23/08/16 16:00	Ter 23/08/16 16:00
2.3	Proposta novo Processo	2,88 dias	Ter 23/08/16 16:00	Sex 26/08/16 15:00
2.3.1	Desenhar fluxo do processo novo (proposta de melhoria)	0,5 dias	Ter 23/08/16 16:00	Qua 24/08/16 11:00
2.3.2	Apresentar processo proposto	0,25 dias	Qua 24/08/16 11:00	Qua 24/08/16 14:00
2.3.3	Elaborar Especificação de Personalização (MIT044)	2 dias	Qua 24/08/16 14:00	Sex 26/08/16 14:00

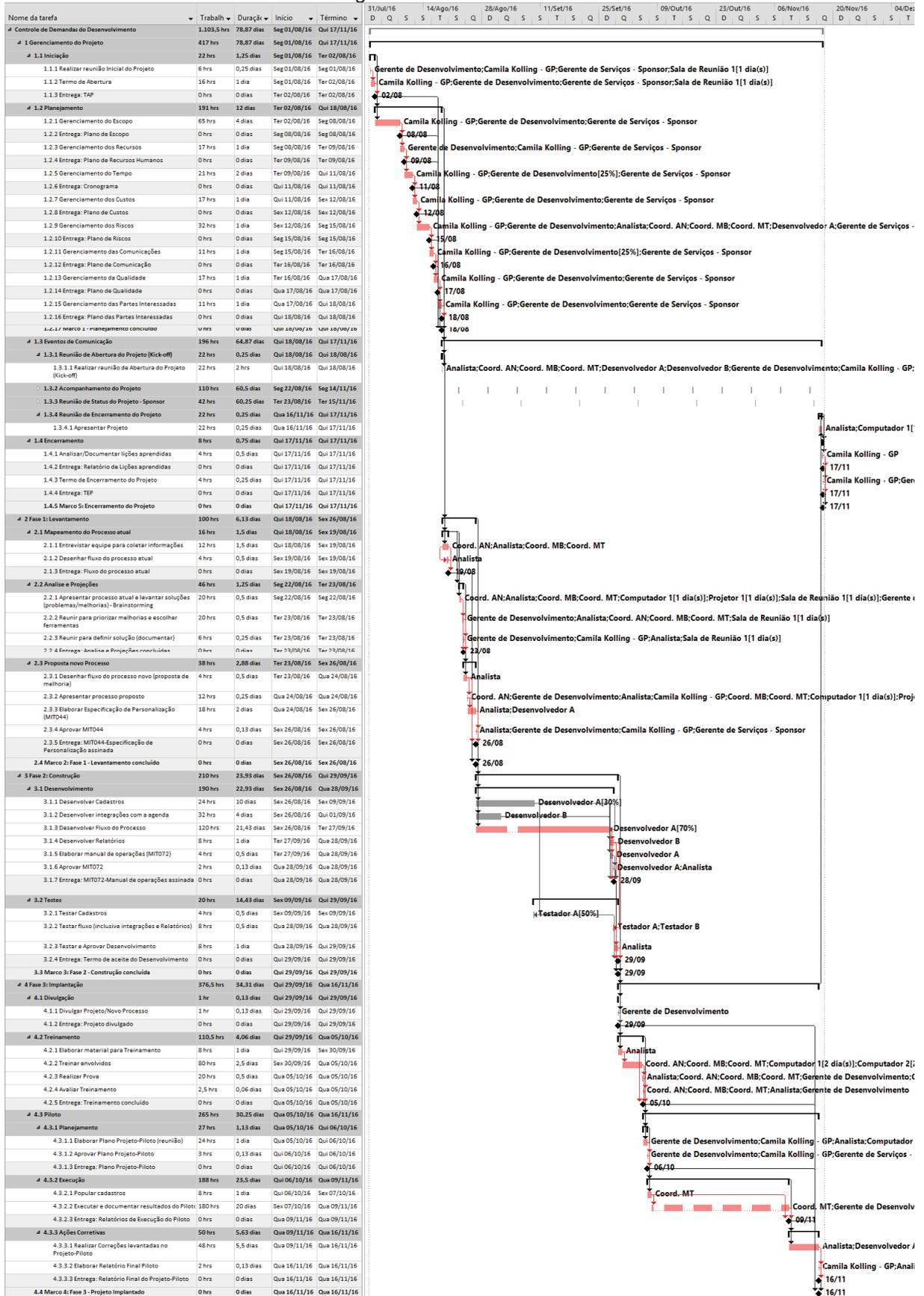
2.3.4	Aprovar MIT044	0,13 dias	Sex 26/08/16 14:00	Sex 26/08/16 15:00
2.3.5	Entrega: MIT044- Especificação de Personalização assinada	0 dias	Sex 26/08/16 15:00	Sex 26/08/16 15:00
2.4	Marco 2: Fase 1 - Levantamento concluído	0 dias	Sex 26/08/16 15:00	Sex 26/08/16 15:00
3	Fase 2: Construção	23,93 dias	Sex 26/08/16 15:00	Qui 29/09/16 14:26
3.1	Desenvolvimento	22,93 dias	Sex 26/08/16 15:00	Qua 28/09/16 14:26
3.1.1	Desenvolver Cadastros	10 dias	Sex 26/08/16 15:00	Sex 09/09/16 15:00
3.1.2	Desenvolver integrações com a agenda	4 dias	Sex 26/08/16 15:00	Qui 01/09/16 15:00
3.1.3	Desenvolver Fluxo do Processo	21,43 dias	Sex 26/08/16 15:00	Ter 27/09/16 14:26
3.1.4	Desenvolver Relatórios	1 dia	Ter 27/09/16 14:26	Qua 28/09/16 14:26
3.1.5	Elaborar manual de operações (MIT072)	0,5 dias	Ter 27/09/16 14:26	Qua 28/09/16 09:26
3.1.6	Aprovar MIT072	0,13 dias	Qua 28/09/16 09:26	Qua 28/09/16 10:26
3.1.7	Entrega: MIT072-Manual de operações assinada	0 dias	Qua 28/09/16 14:26	Qua 28/09/16 14:26
3.2	Testes	14,43 dias	Sex 09/09/16 10:00	Qui 29/09/16 14:26
3.2.1	Testar Cadastros	0,5 dias	Sex 09/09/16 10:00	Sex 09/09/16 15:00
3.2.2	Testar fluxo (inclusive integrações e Relatórios)	0,5 dias	Qua 28/09/16 09:26	Qua 28/09/16 14:26
3.2.3	Testar e Aprovar Desenvolvimento	1 dia	Qua 28/09/16 14:26	Qui 29/09/16 14:26
3.2.4	Entrega: Termo de aceite do Desenvolvimento	0 dias	Qui 29/09/16 14:26	Qui 29/09/16 14:26
3.3	Marco 3: Fase 2 - Construção concluída	0 dias	Qui 29/09/16 14:26	Qui 29/09/16 14:26
4	Fase 3: Implantação	34,31 dias	Qui 29/09/16 14:26	Qua 16/11/16 16:56
4.1	Divulgação	0,13 dias	Qui 29/09/16 14:26	Qui 29/09/16 15:26
4.1.1	Divulgar Projeto/Novo Processo	0,13 dias	Qui 29/09/16 14:26	Qui 29/09/16 15:26
4.1.2	Entrega: Projeto divulgado	0 dias	Qui 29/09/16 15:26	Qui 29/09/16 15:26
4.2	Treinamento	4,06 dias	Qui 29/09/16 14:26	Qua 05/10/16 14:56
4.2.1	Elaborar material para Treinamento	1 dia	Qui 29/09/16 14:26	Sex 30/09/16 14:26
4.2.2	Treinar envolvidos	2,5 dias	Sex 30/09/16 14:26	Qua 05/10/16 09:26
4.2.3	Realizar Prova	0,5 dias	Qua 05/10/16 09:26	Qua 05/10/16 14:26
4.2.4	Avaliar Treinamento	0,06 dias	Qua 05/10/16 14:26	Qua 05/10/16 14:56
4.2.5	Entrega: Treinamento concluído	0 dias	Qua 05/10/16 14:56	Qua 05/10/16 14:56
4.3	Piloto	30,25 dias	Qua 05/10/16 14:56	Qua 16/11/16 16:56
4.3.1	Planejamento	1,13 dias	Qua 05/10/16 14:56	Qui 06/10/16 15:56
4.3.1.1	Elaborar Plano Projeto- Piloto (reunião)	1 dia	Qua 05/10/16 14:56	Qui 06/10/16 14:56
4.3.1.2	Aprovar Plano Projeto-Piloto	0,13 dias	Qui 06/10/16 14:56	Qui 06/10/16 15:56
4.3.1.3	Entrega: Plano Projeto- Piloto	0 dias	Qui 06/10/16 15:56	Qui 06/10/16 15:56
4.3.2	Execução	23,5 dias	Qui 06/10/16 15:56	Qua 09/11/16 10:56
4.3.2.1	Popular cadastros	1 dia	Qui 06/10/16 15:56	Sex 07/10/16 15:56
4.3.2.2	Executar e documentar resultados do Piloto	20 dias	Sex 07/10/16 15:56	Qua 09/11/16 10:56
4.3.2.3	Entrega: Relatórios de Execução do Piloto	0 dias	Qua 09/11/16 10:56	Qua 09/11/16 10:56
4.3.3	Ações Corretivas	5,63 dias	Qua 09/11/16 10:56	Qua 16/11/16 16:56

4.3.3.1	Realizar Correções levantadas no Projeto-Piloto	5,5 dias	Qua 09/11/16 10:56	Qua 16/11/16 15:56
4.3.3.2	Elaborar Relatório Final Piloto	0,13 dias	Qua 16/11/16 15:56	Qua 16/11/16 16:56
4.3.3.3	Entrega: Relatório Final do Projeto-Piloto	0 dias	Qua 16/11/16 16:56	Qua 16/11/16 16:56
4.4	Marco 4: Fase 3 - Projeto Implantado	0 dias	Qua 16/11/16 16:56	Qua 16/11/16 16:56

Fonte: Elaborada pela autora

6.7.1. DIAGRAMA DE GANTT COM CAMINHO CRITICO

Figura 2 – Gráfico de Gantt



Fonte: Elaborada pela autora

6.7.2. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O responsável pela administração do Plano de Gerenciamento do Tempo será o Gerente de Projeto.

As atualizações do Plano serão realizadas junto às reuniões de acompanhamento de Projeto.

7. GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

7.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O Gerenciamento dos Custos é o plano que visa garantir os custos previstos apresentados ao Patrocinador. Sua principal entrega é o Orçamento do projeto.

Todos os custos estarão em uma única moeda (R\$ Real), questões de caráter inflacionário e cambial não serão consideradas.

O controle dos custos será realizado pelo Gerente de Projeto. O MS Project 2013 será utilizado como ferramenta de apoio.

O Gerenciamento dos custos do projeto será realizado com base no orçamento de custos aprovado pelo Patrocinador.

Para estimativa dos custos das atividades, foram utilizadas as técnicas paramétrica em conjunto com opinião especializada, e a técnica Bottom-up até formar o custo total do projeto.

7.2. ESTIMATIVA DOS CUSTOS

Os custos foram estimados em conjunto com as durações para cada uma das atividades do projeto.

O Gerente de Desenvolvimento participou junto com o Gerente do Projeto da elaboração da estimativa de custos;

No caso de Equipe Interna deverão ser considerados aumentos salariais previstos ao longo do projeto para a definição do custo-hora na data planejada para a realização dos custos;

O uso das instalações, equipamentos e licenças de software da empresa, não serão computados como custo do Projeto.

Serão consideradas para fins da elaboração da estimativa as seguintes categorias/tipo de recursos (com as respectivas unidades de medida e técnicas):

Tabela 8 – Grupo de Recursos

Grupo de Recursos	Unidade de Medida	Técnica Estimativa
Equipe Interna	Horas	Estimativa paramétrica. Valor estimado = número de horas de trabalho na atividade * valor-hora do recurso humano
Instalações Internas	Dias	Estimativa paramétrica Valor estimado = número de dias * valor da última locação realizada (atualizado pela inflação do período pelo IGPM) OBS: As instalações da organização não terão seus custos computados nas estimativas
Equipamentos Internos	Dias	Estimativa paramétrica Valor estimado = número de dias * valor da última locação realizada (atualizado pela inflação do período pelo IGPM) OBS: Os equipamentos já existentes na organização não terão seus custos computados nas estimativas
Despesas Alimentação	Unidades	Proposta de fornecedores Valor estimado = quantidade de coffee-breaks * valor melhor proposta de fornecedor

Fonte: Elaborada pela autora

7.2.1. ESTIMATIVA DE CUSTOS UNITÁRIOS DOS RECURSOS

Tabela 9 – Custos unitários

Nome do recurso	Tipo	Unidade do Material	Taxa padrão	Taxa h. extra
Grupo: Equipe Interna				
Gerente de Serviços	Trabalho		R\$ 80,00/hr	R\$ 300,00/hr
Gerente de Projeto	Trabalho		R\$ 50,00/hr	R\$ 100,00/hr
Gerente de Desenvolvimento	Trabalho		R\$ 70,00/hr	R\$ 200,00/hr
Coord. MT	Trabalho		R\$ 50,00/hr	R\$ 140,00/hr
Coord. MB	Trabalho		R\$ 50,00/hr	R\$ 140,00/hr

Coord. AN	Trabalho		R\$ 50,00/hr	R\$ 140,00/hr
Analista	Trabalho		R\$ 40,00/hr	R\$ 100,00/hr
Desenvolvedor A	Trabalho		R\$ 20,00/hr	R\$ 60,00/hr
Desenvolvedor B	Trabalho		R\$ 20,00/hr	R\$ 60,00/hr
Testador A	Trabalho		R\$ 10,00/hr	R\$ 20,00/hr
Testador B	Trabalho		R\$ 10,00/hr	R\$ 20,00/hr
Grupo: Instalações Internas				
Sala de Treinamentos	Material	dia(s)	R\$ 0,00	
Sala de Reunião 1	Material	dia(s)	R\$ 0,00	
Sala de Reunião 2	Material	dia(s)	R\$ 0,00	
Grupo: Equipamentos Internos				
Computador 1	Material	dia(s)	R\$ 0,00	
Computador 2	Material	dia(s)	R\$ 0,00	
Computador 3	Material	dia(s)	R\$ 0,00	
Computador 4	Material	dia(s)	R\$ 0,00	
Computador 5	Material	dia(s)	R\$ 0,00	
Projeto 1	Material	dia(s)	R\$ 0,00	
Grupo: Despesas Alimentação				
Coffee-break	Material	un(s)	R\$ 12,00	

Fonte: Elaborada pela autora

7.2.2. ESTIMATIVA DE CUSTOS POR ATIVIDADE

Tabela 10 – Custos por atividade

Nome da tarefa	Duração	Trabalho	Custo total
Controle de Demandas do Desenvolvimento	78,87 dias	1.103,5 hrs	R\$ 49.860,00
Gerenciamento do Projeto	78,87 dias	417 hrs	R\$ 22.470,00
Iniciação	1,25 dias	22 hrs	R\$ 1.380,00
Realizar reunião Inicial do Projeto	0,25 dias	6 hrs	R\$ 400,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		2 hrs	R\$ 160,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		2 hrs	R\$ 140,00
<i>Sala de Reunião 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
Termo de Abertura	1 dia	16 hrs	R\$ 980,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		2 hrs	R\$ 160,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		8 hrs	R\$ 400,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		6 hrs	R\$ 420,00
<i>Sala de Reunião 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
Planejamento	12 dias	191 hrs	R\$ 11.080,00
Gerenciamento do Escopo	4 dias	65 hrs	R\$ 3.920,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		1 hr	R\$ 80,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		32 hrs	R\$ 1.600,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		32 hrs	R\$ 2.240,00
Gerenciamento dos Recursos	1 dia	17 hrs	R\$ 1.040,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		1 hr	R\$ 80,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		8 hrs	R\$ 400,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		8 hrs	R\$ 560,00
Gerenciamento do Tempo	2 dias	21 hrs	R\$ 1.160,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		1 hr	R\$ 80,00

<i>Camila Kolling - GP</i>		16 hrs	R\$ 800,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		4 hrs	R\$ 280,00
Gerenciamento dos Custos	1 dia	17 hrs	R\$ 1.040,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		1 hr	R\$ 80,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		8 hrs	R\$ 400,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		8 hrs	R\$ 560,00
Gerenciamento dos Riscos	1 dia	32 hrs	R\$ 1.640,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		2 hrs	R\$ 160,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		8 hrs	R\$ 400,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		4 hrs	R\$ 280,00
<i>Coord. MT</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Coord. MB</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Coord. AN</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Analista</i>		4 hrs	R\$ 160,00
<i>Desenvolvedor A</i>		2 hrs	R\$ 40,00
Gerenciamento das Comunicações	1 dia	11 hrs	R\$ 620,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		1 hr	R\$ 80,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		8 hrs	R\$ 400,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		2 hrs	R\$ 140,00
Gerenciamento da Qualidade	1 dia	17 hrs	R\$ 1.040,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		1 hr	R\$ 80,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		8 hrs	R\$ 400,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		8 hrs	R\$ 560,00
Gerenciamento das Partes Interessadas	1 dia	11 hrs	R\$ 620,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		1 hr	R\$ 80,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		8 hrs	R\$ 400,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		2 hrs	R\$ 140,00
Eventos de Comunicação	64,87 dias	196 hrs	R\$ 9.560,00
Reunião de Abertura do Projeto (Kick-off)	0,25 dias	22 hrs	R\$ 900,00
Realizar reunião de Abertura do Projeto (Kick-off)	2 hrs	22 hrs	R\$ 900,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		2 hrs	R\$ 160,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		2 hrs	R\$ 140,00
<i>Coord. MT</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Coord. MB</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Coord. AN</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Analista</i>		2 hrs	R\$ 80,00
<i>Desenvolvedor A</i>		2 hrs	R\$ 40,00
<i>Desenvolvedor B</i>		2 hrs	R\$ 40,00
<i>Testador A</i>		2 hrs	R\$ 20,00
<i>Testador B</i>		2 hrs	R\$ 20,00
<i>Sala de Reunião 2</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
<i>Computador 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
<i>Projector 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
Acompanhamento do Projeto	60,5 dias	110 hrs	R\$ 4.960,00
Acompanhamento do Projeto 1	4 hrs	6 hrs	R\$ 280,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Analista</i>		2 hrs	R\$ 80,00
Acompanhamento do Projeto 2	4 hrs	14 hrs	R\$ 720,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		2 hrs	R\$ 140,00
<i>Coord. MT</i>		2 hrs	R\$ 100,00

<i>Coord. MB</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Coord. AN</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Analista</i>		2 hrs	R\$ 80,00
Acompanhamento do Projeto 3	4 hrs	8 hrs	R\$ 280,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Desenvolvedor A</i>		2 hrs	R\$ 40,00
<i>Desenvolvedor B</i>		2 hrs	R\$ 40,00
Acompanhamento do Projeto 4	4 hrs	8 hrs	R\$ 280,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Desenvolvedor A</i>		2 hrs	R\$ 40,00
<i>Desenvolvedor B</i>		2 hrs	R\$ 40,00
Acompanhamento do Projeto 5	4 hrs	8 hrs	R\$ 280,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Desenvolvedor A</i>		2 hrs	R\$ 40,00
<i>Desenvolvedor B</i>		2 hrs	R\$ 40,00
Acompanhamento do Projeto 6	4 hrs	12 hrs	R\$ 320,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Desenvolvedor A</i>		2 hrs	R\$ 40,00
<i>Desenvolvedor B</i>		2 hrs	R\$ 40,00
<i>Testador A</i>		2 hrs	R\$ 20,00
<i>Testador B</i>		2 hrs	R\$ 20,00
Acompanhamento do Projeto 7	4 hrs	6 hrs	R\$ 280,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Analista</i>		2 hrs	R\$ 80,00
Acompanhamento do Projeto 8	4 hrs	8 hrs	R\$ 440,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		2 hrs	R\$ 140,00
<i>Coord. MT</i>		2 hrs	R\$ 100,00
Acompanhamento do Projeto 9	4 hrs	8 hrs	R\$ 440,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		2 hrs	R\$ 140,00
<i>Coord. MT</i>		2 hrs	R\$ 100,00
Acompanhamento do Projeto 10	4 hrs	8 hrs	R\$ 440,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		2 hrs	R\$ 140,00
<i>Coord. MT</i>		2 hrs	R\$ 100,00
Acompanhamento do Projeto 11	4 hrs	8 hrs	R\$ 440,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		2 hrs	R\$ 140,00
<i>Coord. MT</i>		2 hrs	R\$ 100,00
Acompanhamento do Projeto 12	4 hrs	8 hrs	R\$ 440,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		2 hrs	R\$ 140,00
<i>Coord. MT</i>		2 hrs	R\$ 100,00
Acompanhamento do Projeto 13	4 hrs	8 hrs	R\$ 320,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Analista</i>		2 hrs	R\$ 80,00
<i>Desenvolvedor A</i>		2 hrs	R\$ 40,00
Reunião de Status do Projeto - Sponsor	60,25 dias	42 hrs	R\$ 2.800,00
Reunião de Status do Projeto - Sponsor 1	2 hrs	6 hrs	R\$ 400,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		2 hrs	R\$ 160,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		2 hrs	R\$ 100,00

<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		2 hrs	R\$ 140,00
<i>Sala de Reunião 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
Reunião de Status do Projeto - Sponsor 2	2 hrs	6 hrs	R\$ 400,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		2 hrs	R\$ 160,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		2 hrs	R\$ 140,00
<i>Sala de Reunião 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
Reunião de Status do Projeto - Sponsor 3	2 hrs	6 hrs	R\$ 400,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		2 hrs	R\$ 160,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		2 hrs	R\$ 140,00
<i>Sala de Reunião 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
Reunião de Status do Projeto - Sponsor 4	2 hrs	6 hrs	R\$ 400,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		2 hrs	R\$ 160,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		2 hrs	R\$ 140,00
<i>Sala de Reunião 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
Reunião de Status do Projeto - Sponsor 5	2 hrs	6 hrs	R\$ 400,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		2 hrs	R\$ 160,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		2 hrs	R\$ 140,00
<i>Sala de Reunião 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
Reunião de Status do Projeto - Sponsor 6	2 hrs	6 hrs	R\$ 400,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		2 hrs	R\$ 160,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		2 hrs	R\$ 140,00
<i>Sala de Reunião 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
Reunião de Status do Projeto - Sponsor 7	2 hrs	6 hrs	R\$ 400,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		2 hrs	R\$ 160,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		2 hrs	R\$ 140,00
<i>Sala de Reunião 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
Reunião de Encerramento do Projeto	0,25 dias	22 hrs	R\$ 900,00
Apresentar Projeto	0,25 dias	22 hrs	R\$ 900,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		2 hrs	R\$ 160,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		2 hrs	R\$ 140,00
<i>Coord. MT</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Coord. MB</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Coord. AN</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Analista</i>		2 hrs	R\$ 80,00
<i>Desenvolvedor A</i>		2 hrs	R\$ 40,00
<i>Desenvolvedor B</i>		2 hrs	R\$ 40,00
<i>Testador A</i>		2 hrs	R\$ 20,00
<i>Testador B</i>		2 hrs	R\$ 20,00
<i>Sala de Reunião 2</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
<i>Computador 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
<i>Projector 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
Encerramento	0,75 dias	8 hrs	R\$ 450,00
Analisar/Documentar lições aprendidas	0,5 dias	4 hrs	R\$ 200,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		4 hrs	R\$ 200,00
Termo de Encerramento do Projeto	0,25 dias	4 hrs	R\$ 250,00

<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		1 hr	R\$ 80,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		1 hr	R\$ 70,00
<i>Sala de Reunião 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
Fase 1: Levantamento	6,13 dias	100 hrs	R\$ 4.800,00
Mapeamento do Processo atual	1,5 dias	16 hrs	R\$ 700,00
Entrevistar equipe para coletar informações	1,5 dias	12 hrs	R\$ 540,00
<i>Coord. MT</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Coord. MB</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Coord. AN</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Analista</i>		6 hrs	R\$ 240,00
Desenhar fluxo do processo atual	0,5 dias	4 hrs	R\$ 160,00
<i>Analista</i>		4 hrs	R\$ 160,00
Análise e Projeções	1,25 dias	46 hrs	R\$ 2.400,00
Apresentar processo atual e levantar soluções (problemas/melhorias) - Brainstorming	0,5 dias	20 hrs	R\$ 1.040,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		4 hrs	R\$ 280,00
<i>Coord. MT</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Coord. MB</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Coord. AN</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Analista</i>		4 hrs	R\$ 160,00
<i>Sala de Reunião 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
<i>Computador 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
<i>Projektor 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
Reunir para priorizar melhorias e escolher ferramentas	0,5 dias	20 hrs	R\$ 1.040,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		4 hrs	R\$ 280,00
<i>Coord. MT</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Coord. MB</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Coord. AN</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Analista</i>		4 hrs	R\$ 160,00
<i>Sala de Reunião 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
Reunir para definir solução (documentar)	0,25 dias	6 hrs	R\$ 320,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		2 hrs	R\$ 140,00
<i>Analista</i>		2 hrs	R\$ 80,00
<i>Sala de Reunião 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
Proposta novo Processo	2,88 dias	38 hrs	R\$ 1.700,00
Desenhar fluxo do processo novo (proposta de melhoria)	0,5 dias	4 hrs	R\$ 160,00
<i>Analista</i>		4 hrs	R\$ 160,00
Apresentar processo proposto	0,25 dias	12 hrs	R\$ 620,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		2 hrs	R\$ 140,00
<i>Coord. MT</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Coord. MB</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Coord. AN</i>		2 hrs	R\$ 100,00
<i>Analista</i>		2 hrs	R\$ 80,00
<i>Sala de Reunião 2</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
<i>Computador 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
<i>Projektor 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00

Elaborar Especificação de Personalização (MIT044)	2 dias	18 hrs	R\$ 680,00
<i>Analista</i>		16 hrs	R\$ 640,00
<i>Desenvolvedor A</i>		2 hrs	R\$ 40,00
Aprovar MIT044	0,13 dias	4 hrs	R\$ 240,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		1 hr	R\$ 80,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		1 hr	R\$ 50,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		1 hr	R\$ 70,00
<i>Analista</i>		1 hr	R\$ 40,00
Fase 2: Construção	23,93 dias	210 hrs	R\$ 4.260,00
Desenvolvimento	22,93 dias	190 hrs	R\$ 3.820,00
Desenvolver Cadastros	10 dias	24 hrs	R\$ 480,00
<i>Desenvolvedor A</i>		24 hrs	R\$ 480,00
Desenvolver integrações com a agenda	4 dias	32 hrs	R\$ 640,00
<i>Desenvolvedor B</i>		32 hrs	R\$ 640,00
Desenvolver Fluxo do Processo	21,43 dias	120 hrs	R\$ 2.400,00
<i>Desenvolvedor A</i>		120 hrs	R\$ 2.400,00
Desenvolver Relatórios	1 dia	8 hrs	R\$ 160,00
<i>Desenvolvedor B</i>		8 hrs	R\$ 160,00
Elaborar manual de operações (MIT072)	0,5 dias	4 hrs	R\$ 80,00
<i>Desenvolvedor A</i>		4 hrs	R\$ 80,00
Aprovar MIT072	0,13 dias	2 hrs	R\$ 60,00
<i>Analista</i>		1 hr	R\$ 40,00
<i>Desenvolvedor A</i>		1 hr	R\$ 20,00
Testes	14,43 dias	20 hrs	R\$ 440,00
Testar Cadastros	0,5 dias	4 hrs	R\$ 40,00
<i>Testador A</i>		4 hrs	R\$ 40,00
Testar fluxo (inclusive integrações e Relatórios)	0,5 dias	8 hrs	R\$ 80,00
<i>Testador A</i>		4 hrs	R\$ 40,00
<i>Testador B</i>		4 hrs	R\$ 40,00
Testar e Aprovar Desenvolvimento	1 dia	8 hrs	R\$ 320,00
<i>Analista</i>		8 hrs	R\$ 320,00
Fase 3: Implantação	34,31 dias	376,5 hrs	R\$ 18.330,00
Divulgação	0,13 dias	1 hr	R\$ 70,00
Divulgar Projeto/Novo Processo	0,13 dias	1 hr	R\$ 70,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		1 hr	R\$ 70,00
Treinamento	4,06 dias	110,5 hrs	R\$ 5.770,00
Elaborar material para Treinamento	1 dia	8 hrs	R\$ 320,00
<i>Analista</i>		8 hrs	R\$ 320,00
Treinar envolvidos	2,5 dias	80 hrs	R\$ 4.280,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		16 hrs	R\$ 1.120,00
<i>Coord. MT</i>		16 hrs	R\$ 800,00
<i>Coord. MB</i>		16 hrs	R\$ 800,00
<i>Coord. AN</i>		16 hrs	R\$ 800,00
<i>Analista</i>		16 hrs	R\$ 640,00
<i>Sala de Treinamentos</i>		2 dia(s)	R\$ 0,00
<i>Computador 1</i>		2 dia(s)	R\$ 0,00
<i>Computador 2</i>		2 dia(s)	R\$ 0,00
<i>Computador 3</i>		2 dia(s)	R\$ 0,00
<i>Computador 4</i>		2 dia(s)	R\$ 0,00
<i>Computador 5</i>		2 dia(s)	R\$ 0,00
<i>Projeto 1</i>		2 dia(s)	R\$ 0,00

<i>Coffee-break</i>		10 un(s)	R\$ 120,00
Realizar Prova	0,5 dias	20 hrs	R\$ 1.040,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		4 hrs	R\$ 280,00
<i>Coord. MT</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Coord. MB</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Coord. AN</i>		4 hrs	R\$ 200,00
<i>Analista</i>		4 hrs	R\$ 160,00
<i>Sala de Treinamentos</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
<i>Computador 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
<i>Computador 2</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
<i>Computador 3</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
<i>Computador 4</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
Avaliar Treinamento	0,06 dias	2,5 hrs	R\$ 130,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		0,5 hrs	R\$ 35,00
<i>Coord. MT</i>		0,5 hrs	R\$ 25,00
<i>Coord. MB</i>		0,5 hrs	R\$ 25,00
<i>Coord. AN</i>		0,5 hrs	R\$ 25,00
<i>Analista</i>		0,5 hrs	R\$ 20,00
Piloto	30,25 dias	265 hrs	R\$ 12.490,00
Planejamento	1,13 dias	27 hrs	R\$ 1.480,00
Elaborar Plano Projeto-Piloto (reunião)	1 dia	24 hrs	R\$ 1.280,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		8 hrs	R\$ 400,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		8 hrs	R\$ 560,00
<i>Analista</i>		8 hrs	R\$ 320,00
<i>Sala de Reunião 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
<i>Computador 1</i>		1 dia(s)	R\$ 0,00
Aprovar Plano Projeto-Piloto	0,13 dias	3 hrs	R\$ 200,00
<i>Gerente de Serviços - Sponsor</i>		1 hr	R\$ 80,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		1 hr	R\$ 50,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		1 hr	R\$ 70,00
Execução	23,5 dias	188 hrs	R\$ 9.800,00
Popular cadastros	1 dia	8 hrs	R\$ 400,00
<i>Coord. MT</i>		8 hrs	R\$ 400,00
Executar e documentar resultados do Piloto	20 dias	180 hrs	R\$ 9.400,00
<i>Gerente de Desenvolvimento</i>		20 hrs	R\$ 1.400,00
<i>Coord. MT</i>		160 hrs	R\$ 8.000,00
Ações Corretivas	5,63 dias	50 hrs	R\$ 1.210,00
Realizar Correções levantadas no Projeto-Piloto	5,5 dias	48 hrs	R\$ 1.120,00
<i>Analista</i>		8 hrs	R\$ 320,00
<i>Desenvolvedor A</i>		40 hrs	R\$ 800,00
Elaborar Relatório Final Piloto	0,13 dias	2 hrs	R\$ 90,00
<i>Camila Kolling - GP</i>		1 hr	R\$ 50,00
<i>Analista</i>		1 hr	R\$ 40,00

Fonte: Elaborada pela autora

7.3. ORÇAMENTO

O orçamento total do projeto foi obtido pela totalização dos custos das atividades até o primeiro nível da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e, por fim, para o projeto como um todo.

7.3.1. CONTROLE DE CUSTOS

Os custos reais do projeto serão atualizados no software MS-Project semanalmente durante as reuniões de acompanhamento, através do apontamento das horas reais trabalhadas pelos recursos humanos (registradas no Sistema utilizado pela empresa), e as quantidades utilizadas dos demais recursos, incluindo, se necessário, novos recursos/custos nas atividades;

O desempenho do projeto será controlado através do método de análise do valor agregado (EVA), onde o custo e o prazo serão acompanhados em um único processo de controle (Relatório de Análise de Valor Agregado)

Para possibilitar a análise do valor agregado, cada recurso humano alocado às atividades do projeto fará o apontamento DIÁRIO das horas trabalhadas.

O controle dos custos será realizado por atividade, comparando-se os custos reais com os custos da linha de base, bem como através do fluxo de caixa real x fluxo de caixa previsto para o projeto;

7.3.2. CONTROLE DE MUDANÇAS NOS CUSTOS

As mudanças no orçamento previsto serão avaliadas e aprovadas através do sistema de controle de mudanças do projeto descritos no Gerenciamento da Integração.

Alterações no escopo do projeto ou do produto que reflitam nos custos serão tratadas pelo sistema de controle de mudanças do projeto como mudanças de escopo e, uma vez aprovadas, serão realizados os ajustes necessários no orçamento do projeto, incluindo mudanças aprovadas na linha de base de custos;

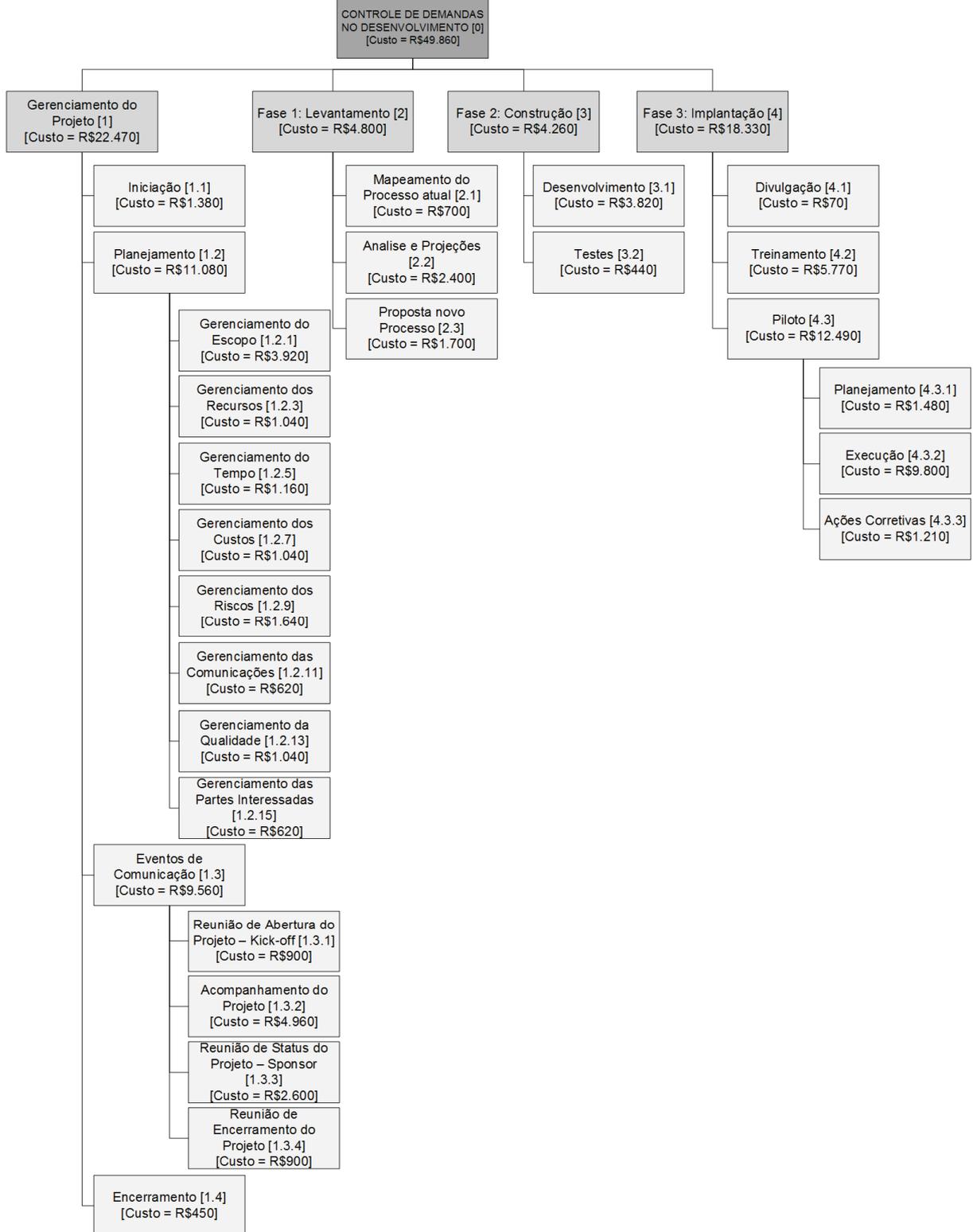
7.3.3. RESERVAS DE CUSTOS

As reservas de custos para este projeto incluirão Reservas de Contingência e Reservas Gerenciais, totalizando R\$7.500,00, que correspondem a 15% do Orçamento Total Previsto para o Projeto. Ambas dependem do processo de controle de mudanças previstos no Gerenciamento da Integração, para serem utilizadas.

- Reserva de Contingência: oriunda da análise de riscos, está prevista uma reserva de contingência de R\$ 6.102,56 do valor do orçamento do projeto, que será utilizada para reagir a eventos previstos no plano de riscos do projeto.
- Reserva Gerencial: está prevista uma reserva gerencial de R\$ 1.397,44 do valor do orçamento do projeto, que será utilizada para reagir a eventos não contemplados pelo plano de riscos do projeto.

7.4. ESTRUTURA ANALÍTICA DOS CUSTOS

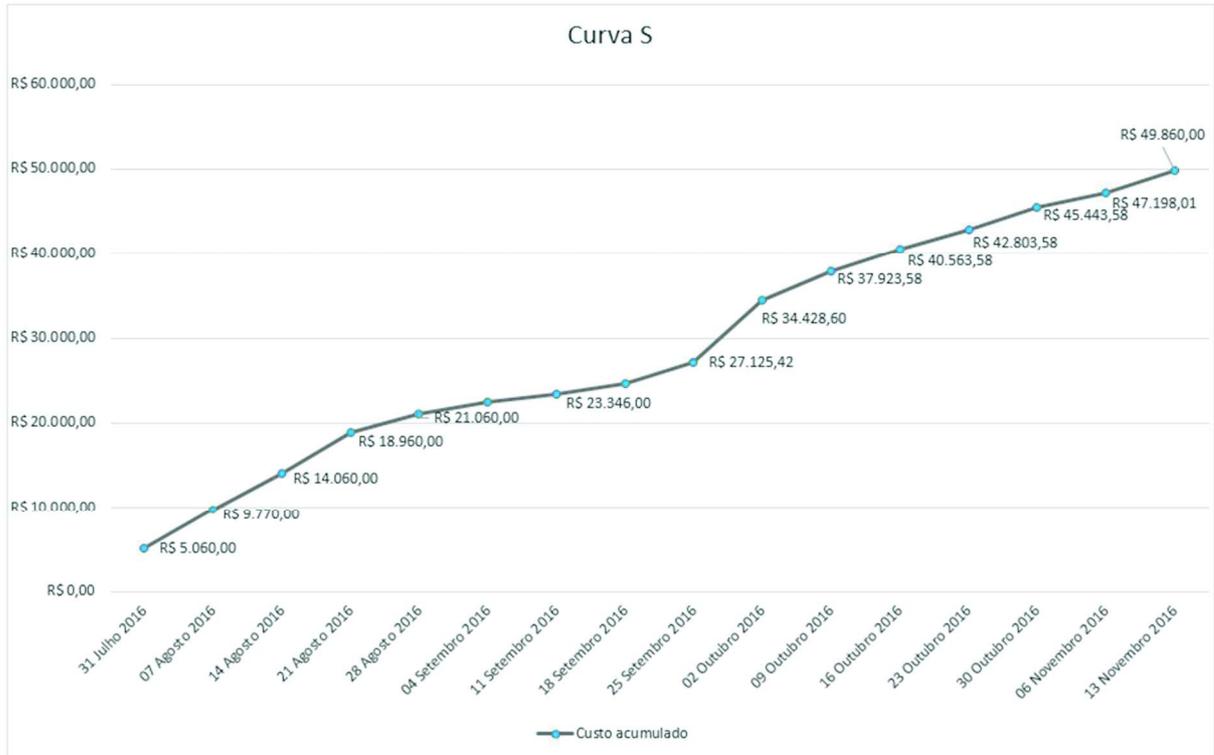
Figura 3 – Estrutura Analítica dos Custos



Fonte: Elaborada pela autora

7.4.1. CURVA S

Figura 4 – Curva S



Fonte: Elaborada pela autora

7.5. ANALISE FINANCEIRA DO PROJETO

Os ganhos financeiros deste projeto são intangíveis, ao menos neste momento, pois trata-se de um custo de investimento para atender uma solicitação dos clientes. Mas ainda que não seja possível calcular o ganho financeiro neste momento, pode se prever no mínimo o ganho de qualidade nas entregas aos clientes, mantendo-os, evitando prejuízos financeiros.

Como objetivo secundário ao Projeto, em execução, o Controle de Demandas do setor conseguirá auxiliar na identificação de melhorias que ajudarão a reduzir custos da empresa, sem afetar a qualidade do processo, e além disso, poderá ser utilizado como Piloto para expandir o controle para outros setores da empresa.

7.6. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O responsável pela administração do Plano de Gerenciamento dos Custos será o Gerente de Projeto.

As atualizações do Plano serão realizadas junto às reuniões de acompanhamento de Projeto.

8. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

8.1. POLÍTICA DE QUALIDADE DO PROJETO

Para as documentações do Projeto deve ser adotada a política de qualidade de Documentos: é disponibilizado pela Empresa X matriz um conjunto de templates de documentos para gerenciamento do Projeto, estes documentos são chamados de "MIT" (Metodologia de Implantação da Empresa) e estes devem ser publicados na pasta do projeto disponibilizada na Plataforma Fluig, já conhecida pelos colaboradores, o que inclui a equipe do Projeto.

8.2. FATORES AMBIENTAIS

Para a modelagem dos processos, deve ser seguida a notação da metodologia de gerenciamento de processos de negócio na sua última versão, BPMN 2.00.

Para estrutura do Projeto, devem ser seguidas as fases já definidas em modelos de melhoria de processo.

8.3. METRICAS DE QUALIDADE

8.3.1. DESEMPENHO DO PROJETO

Tabela 11 – Desempenho do Projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Escopo	Controlar as atividades do cronograma	Cumprir 100% dos requisitos definidos no Projeto	- Verificar o escopo de cada atividade, confrontando o realizado com o definido na EAP. Para as tarefas do pacote de Desenvolvimento utilizar como parâmetro o documento de Especificação de Personalização (MIT044)	Semanal e/ou na entrega de cada tarefa	Gerente do Projeto
Cronograma	Controlar o prazo de entrega das atividades do Projeto	Cumprir o cronograma com variação máxima de 10% em relação ao previsto	- Acompanhar Previsto x Realizado através da Ferramenta MS Project - Semanalmente nas reuniões de acompanhamento previstas serão atualizados os percentuais de conclusão das tarefas	Semanal	Gerente do Projeto
Custos	Controlar os custos do Projeto	Ao término do projeto o Custo real deve ter uma variação máxima de 15% em relação ao previsto	- Acompanhar Custo Previsto x Custo Real através da Ferramenta MS Project - Semanalmente nas reuniões de acompanhamento previstas serão atualizados os custos reais gastos	Semanal	Gerente do Projeto

Fonte: Elaborada pela autora

8.3.2. DESEMPENHO DO PRODUTO

Tabela 12 – Desempenho do Produto

Fase: Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Gerenciamento do Projeto: Iniciação	Avaliação da qualidade do Termo de Abertura	1 - O Termo de Abertura deve estar de acordo com as melhores práticas do PMBOK 2 – O documento deve conter a	1 - Revisão dos documentos, realizada pelo Gerente de Projeto 2 - Reunião com o Patrocinador do projeto para validar se o documento contempla os requisitos definidos, e	Na entrega	Gerente de Projeto

		assinatura de aprovação do Patrocinador do Projeto	coletar a assinatura		
Gerenciamento do Projeto: Planejamento	Avaliação dos Planos do Projeto	Os planos devem estar de acordo com as melhores práticas do PMBOK	Revisão dos documentos, realizada pelo Gerente de Projeto	Na entrega	Gerente de Projeto
Gerenciamento do Projeto: Eventos de comunicação	Avaliação da qualidade das Reuniões, exceto para as reuniões de Abertura/Encerramento	1 - A reunião deve tratar todas as dúvidas levantadas 2 - 90% de presença dos envolvidos convidados exceto para reunião de encerramento do Projeto	1 - Ao final da reunião deve ser elaborada uma ata a ser assinada por todos os presentes 2 – Comparação das assinaturas da Ata com os convocados para a reunião	Ao termino de cada reunião	Gerente de Projeto
Gerenciamento do Projeto: Encerramento do Projeto	Avaliação dos documentos de Encerramento	1 - Os documentos devem estar de acordo com as melhores práticas do PMBOK 2 - O documento de lições aprendidas deve ser disponibilizado para equipe e projetos futuros 3 - O Termo de Encerramento deve conter a assinatura de aprovação do Patrocinador do Projeto	1 - Revisão dos documentos, realizada pelo Gerente de Projeto 2 – Validar publicação do documento na pasta "Lições Aprendidas" do Projeto, disponível no sistema de GED utilizado pela empresa 3 - Reunião com o Patrocinador do projeto para validar a entrega e coletar a assinatura	Na entrega	Gerente de Projeto
Levantamento: Fluxo do processo atual	Desenho do fluxo atual de distribuição de tarefas do setor de Desenvolvimento	1 - O fluxo deve conter 80% das atividades citadas como executadas pelos coordenadores no levantamento, mas não necessariamente e seguindo a ordem de execução realizada hoje	1 - Reunião com os coordenadores para análise do fluxo entregue, validando se as atividades estão contidas, baseado nas entrevistas realizadas durante este pacote. 2 - Validar através do site (http://www.soa.si/2012/02/02/bpmn-2-0-online-validation/) se a notação está adequada a BPMN 2.0	Na entrega do pacote "Mapeamento do Processo atual"	1 - Coordenadores 2 - Analistas

		2 - Utilização da notação BPMN 2.0			
Levantamento: Análise e Projeções concluídas	Documento com as definições da solução	O Documento deve conter todas as decisões tomadas nas reuniões de elaboração do mesmo Documento revisado e aprovado pelos envolvidos	Análise e aprovação (assinaturas) do documento, por parte dos envolvidos, no término da Reunião de definição da solução	Ao término da reunião de definição da solução	Analista e Coordenadores
Levantamento: MIT044 assinada	Documento de Engenharia de Personalização ou MIT044 realizada e assinada	1 - O documento deve seguir o modelo de código MIT044 fornecido no pacote de documentações da Empresa X 2 - O documento deve conter especificações suficientes para que o desenvolvedor possa efetuar suas tarefas 3 - O documento deve conter as definições de solução documentadas no pacote que o precede e estar de acordo com o escopo definido para o projeto 4 - O documento deve conter a assinatura de aprovação do Patrocinador do Projeto	1 - Comparar o modelo da MIT044 disponibilizado pela empresa com o entregue 2 - Participação de um dos desenvolvedores da equipe durante a elaboração para assegurar a clareza do documento 3 - Análise comparativa entre a MIT044, o documento de definições de solução, o desenho do fluxo do processo atual e ainda a Declaração do Escopo 4 - Reunião com o Patrocinador do projeto para validar se a especificação contempla os requisitos definidos, e coletar a assinatura	1 - Na entrega 2 - Durante a elaboração do documento 3 - Na entrega 4 - Na entrega	1 - Gerente do Projeto 2 - Desenvolvedor 3 - Gerente do Projeto 4 - Gerente do Projeto
Construção: MIT072 assinada	Manual de Operações do Protótipo ou MIT072 realizada	1 - O documento deve seguir o modelo de código MIT072 fornecido no pacote de documentações	1 - Comparar o modelo da MIT072 disponibilizado pela empresa com o entregue 2 - Validar se as operações desenhadas estão de	Na entrega	Analista

		da Empresa X 2 - O documento deve estar alinhado com a MIT044, e com detalhes suficientes para que o usuário final, treinado, possa executar suas tarefas sem acompanhamento 3 - O documento deve conter a assinatura do Analista Projeto	acordo com as especificações da MIT044 3 - Reunião com o Analista do projeto para validar o documento e coletar a assinatura		
Construção: Termo de aceite do Desenvolvimento	Validar se o Desenvolvimento está de acordo para o aceite	O produto entregue deve cumprir todas as especificações da MIT044, e funcionar conforme a MIT072	Execução de atividades de testes definidas	Durante a execução do pacote de trabalho "Testes"	Testadores
Implantação: Projeto Divulgado	Validar qualidade de entrega da Divulgação	A divulgação deve ser recebida/lida por 80% dos notificados	E-mail de divulgação deve solicitar notificação de leitura	Durante a execução da atividade de Divulgação	Gerente de Desenvolvimento
Implantação: Treinamento concluído	Validar se o nível de aprendizado dos treinados está adequado e se o treinamento atendeu as expectativas	1 - 95% das avaliações devem demonstrar que todo o conteúdo administrado foi absorvido 2 – Será permitida uma margem de 5% de insatisfação quanto ao treinamento dado	1 - Treinamento realizado com os participantes alvos, e ao final do treinamento será aplicada uma prova para medir o nível de compreensão de cada treinado 2 – Preenchimento de uma Avaliação do treinamento	Na entrega	Analista e equipe treinada
Implantação: Plano Projeto-Piloto	Qualidade do documento com informações do Plano do Projeto Piloto	O documento deve conter todas as informações necessárias para o Projeto Piloto	Reunião de definição do Plano envolvendo GP e opiniões especializadas	Na entrega	Gerente do Projeto e equipe envolvida
Implantação: Relatórios de Execução do Piloto	Elaboração de um Relatórios de execução do processo nos projetos piloto	100% das demandas recebidas pela equipe definida deve estar presente no	Preenchimento de um Relatório de resultado de execução do Piloto, com evolução acompanhada nas reuniões semanais	Semanalmente	Coordenadores e Gerente de Desenvolvimento

		Relatório de Execução			
Implantação: Relatório Final do Projeto-Piloto	Avaliação da qualidade do Relatório Final de Resultado do Projeto Piloto	100% das correções levantadas devem ser identificadas no Relatório, incluindo as que não forem corrigidas na atividade de "Realizar correções", para estas deve haver uma justificativa no Relatório	Preenchimento de um Relatório Final do Projeto Piloto, que será comparado com os relatórios de execução do Projeto Piloto	Na entrega	Gerente do Projeto e Analista

Fonte: Elaborada pela autora

8.4. CONTROLE DA QUALIDADE

O Controle de Qualidade tem como objetivo monitorar se as entregas do projeto estão de acordo com os padrões especificados de qualidade.

Para controlar as exigências deste projeto, descritas no item 8.3, que se refere a Métricas de qualidade, serão realizadas ações de controle da qualidade nas entregas de cada pacote do Projeto.

O acompanhamento de prazo e custo será realizado através da ferramenta de gerenciamento de projetos MS Project. Para que isto seja possível, os avanços em relação a execução das atividades devem ser apontados semanalmente pelo Gerente de Projeto, com base no feedback dos recursos executores das atividades. Os custos também devem ser lançados semanalmente no MS Project, e para isto, os recursos do projeto devem realizar apontamentos diários das horas trabalhadas, permitindo que o Gerente de Projeto possa emitir relatórios com números atualizados de custo.

Para o controle geral do escopo do projeto, a base será os pacotes contidos na EAP. Especificamente para o pacote de Desenvolvimento, o documento base para controle do escopo será a engenharia de requisitos assinada pelo Patrocinador do Projeto, chamada MIT044, por se fazer necessário um controle mais apurado das entregas realizadas.

Também serão utilizadas ferramentas como inspeção, reuniões, coleta de feedbacks, simulações/testes, avaliação/prova para os casos de Treinamentos oferecidos no projeto, e ainda preenchimento de relatórios de acompanhamento.

Os critérios de aceitação do controle da qualidade, bem como os responsáveis, podem ser encontrados no item 8.3 deste documento.

8.5. GARANTIA DA QUALIDADE

A empresa não possui um sistema de garantia da qualidade, portanto esta atividade não se aplica ao projeto em questão.

8.6. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE

O responsável pela administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade será o Gerente de Projeto.

As atualizações do Plano serão realizadas junto às reuniões de acompanhamento de Projeto.

9. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

9.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES

O objetivo geral do plano de comunicação é garantir que todas as partes interessadas estejam cientes do andamento do projeto, de modo a garantir que ações sejam tomadas com antecedência para evitar atrasos no projeto e aumento do custo previsto.

Neste plano foram definidos os canais de comunicação que serão utilizados durante o Projeto, alinhando as expectativas dos participantes.

Premissas de Comunicação:

- E-mails serão considerados comunicação formal;
- As reuniões devem gerar uma ata com os assuntos tratados, e deverá ser assinada por todos os participantes;
- As partes interessadas que não participarem das reuniões previstas, deverão ser comunicados das decisões tomadas, através de e-mail pelo responsável da ata de reunião;
- O gerente do projeto é o encarregado de coletar as informações atualizadas com os responsáveis pelas atividades;

9.2. IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Tabela 13 – Identificação das partes interessadas

#	Parte Interessada	Setor	Cargo - Papel	Atribuições e responsabilidades
1	Gerente de Serviços	Diretoria	Diretor de Serviços - Patrocinador	Disponibilização de recursos financeiros para os gastos do projeto. Terá o poder de decisão sobre o andamento do projeto.
2	Camila Kolling	Desenvolvimento	Analista de Sistemas - Gerente do Projeto	Responsável pelo planejamento e acompanhamento do projeto, assim como pela revisão da documentação gerada.
3	Gerente de Desenvolvimento	Desenvolvimento	Gerente do Desenvolvimento	Responsável pela liberação da alocação dos recursos no projeto. Parte interessada que será consultada e irá contribuir para o desenvolvimento do projeto.
4	Coord. MT	Desenvolvimento	Coordenador do Desenvolvimento	Parte interessada que será consultada e irá contribuir para o desenvolvimento do projeto.
5	Coord. MB	Desenvolvimento	Coordenador do Desenvolvimento	Parte interessada que será consultada e irá contribuir para o desenvolvimento do projeto.
6	Coord. AN	Desenvolvimento	Coordenador do Desenvolvimento	Parte interessada que será consultada e irá contribuir para o desenvolvimento do projeto.

7	Analista	Desenvolvimento	Analista de Sistemas	Responsável pela parte de Análise do Projeto, produção de documentos de levantamento, definições e Treinamento dos Coordenadores.
8	Desenvolvedor A	Desenvolvimento	Desenvolvedor	Responsável pela execução das atividades de Desenvolvimento do Projeto, incluindo manual de operações do sistema.
9	Desenvolvedor B	Desenvolvimento	Desenvolvedor	Responsável pela execução das atividades de Desenvolvimento do Projeto.
10	Testador A	Desenvolvimento	Testador	Responsável pela execução das atividades de Testes do Projeto.
11	Testador B	Desenvolvimento	Testador	Responsável pela execução das atividades de Testes do Projeto.

Fonte: Elaborada pela autora

9.3. EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

O Projeto tem os seguintes eventos de comunicação definidos:

- Reunião Inicial do Projeto
 - Objetivo: Reunião inicial para discutir e alinhar a ideia do Projeto.
 - Metodologia: Apresentação da ideia do Projeto.
 - Responsável: Gerente de Projeto.
 - Envolvidos: Gerente de Projeto, Gerente de Serviços – Patrocinador e Gerente de Desenvolvimento.
 - Local: Sala de Reunião 1, Sede da Empresa.
 - Duração: 2 horas.
 - Frequência: 1 vez antes do início do projeto.
- Reunião de Abertura do Projeto (Kick-off)
 - Objetivo: Reunião que formaliza o início do Projeto, apresentando e alinhando os objetivos e o Planejamento do Projeto.
 - Metodologia: Apresentação por projeção.

- Responsável: Gerente de Projeto.
- Envolvidos: Gerente de Serviços – Patrocinador e equipe do Projeto (Gerente de Projeto, Gerente de Desenvolvimento, Analista, Coordenadores de Desenvolvimento, Desenvolvedores e Testadores).
- Local: Sala de Reunião 2, Sede da Empresa.
- Duração: 2 horas.
- Frequência: 1 vez ao início do projeto.
- Reuniões de acompanhamento do Projeto
 - Objetivo: Reunião de acompanhamento semanal realizada com a equipe do Projeto, para monitorar e controlar o andamento das tarefas - atualização de documentos necessários por parte do GP.
 - Metodologia: Apresentação do andamento do Projeto.
 - Responsável: Gerente de Projeto.
 - Envolvidos: Equipe do Projeto envolvida na tarefa da semana.
 - Local: Sede da Empresa.
 - Duração: 2 - 4 horas.
 - Frequência: Semanal.
- Reunião de Status do Projeto - Sponsor
 - Objetivo: Reunião para apresentar o status do Projeto ao Sponsor e ao Gerente de Desenvolvimento - prestação de contas.
 - Metodologia: Apresentação por Projeção.
 - Responsável: Gerente de Projeto.
 - Envolvidos: Gerente de Projeto, Gerente de Serviços – Patrocinador e Gerente de Desenvolvimento.
 - Local: Sala de Reunião 1, Sede da Empresa.

- Duração: 2 horas.
- Frequência: Quinzenal.
- Reunião de Solicitação de Mudança
 - Objetivo: Reunião de discussão e definições de mudança.
 - Metodologia: Apresentação da mudança.
 - Responsável: Gerente de Projeto.
 - Envolvidos: Gerente de Projeto, Gerente de Serviços – Patrocinador e Gerente de Desenvolvimento e Solicitante da mudança.
 - Local: Sede da Empresa.
 - Duração: 1 - 2 horas.
 - Frequência: Quando houver uma mudança.
- Reunião de Encerramento do Projeto
 - Objetivo: Reunião que formaliza o termino do Projeto, apresentando os resultados.
 - Metodologia: Apresentação por Projeção.
 - Responsável: Gerente de Projeto.
 - Envolvidos: Gerente de Serviços – Patrocinador e equipe do Projeto (Gerente de Projeto, Gerente de Desenvolvimento, Analista, Coordenadores de Desenvolvimento, Desenvolvedores e Testadores).
 - Local: Sala de Reunião 2, Sede da Empresa.
 - Duração: 2 horas.
 - Frequência: 1 vez ao término do Projeto.

9.4. ATAS DE REUNIÃO

Os eventos de comunicação com exceção das Reuniões de Abertura e Encerramento do Projeto contarão com uma ata de reunião contendo a pauta, decisões tomadas, pendências, lista de presença e assinatura de ciência. O modelo completo do documento de Ata de Reunião está apresentado no item 9.6 deste documento.

9.5. FERRAMENTAS E TECNOLOGIA DE COMUNICAÇÃO UTILIZADA PELO PROJETO

Os meios de comunicação utilizados pelo Projeto serão e-mails, ligações telefônicas, Skype, e ainda contará com um grupo da equipe do Projeto em um aplicativo de mensagens multiplataforma (Whatsapp).

9.6. MODELOS E TEMPLATES DE DOCUMENTOS

Modelo de Ata de Reunião:

Figura 5 – Ata de Reunião

Projeto	
DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UM CONTROLE DE DEMANDAS NO SETOR DE DESENVOLVIMENTO	
ATA DE REUNIÃO	
Preparado por	Data/Hora:
Participante	Assinatura
Pauta	
Decisões	
Pendências	
Outras informações	

Fonte: Elaborada pela autora

9.7. INFORMAÇÕES TÉCNICAS: ESTRUTURA DE ARMAZENAMENTO

Seguindo a metodologia já utilizada pela empresa, os documentos gerados pelo projeto devem ser publicados em uma pasta destinada ao mesmo, disponível no GED da Empresa. Os documentos serão armazenados em subpastas definidas em categorias como Atas de Reunião, Solicitações de Mudança, Planos do Projeto e etc., a permissão de acesso e gravação nestas pastas é definida pelo Gerente de Projeto.

9.8. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

A alocação financeira para o gerenciamento das comunicações, como reuniões e treinamentos estão contempladas no plano de custos do projeto. As marcações de reunião, reservas de sala, e-mails, ligações, e outras trocas de mensagens serão consideradas despesas administrativas da empresa, e não serão custeadas pelo projeto.

9.9. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O responsável pela administração do Plano de Gerenciamento das Comunicações será o Gerente de Projeto.

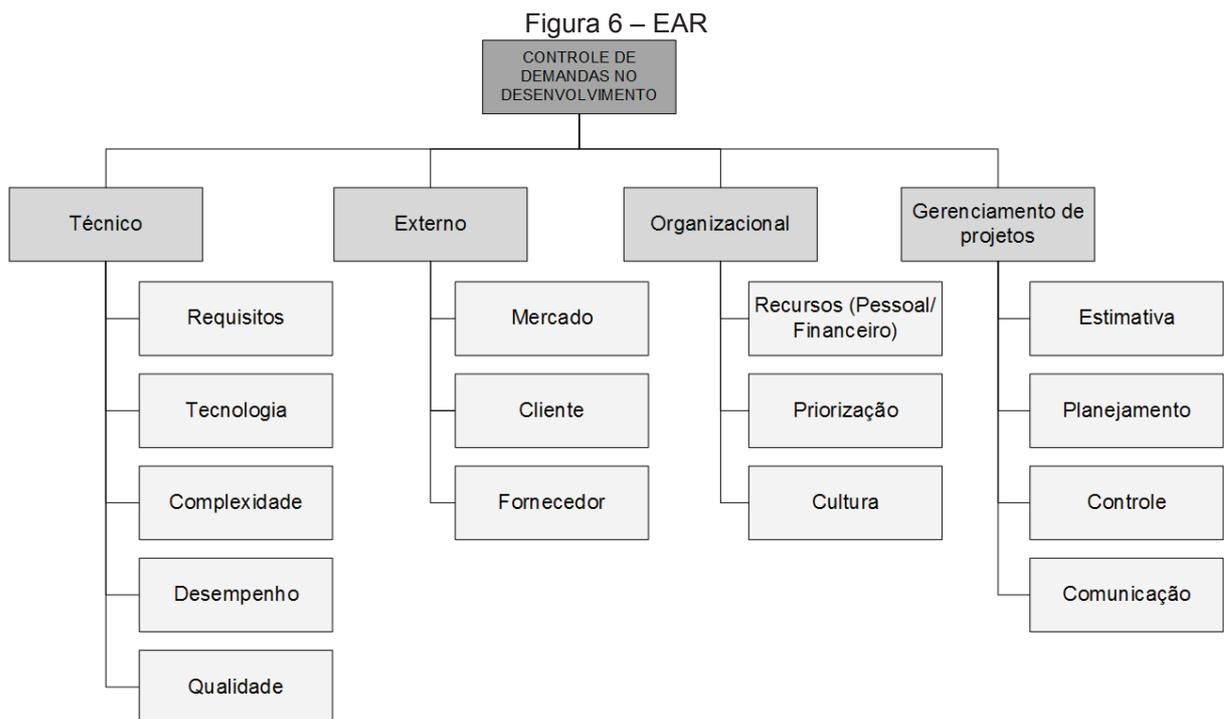
As atualizações do Plano serão realizadas junto às reuniões de acompanhamento de Projeto.

Análise Quantitativa dos Riscos	-	R, C	C	-	-	-	-	-	-	-	-
Planejamento de Respostas aos Riscos	A	R, C	C	-	-	-	-	-	-	-	-
Monitoramento e Controle dos Riscos	-	R, C	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(R)responsável pela execução; Responsável pela (A)provação; (C)onsultado; (I)nformado
 Fonte: Elaborada pela autora

10.3. ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS

Os riscos foram categorizados com base na Estrutura Analítica dos riscos (EAR) apresentada abaixo.



Fonte: Elaborada pela autora

10.4. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A identificação dos riscos foi conduzida pela equipe definida na RACI de Riscos, e com base na EAR apresentada.

Tabela 15 – Categoria dos Riscos

ID	Categoria	Descrição do Risco
1	Gerenciamento	Falha nas estimativas de Tempo
2		Falha nas estimativas de Custo
3		Falha no levantamento do Escopo
4		Falha nas comunicações
5		Mudança de escopo
6		Atrasos no cronograma
7		Aumento do custo do projeto
8		Riscos não analisados
9	Organizacional	Perda de Recursos
10		Falta de priorização do projeto dentro da Organização
11		Falta de cultura dos Coordenadores em ter que utilizar uma ferramenta de controle
12	Técnico	Mapeamento inadequado quanto à complexidade das atividades do Desenvolvimento
13		Divulgação mal realizada
14		Treinamento mal realizado
15		Piloto executado em um cenário ineficiente, trazendo falso resultado de implementação
16		Pacote “Ações Corretivas” insuficiente para inadequações encontradas na Execução do Piloto

Fonte: Elaborada pela autora

10.5. ESCALA DE RISCOS

Para avaliação da escala de impacto dos riscos, foi utilizada a tabela apresentada abaixo:

Tabela 16 – Escala de Riscos

Objetivos do Projeto	Condições definidas para escalas de impacto de um risco em objetivos importantes do projeto (Somente impactos negativos)				
	Muito Baixo 0,1	Baixo 0,3	Moderado 0,5	Alto 0,7	Muito alto 0,90
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 5%	Aumento de custo de 5 a 10%	Aumento de custo de 10 a 15%	Aumento de custo > 15%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo < 5%	Aumento de tempo de 5 a 10%	Aumento de tempo de 10 a 15%	Aumento de tempo > 20%
Escopo	Diminuição quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qualidade requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Fonte: Elaborada pela autora

10.6. ESCALA DE PROBABILIDADE

A escala utilizada para balizamento de probabilidade do risco está representada na tabela abaixo:

Tabela 17 – Escala de probabilidade do Risco

ESCALA DE PROBABILIDADE	
Classificação	Probabilidade
Muito Baixo	0,1
Baixo	0,3
Moderado	0,5
Alto	0,7
Muito Alto	0,9

Fonte: Elaborada pela autora

10.7. MATRIZ DE PROBABILIDADE X IMPACTO

Para avaliação da vulnerabilidade do projeto, são avaliados os impactos e probabilidades do Projeto, com base na tabela abaixo:

Tabela 18 – Matriz de Probabilidade x Impacto

Matriz Probabilidade x Impacto					
Probabilidade	Impacto				
	Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
	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

	Zona Verde: Baixa (pontuação de 0,0 a 0,20) – Zona de aceitação de riscos/contingência.
	Zona Amarela: Moderada (pontuação de 0,21 a 0,40) – Zona de mitigação de riscos.
	Zona Vermelha: Alta (pontuação de 0,41 a 0,81) – Zona de evitar/transferir riscos.

Fonte: Elaborada pela autora

10.8. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Tabela 19 – Análise qualitativa de riscos

Análise Qualitativa dos Riscos									
ID	Descrição do Risco	Impacto					Probabilidade	Impacto X Probab.	Prioridad e do Risco
		Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			
1	Falha nas estimativas de Tempo	0,5	0,5	0,3	0,3	0,50	0,3	0,15	Baixa
2	Falha nas estimativas de Custo	0,5	0,3	0,3	0,3	0,50	0,3	0,15	Baixa
3	Falha no levantamento do Escopo	0,5	0,5	0,5	0,5	0,50	0,5	0,25	Moderada
4	Falha nas comunicações	0,1	0,3	0,3	0,3	0,30	0,3	0,09	Baixa
5	Mudança de escopo	0,5	0,5	0,7	0,5	0,70	0,7	0,49	Alta
6	Atrasos no cronograma	0,5	0,5	0,3	0,5	0,50	0,5	0,25	Moderada
7	Aumento do custo do projeto	0,9	0,5	0,5	0,5	0,90	0,3	0,27	Moderada

8	Riscos não analisados	0,3	0,3	0,3	0,3	0,30	0,5	0,15	Baixa
9	Perda de Recursos	0,3	0,5	0,1	0,3	0,50	0,3	0,15	Baixa
10	Falta de priorização do projeto dentro da Organização	0,7	0,7	0,7	0,7	0,70	0,5	0,35	Moderada
11	Falta de cultura dos Coordenadores em ter que utilizar uma ferramenta de controle	0,1	0,3	0,1	0,5	0,50	0,3	0,15	Baixa
12	Mapeamento inadequado quanto à complexidade das atividades do Desenvolvimento	0,5	0,5	0,7	0,5	0,70	0,3	0,21	Moderada
13	Divulgação mal realizada	0,1	0,1	0,1	0,3	0,30	0,3	0,09	Baixa
14	Treinamento mal realizado	0,3	0,3	0,3	0,5	0,50	0,3	0,15	Baixa
15	Piloto executado em um cenário ineficiente, trazendo falso resultado de implementação	0,9	0,9	0,7	0,7	0,90	0,3	0,27	Moderada
16	Pacote "Ações Corretivas" insuficiente para inadequações encontradas na Execução do Piloto	0,5	0,5	0,5	0,5	0,50	0,5	0,25	Moderada
Soma dos Impactos X Probabilidade								3,42	
Quantidade de Riscos Levantados								16,00	
Risco Geral do Projeto								21%	

Fonte: Elaborada pela autora

10.9. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

A partir da análise qualitativa de riscos, foi possível verificar o impacto financeiro dos riscos em relação ao valor total do projeto, representado na tabela de análise quantitativa abaixo:

Tabela 20 – Análise quantitativa de riscos

Análise Quantitativa dos Riscos					
ID	Descrição do Risco	Custo	Probabilidade	Impacto Financeiro	Impacto X Probabilidade
1	Falha nas estimativas de Tempo	0,5	0,3	5.000,00	1.500,00
2	Falha nas estimativas de Custo	0,5	0,3	5.000,00	1.500,00
3	Falha no levantamento do Escopo	0,5	0,5	5.000,00	2.500,00
4	Falha nas comunicações	0,1	0,3	0,00	0,00
5	Mudança de escopo	0,5	0,7	5.000,00	3.500,00
6	Atrasos no cronograma	0,5	0,5	5.000,00	2.500,00
7	Aumento do custo do projeto	0,9	0,3	10.000,00	3.000,00
8	Riscos não analisados	0,3	0,5	3.000,00	1.500,00
9	Perda de Recursos	0,3	0,3	3.000,00	900,00
10	Falta de priorização do projeto dentro da Organização	0,7	0,5	7.500,00	3.750,00
11	Falta de cultura dos Coordenadores em ter que utilizar uma ferramenta de controle	0,1	0,3	0,00	0,00
12	Mapeamento inadequado quanto à complexidade das atividades do Desenvolvimento	0,5	0,3	5.000,00	1.500,00
13	Divulgação mal realizada	0,1	0,3	0,00	0,00
14	Treinamento mal realizado	0,3	0,3	3.000,00	900,00
15	Piloto executado em um cenário ineficiente, trazendo falso resultado de implementação	0,9	0,3	10.000,00	3.000,00
16	Pacote “Ações Corretivas” insuficiente para inadequações encontradas na Execução do Piloto	0,5	0,5	5.000,00	2.500,00
Totais				R\$ 71.500,00	R\$ 28.550,00
Valor Monetário Esperado (VME)				21%	R\$ 6.102,56

Fonte: Elaborada pela autora

10.10. RESERVAS DO PROJETO

O Valor Monetário Esperado será de R\$ 6.102,56, previsto nas reservas de contingências.

As reservas de contingência são reservas destinadas exclusivamente aos eventos identificados no Plano de Riscos, para outros eventos foi aprovada uma reserva Gerencial de R\$ 1.397,44, a soma das reservas representa aproximadamente 15% do valor total do Projeto, ambas devem ser utilizadas conforme Plano de Gerenciamento de Custos.

10.11. PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

A partir dos riscos identificados e qualificados, foi elaborado um plano de resposta aos riscos, com o objetivo de minimizar as possíveis ameaças levantadas.

Tabela 21 – Plano de resposta aos riscos

Plano de Resposta aos Riscos					
ID	Descrição do Risco	Prioridade	Estratégia	Ação	Responsável
1	Falha nas estimativas de Tempo	Baixa	Mitigar	Envolver opinião especializada na realização das estimativas, com objetivo de reduzir a probabilidades de erros.	Gerente de Projeto
2	Falha nas estimativas de Custo	Baixa	Mitigar	Envolver opinião especializada na realização das estimativas, com objetivo de reduzir a probabilidades de erros.	Gerente de Projeto
3	Falha no levantamento do Escopo	Moderada	Mitigar	Envolver opinião especializada na realização das definições de escopo com objetivo de reduzir a probabilidades de erros. Validar com atenção o escopo durante as reuniões de acompanhamento semanal, com o objetivo de controlá-lo e agir rapidamente no caso de necessidade de mudança.	Gerente de Projeto
4	Falha nas comunicações	Baixa	Mitigar	Garantir que seja cumprido o plano de gerenciamento das comunicações do projeto. Coletar feedbacks durante as reuniões de acompanhamento do projeto.	Gerente de Projeto
5	Mudança de escopo	Alta	Mitigar	Validar com atenção o escopo durante as reuniões de acompanhamento semanal, com o objetivo de controlá-lo e agir rapidamente no caso de necessidade de mudança. Atentar a priorização, validar real necessidade de mudança e impacto, e seguir as instruções de mudanças estabelecidas no Plano do Projeto.	Gerente de Projeto
6	Atrasos no cronograma	Moderada	Mitigar	Monitorar o andamento das atividades durante reunião semanal, atualizando o cronograma caso seja necessário.	Gerente de Projeto
7	Aumento do custo do projeto	Moderada	Mitigar	Monitorar custo real durante reunião semanal, ajustando caso seja necessário.	Gerente de Projeto

8	Riscos não analisados	Baixa	Mitigar	Tomar uma ação corretiva para o risco que não tinha sido levantado, e atualizar o plano de gestão de risco	Gerente de Projeto
9	Perda de Recursos	Baixa	Aceitar	-	Gerente de Projeto
10	Falta de priorização do projeto dentro da Organização	Moderada	Evitar	Realizar um bom plano de projeto, para minimizar margens de erros e sustentar a proposta de ganhos futuros e adequação a qualidade exigida pelos clientes. Realizar reunião quinzenal de Status de Projeto, com o objetivo de manter a diretoria próxima do desempenho do projeto.	Gerente de Projeto
11	Falta de cultura dos Coordenadores em ter que utilizar uma ferramenta de controle	Baixa	Mitigar	Envolver recursos que irão utilizar o sistema já na Fase de Levantamento, onde serão definidos os processos.	Gerente de Projeto
12	Mapeamento inadequado quanto à complexidade das atividades do Desenvolvimento	Moderada	Mitigar	Envolver opiniões especializadas no levantamento, incluindo equipe de execução (desenvolvedor), com objetivo de reduzir a probabilidade de erros. Evidenciar soluções propostas com exemplos práticos.	Gerente de Projeto
13	Divulgação mal realizada	Baixa	Mitigar	Verificar os pontos que não foram divulgados de maneira correta e realizar uma nova divulgação	Gerente de projeto
14	Treinamento ineficiente	Baixa	Mitigar	Aplicar avaliação ao final do treinamento com critério mínimo para aprovação, no caso de reprovações, verificar os pontos que não foram ensinados de maneira correta e realizar um novo treinamento	Gerente de Projeto
15	Piloto executado em um cenário ineficiente, trazendo falso resultado de implementação	Moderada	Mitigar	Envolver opinião especializada na realização do Plano do Projeto Piloto.	Gerente de Projeto
16	Pacote "Piloto/Ações Corretivas" insuficiente para inadequações encontradas na Execução do Piloto	Moderada	Mitigar	Realizar um plano de testes consistente nas etapas anteriores, simulando o maior número de casos possíveis, buscando minimizar a probabilidade de erros na execução do Pacote de tarefas de Ações corretivas	Gerente de Projeto

Fonte: Elaborada pela autora

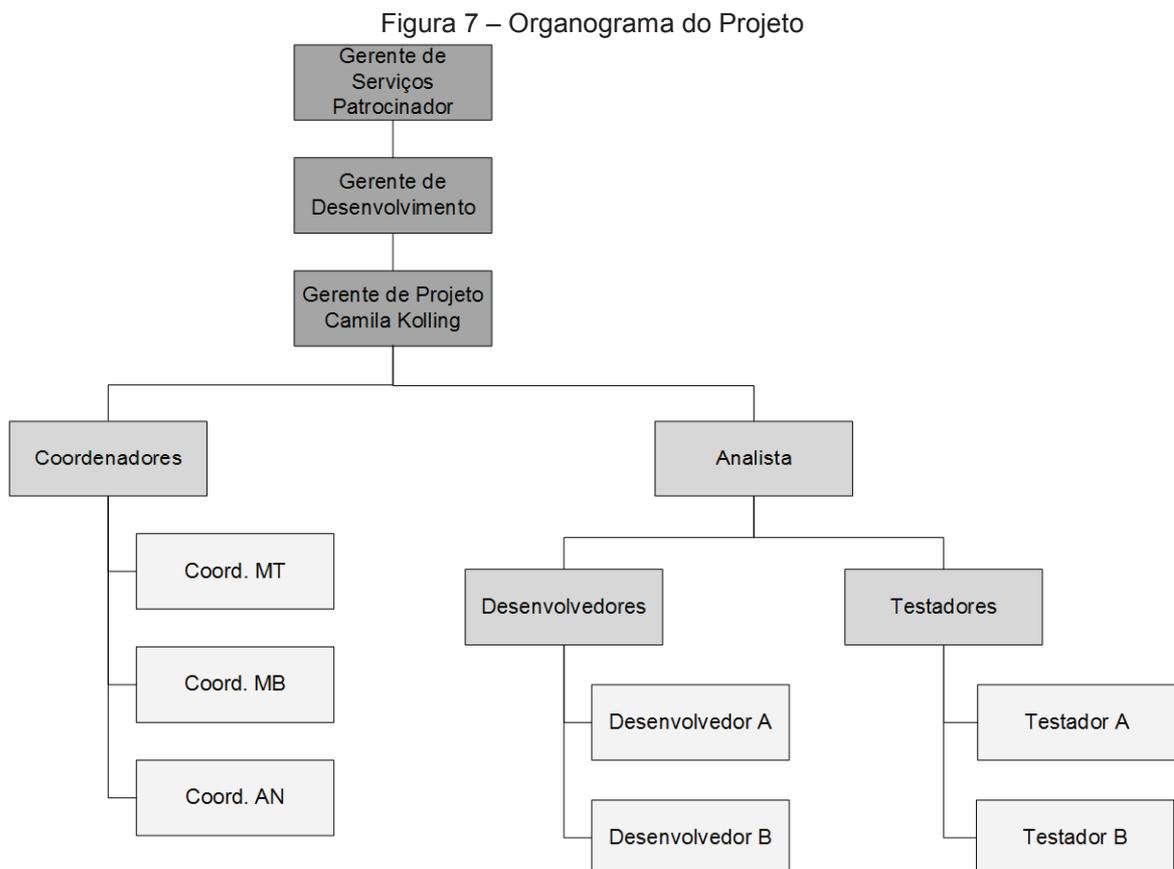
10.12. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O responsável pela administração do Plano de Gerenciamento de Riscos será o Gerente de Projeto.

As atualizações do Plano serão realizadas junto às reuniões de acompanhamento de Projeto.

11. GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

11.1. ORGANOGRAMA DO PROJETO



Fonte: Elaborada pela autora

11.2. DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO

Tabela 22 – Diretório do time do Projeto

#	Nome	Setor	Cargo - Papel	Contato
1	Gerente de Serviços	Diretoria	Diretor de Serviços - Patrocinador	Email: nome@empresaX.com.br Telefone: (51) 9999-99-99 Skype: Nome
2	Camila Kolling	Desenvolvimento	Analista de Sistemas - Gerente do Projeto	Email: nome@empresaX.com.br Telefone: (51) 9999-99-99 Skype: Nome
3	Gerente de Desenvolvimento	Desenvolvimento	Gerente do Desenvolvimento	Email: nome@empresaX.com.br Telefone: (51) 9999-99-99 Skype: Nome
4	Coord. MT	Desenvolvimento	Coordenador do Desenvolvimento	Email: nome@empresaX.com.br Telefone: (51) 9999-99-99 Skype: Nome
5	Coord. MB	Desenvolvimento	Coordenador do Desenvolvimento	Email: nome@empresaX.com.br Telefone: (51) 9999-99-99 Skype: Nome
6	Coord. AN	Desenvolvimento	Coordenador do Desenvolvimento	Email: nome@empresaX.com.br Telefone: (51) 9999-99-99 Skype: Nome
7	Analista	Desenvolvimento	Analista de Sistemas	Email: nome@empresaX.com.br Telefone: (51) 9999-99-99 Skype: Nome
8	Desenvolvedor A	Desenvolvimento	Desenvolvedor	Email: nome@empresaX.com.br Telefone: (51) 9999-99-99 Skype: Nome
9	Desenvolvedor B	Desenvolvimento	Desenvolvedor	Email: nome@empresaX.com.br Telefone: (51) 9999-99-99 Skype: Nome
10	Testador A	Desenvolvimento	Testador	Email: nome@empresaX.com.br Telefone: (51) 9999-99-99 Skype: Nome
11	Testador B	Desenvolvimento	Testador	Email: nome@empresaX.com.br Telefone: (51) 9999-99-99 Skype: Nome

Fonte: Elaborada pela autora

11.3. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES - RACI

Tabela 23 – RACI - RH

RACI RH													
EAP	Tarefa	Recursos do Projeto											
		Papel	Diretoria/ Patrocinador	Gerente do Projeto	Gerente do Desenvolvimento	Coordenadores			Analista	Desenvolvedores		Testadores	
		Nome	Ger. Serv.	CK	Ger. Dev.	AN	MB	MT	Analist	Dev A	Dev B	Test A	Test B
1	Gerenciamento do Projeto												
1.1	Iniciação												
1.1.1	Realizar reunião Inicial do Projeto	C	R, C	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.2	Termo de Abertura	A	R, C	C	I	I	I	I	I	I	-	-	-
1.2	Planejamento												
1.2.1	Gerenciamento do Escopo	A	R, C	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.3	Gerenciamento dos Recursos	A	R, C	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.5	Gerenciamento do Tempo	A	R, C	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.7	Gerenciamento dos Custos	A	R, C	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.9	Gerenciamento dos Riscos	A	R, C	C	C	C	C	C	C	C	-	-	-
1.2.11	Gerenciamento das Comunicações	A	R, C	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.13	Gerenciamento da Qualidade	A	R, C	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.15	Gerenciamento das Partes Interessadas	A	R, C	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3	Eventos de Comunicação												
1.3.1	Reunião de Abertura do Projeto (Kick-off)												
1.3.1.1	Realizar reunião de Abertura do Projeto (Kick-off)	I	R, C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.3.2	Acompanhamento do Projeto	-	R, C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
1.3.3	Reunião de Status do Projeto - Sponsor	A	R, C	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3.4	Reunião de Encerramento do Projeto												
1.3.4.1	Apresentar Projeto	I	R, C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.4	Encerramento												
1.4.1	Analisar/Documentar lições aprendidas	-	R, C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.4.3	Termo de Encerramento do Projeto	A	R, C	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Fase 1: Levantamento												
2.1	Mapeamento do Processo atual												
2.1.1	Entrevistar equipe para	-	I	I	C	C	C	R, C	-	-	-	-	-

	coletar informações												
2.1.2	Desenhar fluxo do processo atual	-	I	-	-	-	-	R, C	-	-	-	-	-
2.2	Análise e Projeções												
2.2.1	Apresentar processo atual e levantar soluções (problemas/melhorias) - Brainstorming	-	I	C	C	C	C	R, C	-	-	-	-	-
2.2.2	Reunir para priorizar melhorias e escolher ferramentas	-	I	C	C	C	C	R, C	-	-	-	-	-
2.2.3	Reunir para definir solução (documentar)	-	C	C	C	C	C	R, C	-	-	-	-	-
2.3	Proposta novo Processo												
2.3.1	Desenhar fluxo do processo novo (proposta de melhoria)	-	I	-	-	-	-	R, C	-	-	-	-	-
2.3.2	Apresentar processo proposto	-	I	I	I	I	I	R, C	-	-	-	-	-
2.3.3	Elaborar Especificação de Personalização (MIT044)	-	I	-	-	-	I	R, C	C	-	-	-	-
2.3.4	Aprovar MIT044	A	C	C	-	-	-	R, C	-	-	-	-	-
3	Fase 2: Construção												
3.1	Desenvolvimento												
3.1.1	Desenvolver Cadastros	-	I	-	-	-	-	I	R, C	I	I	I	I
3.1.2	Desenvolver integrações com a agenda	-	I	-	-	-	-	I	-	R, C	I	I	I
3.1.3	Desenvolver Fluxo do Processo	-	I	-	-	-	-	I	R, C	-	I	I	I
3.1.4	Desenvolver Relatórios	-	I	-	-	-	-	I	-	R, C	I	I	I
3.1.5	Elaborar manual de operações (MIT072)	-	I	-	-	-	-	I	R, C	-	-	-	-
3.1.6	Aprovar MIT072	-	I	-	-	-	-	R, A	C	-	-	-	-
3.2	Testes												
3.2.1	Testar Cadastros	-	I	-	-	-	-	I	I	I	R, C	I	I
3.2.2	Testar fluxo (inclusive integrações e Relatórios)	-	I	-	-	-	-	I	I	I	R, C	C	C
3.2.3	Testar e Aprovar Desenvolvimento	-	I	-	-	-	-	R, A, C	I	I	I	I	I
4	Fase 3: Implantação												
4.1	Divulgação												
4.1.1	Divulgar Projeto/Novo Processo	I	I	R, C	I	I	I	I	I	I	I	I	I
4.2	Treinamento												
4.2.1	Elaborar material para Treinamento	-	I	-	-	-	-	R, C	-	-	-	-	-
4.2.2	Treinar envolvidos	I	I	C	C	C	C	R, C	-	-	-	-	-
4.2.3	Realizar Prova	-	I	C	C	C	C	R, C	-	-	-	-	-
4.2.4	Avaliar Treinamento	I	I	C	C	C	C	R, C	-	-	-	-	-
4.3	Piloto												
4.3.1	Planejamento												
4.3.1.1	Elaborar Plano Projeto-Piloto (reunião)	I	R, C	C	I	I	I	C	-	-	-	-	-
4.3.1.2	Aprovar Plano Projeto-Piloto	A	R, C	C	I	I	I	I	-	-	-	-	-
4.3.2	Execução												
4.3.2.1	Popular cadastros	-	I	-	-	-	R, C	I	-	-	-	-	-
4.3.2.2	Executar e documentar resultados do Piloto	I	I	C	-	-	R, C	I	-	-	-	-	-

4.3.3	Ações Corretivas											
4.3.3.1	Realizar Correções levantadas no Projeto-Piloto	-	I	-	-	-	-	R, C	C	-	-	-
4.3.3.2	Elaborar Relatório Final Piloto	I	R, C	I	I	I	I	C	I	I	I	I

(R)responsável pela execução; Responsável pela (A)provação; (C)onsultado; (I)nformado
 Fonte: Elaborada pela autora

11.4. NOVOS RECURSOS, RE-ALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DO TIME

O gerente de projeto é o responsável pela gestão dos recursos do projeto, pela avaliação de necessidade real de mudança, e por garantir que esta mudança não afete negativamente o desempenho do projeto.

A solicitação de novos, realocações ou substituições devem ser executadas pelo gerente de projeto mediante justificativa, disponibilidade, e aprovação do Gerente de Desenvolvimento.

Novos recursos para o projeto, devem ser financiados pelas reservas gerencias do Projeto, mediante aprovação, seguindo as instruções de utilização de reservas de custos, descritas no Gerenciamento de Custos.

11.5. TREINAMENTO

O projeto não prevê treinamento de equipe para o desenvolvimento do projeto, tendo em vista que a empresa já conta com recursos com as habilidades necessárias.

O único treinamento realizado com a equipe do Projeto será o previsto no pacote “Treinamentos” da Fase “Implantação” do Projeto.

11.6. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DO PROJETO

A avaliação de resultados do time do projeto será realizada pelo Gerente de Projeto com base no desempenho da equipe levando em conta o cumprimento de prazos, custos e escopo previstos.

11.7. BONIFICAÇÃO

Não haverá nenhuma política de bonificação aos recursos envolvidos no projeto.

11.8. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DO TIME

Será realizada uma avaliação parcial semanal dos resultados obtidos pelo time do projeto, e compilada para apresentação ao Gerente de Desenvolvimento e Patrocinador, na reunião de Status do Projeto realizada quinzenalmente.

11.9. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RH

A alocação financeira para o gerenciamento de RH está contemplada no plano de custos do projeto. Despesas adicionais devem ser financiadas pelas reservas gerenciais do Projeto, mediante aprovação, seguindo as instruções de utilização de reservas de custos, descritas no Gerenciamento de Custos.

11.10. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

O responsável pela administração do Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos será o Gerente de Projeto.

As atualizações do Plano serão realizadas junto às reuniões de acompanhamento de Projeto.

12. GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

12.1. IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Tabela 24 – Expectativas das partes interessadas

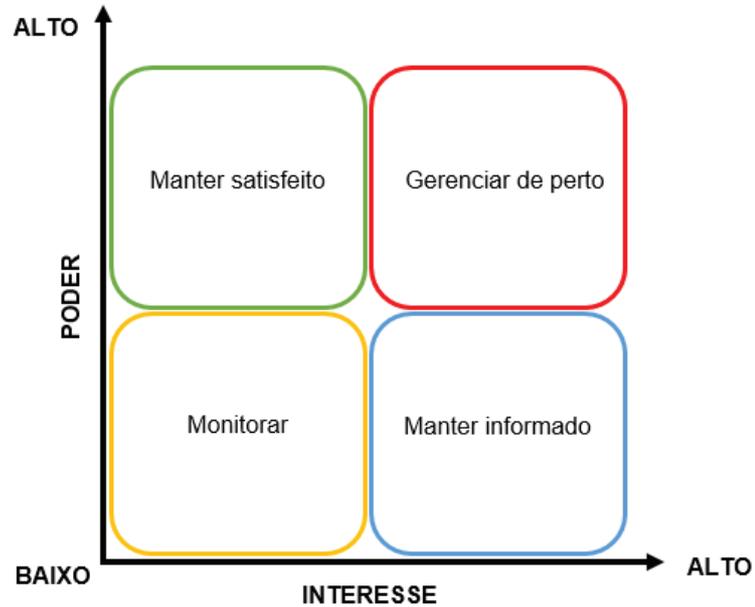
#	Parte Interessada	Cargo - Papel	Atribuições e responsabilidades	Expectativas
Equipe do Projeto				
1	Gerente de Serviços	Diretor de Serviços - Patrocinador	Disponibilização de recursos financeiros para os gastos do projeto. Terá o poder de decisão sobre o andamento do projeto.	Espera que o resultado da implementação do projeto seja o aumento da qualidade percebida pelo cliente no processo de entrega de serviço.
2	Camila Kolling	Analista de Sistemas - Gerente do Projeto	Responsável pelo planejamento e acompanhamento do projeto, assim como pela revisão da documentação gerada.	É o recurso mais interessado no Projeto, espera que o Projeto contribua para o controle das demandas que estão sob sua gerencia, otimizando o tempo gasto neste controle, e aumentando a assertividade na solução.
3	Gerente de Desenvolvimento	Gerente do Desenvolvimento	Responsável pela liberação da alocação dos recursos no projeto. Parte interessada que será consultada e irá contribuir para o desenvolvimento do projeto.	Esperam que o Projeto entregue seja um facilitador, auxiliando na organização das demandas que estão sob sua responsabilidade, e indicando ao gestor problemas em que ele possa estar auxiliando para agilizar problemas internos, reduzindo ou ainda evitando atrasos; e que não seja apenas uma nova demanda de trabalho e burocracia.

4	Coord. MT	Coordenador do Desenvolvimento	Parte interessada que será consultada e irá contribuir para o desenvolvimento do projeto.	Espera que o resultado da implementação do projeto contribua com suas tarefas, automatizando tarefas hoje feitas manualmente, sem registro formal e identifique os GAP's reais de atraso nas entregas aos clientes.
5	Coord. MB	Coordenador do Desenvolvimento	Parte interessada que será consultada e irá contribuir para o desenvolvimento do projeto.	Espera que o resultado da implementação do projeto facilite suas tarefas, com o mínimo de aumento de trabalho em cima de atividades de Coordenação.
6	Coord. AN	Coordenador do Desenvolvimento	Parte interessada que será consultada e irá contribuir para o desenvolvimento do projeto.	Espera que o resultado da implementação do projeto facilite suas tarefas, com o mínimo de aumento de trabalho em cima de atividades de Coordenação.
7	Analista	Analista de Sistemas	Responsável pela parte de Análise do Projeto, produção de documentos de levantamento, definições e Treinamento dos Coordenadores.	Espera contribuir positivamente para o bom desenvolvimento do Projeto; ser reconhecido pela equipe, Gestor da área e Diretoria por uma boa atuação no time do Projeto.
8	Desenvolvedor A	Desenvolvedor	Responsável pela execução das atividades de Desenvolvimento do Projeto, incluindo manual de operações do sistema.	Espera que o resultado da implementação do projeto seja o aumento de demandas recebidas para Desenvolvimento, reduzindo e/ou eliminando seu tempo de ociosidade.
9	Desenvolvedor B	Desenvolvedor	Responsável pela execução das atividades de Desenvolvimento do Projeto.	Espera que o resultado da implementação do projeto seja o aumento de demandas recebidas para Desenvolvimento, reduzindo e/ou eliminando seu tempo de ociosidade.
10	Testador A	Testador	Responsável pela execução das atividades de Testes do Projeto.	Esperam contribuir para a melhoria do setor.
11	Testador B		Responsável pela execução das atividades de Testes do Projeto.	Esperam contribuir para a melhoria do setor.
Afetados com o Projeto:				
12	Desenvolvedores - Fora da Equipe	-	-	-
13	Testadores - Fora da Equipe	-	-	-
14	Clientes	-	-	-

Fonte: Elaborada pela autora

12.2. MATRIZ INTERESSE X PODER X IMPACTO

Figura 8 – Matriz Interesse x Poder x Impacto



Fonte: Elaborada pela autora

12.2.1. PRIORIZAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Tabela 25 – Priorização das partes interessadas

#	Parte Interessada	Poder	Interesse	Impacto	Enquadramento
1	Gerente de Serviços	A	A	A	1-Gerenciar com atenção
2	Camila Kolling	M	A	A	1-Gerenciar com atenção
3	Gerente de Desenvolvimento	A	A	A	1-Gerenciar com atenção
4	Coord. MT	M	M	A	2-Manter satisfeito
5	Coord. MB	M	M	A	2-Manter satisfeito
6	Coord. AN	M	M	A	2-Manter satisfeito
7	Analista	M	M	A	2-Manter satisfeito
8	Desenvolvedor A	B	M	M	3-Manter informado
9	Desenvolvedor B	B	M	M	3-Manter informado
10	Testador A	B	B	B	4-Monitorar
11	Testador B	B	B	B	4-Monitorar
12	Desenvolvedores - Fora da Equipe	B	M	M	3-Manter informado
13	Testadores - Fora da Equipe	B	B	B	4-Monitorar
14	Clientes	B	B	B	4-Monitorar

(A)lto; (M)édio; (B)aixo

Fonte: Elaborada pela autora

12.3. ENGAJAMENTO ATUAL E DESEJADO DAS PARTES INTERESSADAS

Tabela 26 – Engajamento das partes interessadas

#	Parte Interessada	Não informado	Resistente	Neutro	Dá apoio	Lidera
1	Gerente de Serviços				CD	
2	Camila Kolling					CD
3	Gerente de Desenvolvimento				C	D
4	Coord. MT				CD	
5	Coord. MB			C	D	
6	Coord. AN			C	D	
7	Analista				C	D
8	Desenvolvedor A			C	D	
9	Desenvolvedor B			C	D	
10	Testador A			CD		
11	Testador B			CD		
12	Desenvolvedores - Fora da Equipe	C			D	
13	Testadores - Fora da Equipe	C		D		
14	Clientes	CD				

(C) engajamento corrente; (D) engajamento desejado

Não informado: Sem conhecimento do projeto e impactos potenciais;
Resistente: Ciente do projeto e dos impactos potenciais e resistente a mudança;
Neutro: Ciente do projeto e mesmo assim não dá apoio ou resiste;
Dá apoio: Ciente do projeto e dos impactos potenciais e dá apoio à mudança;
Lidera: Ciente do projeto e dos impactos potenciais e ativamente engajado em garantir o êxito do projeto.

Fonte: Elaborada pela autora

12.4. ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Tabela 27 – Estratégia de engajamento das partes interessadas

#	Parte Interessada	Descreva a estratégia e abordagem para o engajamento de cada Parte Interessada
1	Gerente de Serviços	Já está no engajamento necessário, para manter: - Manter processo de comunicação que inclui Reunião de Status do Projeto Semanal
2	Camila Kolling	N/A
3	Gerente de Desenvolvimento	Mudar da situação atual de apoio, para liderar: - Envolver na elaboração dos planos, definições e decisões do Projeto (como opinião especializada) - Manter o processo de comunicação - Destacar a importância da implementação do Projeto para melhoria de suas atividades de trabalho atuais: auxílio no controle das demandas que estão sob sua gerencia, permitindo ações corretivas aumentando a qualidade de suas

		entregas
4	Coord. MT	Já está no engajamento necessário, para manter: - Manter o processo de comunicação durante os acompanhamentos do Projeto, dar feedback sobre a realização de suas tarefas
5	Coord. MB	Mudar da situação atual neutra, para apoio: - Destacar a importância do Projeto alinhado com a diretoria - Destacar a importância do recurso dentro do time de Projeto, como alguém que fará parte da construção dessa melhoria, auxiliando nas atividades de levantamento e opinando nas definições
6	Coord. AN	Mudar da situação atual neutra, para apoio: - Destacar a importância do Projeto alinhado com a diretoria - Destacar a importância do recurso dentro do time de Projeto, como alguém que fará parte da construção dessa melhoria, auxiliando nas atividades de levantamento e opinando nas definições
7	Analista	Mudar da situação atual de apoio, para liderar: - Envolver na elaboração dos documentos de definição do Produto, no controle do pacote de tarefas de Construção, participando de Aprovações desta Entrega - Manter processo de comunicação, durante os acompanhamentos do Projeto, dar feedback
8	Desenvolvedor A	Mudar da situação atual neutra, para apoio: - Destacar a importância da implementação do Projeto para melhoria de suas atividades de trabalho atuais, aumentando o número de demandas que hoje recebe para desenvolvimento, valorizando suas competências - Manter processo de comunicação durante os acompanhamentos do Projeto, dar feedback
9	Desenvolvedor B	Mudar da situação atual neutra, para apoio: - Destacar a importância da implementação do Projeto para melhoria de suas atividades de trabalho atuais, aumentando o número de demandas que hoje recebe para desenvolvimento, valorizando suas competências - Manter processo de comunicação durante os acompanhamentos do Projeto, dar feedback
10	Testador A	Já está no engajamento necessário, para manter: - Manter processo de comunicação durante os acompanhamentos do Projeto, dar feedback
11	Testador B	Já está no engajamento necessário, para manter: - Manter processo de comunicação durante os acompanhamentos do Projeto, dar feedback
12	Desenvolvedores - Fora da Equipe	Mudar da situação atual Não informado para apoio: - Informar sobre o Projeto através do pacote de tarefas Divulgação previsto no Cronograma - Destacar a importância da implementação do Projeto para melhoria de suas atividades de trabalho atuais, aumentando o número de demandas que hoje recebe para desenvolvimento, valorizando suas competências

13	Testadores - Fora da Equipe	Mudar da situação atual Não informado para neutro: - Informar sobre o Projeto através do pacote de tarefas Divulgação previsto no Cronograma
14	Clientes	N/A

Fonte: Elaborada pela autora

12.5. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

A alocação financeira para o gerenciamento das Partes Interessadas está contemplada no plano de custos do projeto. Despesas adicionais devem ser financiadas pelas reservas gerenciais do Projeto, mediante aprovação, seguindo as instruções de utilização de reservas de custos, descritas no Gerenciamento de Custos.

12.6. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O responsável pela administração do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas será o Gerente de Projeto.

As atualizações do Plano serão realizadas junto às reuniões de acompanhamento de Projeto.

13. GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS

13.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS

13.1.1. ANÁLISE “FAZER OU COMPRAR”

A empresa X tem como uma das atividades fim o desenvolvimento de projetos, sendo assim, entendeu-se que já se tem o conhecimento necessário internamente para condução do projeto proposto. Por esta razão, os recursos de pessoal e materiais serão próprios da empresa sem necessidade de aquisições, reduzindo os custos para sua implementação.

14. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo elaborar um plano de desenvolvimento e implantação de um controle de demandas no setor de Desenvolvimento da Empresa X.

O trabalho foi realizado para fins acadêmicos a partir de uma necessidade real da empresa, e após o apoio do Gestor da área quanto a ideia do Projeto. Até a conclusão deste não foi possível uma apresentação formal do trabalho para a Diretoria, mas ainda há esta intenção, buscando aprovação para uma futura execução do plano produzido.

A construção do plano permitiu rever e executar de forma mais prática e autônoma cada área do gerenciamento de projetos aprendida no curso, trazendo a experiência de estar atuando em parte da função que se espera desempenhar ao gerenciar projetos. Complementando o crescimento profissional que veio sendo passado através das aulas, com ênfase na troca de experiência dos professores que já atuam na área.

15. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIANCHI, Vanessa Carine. PLANO DE PROJETO: RESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE MATERIAIS DA EMPRESA ASPÖCK DO BRASIL LTDA. TCC – MBA em Gestão de Projetos, Universidade do Vale dos Sinos, 2014.

Blog MundoPM, PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO E CRONOGRAMA (EXEMPLO). Disponível em <http://blog.mundopm.com.br/2014/10/17/plano-de-gerenciamento-do-tempo-e-cronograma-do-projeto-exemplo/>. Acesso em 19 de junho de 2016.

BORGES, Ricardo Coleoni. DESENVOLVIMENTO DE ISOTÉRMICO DE ALTO GIRO PARA O MERCADO DE EXPORTAÇÃO. TCC – MBA em Gestão de Projetos, Universidade do Vale dos Sinos, 2014.

GIOTTO, Ana Paula. IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE MELHORIA DE PROCESSO DE TESTE DE SOFTWARE BRASILEIRO (MPT.BR). TCC – MBA em Gestão de Projetos, Universidade do Vale dos Sinos, 2015.

MOREIRA, Darlini Machado. PLANO DE PROJETO: MELHORIA DO PROCESSO DE ESTIMAR RECURSOS HUMANOS PARA AS ATIVIDADES DE PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS. TCC – MBA em Gestão de Projetos, Universidade do Vale dos Sinos, 2015.

PAULA, Williams Battisti. DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DA EMPRESA A. TCC – MBA em Gestão de Projetos, Universidade do Vale dos Sinos, 2013.

PMI. Um Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). 5ª Edição. Newtown Square, Pennsylvania - USA: Project Management Institute (PMI), 2013.

VARGAS, Ricardo V., Site do Ricardo Viana Vargas, com informações sobre gerenciamento de projetos. Disponível em <<http://www.ricardo-vargas.com>>. Acesso em 13 de junho de 2016.