

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

LUCAS DE MARCHI DREGER

**PLANO DE PROJETO: DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE PARA
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

São Leopoldo

2016

Lucas De Marchi Dreger

PLANO DE PROJETO: DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE PARA
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

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

Orientador: Prof. Ms. Ivan Brasil, PMP

São Leopoldo
2016

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e demais membros da minha família, seja de sangue ou de coração;

À minha namorada, pelos momentos que a privei de nossa convivência;

Aos colegas de aula e de profissão, pela amizade e pelos desafios conquistados em conjunto;

Ao meu orientador e mentor, Ms. Ivan Brasil, pelos ensinamentos contínuos durante os últimos anos.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar o plano de projeto criado para o desenvolvimento de um *software* para controle de iniciativas e atividades de responsabilidade social corporativa da empresa ASP. A ASP suporta e patrocina dezenas de iniciativas de cunho social todos os anos. Dessa forma, é necessário que se obtenha um sistema organizado que contenha informações as atividades. Da mesma forma, busca-se uma maior adesão de voluntários às atividades realizadas. Portanto é esperado que o software possua uma interface gráfica amigável e traga consigo o conceito de *gamification*, de forma a estimular os funcionários da empresa a participarem das iniciativas.

Palavras chave: Gestão de projetos. Desenvolvimento de software. CSR. Responsabilidade social corporativa.

ABSTRACT

The following work aims to present the project plan created for the development of a software to control initiatives and activities of corporate social responsibility in the ASP company. ASP supports and sponsors dozens of social initiatives every year. In this way, it is necessary to have an organized system, containing information on all the activities done. In the same way, it is expected a greater adhesion of volunteers to the activities carried out. Therefore, it is expected that the software will have a user-friendly graphical interface and bring the concept of gamification, in order to stimulate company employees to participate in the initiatives.

Keywords: Project Management. Software Development. CSR. Corporate Social Responsibility

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	18
Figura 2 – Organograma do projeto	26
Figura 3 – Estrutura Analítica dos Riscos	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Papéis e responsabilidades no Controle Integrado de Mudanças	17
Tabela 2 - Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	19
Tabela 3 - Entregas do projeto	23
Tabela 4 – Estimativa de tempo e custo para marcos do projeto.....	24
Tabela 5 – Histórico de alteração do escopo	25
Tabela 6 – Recursos humanos do projeto.....	26
Tabela 7 – Diretório da equipe de projeto	27
Tabela 8 – Matriz de responsabilidades (RACI)	28
Tabela 9 - Histórico de alteração do plano de recursos humanos.....	30
Tabela 10 – Marcos do projeto (Milestones)	34
Tabela 11 - Histórico de alteração no cronograma.....	34
Tabela 12 – Estimativa de custos do projeto.....	35
Tabela 13 – Orçamento estimado do projeto	36
Tabela 14 – Histórico de alteração nos custos.....	38
Tabela 15 – Métricas de desempenho do projeto	40
Tabela 16 – Métricas de desempenho do produto	40
Tabela 17 - Histórico de Alteração dos Critérios de Qualidade	42
Tabela 18 – Identificação dos requisitos e estratégias de comunicação.....	43
Tabela 19 – Eventos de comunicação do projeto.....	45
Tabela 20 – Histórico de alterações na política das comunicações	47
Tabela 21 – Escala dos riscos do projeto.....	48
Tabela 22 – Matrix de probabilidade x impacto dos riscos.....	49
Tabela 23 – Identificação dos Riscos.....	50
Tabela 24 – Análise Qualitativa dos Riscos	52
Tabela 25 – Análise Quantitativa dos Riscos	54
Tabela 26 – Plano de Resposta aos Riscos.....	56
Tabela 27 - Histórico de Alterações nos Riscos	59
Tabela 28 – Análise make-or-buy.....	60
Tabela 29 – Critérios eliminatórios na avaliação de propostas e fornecedores	61
Tabela 30 – Critérios classificatórios na avaliação de propostas e fornecedores	61
Tabela 31 – Histórico de alteração nas aquisições e contratações.....	62
Tabela 32 - Níveis de poder, interesse e impacto das partes interessadas	63

Tabela 33 - Nível de engajamento atual e desejado das partes interessadas	64
Tabela 34 - Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas.....	65

LISTA DE SIGLAS

CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
DT	<i>Design Thinking</i>
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
EAR	Estrutura Analítica dos Riscos
LoB	<i>Line of Business</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
UI	<i>User Interface</i>
VME	Valor Monetário Esperado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
2 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	14
2.1 Termo de abertura do projeto	14
2.2 Plano Integrado de Mudanças.....	16
2.2.1 Objetivos.	16
2.2.2 Papéis e Responsabilidades	16
2.2.3 Avaliação do Impacto da Mudança	17
2.2.4 Aprovação da Mudança.....	17
2.3 Estrutura Analítica do Projeto.....	17
2.4 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	19
3 ESCOPO DO PROJETO.....	21
3.1 Gerente do Projeto, autoridades e responsabilidades.....	21
3.2 Equipe do Projeto.....	21
3.3 Descrição do projeto.....	21
3.4 Justificativa e objetivo do projeto	22
3.5 Fatores de sucesso do projeto	22
3.6 Restrições	22
3.7 Premissas do projeto e do produto	23
3.8 Principais entregas do projeto.....	23
3.10 Marcos do projeto e estimativas de tempo e custo	24
3.11 Responsável pelo Plano de Gerenciamento do Escopo.....	25
3.12 Histórico de alteração do escopo	25
4 GESTÃO DE RECURSOS	26
4.1 Recursos Humanos.....	26
4.2 Organograma do projeto	26
4.3 Definição de papéis.....	26
4.4 Diretório da equipe do projeto	27
4.5 Matriz de responsabilidade (RACI)	28
4.6 Recursos Materiais.....	29

4.7 Plano de gerenciamento dos recursos humanos.....	29
4.7.1 Alteração de membros da equipe.....	29
4.7.2 Avaliação dos resultados da equipe.....	29
4.7.3 Administração do plano de gerenciamento de recursos humanos	29
4.7.4 Responsável pelo Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos	30
4.7.5 Histórico de alteração do plano de recursos humanos.....	30
5 GESTÃO DO TEMPO	31
5.1 Plano de Gerenciamento do Tempo	31
5.1.1 Administração do Plano de Gerenciamento do Tempo	31
5.1.2 Processo de Gerenciamento do Tempo	31
5.1.3 Controle de Mudança	31
5.1.4 Frequência de avaliação dos prazos	31
5.2 Cronograma	31
5.2.1 Marcos do Projeto	34
5.2.2 Responsável pelo Plano de Gerenciamento do Cronograma.....	34
5.2.3 Histórico de alteração no cronograma.....	34
6. GESTÃO DO CUSTO	35
6.1 Plano de Gerenciamento de Custos	35
6.2 Estimativa de custos.....	35
6.3 Orçamento	36
6.4 Reservas Financeiras.....	38
6.5 Administração do Plano de Gerenciamento de Custos	38
6.6 Histórico de alteração nos custos	38
7 GESTÃO DA QUALIDADE.....	39
7.1 Política de Qualidade do Projeto	39
7.2 Plano de Gerenciamento da Qualidade	39
7.2.1 Fatores Ambientais	39
7.2.2 Métricas de qualidade	39
7.2.3 Controle e avaliação dos requisitos de qualidade	41
7.2.4 Garantia da qualidade	42
7.2.5 Responsável pelo Plano de Gerenciamento da Qualidade	42
7.2.6 Histórico de Alteração dos Critérios de Qualidade	42
8 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	43
8.1 Plano de Gerenciamento das Comunicações.....	43

8.2 Processos de Gerenciamento das Comunicações	43
8.3 Identificação dos Requisitos e Estratégias de Comunicação	43
8.4 Eventos de Comunicação do Projeto	45
8.4 Estrutura de Armazenamento e Distribuição da Informação	46
8.5 Responsável pelo Plano de Gerenciamento das Comunicações	47
8.6 Histórico de Alterações na Política das Comunicações	47
9 GESTÃO DE RISCOS	48
9.1 Plano de Gerenciamento de Riscos	48
9.1.1 Metodologia.....	48
9.1.2 Escala dos Riscos	48
9.1.3 Estrutura Analítica dos Riscos (EAR)	49
9.1.4 Identificação dos Riscos.....	50
9.1.5 Análise Qualitativa dos Riscos	52
9.1.6 Análise Quantitativa dos Riscos	53
9.1.7 Plano de Resposta aos Riscos.....	53
9.1.8 Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos	59
9.1.9 Histórico de Alterações nos Riscos	59
10 GESTÃO DAS AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES.....	60
10.1 Plano de Gerenciamento das Aquisições e Contratações	60
10.1.1 Estrutura de suprimentos do projeto	60
10.2 Análise fazer-ou-comprar (<i>make-or-buy</i>)	60
10.3 Gerenciamento dos contratos.....	61
10.3.1 Critérios de Avaliação de Propostas e Fornecedores	61
10.4 Administração do Plano de Gerenciamento das Aquisições e Contratações	62
10.4 Histórico de Alteração nas Aquisições e Contratações	62
11 GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS	63
11.1 Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas	63
11.2 Identificação das Partes Interessadas.....	63
11.3 Gestão do Engajamento das Partes Interessadas	63
11.4 Responsável pelo Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas	64
11.5 Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas	65
12 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66

13 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....67
ANEXO 1 – GRÁFICO DE GANTT.....68

1 INTRODUÇÃO

A responsabilidade social corporativa (*corporate social responsibility – CSR*) é tema de destaque atualmente em diversos seguimentos de empresas. O escritório de desenvolvimento e inovação da ASP, localizada em São Leopoldo, RS, possui uma equipe interna de CSR, encarregada das diversas iniciativas internas. Alguns exemplos que podem ser citados são as doações de roupas e alimentos, e as atividades de voluntariado, que variam desde aulas de informática para crianças de baixa renda até a reforma de escolas e instituições com poucos recursos financeiros. Para gerenciar as iniciativas internas do escritório, sugeriu-se a criação de um sistema capaz de registrar os projetos e atividades de CSR, bem como um portal para que voluntários da empresa pudessem se inscrever para tais atividades. Por contar com uma equipe extensa de desenvolvedores, os recursos alocados poderiam ser facilmente encontrados na própria empresa.

Da mesma forma em que o sistema deveria ser capaz de gerenciar os diversos projetos de responsabilidade social da ASP, ele é visto como uma forma de atrair mais voluntários às atividades realizadas. Para tanto, sugere-se a realização de uma ou mais sessões de *Design Thinking*, metodologia de soluções de problemas complexos frequentemente adotada em projetos da empresa.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma plataforma para registros de atividades de responsabilidade social para membros da empresa ASP.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Pesquisar o estado-da-arte no gerenciamento de desenvolvimento de sistemas;
- b) Desenvolver uma plataforma para administração dos projetos e atividades de CSR locais;
- c) Desenvolver uma plataforma de inscrição de voluntários para as atividades criadas;
- d) Através de sessões de *Design Thinking*, pesquisar e implementar a melhor maneira de atrair mais funcionários às atividades de voluntariado.

2 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

2.1 Termo de abertura do projeto

ASP - CSR App	
Nome do Projeto: CSR App	
Termo de Abertura do Projeto	
Elaborado por: Lucas De Marchi Dreger	Data: 01/10/2016
Aprovado por: Raul Furgão	Versão: 02

Objetivos do projeto:

Desenvolver uma plataforma de registro e gerenciamento de atividades de responsabilidade social, bem como desenvolver e implementar um plano para o aumento da adesão de novos voluntários.

Justificativa:

O correto registro de atividades de responsabilidade social é imprescindível para a empresa. A empresa possui não somente metas, como orçamento exclusivo para atividades de responsabilidade social. Dessa forma, é importante que ao final de um período (e.g., 1 ano), seja possível apresentar um elenco das atividades realizadas, bem como os funcionários que participaram de tais iniciativas.

Gerente do projeto:

Nome: Lucas De Marchi Dreger	Atribuições Gerenciar escopo, cronograma e recursos; Coordenar e acompanhar o andamento do projeto; Realizar reuniões periódicas de atualização aos <i>stakeholders</i> ; Garantir que as entregas ocorram com a qualidade esperada.
------------------------------	---

Descrição preliminar do produto:

Trata-se de uma plataforma de acesso multiusuário, de forma que os representantes da equipe de CSR local tenham permissões diferentes dos demais usuários, no que diz respeito à criação e gerenciamento de campanhas e iniciativas de responsabilidade social. Da mesma forma, com o conceito de *gamification*, espera-se criar uma maior interação dos funcionários da empresa e aumentar o número de adeptos às atividades de voluntariado.

Cronograma do projeto (Resumo)

11/07/2016 – Início do projeto;
 12/07/2016 – Início das sessões de *Design Thinking* para criação do produto;
 08/08/2016 – Início da verificação de requisitos e tecnologias de desenvolvimento;
 05/09/2016 – Início do desenvolvimento;
 31/10/2016 – Entrega da etapa 1;
 28/12/2016 – Entrega da etapa 2;
 09/01/2017 – Entrega da etapa 3
 10/01/2017 – Encerramento do projeto.

Orçamento Básico

EAP	Fase/atividade	Tempo estimado	Valor
1	Gerenciamento do projeto	58 dias	R\$ 23.200,00
2.1	Preparação e Análise	4 dias	R\$ 9.280,00
2.1	Pré-desenvolvimento	15 dias	R\$ 3.190,00
2.2	Desenvolvimento	55 dias	R\$ 74.800,00
Total			R\$110.470,00

Premissas

- Serão utilizados somente recursos internos para o desenvolvimento do software;
- O projeto terá total colaboração do patrocinador;
- A equipe tem total conhecimento de seus papéis;
- A equipe tem conhecimento técnico suficiente para o desenvolvimento de um software de alta qualidade.
- A primeira fase do aplicativo estará pronta para um evento de CSR na data de 17/11/2016.

Restrições

- Poderão ser utilizados somente recursos internos para o desenvolvimento do software;
- Não existe orçamento para compra de novos equipamentos;
- Todos os membros da equipe poderão utilizar até 10% do seu tempo para atuar neste projeto;

Autorização,

Autorizo a execução deste
Raul Furgão

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

2.2 Plano Integrado de Mudanças

A seguir será estipulado o Plano Integrado de Mudanças, peça chave ao Plano de Gerenciamento do Projeto, bem como seus objetivos

2.2.1 Objetivos.

O Plano Integrado de Mudanças em como objetivo definir papéis, responsabilidades e procedimentos para uma correta gestão do Controle Integrado de Mudanças do projeto. O Controle Integrado de Mudanças, por sua vez, caracteriza-se pela identificação, análise e autorização de mudanças propostas ao projeto que tenham impacto sobre o custo, escopo, cronograma, tempo, qualidade, aquisições, recursos e/ou riscos.

2.2.2 Papéis e Responsabilidades

Abaixo são definidos os papéis e responsabilidades relacionados ao Controle Integrado de Mudanças do projeto CSR APP.

Tabela 1 - Papéis e responsabilidades no Controle Integrado de Mudanças

Papel	Responsabilidades
Diretoria/Sponsor	Autorizar ou não as mudanças propostas
Gerente de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar o impacto e a necessidade da mudança; - Minimizar ao máximo seu impacto; - Obter aval da diretoria caso haja impacto no escopo/cronograma
Solicitante	Solicitar a mudança

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

2.2.3 Avaliação do Impacto da Mudança

O impacto da mudança deverá ser avaliado pelo gerente do projeto juntamente com os devidos especialistas, a fim de verificar suas consequências no Plano de Gerenciamento. Todas as mudanças deverão ser submetidas formalmente ao gerente do projeto.

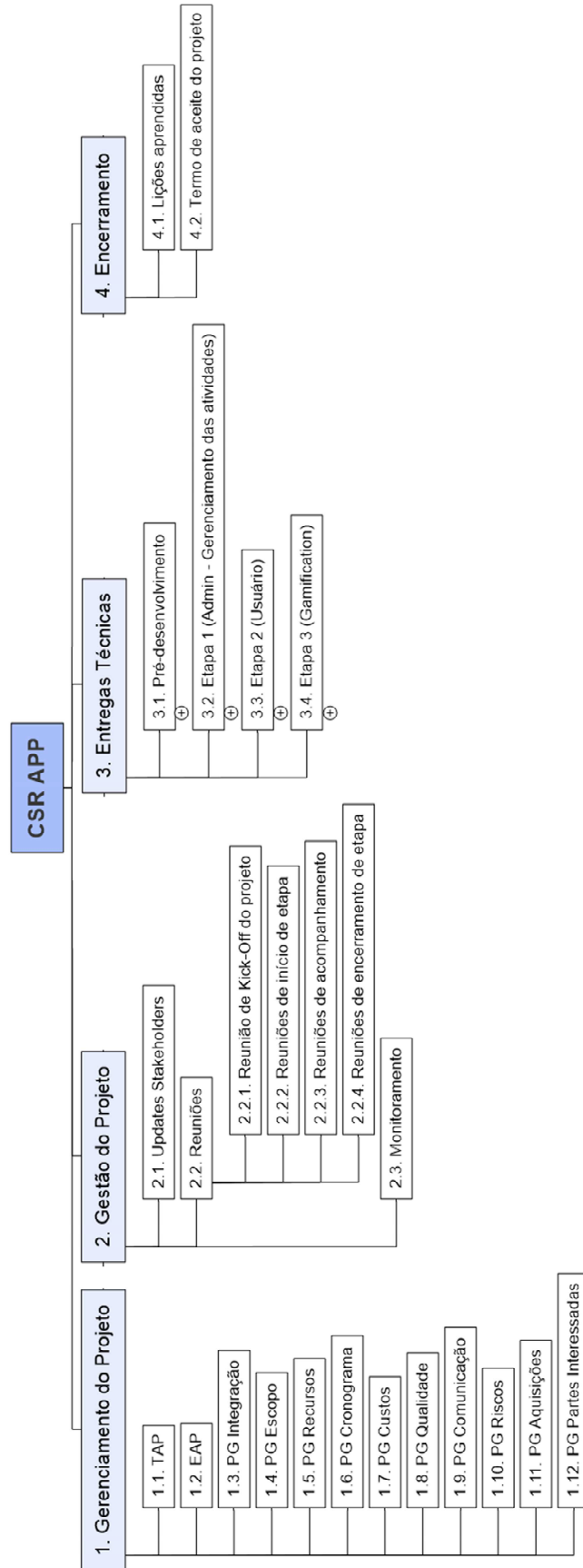
2.2.4 Aprovação da Mudança

A solicitação de mudança deverá ser encaminhada à diretoria, juntamente da avaliação e parecer do gerente do projeto e devidos especialistas. Cabe à diretoria a aprovação ou não de tal mudança. Mudanças que não tenham urgência deverão ser encaminhadas à diretoria em reuniões de acompanhamento e status do projeto.

2.3 Estrutura Analítica do Projeto

A EAP (Estrutura Analítica do Projeto) demonstra o processo de decomposição das entregas enquanto pacotes de trabalho. A EAP do projeto CSR App pode ser visualizada a seguir e contém entregas de caráter técnico e de gerenciamento do projeto.

Figura 1 - Estrutura Analítica do Projeto (EAP)



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

2.4 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Tabela 2 - Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

#	Tarefa	Descrição
1	Gerenciamento do Projeto	
1.1	TAP	Termo de abertura do projeto. Define objetivos e demais informações do projeto
1.2	EAP	Elaboração da Estrutura Analítica do Projeto
1.3	PG Integração	Elaboração do Plano de Gerenciamento da Integração
1.4	PG Escopo	Elaboração do Plano de Gerenciamento de Escopo
1.5	PG Recursos	Elaboração do Plano de Gerenciamento de Recursos
1.6	PG Cronograma	Elaboração do Plano de Gerenciamento de Cronograma
1.7	PG Custos	Elaboração do Plano de Gerenciamento de Custos
1.8	PG Qualidade	Elaboração do Plano de Gerenciamento de Recursos
1.9	PG Comunicação	Elaboração do Plano de Gerenciamento de Comunicação
1.10	PG Riscos	Elaboração do Plano de Gerenciamento de Riscos
1.11	PG Aquisições	Elaboração do Plano de Gerenciamento das Aquisições
1.12	PG Partes Interessadas	Elaboração do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas
2	Gestão do Projeto	
2.1	Updates Stakeholders	Informes do gerente do projeto às partes devidas partes interessadas
2.2	Reuniões	
2.2.1	Reunião de Kick-off do Projeto	Reunião que marcará o início do projeto

2.2.2	Reuniões de Início de etapa	Reuniões do time de desenvolvimento que marcam o início de cada etapa de desenvolvimento
2.2.3	Reuniões de acompanhamento	Reuniões do time de desenvolvimento com o GP para acompanhamento das atividades
2.2.4	Reuniões de encerramento de etapa	Reuniões do time de desenvolvimento que marcam o encerramento de cada etapa de desenvolvimento
2.3	Monitoramento	Monitoramento do andamento do projeto e seus indicadores
3	Entregas Técnicas	
3.1	Pré desenvolvimento	Atividades de configuração do ambiente de desenvolvimento
3.2	Etapa 1	Desenvolvimento da etapa de gerenciamento das atividades de CSR
3.3	Etapa 2	Desenvolvimento da etapa de Interface de usuário
3.4	Etapa 3	Desenvolvimento da etapa de <i>gamification</i> do sistema
4	Encerramento	
4.1	Lições aprendidas	Atualização do relatório de lições aprendidas
4.2	Termo de aceite do projeto	Marco do aceite e encerramento do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

3 ESCOPO DO PROJETO

3.1 Gerente do Projeto, autoridades e responsabilidades

O projeto CSR App é gerenciado por Lucas De Marchi Dreger, gerente de projetos de desenvolvimento de soluções em nuvem do escritório de inovação da ASP. As principais responsabilidades do gerente do projeto são:

- Garantir que o projeto seja entregue de acordo com o cronograma, escopo, custo e qualidade planejada;
- Garantir que todos cumpram suas funções e atividades conforme esperado;
- Criação dos documentos de entrega, aprovação e planejamento do projeto;
- Organização e reporte ao Patrocinador e demais *stakeholders*
- Minimizar as dificuldades para o time de desenvolvimento;
- Assegurar as entregas das etapas do projeto.

3.2 Equipe do Projeto

A equipe do projeto será composta por:

- Gerente do Projeto
- 1 Arquiteto de software
- 1 *Design Thinking Coach*
- 3 Desenvolvedores de software
- 2 Membros da comissão interna de CSR
- 1 Especialista em TI

3.3 Descrição do projeto

O projeto CSR App consiste no desenvolvimento de um portal interno onde membros da comissão interna de CSR da empresa poderão criar e gerenciar projetos e iniciativas de responsabilidade social, incluindo informações sobre o projeto, tais como descrição, duração, vidas impactadas, quantidade de roupa/comida doado, entre outras. Da mesma forma, caberia a este portal atrair mais adeptos às atividades de CSR. Isso deverá acontecer através do uso do conceito de *gamification*.

3.4 Justificativa e objetivo do projeto

A demanda das atividades de responsabilidade social realizadas por membros da ASP é crescente e requer grande organização. Da mesma forma, periodicamente a empresa organiza reuniões com todos os funcionários, de forma a apresentar os resultados alcançados pelos diversos times. Portanto, é essencial que as informações da equipe de CSR estejam sempre atualizadas, organizadas e de fácil acesso.

3.5 Fatores de sucesso do projeto

São considerados fatores de sucesso do projeto:

- Execução das tarefas conforme o planejado;
- Monitoramento e controle periódico das atividades;
- Comunicação clara entre o gerente do projeto e os demais stakeholders;
- Alcance dos KPIs relacionados à entrega do projeto;
- Realização do projeto com o custo previsto;
- Realização do projeto com o escopo definido ou ações corretivas em caso de alteração do escopo original;
- Realização do projeto com o cronograma previsto;
- Realização do projeto com a qualidade prevista.

3.6 Restrições

São compreendidos como restrições do projeto:

- Existe um orçamento definido para a realização do projeto;
- Membros do time não estão autorizados a realizar o trabalho fora do seu horário normal de trabalho (hora extra);
- Hospedagem em nuvem, acessível de qualquer rede;
- Por se tratar de um projeto interno, cada funcionário deve possuir, no máximo, 10% de seu tempo alocado no projeto em questão;
- O desenvolvimento deste software contribuirá com um aumento na adesão de novos funcionários às iniciativas realizadas;
- A produtividade da equipe de CSR aumentará e seu desperdício de tempo será reduzido;
- Entrega de uma interface simples de gerenciamento de iniciativas;

- Obtenção de relatórios gerenciais
- Criação de um ambiente interativo para *gamification* através de “disputas” internas entre os funcionários.

3.7 Premissas do projeto e do produto

- Os profissionais da equipe de projeto serão suficientemente capacitados para desenvolver o software;
- A equipe de projeto terá, ao menos, um arquiteto de software e 3 desenvolvedores durante a totalidade do tempo do projeto;
- Para a inscrição de voluntários, será utilizada a plataforma ASP Sign Up, já existente, a fim de se reduzir o tempo de desenvolvimento.

3.8 Principais entregas do projeto

Tabela 3 - Entregas do projeto

Fase	Entregas
Análise de Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Sessões de <i>Design Thinking</i> com membros da equipe local de CSR.
Pré-desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Definição e criação do repositório de software • Definição e criação do diretório de arquivos • Definição e criação do servidor de hospedagem do sistema • Definição do layout após apresentação das opções aos membros do time de CSR • Criação do layout • Definição das tecnologias a serem utilizadas
Desenvolvimento – Etapa 1	<ul style="list-style-type: none"> • Protótipo de software com menu básico de gerenciamento de campanhas (criar, editar, excluir) • Criação do plano de testes

	<ul style="list-style-type: none"> • Execução dos testes • Entrega para testes ao time de CSR
Desenvolvimento – Etapa 2	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de relatórios gerenciais • Criação de plataforma para inscrição de voluntários • Criação do plano de testes • Execução dos testes • Entrega para testes ao time de CSR
Desenvolvimento – Etapa 3	<ul style="list-style-type: none"> • Atribuição do conceito de <i>gamification</i> • Funcionários podem se desafiar para trabalhos voluntários • Criação de plataforma para avaliação dos voluntários • Criação de Rank de melhores avaliados • Criação do plano de testes • Execução dos testes • Entrega para testes ao time de CSR
Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do relatório de lições aprendidas

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

3.10 Marcos do projeto e estimativas de tempo e custo

Tabela 4 – Estimativa de tempo e custo para marcos do projeto

EAP	Fase/Atividade	Tempo Estimado	Custo Estimado
1	Gerenciamento do Projeto	10 dias	R\$ 4.000,00
2	Gestão do Projeto	76 dias	R\$ 10.995,00
3.1	Pré-Desenvolvimento	14 dias	R\$ 26.775,00
3.2	Desenvolvimento - Etapa 1	32 dias	R\$ 43.520,00
3.3	Desenvolvimento - Etapa 2	11 dias	R\$ 14.960,00
3.4	Desenvolvimento - Etapa 3	13 dias	R\$ 17.680,00
4	Encerramento	1 dia	R\$ 1.200,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

3.11 Responsável pelo Plano de Gerenciamento do Escopo

- Responsável pelo plano:

Lucas Dreger, gerente do projeto, é o responsável direto pelo Plano de Gerenciamento do Escopo

- Frequência de atualização

O plano será atualizado juntamente com os demais, a cada reunião de acompanhamento do projeto.

3.12 Histórico de alteração do escopo

Tabela 5 – Histórico de alteração do escopo

Data	Responsável	Alteração	Item	Sponsor

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4 GESTÃO DE RECURSOS

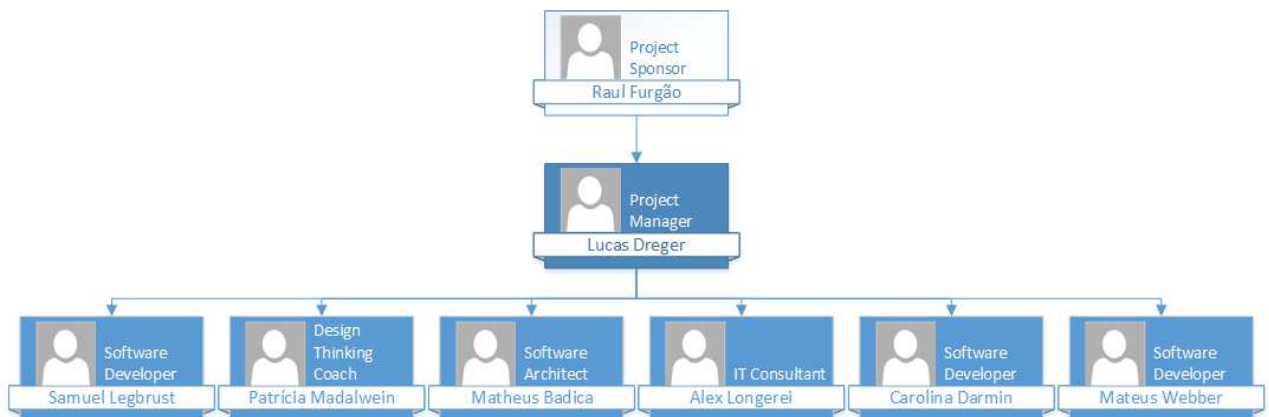
4.1 Recursos Humanos

A execução do projeto em questão conta com uma equipe formada por membros de diferentes partes da empresa, unidos pelo que a empresa costuma chamar de *cross-LoB (Line of Business) Project*. Ou seja, projetos com interação e participação de diferentes linhas de negócio.

A equipe de projeto é composta pelo gerente de projeto, 1 arquiteto de software, 3 desenvolvedores, 1 *coach* de Design Thinking e um especialista em TI. Além disso, ainda que não sejam de fato membros da equipe do projeto, dois especialistas em CSR (*Corporate Social Responsibility – Responsabilidade Social Corporativa*) tiveram horas contabilizadas na estimativa do projeto.

4.2 Organograma do projeto

Figura 2 – Organograma do projeto



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.3 Definição de papéis

A execução do projeto em questão conta com os seguintes recursos:

Tabela 6 – Recursos humanos do projeto

Nome	Função	Responsabilidade
Lucas Dreger	Gerente de Projetos	Garantir a execução do projeto conforme seu planejamento.
Matheus Badica	Arquiteto de Software	Planejar o desenvolvimento de novas funcionalidades. Auxiliar no desenvolvimento da aplicação.

Carolina Darmin	Desenvolvedor de software	Desenvolver a parte de <i>front/backend</i> de acordo com o planejamento realizado pelo arquiteto de software.
Mateus Webber	Desenvolvedor de software	Desenvolver a parte de <i>front/backend</i> de acordo com o planejamento realizado pelo arquiteto de software.
Samuel Legbrust	Desenvolvedor de software	Desenvolver a parte de <i>front/backend</i> de acordo com o planejamento realizado pelo arquiteto de software.
Patrícia Madalwein	<i>Design Thinking Coach</i>	Coordenar as sessões de <i>Design Thinking</i> com os demais membros do projeto para garantir que a metodologia seja aplicada corretamente
Alex Longerei	Especialista em TI	Realizar as atividades relacionadas à infraestrutura para o desenvolvimento do software

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.4 Diretório da equipe do projeto

Tabela 7 – Diretório da equipe de projeto

Nome	Função	E-mail	Telefone
Lucas Dreger	Gerente de Projeto	lucas.dreger@asp.com	(51) 9999-0000
Matheus Badica	Arquiteto de Software	matheus.badica@asp.com	(51) 9999-0001
Carolina Darmin	Desenvolvedor de Software	carolina.darmin@asp.com	(51) 9999-0002
Mateus Webber	Desenvolvedor de Software	mateus.webber@asp.com	(51) 9999-0003
Samuel Legbrust	Desenvolvedor de Software	samuel.legburst@asp.com	(51) 9999-0004
Patrícia Madalwein	Design Thinking Coach	patricia.maldawein@asp.com	(51) 9999-0005
Alex Longerei	Especialista em TI	alex.longerei@asp.com	(51) 9999-0006

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.5 Matriz de responsabilidade (RACI)

Tabela 8 – Matriz de responsabilidades (RACI)

EAP	Tarefa	Recursos do Projeto						
		Gerente do Projeto Lucas Dreger	Arquiteto de Software Matheus Badica	Desenvolvedor de software Carolina Darmin	Desenvolvedor de software Mateus Webber	Desenvolvedor de software Samuel Legbrust	<i>Design Thinking Coach</i> Patrícia Madalwein	IT Consultant Alex Longerei
1	Gerenciamento do Projeto							
1.1	TAP	R/A	C	I	I	I	C	I
1.2	EAP	R/A	C	I	I	I	I	I
1.3	PG Integração	R/A	I	I	I	I	I	I
1.4	PG Escopo	R/A	I	I	I	I	I	I
1.5	PG Recursos	R/A	I	I	I	I	I	I
1.6	PG Cronograma	R/A	C	I	I	I	I	I
1.7	PG Custos	R/A	I	I	I	I	I	I
1.8	PG Qualidade	R/A	C	I	I	I	I	C
1.9	PG Comunicação	R/A	C	C	C	C	C	I
1.10	PG Riscos	R/A	C	C	C	C	C	C
1.11	PG Aquisições	R/A	I	I	I	I	I	I
1.12	PG Partes Interessadas	R/A	I	I	I	I	I	I
2	Gestão do Projeto							
2.1	Updates Stakeholders	R/A	C	C	C	C	I	I
2.2	Reuniões							
2.2.1	Reunião de Kick-Off	R/A	C	C	C	C	C	C
2.2.2	Reuniões de início de etapa	R/A	C	C	C	C	I	I
2.2.3	Reuniões de acompanhamento	A	R	C	C	C	I	I
2.2.4	Reuniões de final de etapa	R/A	C	C	C	C	I	I
2.3	Monitoramento	R/A	C	I	I	I	I	I
3	Entregas técnicas							
3.1	Pré-desenvolvimento	A	R	C	C	C	C	I
3.2	Etapa 1	A	R	C	C	C	C	I
3.3	Etapa 2	A	R	C	C	C	C	I
3.4	Etapa 3	A	R	C	C	C	C	I

4	Encerramento							
4.1	Lições aprendidas	A	R	C	C	C	I	I
4.2	Termo de aceite do projeto	R/A	I	I	I	I	I	I

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.6 Recursos Materiais

Todos os recursos materiais necessários para o projeto serão providos pela empresa. Laptops, rede de comunicação e impressoras já são disponibilizados aos funcionários. A empresa também dispõe de um datacenter com algumas opções de servidores para os funcionários testarem e implementarem novas aplicações. Será escolhido um servidor desse datacenter que seja acessível de uma rede externa (e.g., Internet).

4.7 Plano de gerenciamento dos recursos humanos

O plano de gerenciamento dos recursos humanos especifica o grupo de pessoas necessárias ao projeto e informa, com detalhes, suas atribuições e responsabilidades, de forma garantir que os recursos humanos do projeto sejam alocados da melhor maneira possível.

Da mesma forma, este documento auxilia o gerente de projeto a obter informações sobre os demais membros. Isso ajuda na estimativa e planejamento de tarefas futuras e na avaliação de resultados individuais e coletivos.

4.7.1 Alteração de membros da equipe

Em casos de necessidade de alteração, adição ou remoção de algum membro do projeto, o gerente do projeto deve ser procurado imediatamente. Este, por sua vez, não possui total autonomia para alterar membros da equipe, por se tratar de um projeto paralelo. No entanto, é sua responsabilidade contatar o(s) respectivo(s) gerente(s) de desenvolvimento para alinhar uma solução.

4.7.2 Avaliação dos resultados da equipe

A equipe do projeto será avaliada levando-se em consideração os resultados esperados pelo cliente, definidos no escopo, no cronograma e com a qualidade esperada. Sendo assim, serão recebidos feedbacks de utilização da comissão de CSR ao final de cada entrega, não somente ao final do projeto.

4.7.3 Administração do plano de gerenciamento de recursos humanos

O plano de gerenciamento de recursos humanos será administrado pelo gerente do projeto, Lucas De Marchi Dreger. Quando à frequência de atualização, o plano não será atualizado periodicamente, somente quando houver necessidade.

4.7.4 Responsável pelo Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos

- Responsável pelo plano:

Lucas Dreger, gerente do projeto, é o responsável direto pelo Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos

- Frequência de atualização

O plano será atualizado juntamente com os demais, a cada reunião de acompanhamento do projeto.

4.7.5 Histórico de alteração do plano de recursos humanos

Tabela 9 - Histórico de alteração do plano de recursos humanos

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Patrocinador

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

5 GESTÃO DO TEMPO

5.1 Plano de Gerenciamento do Tempo

O Plano de Gerenciamento do Tempo tem como objetivo estabelecer e descrever seus processos, bem como documentar as ações necessárias para que as atividades necessárias sejam realizadas de acordo com o prazo estabelecido no cronograma. Caso ocorram alterações, deve-se informar quais ações serão tomadas e de que forma estas alterações serão controladas.

5.1.1 Administração do Plano de Gerenciamento do Tempo

O plano de gerenciamento de tempo será administrado pelo gerente do projeto, Lucas De Marchi Dreger. Quando à frequência de atualização, o plano não será atualizado periodicamente, somente quando houver necessidade.

5.1.2 Processo de Gerenciamento do Tempo

O presente trabalho contou com a ferramenta MS Project para o controle do cronograma. Serão utilizados recursos do MS Project, principalmente, para controle de percentual de realização das tarefas e do diagrama de marcos do projeto.

5.1.3 Controle de Mudança

O controle de mudanças do projeto estará vinculado ao MS Project e será de responsabilidade do gerente do projeto. Portanto, cabe ao mesmo avaliar mudanças que tenham impacto direto ao escopo com os demais envolvidos e realizar as alterações necessárias ao escopo, se aplicável.

5.1.4 Frequência de avaliação dos prazos

As tarefas serão monitoradas diariamente com relação ao seu cumprimento para com o cronograma estimado. O gerente do projeto será responsável por este acompanhamento e ajuste no cronograma geral. Da mesma forma, será de sua responsabilidade o *report* semanal para os stakeholders sobre este status.

5.2 Cronograma

A seguir será descrito o cronograma do projeto. No cronograma, é possível visualizar as tarefas que serão realizadas, bem como suas datas de início e fim e suas durações.

Nome da Tarefa	Duração	Início	Término
CSR APP	87,5 dias	Seg 29/08/16	Qua 28/12/16
Gerenciamento do Projeto	10 dias	Seg 29/08/16	Sex 09/09/16
PG Integração	1 dia	Seg 29/08/16	Seg 29/08/16
PG Escopo	1 dia	Ter 30/08/16	Ter 30/08/16
PG Recursos	1 dia	Qua 31/08/16	Qua 31/08/16
PG Cronograma	1 dia	Qui 01/09/16	Qui 01/09/16
PG Custos	1 dia	Sex 02/09/16	Sex 02/09/16
PG Qualidade	1 dia	Seg 05/09/16	Seg 05/09/16
PG Comunicação	1 dia	Ter 06/09/16	Ter 06/09/16
PG Riscos	1 dia	Qua 07/09/16	Qua 07/09/16
PG Aquisições	1 dia	Qui 08/09/16	Qui 08/09/16
PG Partes Interessadas	1 dia	Sex 09/09/16	Sex 09/09/16
Gestão do Projeto	76,63 dias	Seg 12/09/16	Ter 27/12/16
Reuniões	76,63 dias	Seg 12/09/16	Ter 27/12/16
Reunião de Kick-Off	3 hrs	Seg 12/09/16	Seg 12/09/16
Etapa 1	2,25 dias	Seg 14/11/16	Qui 17/11/16
Reuniões de acompanhamento	8 hrs	Seg 14/11/16	Ter 15/11/16
Updates Sponsor	4 hrs	Ter 15/11/16	Qua 16/11/16
Reunião de encerramento Etapa 1	0,75 dias	Qua 16/11/16	Qui 17/11/16
Feedbacks dos desenvolvedores	2 hrs	Qua 16/11/16	Qua 16/11/16
Atualização da planilha de riscos	4 hrs	Qua 16/11/16	Qui 17/11/16
Etapa 2	2,25 dias	Sex 02/12/16	Ter 06/12/16
Reuniões de acompanhamento	8 hrs	Sex 02/12/16	Seg 05/12/16
Updates Sponsor	4 hrs	Seg 05/12/16	Seg 05/12/16
Reunião de encerramento Etapa 2	0,75 dias	Seg 05/12/16	Ter 06/12/16
Feedbacks dos desenvolvedores	2 hrs	Seg 05/12/16	Seg 05/12/16
Atualização da planilha de riscos	4 hrs	Seg 05/12/16	Ter 06/12/16
Etapa 3	2,25 dias	Sex 23/12/16	Ter 27/12/16
Reuniões de acompanhamento	8 hrs	Sex 23/12/16	Seg 26/12/16
Updates Sponsor	4 hrs	Seg 26/12/16	Seg 26/12/16
Reunião de encerramento Etapa 3	0,75 dias	Seg 26/12/16	Ter 27/12/16
Feedbacks dos desenvolvedores	2 hrs	Seg 26/12/16	Ter 27/12/16
Atualização da planilha de riscos	4 hrs	Ter 27/12/16	Ter 27/12/16
Sessão de Design Thinking	4 dias	Seg 12/09/16	Sex 16/09/16
Entregas Técnicas	70 dias	Sex 16/09/16	Sex 23/12/16
Pré-desenvolvimento	9,5 dias	Sex 16/09/16	Qui 29/09/16

Criação do diretório de arquivos	2 hrs	Sex 16/09/16	Sex 16/09/16
Criação do diretório de versionamento do software	3 hrs	Sex 16/09/16	Sex 16/09/16
Instalação do servidor	2 dias	Seg 19/09/16	Ter 20/09/16
Instalação do banco de dados	1 dia	Qua 21/09/16	Qua 21/09/16
UI	9,5 dias	Sex 16/09/16	Qui 29/09/16
Criação de diversos modelos de UI (Mock Ups)	3 dias	Sex 16/09/16	Qua 21/09/16
Apresentação ao time de CSR	2 hrs	Qua 21/09/16	Qua 21/09/16
Escolha do Mock Up pelo time de CSR	2 hrs	Qua 21/09/16	Qua 21/09/16
Criação da UI definitiva	6 dias	Qua 21/09/16	Qui 29/09/16
Etapa 1 (Admin - Gerenciamento das atividades)	32 dias	Qui 29/09/16	Seg 14/11/16
Funções de gerenciamento de campanha	17 dias	Qui 29/09/16	Seg 24/10/16
Criar	3 dias	Qui 29/09/16	Ter 04/10/16
Editar	6 dias	Ter 04/10/16	Qua 12/10/16
Excluir	4 dias	Qua 12/10/16	Ter 18/10/16
Adicionar voluntários	4 dias	Ter 18/10/16	Seg 24/10/16
Agenda	4 dias	Seg 24/10/16	Sex 28/10/16
Relatórios	11 dias	Sex 28/10/16	Seg 14/11/16
Definição dos gráficos	1 dia	Sex 28/10/16	Seg 31/10/16
Configuração Lumira	5 dias	Seg 31/10/16	Seg 07/11/16
Criação dos relatórios	5 dias	Seg 07/11/16	Seg 14/11/16
Etapa 2 (Usuário)	11 dias	Qui 17/11/16	Sex 02/12/16
Plataforma de inscrição	7 dias	Qui 17/11/16	Seg 28/11/16
Criação da plataforma	5 dias	Qui 17/11/16	Qui 24/11/16
Vínculo do SSO	2 dias	Qui 24/11/16	Seg 28/11/16
Agenda próximas atividades	2 dias	Seg 28/11/16	Qua 30/11/16
Interação gerente	1 dia	Qua 30/11/16	Qui 01/12/16
Lista de Participação	1 dia	Qui 01/12/16	Sex 02/12/16
Etapa 3 (Gamification)	13 dias	Ter 06/12/16	Sex 23/12/16
Criação Ranking	3 dias	Ter 06/12/16	Sex 09/12/16
Definição atribuição de notas	1 dia	Sex 09/12/16	Seg 12/12/16
Seleção de voluntários por perfil	2 dias	Seg 12/12/16	Qua 14/12/16
Desafios	2 dias	Qua 14/12/16	Sex 16/12/16
Visibilidade	5 dias	Sex 16/12/16	Sex 23/12/16
Definição de pontos atribuídos	2 dias	Sex 16/12/16	Ter 20/12/16
Report automático para LoB	3 dias	Ter 20/12/16	Sex 23/12/16
Encerramento	0,88 dias	Ter 27/12/16	Qua 28/12/16
Lições aprendidas	5 hrs	Ter 27/12/16	Qua 28/12/16
Termo de aceite do projeto	2 hrs	Qua 28/12/16	Qua 28/12/16

5.2.1 Marcos do Projeto

Tabela 10 – Marcos do projeto (Milestones)

Fase	Entregável	Prazo	Marco
Gerenciamento do Projeto	Plano de Projeto	09/09/2016	Aprovação do projeto
Entregas técnicas	Sessão de Design Thinking	16/09/2016	Alinhamento do produto a ser desenvolvido
Entregas técnicas	Itens da etapa 1	14/11/2016	Encerramento da etapa 1
Entregas técnicas	Itens da etapa 2	02/12/2016	Encerramento da etapa 2
Entregas técnicas	Itens da etapa 3	23/12/2016	Encerramento da etapa 3
Encerramento	Termo de aceite do projeto	28/12/2016	Encerramento formal do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

5.2.2 Responsável pelo Plano de Gerenciamento do Cronograma

- Responsável pelo plano:

Lucas Dreger, gerente do projeto, é o responsável direto pelo Plano de Gerenciamento do Cronograma

- Frequência de atualização

O plano será atualizado juntamente com os demais, a cada reunião de acompanhamento do projeto.

5.2.3 Histórico de alteração no cronograma

Tabela 11 - Histórico de alteração no cronograma

Data	Responsável	Alteração	Item	Sponsor

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

6. GESTÃO DO CUSTO

6.1 Plano de Gerenciamento de Custos

Para o gerenciamento de custos do projeto, tomou-se como base os pacotes de trabalhos citados na Estrutura Analítica do Projeto e seus devidos recursos. Para o projeto em questão, utilizou-se somente o valor/hora de cada funcionário. Ou seja, os custos do projeto se resumem às horas dos funcionários envolvidos. Não serão contabilizados custos de equipamentos, energia elétrica, espaço físico, etc. A empresa ficará com o encargo de todos os custos, uma vez que trata-se de uma implementação interna. Somado a isso, a empresa não espera lucrar com a venda dessa solução, apenas reduzir o tempo gasto com solicitações desde fim.

O planejamento de custos deverá ser revisto sempre que houver alterações no escopo do projeto. Esta revisão deverá ser realizada pelo gerente do projeto. Neste projeto, utilizou-se valores em Reais (R\$). Por questões de privacidade, os valores estimados das horas dos funcionários não refletem a realidade e foram utilizados somente para fins ilustrativos.

6.2 Estimativa de custos

Para a estimativa de custos, levou-se em consideração o preço da hora de cada profissional. Portanto multiplicou-se o valor/hora pela quantidade de horas trabalhadas. O software MS Project foi utilizado para a estimativa em questão, que pode ser visualizada abaixo. Não existem custos estimados para fornecedores e materiais, uma vez que trata-se de um projeto interno e a ASP disponibilizou todos os recursos necessários. Sendo assim, a estimativa nasce principalmente do conjunto de horas trabalhadas por cada recurso humano.

Tabela 12 – Estimativa de custos do projeto

Nome	Valor da hora	Horas trabalhadas	Custo
GP_Lucas	R\$ 50,00	180 hrs	R\$ 9.000,00
ARQ_Matheus	R\$ 50,00	606 hrs	R\$ 30.300,00
DEV_Mateus	R\$ 40,00	606 hrs	R\$ 24.240,00
DEV_Carolina	R\$ 40,00	606 hrs	R\$ 24.240,00
DEV_Samuel	R\$ 40,00	606 hrs	R\$ 24.240,00
TI_Alex	R\$ 35,00	64 hrs	R\$ 2.240,00
DT_Patricia	R\$ 50,00	35 hrs	R\$ 1.750,00
CSR_Jorge	R\$ 40,00	39 hrs	R\$ 1.560,00
CSR_Claudia	R\$ 40,00	39 hrs	R\$ 1.560,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

6.3 Orçamento

A Tabela 13 contém o orçamento estimado do projeto, separado por pacotes de serviços. Nela é possível identificar as atividades e seus devidos valores estimados.

Tabela 13 – Orçamento estimado do projeto

Nome da Tarefa	Duração	Nomes dos recursos	Custo
CSR APP	87,5 dias		R\$ 119.130,00
Gerenciamento do Projeto	10 dias		R\$ 4.000,00
Gestão do Projeto	76,63 dias		R\$ 10.995,00
Entregas Técnicas	74 dias		R\$ 102.935,00
Pré-desenvolvimento	13,5 dias		R\$ 26.775,00
Sessão de Design Thinking	4 dias	ARQ_Matheus;CSR_Claudia;CSR_Jorge;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel;DT_Patricia;GP_Lucas;TI_Alex	R\$ 12.320,00
Criação do diretório de arquivos	2 hrs	TI_Alex	R\$ 70,00
Criação do diretório de versionamento do software	3 hrs	TI_Alex	R\$ 105,00
Instalação do servidor	2 dias	TI_Alex	R\$ 560,00
Instalação do banco de dados	1 dia	TI_Alex	R\$ 280,00
UI	9,5 dias		R\$ 13.440,00
Criação de diversos modelos de UI (Mock Ups)	3 dias	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 4.080,00
Apresentação ao time de CSR	2 hrs	ARQ_Matheus;CSR_Claudia;CSR_Jorge;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel;GP_Lucas	R\$ 600,00
Escolha do Mock Up pelo time de CSR	2 hrs	ARQ_Matheus;CSR_Claudia;CSR_Jorge;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel;GP_Lucas	R\$ 600,00
Criação da UI definitiva	6 dias	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 8.160,00
Etapa 1 (Admin - Gerenciamento das atividades)	32 dias		R\$ 43.520,00
Funções de gerenciamento de campanha	17 dias		R\$ 23.120,00
Criar	3 dias	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 4.080,00
Editar	6 dias	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 8.160,00
Excluir	4 dias	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 5.440,00

Adicionar voluntários	4 dias	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 5.440,00
Agenda	4 dias	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 5.440,00
Relatórios	11 dias		R\$ 14.960,00
Definição dos gráficos	1 dia	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 1.360,00
Configuração Lumira	5 dias	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 6.800,00
Criação dos relatórios	5 dias	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 6.800,00
Etapa 2 (Usuário)	11 dias		R\$ 14.960,00
Plataforma de inscrição	7 dias		R\$ 9.520,00
Criação da plataforma	5 dias	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 6.800,00
Vínculo do SSO	2 dias	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 2.720,00
Agenda próximas atividades	2 dias	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 2.720,00
Interação gerente	1 dia	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 1.360,00
Lista de Participação	1 dia	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 1.360,00
Etapa 3 (Gamification)	13 dias		R\$ 17.680,00
Criação Ranking	3 dias	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 4.080,00
Definição atribuição de notas	1 dia	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 1.360,00
Seleção de voluntários por perfil	2 dias	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 2.720,00
Desafios	2 dias	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 2.720,00
Visibilidade	5 dias		R\$ 6.800,00
Definição de pontos atribuídos	2 dias	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 2.720,00
Report automático para LoB	3 dias	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel	R\$ 4.080,00
Encerramento	0,88 dias		R\$ 1.200,00
Lições aprendidas	5 hrs	ARQ_Matheus;DEV_Carolina;DEV_Mateus;DEV_Samuel;GP_Lucas	R\$ 1.100,00
Termo de aceite do projeto	2 hrs	GP_Lucas	R\$ 100,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

6.4 Reservas Financeiras

No que diz respeito às reservas financeiras do projeto, estas estão divididas em reservas de contingência e reservas gerenciais. Abaixo, é apresentado com detalhes as duas reservas existentes:

- Reservas de contingência: O valor de contingência é extraído do produto da análise quantitativa dos riscos do projeto. Para o projeto em questão, o valor disponível como contingência do projeto é de R\$ 9.157,50, o que representa 7,7% do valor estimado para o projeto.
- Reservas gerenciais: São utilizadas quando existem incidentes não previstos. Para o projeto CSR App, existe uma aprovação de 5% do custo do projeto por parte do patrocinador do projeto. Isso representa R\$ 5.956,50.

6.5 Administração do Plano de Gerenciamento de Custos

- Responsável pelo plano:

Lucas Dreger, gerente do projeto, é o responsável direto pelo Plano de Gerenciamento de custos

- Frequência de atualização

O plano será atualizado juntamente com os demais, a cada reunião de acompanhamento do projeto.

6.6 Histórico de alteração nos custos

Tabela 14 – Histórico de alteração nos custos

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Patrocinador

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

7 GESTÃO DA QUALIDADE

7.1 Política de Qualidade do Projeto

O projeto CSR APP tem como principal objetivo o desenvolvimento de uma plataforma para controle e manutenção das atividades de responsabilidade social da empresa ASP. Junto disso, a plataforma deverá ser utilizada para obter mais adeptos às atividades de CSR (*Corporate Social Responsibility*).

A política de qualidade da empresa ASP se refere à execução do Plano de Projeto proposto, enfatizando o cronograma, custos e qualidade do projeto. De forma a clarificar o papel de cada parte na equipe de projeto, serão realizadas diferentes tipos de sessões de forma que cada parte tenha conhecimento de seu papel no projeto e a devida consequência de sua não realização.

7.2 Plano de Gerenciamento da Qualidade

O plano de gerenciamento da qualidade do projeto conta com a aplicação da política de qualidade, buscando a melhoria contínua dos seus processos. Seu objetivo é garantir que as pequenas partes CSR APP sejam entregues com suas devidas garantias de qualidade, buscando a satisfação do cliente.

7.2.1 Fatores Ambientais

Alguns fatores ambientais são relevantes e devem ser levados em consideração no processo:

- O projeto deve seguir de forma parcial ou em sua totalidade a metodologia SCRUM.
- Conceitos de LEAN devem ser aplicados a fim de se eliminar desperdício no projeto.
- A documentação do desenvolvimento deverá estar dentro da norma ISO 9001:2015.

7.2.2 Métricas de qualidade

As métricas de qualidades podem ser descritas para o desempenho do projeto e para o desempenho do produto, conforme segue:

7.2.2.1 Desempenho do projeto

Tabela 15 – Métricas de desempenho do projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Cronograma	Respeitar o cronograma e finalizar o projeto dentro do período esperado.	variação de até 21 dias.	Acompanhamento das atividades planejadas e comparação com o que foi executado	Diário	Gerente do Projeto
Custos	Respeitar os custos do projeto previstos na fase de planejamento	A taxa de variação aceitável é de 10%	Acompanhamento das atividades planejadas e comparação com o que foi executado	Quinzenal	Gerente do Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

7.2.2.2 Desempenho do produto

Tabela 16 – Métricas de desempenho do produto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
User Interface (UI)	Obter aceitação do time local de CSR quanto ao <i>layout</i> da aplicação	Período de testes com funcionários aleatórios e questionário sobre a percepção e nível de facilidade de uso	Media de nota sobre as questões maior ou igual a 8,5.	Única	Gerente do Projeto

Teste funcional	Teste de funcionalidade e total da aplicação	A aplicação somente poderá ser levada à produção quando estiver 100% funcional	Testes de software aplicado pela equipe de desenvolvimento	Sempre que houver uma nova entrega	Equipe de desenvolvimento
Teste de desempenho	Testes de desempenho da aplicação	O tempo de resposta para cada funcionalidade e do software não pode ultrapassar 2s se realizado da rede interna e 3s se realizado de fora da rede.	Testes de software aplicado pela equipe de desenvolvimento	Sempre que houver uma nova entrega; após o teste funcional do software	Equipe de desenvolvimento

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

7.2.3 Controle e avaliação dos requisitos de qualidade

O processo de controle de qualidade do projeto como um todo se dará através do alinhamento dos resultados de custos e cronograma. As atividades do cronograma do projeto serão monitoradas diariamente a fim de se controlar se o executado está de acordo com o planejado. Para respeitar o controle de qualidade, as atividades do cronograma não podem possuir uma variação maior do que 21 dias do planejado. Os custos do projeto, por serem demasiadamente pequenos, serão monitorados de forma quinzenal, de forma que ao final do projeto o custo total não ultrapasse 10% do estimado.

O produto passará por, pelo menos, três testes de aceitação. O primeiro contará com o auxílio da equipe de Responsabilidade Social Corporativa (CSR), que são os usuários finais do sistema, onde avaliarão a interface gráfica do software, bem como sua facilidade de uso, através de questionários. O próximo teste diz respeito às funcionalidades citadas no escopo do projeto. Esta será efetuada pela própria equipe de desenvolvimento a cada nova versão, onde o indicador final de teste tem de ser 100% funcional. Por fim, o teste de desempenho também será executado pelo time de desenvolvimento e como métrica de qualidade, será utilizado o tempo,

onde é aceitável até 2s de *delay* de utilização das funcionalidades dentro da rede interna e 3s utilizando a Internet.

7.2.4 Garantia da qualidade

A empresa como um todo e, principalmente a equipe de desenvolvimento da ASP possui métricas e auditorias internas e externas com frequência. Da mesma forma, possuem um PMO e uma escritório exclusivo de qualidade. No entanto, por se tratar de um projeto colaborativo e interno, onde integrantes de diferentes áreas atuam com parte de seu tempo diário de trabalho, não serão utilizadas tais ferramentas, aplicadas apenas para situações onde o usuário final é o cliente.

7.2.5 Responsável pelo Plano de Gerenciamento da Qualidade

- Responsável pelo plano:

Lucas Dreger, gerente do projeto, é o responsável direto pelo Plano de Gerenciamento da Qualidade

- Frequência de atualização

O plano será atualizado juntamente com os demais, a cada reunião de acompanhamento do projeto.

7.2.6 Histórico de Alteração dos Critérios de Qualidade

Tabela 17 - Histórico de Alteração dos Critérios de Qualidade

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Patrocinador

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

8 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

8.1 Plano de Gerenciamento das Comunicações

O plano de gerenciamento das comunicações do projeto CSR App estabelece um sistema de comunicação efetiva entre os envolvidos, de forma a garantir a disponibilidade e integridade das mensagens. Em outras palavras, o sistema define quais partes necessitam receber tais mensagens e que mensagens são estas. Isso servirá para manter as partes interessadas informadas e atualizadas.

Visando evitar falhas e dificuldades de comunicação, este plano tem como objetivo a criação de regras e procedimentos para uma comunicação eficaz entre todas as partes.

8.2 Processos de Gerenciamento das Comunicações

O e-mail será a fonte de informação e comunicação mais utilizada no projeto. Todo tipo de mensagem formal do projeto será realizada através do e-mail, a fim de se manter registros das atividades de comunicação. Assuntos informais poderão ser tratadas via e-mail com *flag* de baixa prioridade, messenger, por telefone ou pessoalmente.

8.3 Identificação dos Requisitos e Estratégias de Comunicação

Todo tipo de comunicação deve ser classificado quanto aos seus requisitos, estratégia, formato e frequência. Também convém que seja definido o idioma e o responsável por cada comunicação. A tabela que segue identifica e classifica os diferentes tipos de comunicação para cada parte interessada do projeto quanto à sua estratégia.

Tabela 18 – Identificação dos requisitos e estratégias de comunicação

#	PARTE INTERESSADA	REQUISITOS DE INFORMAÇÃO	ESTRATÉGIA, ABORDAGEM OU MÉTODO	FORMATO	FREQUÊNCIA	URGÊNCIA	Idioma	Responsável pela comunicação
1	Global CSR Head	<ul style="list-style-type: none"> Receber informações sobre o andamento do projeto e resultados que impactam diretamente em suas expectativas e interesses. 	<ul style="list-style-type: none"> Status Report; Conference call. 	<ul style="list-style-type: none"> E-mail; Ligação telefônica 	<ul style="list-style-type: none"> Quinzenal; Quando houver decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> Não Sim 	<ul style="list-style-type: none"> Inglês 	<ul style="list-style-type: none"> Project Manager

2	<i>Regional CSR Head</i>	<ul style="list-style-type: none"> Receber informações sobre o andamento do projeto e resultados que impactam diretamente em suas expectativas e interesses. 	<ul style="list-style-type: none"> Status Report; Conference call. 	<ul style="list-style-type: none"> E-mail; Ligação telefônica 	<ul style="list-style-type: none"> Quinzenal; Quando houver decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> Não Sim 	<ul style="list-style-type: none"> Inglês 	<ul style="list-style-type: none"> Project Manager
3	<i>Local CSR Coordinator (sponsor)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Receber informações sobre o andamento do projeto e resultados que impactam diretamente em suas expectativas e interesses. 	<ul style="list-style-type: none"> Status Report; Conference call; Reuniões. 	<ul style="list-style-type: none"> E-mail; Ligação telefônica ; Presencial 	<ul style="list-style-type: none"> Quinzenal; Quando houver decisão; Quando houver decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> Não; Sim; Sim. 	<ul style="list-style-type: none"> Português 	<ul style="list-style-type: none"> Project Manager
4	<i>Local CSR team</i>	Receber informações sobre o andamento do projeto.	<ul style="list-style-type: none"> Status Report 	<ul style="list-style-type: none"> E-mail 	<ul style="list-style-type: none"> Conclusão de cada milestone. 	<ul style="list-style-type: none"> Não 	<ul style="list-style-type: none"> Português 	<ul style="list-style-type: none"> Project Manager
5	<i>Local volunteers</i>	Receber informações sobre o andamento do projeto.	<ul style="list-style-type: none"> Status Report 	<ul style="list-style-type: none"> E-mail 	<ul style="list-style-type: none"> Conclusão de cada milestone. 	<ul style="list-style-type: none"> Não 	<ul style="list-style-type: none"> Português 	<ul style="list-style-type: none"> Project Manager
6	<i>Project Manager</i>	Acompanhar os resultados do andamento do projeto	<ul style="list-style-type: none"> Status Report; Cronograma; Relatório de ações. 	<ul style="list-style-type: none"> E-mail; Software; Software; 	<ul style="list-style-type: none"> Diário; Diário; Semanal. 	<ul style="list-style-type: none"> Sim; Sim; Não. 	<ul style="list-style-type: none"> Inglês 	<ul style="list-style-type: none"> Project Manager
7	<i>Managing Director</i>	<ul style="list-style-type: none"> Receber informações sobre o andamento do projeto e resultados que impactam diretamente em suas expectativas e interesses. 	<ul style="list-style-type: none"> Status Report; Conference call; Reuniões. 	<ul style="list-style-type: none"> E-mail; Ligação telefônica ; Presencial 	<ul style="list-style-type: none"> Quinzenal; Quando houver decisão; Quando houver decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> Não; Sim; Sim. 	<ul style="list-style-type: none"> Inglês 	<ul style="list-style-type: none"> Project Manager
8	<i>Software Developers</i>	<ul style="list-style-type: none"> Receber informações sobre propostas sugeridas; Receber informações sobre o andamento do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Feedback; Status Report; 	<ul style="list-style-type: none"> E-mail; E-mail 	<ul style="list-style-type: none"> Após o recebimento da sugestão; Quinzenal. 	<ul style="list-style-type: none"> Sim; Não. 	<ul style="list-style-type: none"> Português 	<ul style="list-style-type: none"> Project Manager

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

8.4 Eventos de Comunicação do Projeto

A seguir é possível visualizar os eventos de comunicação, bem como seus objetivos e envolvidos:

Tabela 19 – Eventos de comunicação do projeto

#	FERRAMENTA UTILIZADA	OBJETIVO	QUANDO SERA USADA	ENVOLVIDOS
1	▪ Reunião de <i>Kick-off</i> (planejamento)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivar a equipe; ▪ Explicar o objetivo do projeto e como será planejado; ▪ Expectativas do <i>sponsor</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durante a fase de planejamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Local CSR coordinator; ▪ Local CSR team; ▪ Projet Manager; ▪ Software developers.
2	▪ Reunião de <i>Kick-off</i> (execução)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentar o termo de abertura do projeto (TAP) aos envolvidos; ▪ Nivelar o entendimento das partes interessadas; ▪ Apresentar os objetivos a serem atingidos e o cronograma do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Início da fase de execução. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Local CSR coordinator; ▪ Projet Manager; ▪ Software developers.
3	▪ Reunião de <i>follow-up</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompanhar o progresso do projeto; ▪ Identificar problemas e definir soluções; ▪ Esclarecer possíveis dúvidas sobre as atividades do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Periodicamente durante a fase de execução. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet Manager; ▪ Software developers.
4	▪ Reunião de encerramento de fase (<i>Lessons learned</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formalizar o encerramento da fase; ▪ Adicionar informações importantes coletadas à uma base de conhecimento para consulta futura; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Final de cada fase. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Local CSR coordinator; ▪ Projet Manager; ▪ Software developers.

5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniões executivas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentar o <i>status</i> do projeto, incluindo planejamento, andamento da execução, indicadores e previsões; ▪ Coletar <i>feedback</i> de executivos sobre o projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conforme necessidade identificada pelo gerente do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Project Manager; ▪ Managing Director; ▪ Regional CSR Head; ▪ Global CSR Head.
6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>E-mails</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Repasse de informações não sigilosas; ▪ Repasse de informações confidenciais com o uso de ferramenta interna de criptografia de mensagens. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conforme necessidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Local CSR coordinator ▪ Software developers; ▪ Local CSR team; ▪ Project Manager; ▪ Managing Director; ▪ Regional CSR Head; ▪ Global CSR Head.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

8.4 Estrutura de Armazenamento e Distribuição da Informação

O projeto conta com uma pasta compartilhada em rede, em um servidor de arquivos com backup diário das informações. Dessa forma, toda e qualquer informação relevante poderá ser arquivada nesta pasta comum a todos. Informações sobre o versionamento do software serão armazenadas no Huboard, uma ferramenta interna específica para esta finalidade.

Para a comunicação entre as partes envolvidas no projeto, será utilizado o e-mail funcional. Assuntos informais poderão ser tratadas via e-mail com *flag* de baixa prioridade, messenger, por telefone ou pessoalmente.

8.5 Responsável pelo Plano de Gerenciamento das Comunicações

- Responsável pelo plano:

Lucas Dreger, gerente do projeto, é o responsável direto pelo Plano de Gerenciamento das Comunicações.

- Frequência de atualização

O plano será atualizado juntamente com os demais, a cada reunião de acompanhamento do projeto.

8.6 Histórico de Alterações na Política das Comunicações

Tabela 20 – Histórico de alterações na política das comunicações

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Patrocinador

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

9 GESTÃO DE RISCOS

9.1 Plano de Gerenciamento de Riscos

9.1.1 Metodologia

O projeto seguirá a metodologia descrita no guia PMBOK e possuirá uma visão geral conforme segue:

- Planejar o gerenciamento dos riscos;
- Identificar os riscos;
- Realizar uma análise qualitativa dos riscos;
- Realizar uma análise quantitativa dos riscos;
- Planejar as respostas aos riscos;
- Controlar os riscos.

9.1.2 Escala dos Riscos

Os riscos serão avaliados de acordo com a escala abaixo. Ela servirá de parâmetro para avaliação de riscos que tenham impacto no custo, tempo, escopo e qualidade do projeto e podem ser classificados desde muito baixo até muito alto.

Tabela 21 – Escala dos riscos do projeto

Objetivo do projeto	Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Custo	Aumento não significativo do custo	Aumento de até 10% no custo	10%-20% de aumento no custo	20%-40% aumento no custo	>40% aumento no custo
Tempo	Aumento não significante do tempo	Aumento de até 5% no tempo	5%-10% aumento no tempo	10%-20% aumento tempo	>20% aumento no tempo
Escopo	Diminuição pouco notável do escopo	Áreas secundárias do escopo afetadas	Áreas principais do escopo afetadas	Redução do escopo inaceitável pelo patrocinador	Produto final do projeto é efetivamente inútil
Qualidade	Degradação insignificante da qualidade	Somente aplicações muito exigentes são afetadas	Redução da qualidade requer autorização do patrocinador	Redução da qualudade inaceitável pelo patrocinador	Produto final do projeto é efetivamente inútil

Fonte: Adaptado de PMBOK 5ª edição

Com base na escala de risco descrita anteriormente, criou-se uma matriz de *probabilidade x impacto*, a fim de melhorar a visualização e categorização dos riscos. A matriz é dividida por cores que futuramente indicarão o correto tratamento de cada risco.

Tabela 22 – Matrix de probabilidade x impacto dos riscos

Probabilidade		Impacto				
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
		MB	B	M	A	MA
0,9	MA	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	A	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
0,5	M	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	B	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	MB	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Os riscos categorizados pela matriz deverão ser tratados da seguinte maneira:

Verde: Baixa probabilidade x impacto (pontuação 0,00-0,20) – Zona de aceitação de riscos e/ou planos de contingência;

Amarelo: Média probabilidade x impacto (pontuação 0,21-0,40) – Zona de mitigação dos riscos;

Vermelho: Alta probabilidade x impacto (pontuação 0,41-0,81) – Evitar ou transferir os riscos.

9.1.3 Estrutura Analítica dos Riscos (EAR)

Diversos riscos foram avaliados e classificados como de origem técnica, organizacional, externa ou de gerenciamento de projeto. A estrutura analítica dos riscos é apresentada a seguir, a fim de apresentar os riscos de maneira breve e visual.

Figura 3 – Estrutura Analítica dos Riscos



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

9.1.4 Identificação dos Riscos

Para a identificação dos riscos, utilizou-se técnicas de *brainstorming* entre os membros do grupo do projeto. Da mesma forma, projetos similares foram utilizados como uma base de conhecimento. O resultado disso está contido na tabela a seguir, que demonstra o levantamento dos riscos, seu vínculo com a EAR citada anteriormente, a causa dos riscos e as áreas de conhecimento impactadas.

Tabela 23 – Identificação dos Riscos

EAR	Causa	Risco	Áreas afetadas
1	Organizacionais		
1.1	Priorização		
1.1.1	Mudança de prioridades	Priorização de outros projetos-chave da empresa	Cronograma
1.2	Recursos		
1.2.1	Mudança de prioridades	Realocação de recursos para outros projetos	Cronograma, Qualidade
1.3	Custo		
1.3.1	Erro na estimativa de custos	Utilização das reservas de contingência do projeto	Custo
1.4	Alteração		
1.4.1	Solicitação do cliente de mudança no desenvolvimento	Impacto no escopo, cronograma e/ou qualidade do projeto	Escopo, cronograma, qualidade
2	Técnicos		
2.1	Requisitos		
2.1.1	Erro no detalhamento dos requisitos	Revisão dos requisitos e retrabalho	Cronograma, Qualidade
2.2	Qualidade		
2.2.1	Má qualidade da aplicação final	Retrabalho com <i>troubleshooting</i> e alterações no software	Cronograma, Qualidade
2.3	Desempenho		

2.3.1	Falha de desempenho ou lentidão do software	Retrabalho com <i>troubleshooting</i> e alterações no software	Cronograma, Qualidade
2.4	Conhecimento		
2.4.1	Falta de conhecimento e <i>expertise</i> dos membros do projeto	Falha no software e/ou atraso na entrega	Cronograma, Qualidade
3	Gerenciamento do projeto		
3.1	Planejamento		
3.1.1	Atraso na aprovação do projeto	Revisão do cronograma	Cronograma
3.2	Estimativa		
3.2.1	Falha na estimativa de custos	Mudanças na estimativa de custos	Custo, Escopo, Cronograma, Qualidade
3.2.2	Falha na estimativa de tempo	Mudanças na estimativa de tempo	Custo, Escopo, Cronograma, Qualidade
3.2.3	Falha na criação do escopo	Mudanças no escopo	Custo, Escopo, Cronograma, Qualidade
3.3	Controle		
3.3.1	Atraso nas entregas do projeto	Revisão do planejamento	Custo, Escopo, Cronograma, Qualidade
3.4	Comunicação		
3.4.1	Falha de comunicação entre os membros do projeto	Revisão do plano de comunicação do projeto	Custo, Escopo, Cronograma, Qualidade
4	Externos		
4.1	Cliente Interno		
4.1.1	Alterações no escopo por parte do cliente	Retrabalho com os itens que já haviam sido concluídos e revisão dos demais	Custo, Escopo, Cronograma

4.2	Fornecedores (se aplicável)		
4.2.1	Falta de mão de obra qualificada	Atrasos na contratação de recursos	Custo, Cronograma, Qualidade
4.2.2	Falta de produto no mercado	Atraso na compra de produto	Custo, Cronograma, Qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

9.1.5 Análise Qualitativa dos Riscos

Com base nos riscos propostos, criou-se a Tabela 24. Esta tabela classifica os riscos de forma qualitativa e pode ser visualizada a seguir.

Tabela 24 – Análise Qualitativa dos Riscos

Identificação do Risco		Avaliação qualitativa do risco							
ID	Risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x probabilidade	Prioridade do Risco
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			
1	Priorização de outros projetos-chave da empresa	0,1	0,7	0,3	0,5	0,7	0,5	0,35	Media
	Realocação de recursos para outros projetos	0,1	0,7	0,3	0,5	0,7	0,5	0,35	Media
3	Utilização das reservas de contingência do projeto	0,9	0,1	0,3	0,5	0,9	0,1	0,09	Baixa
	Solicitação do cliente de mudança no desenvolvimento	0,5	0,5	0,9	0,3	0,9	0,7	0,63	Alta
5	Erro no detalhamento dos requisitos	0,3	0,7	0,5	0,5	0,7	0,5	0,35	Media
	Má qualidade da aplicação final	0,7	0,7	0,3	0,9	0,9	0,3	0,27	Media
7	Falha de desempenho ou lentidão do software	0,3	0,3	0,3	0,7	0,7	0,5	0,35	Media
	Falta de conhecimento e <i>expertise</i> dos membros do projeto	0,5	0,5	0,1	0,5	0,5	0,3	0,15	Baixa
9	Atraso na aprovação do projeto	0,1	0,5	0,1	0,1	0,5	0,1	0,05	Baixa
	Falha na estimativa de custos	0,9	0,3	0,3	0,3	0,9	0,3	0,27	Media
11	Falha na estimativa de tempo	0,5	0,9	0,3	0,3	0,9	0,3	0,27	Media
	Falha na criação do escopo	0,3	0,3	0,9	0,3	0,9	0,3	0,27	Media
13	Atraso nas entregas do projeto	0,9	0,9	0,5	0,5	0,9	0,5	0,45	Alta

	Falha de comunicação entre os membros do projeto	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,1	0,05	Baixa	
15	Alterações no escopo por parte do cliente	0,5	0,5	0,9	0,3	0,9	0,5	0,45	Alta	
	Falta de mão de obra qualificada	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,1	0,05	Baixa	
17	Falta de produto no mercado	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,1	0,05	Baixa	
	Total								4,45	
	Total %								0,26	26%

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Como pode ser observado, a soma total do impacto x probabilidade de todos os riscos é 4,45. Esta soma dividido pela quantidade de riscos é igual a 0,26. Ou seja, existe 26% de chance dos riscos ocorrerem de fato no projeto.

9.1.6 Análise Quantitativa dos Riscos

A partir da Análise Qualitativa dos Riscos, foi possível determinar e criar a Análise Quantitativa dos Riscos. Esta prevê o potencial impacto financeiro e pode ser visualizada na tabela que segue. Com a Tabela 25 é possível visualizar estimativas otimistas, pessimistas e realistas do impacto financeiro dos riscos do projeto, bem como o respectivo valor monetário esperado (VME) e sua média. Com isso, é possível concluir que idealmente o projeto deve possuir o valor de R\$ 9.157,50 para reservas de contingência.

9.1.7 Plano de Resposta aos Riscos

Uma vez que todos os riscos foram avaliados, é necessária a criação de um plano de resposta aos riscos encontrados. A Tabela 26 demonstra o plano referenciado, informando o risco, áreas afetadas, suas causas e probabilidade de acontecer, sugerindo uma estratégia de resposta, ações a serem tomadas e o devido responsável.

Tabela 25 – Análise Quantitativa dos Riscos

Análise Quantitativa dos Riscos									
Risco	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto (\$)			P X Impacto (\$) VME			Media
			Otimista	Realista	Pessimista	Otimista	Realista	Pessimista	
1	Priorização de outros projetos-chave da empresa	0,5	R\$240,00	R\$360,00	R\$540,00	R\$120,00	R\$180,00	R\$270,00	R\$185,00
2	Realocação de recursos para outros projetos	0,5	R\$120,00	R\$180,00	R\$270,00	R\$60,00	R\$90,00	R\$135,00	R\$92,50
3	Utilização das reservas de contingência do projeto	0,1	R\$480,00	R\$720,00	R\$1.080,00	R\$48,00	R\$72,00	R\$108,00	R\$74,00
4	Solicitação do cliente de mudança no desenvolvimento	0,7	R\$960,00	R\$1.440,00	R\$2.160,00	R\$672,00	R\$1.008,00	R\$1.512,00	R\$1.036,00
5	Erro no detalhamento dos requisitos	0,5	R\$1.440,00	R\$2.160,00	R\$3.240,00	R\$720,00	R\$1.080,00	R\$1.620,00	R\$1.110,00
6	Má qualidade da aplicação final	0,3	R\$1.440,00	R\$2.160,00	R\$3.240,00	R\$432,00	R\$648,00	R\$972,00	R\$666,00
7	Falha de desempenho ou lentidão do software	0,5	R\$1.200,00	R\$1.800,00	R\$2.700,00	R\$600,00	R\$900,00	R\$1.350,00	R\$925,00

8	Falta de conhecimento e <i>expertise</i> dos membros do projeto	0,3	R\$1.200,00	R\$1.800,00	R\$2.700,00	R\$360,00	R\$540,00	R\$810,00	R\$555,00
9	Atraso na aprovação do projeto	0,1	R\$1.200,00	R\$1.800,00	R\$2.700,00	R\$120,00	R\$180,00	R\$270,00	R\$185,00
10	Falha na estimativa de custos	0,3	R\$1.440,00	R\$2.160,00	R\$3.240,00	R\$432,00	R\$648,00	R\$972,00	R\$666,00
11	Falha na estimativa de tempo	0,3	R\$1.440,00	R\$2.160,00	R\$3.240,00	R\$432,00	R\$648,00	R\$972,00	R\$666,00
12	Falha na criação do escopo	0,3	R\$1.440,00	R\$2.160,00	R\$3.240,00	R\$432,00	R\$648,00	R\$972,00	R\$666,00
13	Atraso nas entregas do projeto	0,5	R\$1.440,00	R\$2.160,00	R\$3.240,00	R\$720,00	R\$1.080,00	R\$1.620,00	R\$1.110,00
14	Falha de comunicação entre os membros do projeto	0,1	R\$240,00	R\$360,00	R\$540,00	R\$24,00	R\$36,00	R\$54,00	R\$37,00
15	Alterações no escopo por parte do cliente	0,5	R\$1.440,00	R\$2.160,00	R\$3.240,00	R\$720,00	R\$1.080,00	R\$1.620,00	R\$1.110,00
16	Falta de mão de obra qualificada	0,1	R\$240,00	R\$360,00	R\$540,00	R\$24,00	R\$36,00	R\$54,00	R\$37,00
17	Falta de produto no mercado	0,1	R\$240,00	R\$360,00	R\$540,00	R\$24,00	R\$36,00	R\$54,00	R\$37,00
Media Total									R\$9.157,50

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 26 – Plano de Resposta aos Riscos

Cat.	Risco	Áreas afetadas	Causas do Risco	Probabilidade	Estratégia	Ações	Resp.
Organizacionais	Priorização de outros projetos-chave da empresa	Cronograma	Mudança de prioridades	Media	Mitigar	Avaliar constantemente a priorização de outros projetos da empresa	GP
	Realocação de recursos para outros projetos	Cronograma, Qualidade	Mudança de prioridades	Media	Mitigar	Avaliar constantemente a realocação de recursos para outros projetos da empresa	GP
	Utilização das reservas de contingência do projeto	Custo	Erro na estimativa de custos	Baixa	Mitigar	Monitorar constantemente os custos e o andamento do projeto	GP
	Impacto no escopo, cronograma e/ou qualidade do projeto	Escopo, cronograma, qualidade	Solicitação do cliente de mudança no desenvolvimento	Alta	Mitigar	Efetuar pequenas entregas ao cliente de modo a receber <i>feedbacks</i> sobre as funcionalidades tão logo eles existam	Arquiteto de Software
Técnicos	Revisão dos requisitos e retrabalho	Cronograma, Qualidade	Erro no detalhamento dos requisitos	Media	Mitigar	Coletar <i>feedbacks</i> do cliente interno sobre os requisitos do projeto tão logo eles existam	GP / Arquiteto de Software
	Retrabalho com <i>troubleshooting</i> e alterações no software	Cronograma, Qualidade	Má qualidade da aplicação final	Media	Mitigar	Criar um plano extensivo de testes e executá-los ao final de cada entrega ao cliente	Arquiteto de Software

	Retrabalho com <i>troubleshooting</i> e alterações no software	Cronograma, Qualidade	Falha de desempenho ou lentidão do software	Media	Mitigar	Criar um plano extensivo de testes e executá-los ao final de cada entrega ao cliente	Arquiteto de Software
	Falha no software e/ou atraso na entrega	Cronograma, Qualidade	Falta de conhecimento e <i>expertise</i> dos membros do projeto	Baixa	Mitigar	Criar e manter uma base de conhecimento sobre as ferramentas e tecnologias necessárias ao projeto para os demais desenvolvedores	Arquiteto de Software
Gerenciamento do projeto	Revisão do cronograma	Cronograma	Atraso na aprovação do projeto	Baixa	Aceitar		GP
	Mudanças na estimativa de custos	Custo, Escopo, Cronograma, Qualidade	Falha na estimativa de custos	Media	Mitigar	Monitorar constantemente os custos do projeto	GP
	Mudanças na estimativa de tempo	Custo, Escopo, Cronograma, Qualidade	Falha na estimativa de tempo	Media	Mitigar	Monitorar constantemente o cronograma do projeto	GP
	Mudanças no escopo	Custo, Escopo, Cronograma, Qualidade	Falha na criação do escopo	Media	Mitigar	Monitorar constantemente o escopo do projeto	GP

	Revisão do planejamento	Custo, Escopo, Cronograma, Qualidade	Atraso nas entregas do projeto	Alta	Mitigar	Monitorar constantemente as tarefas e o andamento do projeto	GP
	Revisão do plano de comunicação do projeto	Custo, Escopo, Cronograma, Qualidade	Falha de comunicação entre os membros do projeto	Baixa	Aceitar		GP
Externos	Retrabalho com os itens que já haviam sido concluídos e revisão dos demais	Custo, Escopo, Cronograma	Alterações no escopo por parte do cliente	Alta	Mitigar	Efetuar pequenas entregas ao cliente de modo a receber <i>feedbacks</i> sobre as funcionalidades tão logo eles existam	Arquiteto de Software
	Atrasos na contratação de recursos	Custo, Cronograma, Qualidade	Falta de mão de obra qualificada	Baixa	Aceitar		GP
	Atraso na compra de produto	Custo, Cronograma, Qualidade	Falta de produto no mercado	Baixa	Aceitar		GP

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

9.1.8 Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos

- Responsável pelo plano:

Lucas Dreger, gerente do projeto, é o responsável direto pelo Plano de Gerenciamento dos Riscos

- Frequência de atualização

O plano será atualizado juntamente com os demais, a cada reunião de acompanhamento do projeto.

9.1.9 Histórico de Alterações nos Riscos

Tabela 27 - Histórico de Alterações nos Riscos

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Patrocinador

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

10 GESTÃO DAS AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES

10.1 Plano de Gerenciamento das Aquisições e Contratações

10.1.1 Estrutura de suprimentos do projeto

O CSR App é um projeto que conta com 4 desenvolvedores de software, um especialista de TI, um *coach* de Design Thinking e o gerente do projeto. Sua estrutura é considerada matricial fraca. Os desenvolvedores possuem atividades específicas, assim como o gerente do projeto. Dessa forma, todos os envolvidos poderão despende uma pequena parte do seu tempo no projeto em questão.

Grande parte da estrutura de suprimentos já existe na empresa. Possivelmente não haverá a necessidade de compra de materiais e acordo com fornecedores de serviços. No entanto, será de responsabilidade do gerente do projeto a compra/contratação de itens ou produtos e a negociação de contratos, se aplicável.

10.2 Análise fazer-ou-comprar (*make-or-buy*)

A análise *make-or-buy* (fazer ou comprar) se refere ao detalhamento dos itens necessários ao projeto, bem como suas observações e justificativa, conforme abaixo:

Tabela 28 – Análise make-or-buy

Tarefa	Fazer (F) ou Comprar (C)	Justificativa
Coleta de requisitos	F	Deverá ser feito pelo GP/Equipe do projeto
Desenvolvimento do software	F	Deve ser realizado pela equipe de desenvolvimento

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Existem itens que, de uma maneira geral, deveriam ser adquiridos de empresas terceiras. No entanto, já existe a disponibilidade destes produtos na ASP, em razão de seus contratos globais. São eles:

- Computadores
- Impressoras
- Servidor para hospedagem do software
- Licença de software – MS Project
- Licença de software – MS Windows
- Material de escritório

10.3 Gerenciamento dos contratos

A utilização e contratação de fornecedores não deve ser realizada no projeto CSP App. No entanto, caso exista a necessidade, devem ser respeitados os critérios que seguem.

- Os contratos com fornecedores deverão ser avaliados pela área jurídica da ASP, após contato do gerente do projeto. Eles ficarão responsáveis por sua elaboração.

10.3.1 Critérios de Avaliação de Propostas e Fornecedores

Será utilizado uma série de critérios para avaliação dos fornecedores e suas respectivas propostas. Em resumo, as propostas de menor preço terão um peso maior que as demais. Isso não indica, porém, que será escolhido o fornecedor cuja proposta é mais barata que as demais. Este é apenas um dos critérios escolhidos e deve ser somado aos demais.

As tabelas abaixo demonstram os critérios eliminatórios (obrigatórios para seguir com a proposta) e classificatórios (facultativos) propostos para o projeto CSR App.

Tabela 29 – Critérios eliminatórios na avaliação de propostas e fornecedores

Critérios Eliminatórios	Atende?
Especificação técnica do produto ou serviço	S/N
Habilitação técnica do fornecedor	S/N
Habilitação Jurídica	S/N
Garantia do produto	S/N
Capacidade financeira	S/N
Prazo de entrega	S/N

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Tabela 30 – Critérios classificatórios na avaliação de propostas e fornecedores

Critérios classificatórios	Peso %
Qualificação do fornecedor	25
Prazo de entrega inferior ao máximo	10
Experiência do fornecedor	20
Garantia	10
Preço	35
Total	100

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

10.4 Administração do Plano de Gerenciamento das Aquisições e Contratações

- Responsável pelo plano:

Lucas Dreger, gerente do projeto, é o responsável direto pelo Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

- Frequência de atualização

O plano será atualizado juntamente com os demais, a cada reunião de acompanhamento do projeto.

10.4 Histórico de Alteração nas Aquisições e Contratações

Tabela 31 – Histórico de alteração nas aquisições e contratações

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Patrocinador

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

11 GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS

11.1 Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

O Projeto CSR App constitui o desenvolvimento de uma aplicação própria para o gerenciamento de atividades de responsabilidade social globais. O time de projeto é composto pelo gerente do projeto e por desenvolvedores de software de diferentes áreas da empresa ASP. O organograma funcional do projeto é considerado de matriz fraca, pois entre outras razões, a equipe de projeto dedica somente parte do seu tempo para as atividades do projeto.

Além da equipe de projeto, o projeto conta com importantes stakeholders, como o diretor global de CSR, voluntários, entre outros. É imprescindível a correta identificação dos stakeholders do projeto, a fim de se analisar seus devidos níveis de interesse, importância e influências para com o projeto.

11.2 Identificação das Partes Interessadas

São consideradas partes interessadas do projeto CSR App:

- 1) Head de CSR global;
- 2) Head de CSR regional;
- 3) Coordenador de CSR local;
- 4) Managing Director local;
- 5) Equipe de CSR local;
- 6) Voluntários;
- 7) Desenvolvedores de software;
- 8) Gerente de projeto.

11.3 Gestão do Engajamento das Partes Interessadas

A tabela a seguir demonstra o nível de poder, interesse e impacto das partes interessadas citadas acima, bem como as ações a serem tomadas para garantir seu engajamento.

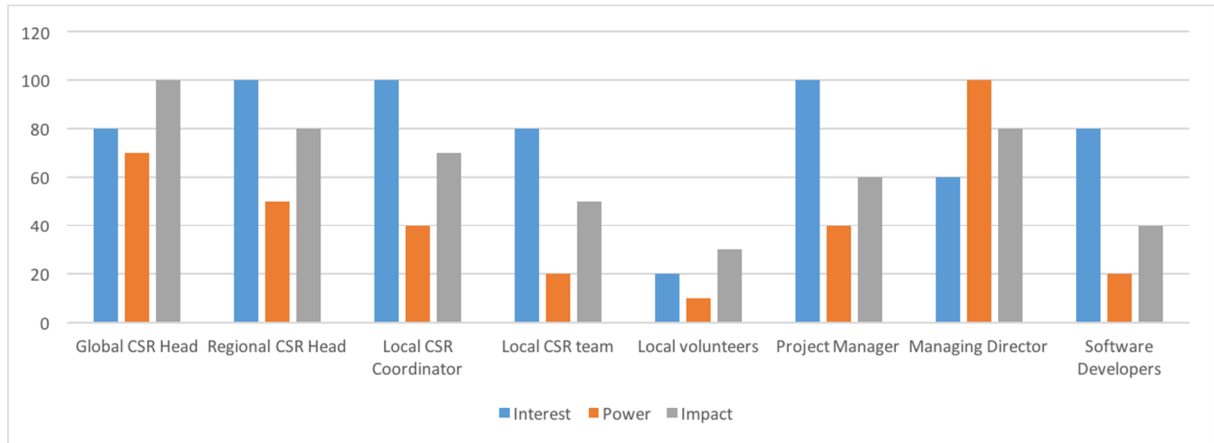
Tabela 32 - Níveis de poder, interesse e impacto das partes interessadas

#	Stakeholder	Interest	Power	Impact	Action
1	Global CSR Head	80	70	100	Manage carefully
2	Regional CSR Head	100	50	80	Manage carefully
3	Local CSR Coordinator	100	40	70	Keep informed
4	Local CSR team	80	20	50	Keep informed
5	Local volunteers	20	10	30	Monitor
6	Project Manager	100	40	60	Manage carefully
7	Managing Director	60	100	80	Manage carefully
8	Software Developers	80	20	40	Manage carefully

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Abaixo é apresentado um gráfico com estas informações para uma melhor visualização.

Gráfico 1 – Partes interessadas: Poder x Interesse x Impacto



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

A tabela que segue classifica os níveis de engajamento das partes interessadas em desinformado (*uninformed*), resistente (*resistant*), neutro (*neutral*), dá suporte (*supports*) e lidera (*leads*), onde C (*current*) significa o nível atual de engajamento e D (*desired*) significa o nível desejado.

Tabela 33 - Nível de engajamento atual e desejado das partes interessadas

Stakeholder	Uninformed	Resistant	Neutral	Supports	Leads
Global CSR Head				C;D	
Regional CSR Head				C;D	
Local CSR Coordinator				C	D
Local CSR team			C	D	
Local volunteers				C;D	
Project Manager					C;D
Managing Director			C	D	
Software Developers				C	D

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

11.4 Responsável pelo Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

- Responsável pelo plano:

Lucas Dreger, gerente do projeto, é o responsável direto pelo Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

- Frequência de atualização

O plano será atualizado juntamente com os demais, a cada reunião de acompanhamento do projeto.

11.5 Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

Tabela 34 - Histórico de Alterações do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

Data	Responsável	Alteração	Item	Ações	Patrocinador

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto contou com um plano para o desenvolvimento de uma aplicação de gerenciamento das atividades de responsabilidade social da empresa ASP. Para tal, criou-se este plano de projeto, o qual compreendeu as 10 áreas de conhecimento no gerenciamento de projetos:

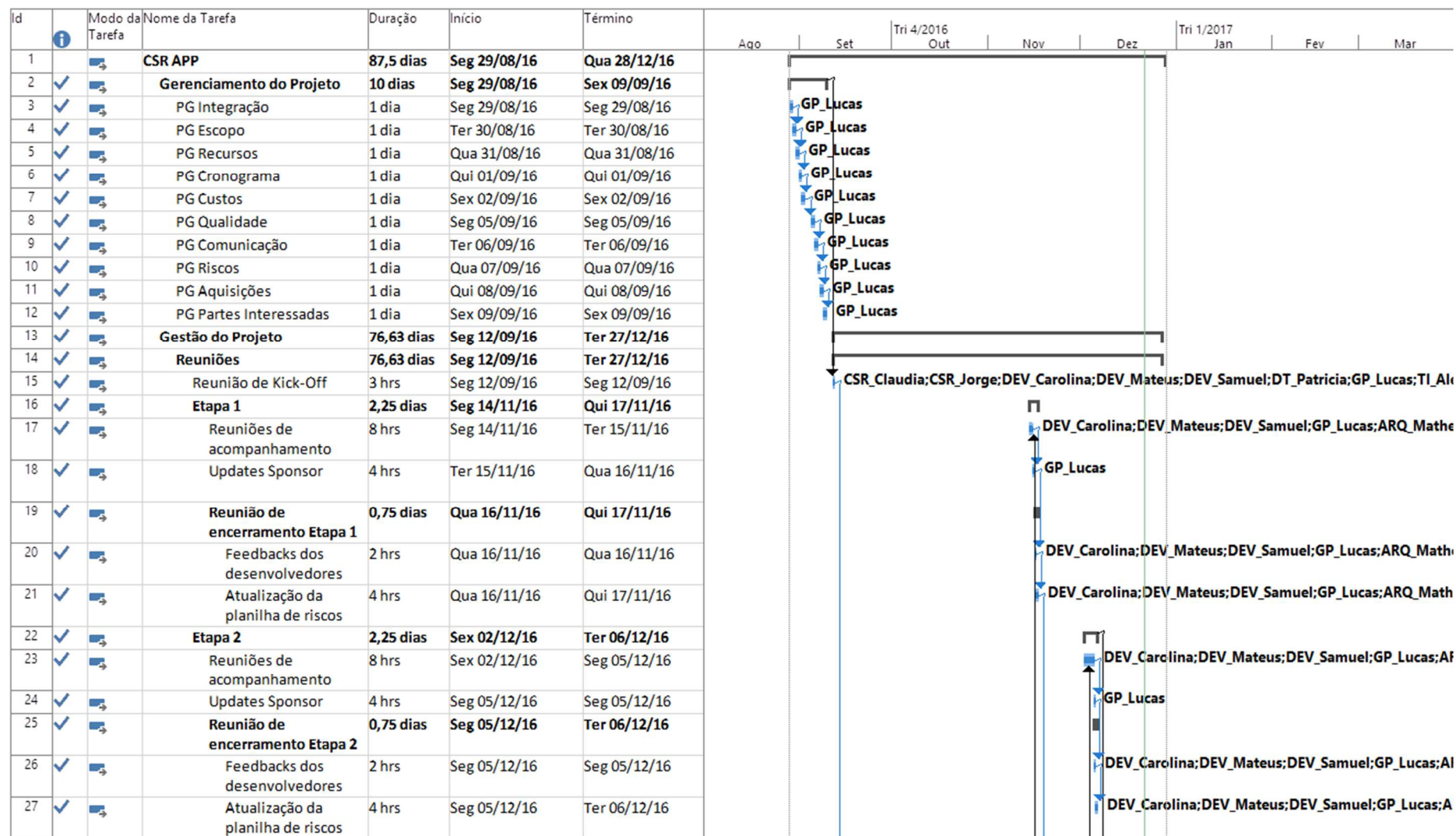
- Gerenciamento da Integração;
- Gerenciamento do Escopo;
- Gerenciamento do Tempo;
- Gerenciamento dos Custos;
- Gerenciamento da Qualidade;
- Gerenciamento dos Recursos Humanos;
- Gerenciamento da Comunicação;
- Gerenciamento dos Riscos;
- Gerenciamento das Aquisições;
- Gerenciamento das Partes Interessadas.

O desenvolvimento do presente plano foi essencial para o - até então - andamento do projeto. Entre muitos motivos, ele foi muito importante para a organização do time e respectiva melhora na comunicação entre os membros do projeto. Da mesma forma, o plano de riscos do projeto representou uma lista considerável de ameaças que não seriam levadas em consideração sem a existência e correta execução do plano de projeto.

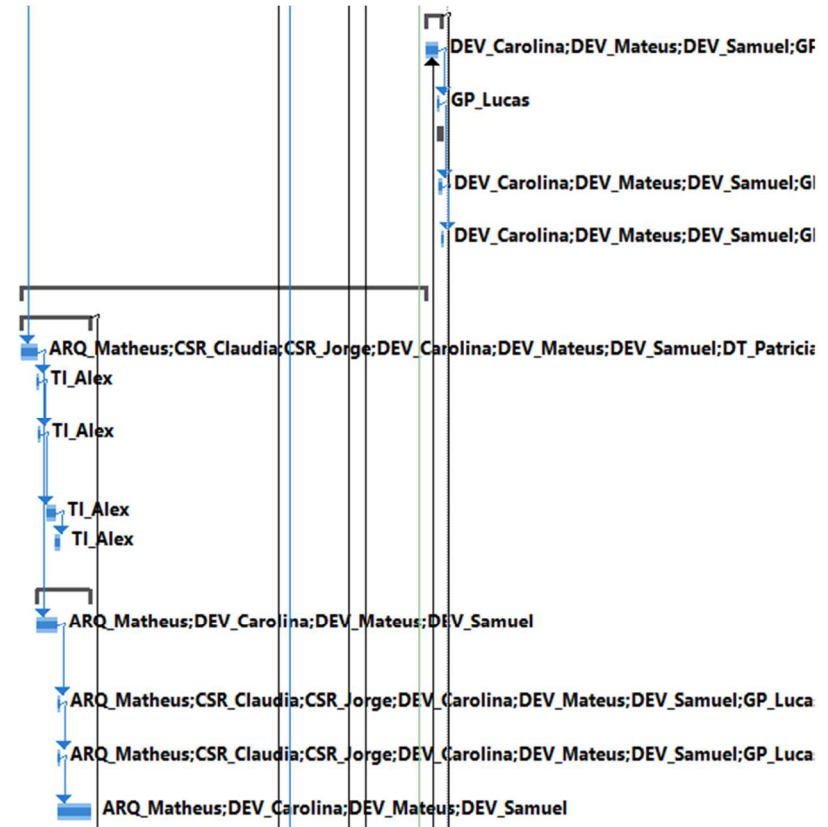
13 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PMI PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) –USA: Project Management Institute, Pennsylvania, EDITORA: Fourth 2008.

ANEXO 1 – GRÁFICO DE GANTT



28	✓	→	Etapa 3	2,25 dias	Sex 23/12/16	Ter 27/12/16
29	✓	→	Reuniões de acompanhamento	8 hrs	Sex 23/12/16	Seg 26/12/16
30	✓	→	Updates Sponsor	4 hrs	Seg 26/12/16	Seg 26/12/16
31	✓	→	Reunião de encerramento Etapa 3	0,75 dias	Seg 26/12/16	Ter 27/12/16
32	✓	→	Feedbacks dos desenvolvedores	2 hrs	Seg 26/12/16	Ter 27/12/16
33	✓	→	Atualização da planilha de riscos	4 hrs	Ter 27/12/16	Ter 27/12/16
34	✓	→	Entregas Técnicas	74 dias	Seg 12/09/16	Sex 23/12/16
35	✓	→	Pré-desenvolvimento	13,5 dias	Seg 12/09/16	Qui 29/09/16
36	✓	→	Sessão de Design Thinking	4 dias	Seg 12/09/16	Sex 16/09/16
37	✓	→	Criação do diretório de arquivos	2 hrs	Sex 16/09/16	Sex 16/09/16
38	✓	→	Criação do diretório de versionamento do software	3 hrs	Sex 16/09/16	Sex 16/09/16
39	✓	→	Instalação do servidor	2 dias	Seg 19/09/16	Ter 20/09/16
40	✓	→	Instalação do banco de dados	1 dia	Qua 21/09/16	Qua 21/09/16
41	✓	→	UI	9,5 dias	Sex 16/09/16	Qui 29/09/16
42	✓	→	Criação de diversos modelos de UI (Mock Ups)	3 dias	Sex 16/09/16	Qua 21/09/16
43	✓	→	Apresentação ao time de CSR	2 hrs	Qua 21/09/16	Qua 21/09/16
44	✓	→	Escolha do Mock Up pelo time de CSR	2 hrs	Qua 21/09/16	Qua 21/09/16
45	✓	→	Criação da UI definitiva	6 dias	Qua 21/09/16	Qui 29/09/16



46	✓	🚗	Etapa 1 (Admin - Gerenciamento das atividades)	32 dias	Qui 29/09/16	Seg 14/11/16
47	✓	🚗	Funções de gerenciamento de campanha	17 dias	Qui 29/09/16	Seg 24/10/16
48	✓	🚗	Criar	3 dias	Qui 29/09/16	Ter 04/10/16
49	✓	🚗	Editar	6 dias	Ter 04/10/16	Qua 12/10/16
50	✓	🚗	Excluir	4 dias	Qua 12/10/16	Ter 18/10/16
51	✓	🚗	Adicionar voluntários	4 dias	Ter 18/10/16	Seg 24/10/16
52	✓	🚗	Agenda	4 dias	Seg 24/10/16	Sex 28/10/16
53	✓	🚗	Relatórios	11 dias	Sex 28/10/16	Seg 14/11/16
54	✓	🚗	Definição dos gráficos	1 dia	Sex 28/10/16	Seg 31/10/16
55	✓	🚗	Configuração Lumira	5 dias	Seg 31/10/16	Seg 07/11/16
56	✓	🚗	Criação dos relatórios	5 dias	Seg 07/11/16	Seg 14/11/16
57	✓	🚗	Etapa 2 (Usuário)	11 dias	Qui 17/11/16	Sex 02/12/16
58	✓	🚗	Plataforma de inscrição	7 dias	Qui 17/11/16	Seg 28/11/16
59	✓	🚗	Criação da plataforma	5 dias	Qui 17/11/16	Qui 24/11/16
60	✓	🚗	Vínculo do SSO	2 dias	Qui 24/11/16	Seg 28/11/16
61	✓	🚗	Agenda próximas atividades	2 dias	Seg 28/11/16	Qua 30/11/16
62	✓	🚗	Interação gerente	1 dia	Qua 30/11/16	Qui 01/12/16
63	✓	🚗	Lista de Participação	1 dia	Qui 01/12/16	Sex 02/12/16
64	✓	🚗	Etapa 3 (Gamification)	13 dias	Ter 06/12/16	Sex 23/12/16
65	✓	🚗	Criação Ranking	3 dias	Ter 06/12/16	Sex 09/12/16
66	✓	🚗	Definição atribuição de notas	1 dia	Sex 09/12/16	Seg 12/12/16
67	✓	🚗	Seleção de voluntários por perfil	2 dias	Seg 12/12/16	Qua 14/12/16
68	✓	🚗	Desafios	2 dias	Qua 14/12/16	Sex 16/12/16
69	✓	🚗	Visibilidade	5 dias	Sex 16/12/16	Sex 23/12/16
70	✓	🚗	Definição de pontos atribuídos	2 dias	Sex 16/12/16	Ter 20/12/16
71	✓	🚗	Report automático para LoB	3 dias	Ter 20/12/16	Sex 23/12/16
72	🚗		Encerramento	0,88 dias	Ter 27/12/16	Qua 28/12/16
73	🚗		Lições aprendidas	5 hrs	Ter 27/12/16	Qua 28/12/16
74	🚗		Termo de aceite do projeto	2 hrs	Qua 28/12/16	Qua 28/12/16

