

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA em Gestão de Projetos

MICHELE REGINA D'ÁVILA MARQUES

REDESENHO DOS PROCESSOS DA SUPERINTENDÊNCIA DE
SERVIÇOS PRÓPRIOS

Porto Alegre

2013

MICHELE REGINA D'ÁVILA MARQUES

REDESENHO DOS PROCESSOS DA SUPERINTENDÊNCIA DE
SERVIÇOS PRÓPRIOS

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização
apresentado como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em Gestão de
Projetos, pelo MBA em Gestão de Projetos da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos.
Orientador: Professor Ery Jardim

Porto Alegre

2013

MICHELE REGINA D'ÁVILA MARQUES

REDESENHO DOS PROCESSOS DA SUPERINTENDÊNCIA DE
SERVIÇOS PRÓPRIOS

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

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Agradeço à família, a Deus, aos colegas de trabalhos e amigos que vibraram, se emocionaram, torceram e que permaneceram fortes junto de mim em mais um momento de vida escolhido e desafiado pelo meu ser.

Tenho que agradecer a meu corpo, mente e alma, que permaneceram firmes e fortes, não se entregando a auto-sabotagens e reafirmando o otimismo e garra que são natas do ser humano e que estão presentes em minha vida e personalidade.

Em pensamento e de coração agradeço a todos que acreditaram e até aqueles que não estiveram tão convencidos desta entrega, pois com certeza fizeram diferença no meu estilo de pensar e agir. Enfim, sou grata a todas as oportunidades concedidas, pois sempre há aprendizado colhido e conhecimento eternizado.

SUMÁRIO

1 -	INTRODUÇÃO	11
2 -	OBJETIVO DO PROJETO	12
2.1	OBJETIVO GERAL	12
2.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
3 -	STAKEHOLDERS, EXPECTATIVAS E RESULTADOS ESPERADOS.....	13
4 -	GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO	14
4.1	PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	14
5 -	CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS	20
5.1	OBJETIVOS	20
5.1.1	PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	20
5.1.2	AVALIAÇÃO DE IMPACTO DA MUDANÇA E APROVAÇÃO	21
5.2	TERMO DE ABERTURA.....	21
5.2.1	TÍTULO DO PROJETO.....	21
5.2.2	JUSTIFICATIVA.....	21
5.2.3	DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS DO PROJETO	21
5.2.4	DESIGNAÇÃO DO GERENTE	22
5.2.5	ORÇAMENTO RESUMIDO	22
5.2.6	CRONOGRAMA BÁSICO.....	22
5.2.7	PARTES INTERESSADAS.....	23
5.2.8	PREMISSAS.....	23
5.2.9	RESTRIÇÕES	23
6 -	GERENCIAMENTO DO ESCOPO	23
6.1	DECLARAÇÃO DE ESCOPO	23
6.1.1	SPONSOR.....	23
6.1.2	GERENTE DO PROJETO E RESPONSABILIDADES	24
6.1.3	TIME DO PROJETO.....	24
6.1.4	DESCRIÇÃO DO PROJETO	24
6.1.5	OBJETIVO DO PROJETO.....	25
6.1.6	JUSTIFICATIVA DO PROJETO	25
6.1.7	DESCRIÇÃO DO PRODUTO DO PROJETO	25
6.1.8	CRONOGRAMA	26
6.1.9	ENTREGÁVEIS	28

6.1.10	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DO PROJETO	30
6.1.11	PREMISSAS	30
6.1.12	RESTRIÇÕES	30
6.1.13	RISCOS INICIAIS DO PROJETO	30
6.1.14	EXCLUSÕES DO PROJETO	31
6.2	ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP	31
6.2.1	DICIONÁRIO DA EAP	33
6.3	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	37
7 -	GERENCIAMENTO DE TEMPO	37
7.1	PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO.....	37
7.1.1	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO 37	
7.1.2	CONTROLE DE MUDANÇAS	37
7.1.3	AVALIAÇÃO DOS PRAZOS	38
7.1.4	MARCOS.....	38
7.1.5	CRONOGRAMA	38
7.2	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	40
7.2.1	RESPONSÁVEL PELO PLANO	40
7.2.2	ATUALIZAÇÃO DO PLANO	40
8 -	GERENCIAMENTO DE CUSTOS	41
8.1	PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	41
8.1.1	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS 41	
8.1.2	CONTROLE DE DESEMPENHO	41
8.1.3	RESERVAS DE CUSTOS	42
8.1.4	CUSTOS UNITÁRIOS	43
8.1.5	CUSTOS POR ETAPAS.....	43
8.1.6	CURVA DE DESEMBOLSO DO PROJETO.....	45
8.1.7	ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO.....	46
8.2	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	47
8.2.1	RESPONSÁVEL PELO PLANO	47
8.2.2	ATUALIZAÇÃO DO PLANO	47
9 -	GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	47
9.1	POLÍTICA DE QUALIDADE DO PROJETO	47

9.1.1	FATORES AMBIENTAIS	47
9.1.2	MÉTRICAS DE QUALIDADE.....	48
9.1.3	CONTROLE DE QUALIDADE	49
9.1.4	GARANTIA DA QUALIDADE.....	50
9.2	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE..	50
9.2.1	RESPONSÁVEL PELO PLANO	50
9.2.2	ATUALIAÇÃO DO PLANO	50
10 -	GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	50
10.1	PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	50
10.1.1	ORGANOGRAMA DO PROJETO	50
10.1.2	DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO	51
10.1.3	MATRIZ DE RESPONSABILIDADES.....	51
10.1.4	NOVOS RECURSOS	54
10.1.5	TREINAMENTOS.....	54
10.1.6	AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DO PROJETO.....	54
10.1.7	BONIFICAÇÃO.....	54
10.1.8	AVALIAÇÃO CONSOLIDADAS DOS RESULTADOS DO TIME.....	55
10.1.9	ALOCÇÃO FINANCEIRA PARA GERENCIMENTO DE RH	55
10.2	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	55
10.2.1	RESPONSÁVEL PELO PLANO	55
10.2.2	ATUALIZAÇÃO DO PLANO	55
11 -	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	55
11.1	PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	55
11.1.1	DESCRIÇÃO DO GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	55
11.1.2	RELAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	56
11.1.3	EVENTOS DE COMUNICAÇÃO	59
11.1.4	CRONOGRAMA DOS EVENTOS DE COMUNICAÇÃO	60
11.2	ADMINISTRAÇÃO DO PLANODE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	60
11.2.1	RESPONSÁVEL PELO PLANO	60
11.2.2	ATUALIZAÇÃO DO PLANO	61
12 -	GERENCIAMENTO DOS RISCOS	61
12.1	PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	61

12.1.1	METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	61
12.1.2	RESPONSABILIDADES.....	61
12.1.3	CRONOGRAMA.....	62
12.1.4	ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS.....	62
12.1.5	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	63
12.1.6	ESCALA DOS RISCOS.....	64
12.1.7	ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS.....	66
12.1.8	ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS.....	68
12.1.9	PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS	69
12.2	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	70
12.2.1	REPSONSÁVEL PELO PLANO	70
12.2.2	ATUALIAÇÃO DO PLANO	70
13 -	GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES.....	70
13.1	PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES	70
13.1.1	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES.....	70
13.1.2	ANÁLISE DAS AQUISIÇÕES.....	72
13.1.3	MAPA DE AQUISIÇÕES	73
13.1.4	DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	73
13.1.5	ALOCÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	73
13.2	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÃO	74
13.2.1	RESPONSÁVELPELO PLANO	74
13.2.2	ATUALIZAÇÃO DO PLANO	74
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
	ANEXO 1 - Documento de Alteração de Escopo	77
	ANEXO 2 - Controle de Custos do Projeto.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Expectativa dos <i>Stakeholders</i>	13
Tabela 2 - Identificação das entradas, ferramentas e saídas das áreas do projeto ..	15
Tabela 3 - Cronograma básico do projeto	22
Tabela 4 - Cronograma	26
Tabela 5 - Entregáveis	28
Tabela 6 - Dicionário da EAP	33
Tabela 7 - Diagrama de Marcos	38
Tabela 8 - Cronograma do Projeto	38
Tabela 9 - Custos Unitários	43
Tabela 10 - Custos por Etapas.....	43
Tabela 11 - Métricas da Qualidade referente ao Projeto	48
Tabela 12 - Métricas de Qualidade referente ao Produto.....	48
Tabela 13 - Diretório do time do projeto	51
Tabela 14 – Matriz das responsabilidades	52
Tabela 15 - Identificação dos <i>Stakeholders</i>	56
Tabela 16 - Matriz de expectativas, informações e frequência dos <i>Stakeholders</i>	57
Tabela 17 - Matriz interesse X poder X impacto.....	58
Tabela 18 - Cronograma dos eventos de comunicação	60
Tabela 19 - Matriz de Funções e Responsabilidade em Relação ao Risco	61
Tabela 20 - Identificação e Classificação dos Riscos do Projeto	63
Tabela 21 - Escala de Impacto.....	64
Tabela 22 - Probabilidade de Ocorrência de Riscos	65
Tabela 23 - Matriz de Vulnerabilidade de Riscos	65
Tabela 24 - Análise Qualitativa de Riscos.....	66
Tabela 25 - Análise quantitativa dos riscos	68
Tabela 26 - Plano de Respostas aos riscos	69
Tabela 27 - Mapa das aquisições.....	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Analítica do Projeto	32
Figura 2 - Organograma do projeto	51
Figura 3 - Estrutura Analítica dos Riscos	63
Figura 4 - Estrutura de aquisição de produtos e serviços	71
Figura 5 - Estrutura de aquisição de desenvolvimento de software	72

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Gráfico Curva S de Desempenho Mensal a ser realizado.....	45
--	----

RESUMO

Este trabalho consiste na elaboração do Plano de Gerenciamento de Projeto cujo objetivo principal é realizar o Redesenho de Processos da Superintendência de Serviços Próprios, interligando suas entradas e saídas ao macro processo da Cooperativa, bem como verificar a viabilidade e aderência para unificação/otimização de software para a gestão dos serviços, mantendo os dados dos clientes integrados com os demais fluxos da Organização. Para consolidar as melhores praticas de Gestão de Projetos, o trabalho foi constituído seguindo as nove áreas de conhecimento, tendo como foco os processos de faturamento e pagamento médico dos serviços de Laboratório, Oncologia e Home Care, visto que representam operações de grande impacto para a Empresa.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Processos. Gerenciamento.

ABSTRACT



This work consists in the Management Plan preparation, whose primary goal is to redesign the processes of the Superintendence of Own Services, by connecting the inputs and outputs to the macro process of the Cooperative as well as verifying the viability and adherence for software unification/optimization to the service management, preserving customer data integrated to other Organization flows. In order to consolidate the best Project Management Practices, the work was constituted following the nine knowledge areas, focusing on the processes such as billing and paying of member doctors of Laboratory services, oncology and Home Care services were chosen, since they represent a great impact in the Organization operations, given this circumstance.

Keywords: Project Management. Processes. Management.

1 - INTRODUÇÃO

O Sistema Unimed é a maior rede de assistência médica do Brasil. Está presente em aproximadamente 83% do território nacional e hoje é composta por 375 cooperativas médicas. O sistema ainda conta com outras empresas que foram criadas para oferecer suporte as Cooperativas, tentando através de seus serviços agilizar e aperfeiçoar o atendimento das Unimed's.

A Unimed Porto Alegre foi fundada em 23 de dezembro de 1971, e integra o sistema Unimed, com foco na valorização do trabalho médico, visando o bem-estar de seus clientes e colaboradores.

Líder no mercado de assistência à saúde na capital gaúcha, Região Metropolitana, Centro Sul e Litoral Norte do Rio Grande do Sul, a Unimed Porto Alegre oferece a seus clientes planos individuais, familiares, planos empresariais e produtos complementares.

No contexto do Sistema Unimed, algumas singulares passaram a investir na verticalização de Serviços Próprios, que significa a constituição de recursos próprios de atendimento pela Operadora do Plano de Saúde, tendo em sua estrutura ambulatorios, laboratórios entre outros serviços.

A Unimed Porto Alegre se encontra neste panorama, oferecendo a sociedade não só a administração do plano de saúde, mas também serviços que compõem as linhas de atendimentos ao cliente. A rede própria de serviços é composta por Pronto Atendimento 24 horas, SOS Emergências Médicas, Home Care, Centro de Diagnóstico por Imagem, Laboratório de Análises Clínicas, Centro de Oncologia, Medicina Ocupacional e Hospital Unimed, além das unidades identificadas como Unifácil, que são compostas por consultórios médicos.

Tendo em vista as atividades específicas de cada área de negócio e períodos de implantação e início da operacionalização em momentos distintos, os processos foram construídos de forma individualizada seguindo a necessidade de cada entrega. Para cada área de negócio, a empresa conta com um sistema/software como ferramenta para operacionalizar os atendimentos.

Além da individualização da operação, os processos também foram estruturados de forma separada dos demais existentes na Cooperativa. A empresa faz a gestão de sete sistemas distintos para sustentar a operação dos serviços oferecidos.

A Cooperativa planeja expansão em grande escala para os Serviços Próprios. Com este cenário surge à oportunidade e a necessidade de garantir o crescimento de forma sustentada.

Neste projeto trabalharemos com a revisão dos processos da Superintendência de Serviços Próprios, providenciando o redesenho e interligando ao macro processo da Cooperativa, realizando ao final, análise quanto à aderência dos sistemas utilizados com objetivo final de unificar e/ou otimizar as ferramentas.

Ao total a Superintendência em destaque possui nove departamentos, com seus processos mapeados de forma independente, somando 312 procedimentos operacionais padrão.

Com objetivo de consolidar as melhores praticas de Gestão de Projetos, bem como solidificar a metodologia BPM escolhida pela empresa para mapeamento de processos, para esta entrega foram escolhidos os processos de faturamento e pagamento médico dos serviços de Laboratório, Oncologia e Home Care, visto que representarem operações de grande impacto para a Empresa.

2 - OBJETIVO DO PROJETO

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral é melhorar a gestão dos processos da Superintendência de Serviços Próprios, alinhando ao planejamento estratégico e otimizar a utilização dos sistemas.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

O objetivo principal do projeto é realizar o redesenho dos processos da Superintendência de Serviços Próprios, interligando suas entradas e saídas ao macro processo da Cooperativa, bem como verificar a viabilidade e aderência para unificação/otimização de software para a gestão dos serviços, mantendo os dados dos clientes integrados com os demais fluxos da Organização.

Áreas contempladas neste trabalho:

- Laboratório;

- Centro de Oncologia;
- Home Care.

Processos contemplados:

- Faturamento;
- Pagamento médico.

3 - *STAKEHOLDERS*, EXPECTATIVAS E RESULTADOS ESPERADOS

Abaixo apresentamos os *Stakeholders* do projeto de Redesenho de Processos da Superintendência de Serviços Próprios.

- Superintendente de Serviços Próprios;
- Superintendente de Tecnologia da Informação;
- Gerente do Laboratório Unimed;
- Gerente do Centro de Oncologia;
- Gerente do Home Care;
- Gerente de TI;
- Gerente do Projeto;
- Fornecedor;
- Analistas das áreas de negócio (Usuários-chave).

Expectativas dos *Stakeholders* em relação ao projeto:

Tabela 1 – Expectativa dos *Stakeholders*

Stakeholder	Expectativa
Superintendente de Serviços Próprios (<i>Sponsor</i>)	Processos alinhados a estratégia
	Melhoria na rastreabilidade das informações
Superintendente de Tecnologia da Informação	Processos alinhados a estratégia
	Otimização de ferramentas tecnológicas
	Redução custo de manutenção/suporte
Gerente do Laboratório Unimed	Processos alinhados a estratégia
	Melhoria na rastreabilidade das informações
Gerente do Centro de Oncologia	Processos alinhados a estratégia
	Melhoria na rastreabilidade das informações
Gerente do Home Care	Processos alinhados a estratégia

	Melhoria na rastreabilidade das informações
Gerente de TI	Projeto atendido dentro do escopo
	Projeto atendido de acordo com o orçamento
	Otimização de ferramentas tecnológicas
Gerente do Projeto	Processos alinhados a estratégia
	Projeto atendido dentro do escopo
	Projeto atendido de acordo com o orçamento
	Otimização de ferramentas tecnológicas
Fornecedor	Concluir projeto dentro das expectativas do contratante
	Ser bem qualificado para próximos projetos
Analistas das áreas de negócio (Usuários-chave)	Processos alinhados com as demais áreas
	Melhoria na rastreabilidade das informações
	Otimização de ferramentas utilizadas diariamente

Espera-se redesenhar os processos dos serviços elegidos, aproximando-os do planejamento estratégicos da empresa e possibilitando a otimização de ferramentas tecnológicas, melhorando a gestão sobre as demandas e redução nos custos de manutenção/suporte.

4 - GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO

4.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

O plano será construído de acordo com as disciplinas apresentadas no PMBOK.

- a) Integração
- b) Escopo
- c) Tempo
- d) Custo
- e) Qualidade
- f) Recursos Humanos
- g) Comunicações
- h) Riscos
- i) Aquisições

Segue representação de cada etapa dentro do projeto em questão.

Tabela 2 - Identificação das entradas, ferramentas e saídas das áreas do projeto

Área	Entrada	Ferramenta	Saída
Integração (Termo de Abertura)	Especificação do Trabalho do Projeto	Opinião Especializada	Termo de Abertura do Projeto
	Ativos de processos organizacionais		
Integração (Plano de Gerenciamento)	Termo de Abertura do Projeto	Opinião Especializada	Plano de Gerenciamento do Projeto
	Ativos de processos organizacionais		
Integração (Gerenciar a execução)	Plano de Gerenciamento do Projeto	Opinião Especializada	Entregas
	Ativos de processos organizacionais	Sistema de Informações do Gerenciamento de Projetos (MS Project e Trace GP)	Solicitações de Mudança
Integração (Monitorar e Controlar)	Plano de Gerenciamento do Projeto	Opinião Especializada	Solicitações de Mudanças
	Ativos de processos organizacionais	Reunião de Controle de Mudanças	Atualizações do Plano de Gerenciamento do Projeto
			Atualização dos documentos do projeto
Escopo (Coletar requisitos)	Termo de Abertura do Projeto	Entrevistas	Plano de Gerenciamento dos Requisitos
	Registro das Partes Interessadas	Questionários e pesquisa	Matriz de Rastreabilidade dos Requisitos
		Observações	Documentação dos Requisitos
Escopo (Definir escopo)	Termo de Abertura do Projeto	Opinião Especializada	Declaração do Escopo do Projeto
	Documentação dos Requisitos	Identificação de alternativas	Atualizações dos Documentos do Projeto
Escopo (Criar a EAP)	Declaração do Escopo do Projeto	Decomposição	EAP
	Documentação dos Requisitos		Dicionário da EAP
	Ativos de processos organizacionais		Linha de Base do Escopo
			Atualizações dos

			Documentos do Projeto
Escopo (Verificar escopo)	Plano de Gerenciamento do Projeto	Inspeção	Entregas Aceitas
	Matriz de Rastreabilidade dos Requisitos		Solicitações de Mudança
	Entregas Validadas		Atualizações dos Documentos do Projeto
Tempo (Definir as atividades)	Linha de Base de Escopo	Decomposição	Lista das Atividades
			Lista dos Marcos
Tempo (Estimar recursos)	Lista das Atividades	Opinião Especializada	Estrutura Analítica dos Recursos
	Calendário dos Recursos	Software de Gerenciamento de Projetos	Requisitos de Recursos das Atividades
Tempo (Desenvolver Cronograma)	Lista das Atividades	Ferramenta de Elaboração de Cronograma	Cronograma do Projeto
	Calendários dos Recursos		
	Estimativas de Duração das Atividades		
	Declaração do Escopo do Projeto		
Tempo (Sequenciar as atividades)	Lista das Atividades	Método do Diagrama de Precedência (MDP)	Diagramas de Rede do Cronograma do Projeto
	Declaração do Escopo do Projeto	Determinação de Dependência	
Tempo (Estimar duração das atividades)	Lista das Atividades	Opinião Especializada	Estimativas de Duração das Atividades
	Calendário dos Recursos		
	Declaração do Escopo do Projeto		
Tempo (Controlar Cronograma)	Plano de Gerenciamento do Projeto	Software de Gerenciamento de Projetos	Solicitações de Mudança
	Cronograma do Projeto		Atualizações do Plano de Gerenciamento do Projeto
	Informações sobre o Desempenho do		

	Trabalho		
Comunicação (Partes Interessadas)	Termo de Abertura do Projeto	Análise das Partes Interessadas	Registro das Partes Interessadas
Comunicação (Planejar as comunicações)	Registro das Partes Interessadas	Modelos de comunicação	Plano de Gerenciamento das Comunicações
Comunicação (Gerenciar as expectativas)	Registro das Partes Interessadas	Métodos de Comunicação	Solicitações de Mudança
	Plano de Gerenciamento do Projeto		Atualizações do Plano de Gerenciamento do Projeto
	Registro das mudanças		
Comunicação (Reportar desempenho)	Plano de Gerenciamento do Projeto	Métodos de Comunicação	Solicitações de Mudanças
	Informações sobre o Desempenho do Trabalho		
Recursos Humanos (Plano de RH)	Requisitos de Recursos das Atividades	Organogramas e Descrições de Cargos	Plano de Recursos Humanos
Recursos Humanos (Gerenciar Equipe)	Avaliações do Desempenho da Equipe	Observação e Conversas	Solicitações de Mudança
	Plano de Gerenciamento do Projeto	Avaliações de Desempenho do Projeto	Atualizações do Plano de Gerenciamento do Projeto
Custos (Estimar)	Linha de Base do Projeto	Opinião Especializada	Estimativas de Custos das Atividades
	Cronograma do Projeto	Análise de proposta de fornecedor	
	Plano de Recursos Humanos		
Custos (Determinar Orçamento)	Contratos	Opinião Especializada	Linha de Base do Desempenho de Custos
	Cronograma do Projeto		
		Estimativas de	Relações históricas

	custos das atividades		Financeiros do Projeto
	Calendário dos Recursos		
Custos (Controlar)	Plano de Gerenciamento do Projeto	Gerenciamento do Valor Agregado	Previsões do Orçamento
	Requisitos de Recursos Financeiros do Projeto	Software de Gerenciamento do Projeto	Solicitações de Mudança
	Informações sobre o Desempenho do Trabalho		Atualizações do Plano de Gerenciamento do Projeto
Qualidade (Planejar)	Registro das Partes Interessadas	Metodologias proprietárias de gerenciamento da qualidade	Plano de gerenciamento da qualidade
	Linha de base do desempenho de Custos		Métricas da qualidade
	Linha de base do Cronograma		
Qualidade (Garantia)	Plano de Gerenciamento do Projeto	Auditorias de qualidade	Solicitações de mudança
	Métricas da qualidade		Atualização do plano de gerenciamento do projeto
	Informações sobre o Desempenho do Trabalho		
Qualidade (Controle)	Métricas da qualidade	Inspeção	Mudanças validadas
	Solicitações de mudança aprovadas		Entregas validadas
	Entregas		
Riscos (Plano de gerenciamento)	Declaração do Escopo do Projeto	Reuniões e análise de planejamento	Plano de Gerenciamento de riscos
	Plano de gerenciamento dos custos		
	Plano de		

	gerenciamento do cronograma		
	Plano de gerenciamento das comunicações		
Riscos (Identificar os riscos)	Plano de gerenciamento de riscos	Revisões de documentação	Registro dos riscos
	Registro das Partes Interessadas	Opinião Especializada	
	Documentos do projeto		
Riscos (Respostas aos riscos)	Registro dos riscos	Estratégias de resposta de contingência	Atualização dos documentos do projeto
	Plano de gerenciamento de riscos		
Aquisições (Planejar as aquisições)	Documentos dos requisitos	Tipos de contratos	Plano de gerenciamento das aquisições
	Requisitos de Recursos das Atividades		Declaração do trabalho das aquisições
	Cronograma do Projeto		Critérios de seleção de fornecedores
	Estimativa de custos das atividades		
Aquisições (Conduzir as aquisições)	Plano de Gerenciamento do Projeto	Opinião Especializada	Fornecedores selecionados
	Documento de aquisição	Negociações das aquisições	Adjudicação do contrato de aquisição
	Critérios de seleção de fornecedores		Solicitação de mudança
Aquisições (Administrar as aquisições)	Documento de aquisição	Inspeção	Documentação da aquisição
	Contrato		
	Relatório de desempenho	Sistema de pagamento	Solicitação de mudança
	Solicitações de mudança aprovadas		
Aquisições	Plano de	Auditorias	Aquisições encerradas

(Encerrar as aquisições)	Gerenciamento do Projeto		
	Documentos de aquisição		Atualização dos ativos de processos operacionais.

5 - CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS

5.1 OBJETIVOS

O plano de mudanças tem como objetivo definir o fluxo para o devido controle das alterações, seus impactos, responsáveis, bem como registrar as aprovações e reflexos nas demais dimensões do projeto como escopo, custo, tempo e qualidade.

5.1.1 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

- Solicitante:
 - o Identificar a necessidade;
 - o Providenciar a solicitação de mudança;
- Gerente do Projeto:
 - o Analisar a solicitação de mudança;
 - o Verificar impactos;
 - o Controlar as solicitações de mudança;
 - o Encaminhar e controlar as aprovações pelo *Sponsor* e Gerência de TI;
- Gerência de TI:
 - o Analisar o pedido de mudança
 - o Aprovar custos extras ao projeto;
- *Sponsor*:
 - o Aprovar as alterações de escopo.

5.1.2 AVALIAÇÃO DE IMPACTO DA MUDANÇA E APROVAÇÃO

O controle das mudanças deve ser realizado pelo Gerente de Projeto, dentro de todas as etapas/ áreas de conhecimento, avaliando a necessidade e a viabilidade de implantação.

As alterações devem ser registradas no documento de alteração de escopo, anexo 1, e assinadas pelo Gerente do Projeto e pelo *Sponsor*.

Havendo alteração no custo, deverá o Gerente de Projeto reportar a necessidade a Gerência de TI para coletar autorização prévia.

5.2 TERMO DE ABERTURA

5.2.1 TÍTULO DO PROJETO

Redesenho de Processos da Superintendência de Serviços Próprios.

5.2.2 JUSTIFICATIVA

Estando a Unimed Porto Alegre inserida no contexto de expansão dos Serviços Próprios surge a oportunidade e a necessidade de garantir o crescimento de forma sustentada.

As empresas podem melhorar suas habilidades competitivas no momento em que melhoram seu tempo de retorno ao cliente, gerenciando suas atividades de forma a torná-las mais eficazes, uma organização torna-se tão eficaz quanto seus processos.

A partir da revisão proposta neste projeto, aproximamos a Superintendência em destaque do macro processo da Cooperativa além de possibilitar que seja realizada análise quanto à aderência dos sistemas utilizados, bem como trabalhar para a unificação ou otimização das ferramentas.

5.2.3 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS DO PROJETO

A empresa trabalha com a metodologia *Business Process Management (BPM)*, que auxilia na identificação estratégica de seus processos e é um facilitador na constância de encontrar oportunidades de melhoria.

Para o redesenho dos processos escolhidos, será utilizada a metodologia mencionada, fazendo correlação com os processos de nível 1 da Cooperativa.

Encerrando-se o mapeamento será realizada análise de aderência dos sistemas utilizados.

Produtos do projeto:

- Mapeamento do processo de faturamento;
- Mapeamento do processo de pagamento médico;
- Documentação com requisitos, critérios, justificativas e executores;
- Análise de aderência dos sistemas utilizados;
- Implantação dos novos processos;
- Manuais para treinamento das equipes.

5.2.4 DESIGNAÇÃO DO GERENTE

Gerente será definido pela Superintendência de Tecnologia da Informação, após a aprovação do projeto por parte da Diretoria Executiva.

5.2.5 ORÇAMENTO RESUMIDO

O orçamento estimado para este projeto é de R\$ 110.242,07.

5.2.6 CRONOGRAMA BÁSICO

O projeto deverá iniciar no segundo semestre de 2014 tendo previsão de duração de aproximadamente 8 meses.

Tabela 3 - Cronograma básico do projeto

Atividade	Data
Gerenciamento do Projeto	02/06/2014
Redesenho	07/07/2014
Validação	25/08/2014
Análise de aderência (sistemas)	29/08/2014
Infraestrutura	20/10/2014
Desenvolvimento/parametrização	27/10/2014
Homologação	03/12/2014
Produção	31/12/2014
Encerramento	11/02/2015

5.2.7 PARTES INTERESSADAS

- Superintendente de Serviços Próprios - *Sponsor*;
- Superintendente de Tecnologia da Informação;
- Gerente do Laboratório Unimed;
- Gerente do Centro de Oncologia;
- Gerente do Home Care;
- Gerente de TI;
- Gerente do Projeto;
- Fornecedores;
- Analistas das áreas de negócio (Usuários-chave).

5.2.8 PREMISSAS

- Haverá um colaborador, de cada área, para participar em tempo integral do projeto, de nível pleno a sênior em relação ao conhecimento sobre as rotinas já existentes da área;
- Será realizado treinamento sobre Gestão por Processos;
- Será realizado treinamento para utilizar a ferramenta BizAgi;

5.2.9 RESTRIÇÕES

- Falta de mapeamento adequado das rotinas;
- Nova legislação;
- Restrição Orçamentária;
- Qualificação/conhecimento dos envolvidos.

6 - GERENCIAMENTO DO ESCOPO

6.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO

6.1.1 SPONSOR

O *Sponsor* do projeto será o Superintendente de Serviços Próprios.

6.1.2 GERENTE DO PROJETO E RESPONSABILIDADES

Após aprovação do projeto, por parte da Diretoria Executiva, o gerente será definido pela Superintendência de Tecnologia da Informação.

O gerente tem autonomia limitada à gestão do projeto, dentro do contexto orçamentário aprovado, podendo negociar prazos e formas de entrega direto com o fornecedor.

Havendo necessidade de aprovar custos adicionais, estes devem ser remetidos a Gerência de TI.

6.1.3 TIME DO PROJETO

A equipe será composta por integrantes da Cooperativa e do fornecedor selecionado.

- Gerente do Projeto;
- Analista Laboratório;
- Analista Oncologia;
- Analista Home Care;
- Gerente de TI;
- Fornecedor;
- Analista de Infraestrutura.

6.1.4 DESCRIÇÃO DO PROJETO

O projeto prevê o redesenho dos processos de faturamento e pagamento médico do Centro de Oncologia, Home Care e Laboratório, com a finalidade de alinhar as rotinas interligando-as ao macro processo da Cooperativa.

Ao final será possível realizar análise de aderência dos sistemas utilizados, possibilitando unificação e/ou otimização das ferramentas tecnológicas.

6.1.5 OBJETIVO DO PROJETO

O objetivo principal do projeto é realizar o redesenho dos processos da Superintendência de Serviços Próprios, interligando suas entradas e saídas ao macro processo da Cooperativa, bem como verificar a viabilidade e aderência para unificação/otimização de software para a gestão dos serviços, mantendo os dados dos clientes integrados com os demais fluxos da Cooperativa.

6.1.6 JUSTIFICATIVA DO PROJETO

Estando a Unimed Porto Alegre inserida no contexto de expansão dos Serviços Próprios, surge a oportunidade e a necessidade de garantir o crescimento de forma sustentada.

As empresas podem melhorar suas habilidades competitivas no momento em que melhoram seu tempo de retorno ao cliente, gerenciando suas atividades de forma a torná-las mais eficazes, uma organização torna-se tão eficaz quanto seus processos.

A partir da revisão proposta neste projeto, aproximamos a Superintendência em destaque do macro processo da Cooperativa além de possibilitar que seja realizada análise quanto à aderência dos sistemas utilizados, bem como trabalhar para a unificação ou otimização das ferramentas.

6.1.7 DESCRIÇÃO DO PRODUTO DO PROJETO

A empresa trabalha com a metodologia *Business Process Management (BPM)*, que auxilia na identificação estratégica de seus processos e é um facilitador na constância de encontrar oportunidades de melhoria.

Para o redesenho dos processos escolhidos, será utilizada a metodologia mencionada, fazendo correlação com os processos de nível 1 da Cooperativa.

Encerrando-se o mapeamento será realizada análise de aderência dos sistemas utilizados.

Produtos do projeto:

- Mapeamento do processo de faturamento;
- Mapeamento do processo de pagamento médico;
- Documentação com requisitos, critérios, justificativas e executores;

- Análise de aderência dos sistemas utilizados;
- Implantação dos novos processos;
- Manuais para treinamento das equipes.

Estes materiais serão disponibilizados de forma eletrônica, na rede interna da Cooperativa e na Intranet, ficando a disposição de todos os colaboradores.

Não entregará:

- Processos que não estejam mencionados no escopo não serão incluídos neste projeto;
- Processos que não forem validados pelos Gestores das áreas não terão suas etapas concluídas até que ocorra a aprovação.

6.1.8 CRONOGRAMA

Tabela 4 - Cronograma

EAP	Nome da tarefa	Início	Término
0	Redesenho de Processos da Superintendência de Serviços Próprios	Seg 02/06/14	Ter 12/02/15
1	Gerenciamento do Projeto	Seg 02/06/14	Ter 08/07/14
1.1	Planejamento	Seg 02/06/14	Ter 08/07/14
1.1.1	Termo de abertura	Seg 02/06/14	Seg 02/06/14
1.1.2	Planos do Projeto	Seg 07/07/14	Ter 08/07/14
1.1.3	Integração	Ter 03/06/14	Seg 09/06/14
1.1.4	Escopo	Seg 02/06/14	Qui 19/06/14
1.1.5	Tempo	Qui 19/06/14	Ter 24/06/14
1.1.6	Custos	Ter 24/06/14	Sex 27/06/14
1.1.7	Qualidade	Sex 27/06/14	Qua 02/07/14
1.1.8	Recursos Humanos	Qua 02/07/14	Sex 04/07/14
1.1.9	Riscos	Qui 19/06/14	Qua 25/06/14
1.1.10	Aquisições	Seg 07/07/14	Ter 08/07/14
1.1.11	Validação plano do projeto	Seg 07/07/14	Seg 07/07/14
1.2	Comunicação	Seg 07/07/14	Seg 07/07/14
1.2.1	Reunião de kick-off	Seg 07/07/14	Seg 07/07/14
1.2.2	Reunião de <i>Status report</i>	Seg 07/07/14	Seg 02/02/15
1.2.3	Reunião acompanhamento área de negócio	Seg 07/07/14	Seg 02/02/15
2	Redesenho dos processos	Seg 07/07/14	Seg 25/08/14

2.1	Redesenho do processo de faturamento	Seg 07/07/14	Ter 12/08/14
2.2	Teste dos processos	Ter 12/08/14	Seg 25/08/14
2.3	Redesenho do processo de pagamento médico	Seg 07/07/14	Ter 12/08/14
2.4	Testes dos processos	Ter 12/08/14	Seg 25/08/14
2.5	Documentação de requisitos e características das etapas fluxo de trabalho dos processos	Ter 12/08/14	Seg 25/08/14
3	Validação dos processos	Seg 25/08/14	Qui 28/08/14
3.1	Revisão dos fluxos desenhados	Seg 25/08/14	Qui 28/08/14
3.2	Reunião de validação com Superintendência e Gerência de TI	Qui 28/08/14	Qui 28/08/14
3.3	Reunião de validação com a Gerência do Laboratório	Qui 28/08/14	Qui 28/08/14
3.4	Reunião de validação com a Gerência da Oncologia	Qui 28/08/14	Qui 28/08/14
3.5	Reunião de Validação com a Gerência do Home Care	Qui 28/08/14	Qui 28/08/14
4	Análise de aderência (sistemas)	Sex 29/08/14	Seg 20/10/14
4.1	Análise por parte dos fornecedores	Sex 29/08/14	Qua 17/09/14
4.2	Revisão das funcionalidades sistêmicas	Qua 17/09/14	Seg 13/10/14
4.3	Documentação do fornecedor	Seg 13/10/14	Sex 17/10/14
4.4	Apresentação das soluções dos fornecedores	Sex 17/10/14	Sex 17/10/14
4.5	Análise documental	Sex 17/10/14	Sex 17/10/14
4.6	Conclusão da análise de aderência	Seg 20/10/14	Seg 20/10/14
5	Infraestrutura	Seg 20/10/14	Seg 27/10/14
5.1	Reunião com a equipe de Infraestrutura	Seg 20/10/14	Seg 20/10/14
5.2	Definição dos ambientes	Ter 21/10/14	Ter 21/10/14
5.3	Checklist de segurança	Ter 21/10/14	Qua 22/10/14
5.4	Elaboração dos novos ambientes	Ter 21/10/14	Seg 27/10/14
6	Desenvolvimento/ parametrização	Seg 27/10/14	Qua 03/12/14
6.1	Validação do novo ambiente	Seg 27/10/14	Ter 28/10/14
6.2	Desenvolvimento de novas funcionalidades	Seg 27/10/14	Qua 03/12/14
6.3	Parâmetros sistêmicos	Seg 27/10/14	Qui 13/11/14
7	Homologação	Qua 03/12/14	Qua 31/12/14
7.1	Validação do novo ambiente	Qua 03/12/14	Qui 04/12/14
7.2	Elaboração da RDM	Qua 03/12/14	Qui 04/12/14
7.3	Treinamento das equipes	Qui 04/12/14	Qui 11/12/14
7.4	Testes sistêmicos	Qui 04/12/14	Ter 30/12/14
7.5	Aprovação da Homologação	Ter 30/12/14	Qua 31/12/14
8	Produção	Qua 31/12/14	Qua 11/02/15

8.1	Validação do novo ambiente	Qua 31/12/14	Sex 02/01/15
8.2	Elaboração da RDM	Qua 31/12/14	Sex 02/01/15
8.3	Implantação	Sex 02/01/15	Sex 05/01/15
8.4	Acompanhamento pós-produção	Sex 05/01/15	Qua 11/02/15
9	Encerramento	Qua 11/02/15	Qui 12/02/15
9.1	Aceite do processo	Qua 11/02/15	Qui 12/02/15
9.2	Lições Aprendidas	Qui 12/02/15	Qui 12/02/15
9.3	Encerramento dos contratos	Qui 12/02/15	Qui 12/02/15
9.4	Revogar permissões de acesso	Qui 12/02/15	Qui 12/02/15

6.1.9 ENTREGÁVEIS

Tabela 5 - Entregáveis

EAP	Fase do Projeto	Entregável
1	Gerenciamento do Projeto	
1.1	Planejamento	Elaboração do termo de abertura
		Elaboração da declaração de escopo
		Elaboração dos planos do projeto
1.2	Comunicação	Reunião de Kick-off
		Reunião de <i>Status report</i>
		Reunião Acompanhamento
2	Redesenho dos processos	
2.1	Redesenho do processo de faturamento	Processos mapeados
2.2	Testes dos processos	Testes de aderência dos processos
2.3	Redesenho do processo de pagamento médico	Processos mapeados
2.4	Testes dos processos	Testes de aderência dos processos
2.5	Documentação de requisitos e características das etapas fluxo de trabalho dos processos	Documento com requisitos, regras de negócio, resultados esperados e justificativas.
3	Validação dos processos	
3.1	Revisão dos fluxos desenhados	Avaliação dos fluxos desenhados e aprovação final
3.2	Reunião de validação	Reuniões com a Superintendência de TI e Gerências das áreas envolvidas
4	Análise de aderência (sistemas)	
4.1	Análise por parte dos fornecedores	Documentação contendo análise dos processos versus funcionalidades sistêmicas existentes

4.2	Revisão das funcionalidades sistêmicas	Documentação com funcionalidades sistêmicas existentes, utilização nativa e itens com necessidades de customização
4.3	Documentação do fornecedor	Documentação final do fornecedor, incluindo orçamento e cronograma de implantação
4.4	Apresentação das soluções dos fornecedores	Apresentação resumida das soluções propostas pelos fornecedores envolvidos
4.5	Análise documental	Revisão e análise documental por parte da TI
4.6	Conclusão da análise de aderência	Análise de viabilidade com definição do(s) fornecedor(es), bem como aprovação orçamentária por parte da Diretoria Executiva
5	Infraestrutura	
5.1	Reunião com a equipe de Infraestrutura	Revisão dos ambientes disponíveis
5.2	Definição dos ambientes	Análise da equipe de Infraestrutura e de banco de dados
5.3	Checklist de segurança	Checklist de segurança preenchido pelo(s) fornecedor(es) escolhido(s) e testado por consultoria especializada em segurança da informação
5.4	Elaboração dos novos ambientes	Construção dos novos ambientes de acordo com os requisitos levantados na etapa de análise sistêmica
6	Desenvolvimento/ parametrização	
6.1	Validação do novo ambiente	Checklist de validação do novo ambiente
6.2	Desenvolvimento de novas funcionalidades	Desenvolvimento por parte do(s) fornecedor(es), e documentação de <i>status report</i>
6.3	Parâmetros sistêmicos	Parâmetros de acordo com a documentação gerada nas etapas anteriores
7	Homologação	
7.1	Validação do novo ambiente	Revisão dos ambientes disponíveis
7.2	Elaboração da RDM	Requisição de mudança contendo todas as etapas de atualização/implantação sistêmica em ambiente de teste
7.3	Treinamento das equipes	Treinamento para utilização das novas funcionalidades e entendimento dos novos processos
7.4	Testes sistêmicos	Testes sistêmicos
7.5	Aprovação da Homologação	Aprovação dos testes por parte das equipes envolvidas
8	Produção	
8.1	Validação do novo ambiente	Revisão dos ambientes disponíveis
8.2	Elaboração da RDM	Requisição de mudança contendo todas as etapas de

		atualização/implantação sistêmica em ambiente de produção
8.3	Implantação	Entrega dos sistemas com processos parametrizados
9	Encerramento	
9.1	Aceite do projeto	Documento contendo a especificação da entrega, assinado pelo <i>Sponsor</i> e pelo Gerente do Projeto
9.2	Lições Aprendidas	Relatórios das etapas do projeto contendo lições aprendidas, sugestões de melhoria e considerações do Gerente do Projeto

6.1.10 CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DO PROJETO

A aceitação final do projeto está condicionada à:

- Entrega de todos os produtos do projeto listados no item 5.2.3.
- Testes dos processos e testes sistêmicos finalizados com sucesso;
- Conclusão dos treinamentos aos usuários envolvidos.

6.1.11 PREMISSAS

- Validação das etapas pelos Gerentes das áreas e Superintendência de TI;
- Cumprimento do cronograma;
- Planejamento do acompanhamento após entrega do projeto em produção.

6.1.12 RESTRIÇÕES

- Restrição orçamentária;
- Restrição de recursos humanos.

6.1.13 RISCOS INICIAIS DO PROJETO

- Complexidade/dificuldade de infraestrutura não disponível nos momentos pré-estabelecidos no plano do projeto;

- Indisponibilidade dos usuários-chave para levantamento/construção dos novos processos;
- Mudança de legislação com grande relevância nos processos durante a parametrização/desenvolvimento, causando impacto no cronograma do projeto.

6.1.14 EXCLUSÕES DO PROJETO

- Processos não previstos no escopo do projeto, não serão tratados e ou modificados neste contexto, devendo ser aberto nova frente para o andamento de novas necessidades;
- Processos mapeados e validados não serão alterados sem justificativa aderente.

6.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP



Figura 1 - Estrutura Analítica do Projeto

6.2.1 DICIONÁRIO DA EAP

Tabela 6 - Dicionário da EAP

Dicionário da EAP			
EAP	Pacote de Trabalho	Descrição	Critério de Aceitação
1	Gerenciamento do Projeto		
1.1	Planejamento		
1.1.1	Termo de abertura	Elaboração do termo de abertura com os principais itens do projeto	Documento concluído com todos os itens elencados, aprovado em reunião com a área de negócio e assinado.
1.1.2	Planos do Projeto	Elaboração dos planos do projeto: integração, declaração de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições.	Planos elaborados e aprovados conforme planejamento.
1.2	Comunicação		
1.2.1	Reunião de Kick-off	Reunião com o <i>Sponsor</i> do projeto para aprovação dos objetivos e etapas.	Objetivos esclarecidos, etapas acordadas. Emissão de ATA
1.2.2	Reunião de <i>Status report</i>	Reuniões realizadas mensalmente com a equipe de Governança para acompanhamento do <i>Status report</i> dos projetos, para fechamento dos indicadores da área de TI quanto a Gestão dos Projetos e suas entregas.	Alinhamento do status. Emissão de ATA
1.2.3	Reunião acompanhamento área de negócio	Reuniões realizadas mensalmente com áreas de negócio para monitoramento das fases do projeto.	Alinhamento das expectativas e das etapas do projeto. Emissão de ATA
2	Redesenho dos processos		
2.1	Redesenho do processo de faturamento	Redesenhar processos relativos ao faturamento de cada área de negócio	Processos com vínculo ao macro processo da Cooperativa e de acordo com a metodologia BPM.
2.2	Teste dos processos	Realizar testes de aderência dos processos, executando-os até a garantia de que estão adequados as necessidades da Cooperativa	Testes realizados com sucesso

2.3	Redesenho do processo de pagamento médico	Redesenhar processos relativos ao pagamento médico	Processos com vínculo ao macro processo da Cooperativa e de acordo com a metodologia BPM.
2.4	Testes dos processos	Realizar testes de aderência dos processos, executando-os até a garantia de que estão adequados as necessidades da Cooperativa	Testes realizados com sucesso
2.5	Documentação de requisitos e características das etapas fluxo de trabalho dos processos	Elaborar documentação com os requisitos, critérios, justificativas e necessidades de cada etapa dos processos.	Validação positiva da documentação
3	Validação dos processos		
3.1	Revisão dos fluxos desenhados	Revisão por parte do Gerente do Projeto de todos os processos desenhados, convergindo com o macro processo da Empresa	Processos com vínculo ao macro processo da Cooperativa e de acordo com a metodologia BPM.
3.2	Reunião de validação com Superintendência e Gerência de TI	Reunião para validação dos processos e principais alterações	Alinhamento das informações. Emissão de ATA
3.3	Reunião de validação com a Gerência do Laboratório	Reunião para validação final antes de iniciar os parâmetros e desenvolvimentos	Alinhamento das informações. Emissão de ATA
3.4	Reunião de validação com a Gerência da Oncologia	Reunião para validação final antes de iniciar os parâmetros e desenvolvimentos	Alinhamento das informações. Emissão de ATA
3.5	Reunião de Validação com a Gerência do Home Care	Reunião para validação final antes de iniciar os parâmetros e desenvolvimentos	Alinhamento das informações. Emissão de ATA
4	Análise de aderência (sistemas)		
4.1	Análise por parte dos fornecedores	Análise da documentação gerada nas etapas de redesenho.	
4.2	Revisão das funcionalidades sistêmicas	Revisão das funcionalidades nativas do(s) sistema(s)	
4.3	Documentação do fornecedor	Emissão do documento final com as considerações elencadas	Emissão de documento com posicionamento

			frente à realidade apresentada pela Cooperativa
4.4	Apresentação das soluções dos fornecedores	Apresentação das soluções para a Superintendência e Gerência de TI	Apresentação sucinta com as principais entregas
4.5	Análise documental	Análise da documentação gerada pelo fornecedor, para definição da unificação e/ou otimização dos sistemas utilizados	Definição da(s) melhor(es) soluções de TI
4.6	Conclusão da análise de aderência	Realizar análise de viabilidade	Análise de viabilidade aprovada até o último nível com a Diretoria Executiva (solução de TI e orçamento)
5	Infraestrutura		
5.1	Reunião com a equipe de Infraestrutura	Reunião para apresentação dos dados do projeto	
5.2	Definição dos ambientes		
5.3	Checklist de segurança	Preenchimento do checklist de segurança por parte do(s) fornecedor(es) selecionados e posterior validação por empresa consultora na área de Segurança da Informação	Retorno positivo por parte da consultoria sobre as questões de segurança.
5.4	Elaboração dos novos ambientes	Criação de novos servidores, estruturas para implantação sistêmica	
6	Desenvolvimento/ parametrização		
6.1	Validação do novo ambiente	Aplicação do checklist de validação	Checklist concluído com sucesso
6.2	Desenvolvimento de novas funcionalidades	Fornecedor iniciará a etapa de desenvolvimento das funcionalidades aprovadas	
6.3	Parâmetros sistêmicos	Parâmetros sistêmicos para processos sem necessidade de ajuste	
7	Homologação		
7.1	Validação do novo ambiente	Aplicação do checklist de validação	Checklist concluído com sucesso
7.2	Elaboração da RDM	Emitir documento de requisição de mudança (RDM) com as etapas para implantação/atualização do(s) sistema(s) em ambiente de teste	RDM concluída com sucesso

7.3	Treinamento das equipes	Realizar treinamento para as equipes envolvidas	Lista de presença e material de apoio para as equipes
7.4	Testes sistêmicos	Realização dos testes sistêmicos, tendo como apoio o checklist de testes gerados na etapa de teste dos processos	Testes realizados com sucesso
7.5	Aprovação da Homologação	Retorno dos usuários-chave, por e-mail, com o checklist preenchido e os retornos encontrados	Retornos positivos liberando a implantação
8	Produção		
8.1	Validação do novo ambiente	Aplicação do checklist de validação	Checklist concluído com sucesso
8.2	Elaboração da RDM	Emitir documento de requisição de mudança (RDM) com as etapas para implantação/atualização do(s) sistema(s) em ambiente de produção, ou seja, ambiente utilizado para gestão diária das ações da Cooperativa	RDM concluída com sucesso
8.3	Implantação	Liberação dos acessos aos usuários das áreas de negócio	Liberação bem sucedida
8.4	Acompanhamento pós-produção	Acompanhamento pós implantação	Estabilização do ambiente
9	Encerramento		
9.1	Aceite do processo	Emissão do documento com resumo do projeto e aceite do <i>Sponsor</i>	Documento validado e assinado pelo <i>Sponsor</i> e Gerente do Projeto
9.2	Lições Aprendidas	Emissão de documento contendo dados do projeto, lições aprendidas, recomendações e considerações do Gerente do Projeto	Validação positiva por parte da Gerência de TI
9.3	Encerramento dos contratos	Encerrar os contratos	Retorno da Assessoria Jurídica com a revogação dos contratos
9.4	Revogar permissões de acesso	Solicitar a equipe de redes que retire as permissões dos fornecedores aos ambientes da Cooperativa	

6.3 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

O plano de gerenciamento do escopo será elaborado pelo Gerente do Projeto sendo este é o responsável por manter o documento atualizado, revisando-o no mínimo mensalmente e aprovando em reunião de *status report* com a equipe de Governança.

7 - GERENCIAMENTO DE TEMPO

7.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

7.1.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

Para estimar o tempo das atividades do projeto, considerou-se experiência de especialista, o qual desempenhou atividade de Gerente de Projeto em eventos similares e de maior complexidade, possibilitando utilizar o histórico para embasar o projeto atual.

De posse das informações especializadas foi realizado o sequenciamento das atividades com a alocação dos recursos, sendo constituído o cronograma do projeto.

A empresa trabalha com software de Gestão de Projetos de onde são extraídas as informações para controle, o monitoramento será realizado através desta ferramenta, utilizando os marcos do projeto como principal indicador de desempenho.

7.1.2 CONTROLE DE MUDANÇAS

O Gerente do Projeto é o responsável por controlar mudanças e/ou situações que possam gerar alterações no cronograma original do projeto.

Havendo necessidade de alterar etapas, deve ser analisado o impacto de tal ação, havendo prejuízo no prazo de entrega inicialmente acordado com a área de negócio, deverá ser realizado novo alinhamento e emitido documento de alteração de escopo contendo a nova data acordada. Este documento deve ser assinado pela área de negocio e pelo Gerente do Projeto.

7.1.3 AVALIAÇÃO DOS PRAZOS

Os prazos do projeto serão revisados mensalmente nas reuniões de *status report* realizadas com a equipe de Governança.

Havendo alterações no cronograma com impacto no prazo final do projeto, o alinhamento com a área de negocio deverá ser realizado antes desta reunião, caso contrário o indicador de desempenho do Gerente de Projeto ficará negativo até que o ajuste seja providenciado. Esta comprovação é realizada através do documento de alteração de escopo assinado pelas partes.

7.1.4 MARCOS

Tabela 7 - Diagrama de Marcos

Item	Atividade	Data
1.1.11	Gerenciamento do Projeto concluído	08/07/2014
2.5	Redesenho finalizado	25/08/2014
4.6	Análise de aderência (sistemas) concluída	20/10/2014
6.2	Desenvolvimento/parametrização finalizado	03/12/2014
7.5	Homologação concluída	31/12/2014
8.3	Produção - Projeto Implantado	11/02/2015
9.1	Encerramento – Termo de aceite assinado	12/02/2015

7.1.5 CRONOGRAMA

Tabela 8 - Cronograma do Projeto

EAP	Nome da tarefa	Duração	Início	Término
0	Redesenho de Processos da Superintendência de Serviços Próprios	184 dias	Seg 02/06/14	Qui 12/02/15
1	Gerenciamento do Projeto	26,75 dias	Seg 02/06/14	Ter 08/07/14
1.1	Planejamento	26,75 dias	Seg 02/06/14	Ter 08/07/14
1.1.1	Termo de abertura	2 hrs	Seg 02/06/14	Seg 02/06/14
1.1.2	Planos do Projeto	1 dia	Seg 07/07/14	Ter 08/07/14
1.1.3	Integração	5 dias	Ter 03/06/14	Seg 09/06/14
1.1.4	Escopo	15 dias	Seg 02/06/14	Qui 19/06/14
1.1.5	Tempo	3 dias	Qui 19/06/14	Ter 24/06/14
1.1.6	Custos	4 dias	Ter 24/06/14	Sex 27/06/14
1.1.7	Qualidade	3 dias	Sex 27/06/14	Qua 02/07/14
1.1.8	Recursos Humanos	3 dias	Qua 02/07/14	Sex 04/07/14

1.1.9	Riscos	5 dias	Qui 19/06/14	Qua 25/06/14
1.1.10	Aquisições	2 dias	Seg 07/07/14	Ter 08/07/14
1.1.11	Validação plano do projeto	2 hrs	Seg 07/07/14	Seg 07/07/14
1.2	Comunicação	0,13 dias	Seg 07/07/14	Seg 07/07/14
1.2.1	Reunião de kick-off	1 hr	Seg 07/07/14	Seg 07/07/14
1.2.2	Reunião de <i>Status report</i>	1 dia	Seg 07/07/14	Seg 07/07/14
1.2.3	Reunião acompanhamento área de negócio	1 dia	Seg 07/07/14	Seg 07/07/14
2	Redesenho dos processos	35,63 dias	Seg 07/07/14	Seg 25/08/14
2.1	Redesenho do processo de faturamento	30 dias	Seg 07/07/14	Ter 12/08/14
2.2	Teste dos processos	10 dias	Ter 12/08/14	Seg 25/08/14
2.3	Redesenho do processo de pagamento médico	30 dias	Seg 07/07/14	Ter 12/08/14
2.4	Testes dos processos	10 dias	Ter 12/08/14	Seg 25/08/14
2.5	Documentação de requisitos e características das etapas fluxo de trabalho dos processos	10 dias	Ter 12/08/14	Seg 25/08/14
3	Validação dos processos	3,25 dias	Seg 25/08/14	Qui 28/08/14
3.1	Revisão dos fluxos desenhados	3 dias	Seg 25/08/14	Qui 28/08/14
3.2	Reunião de validação com Superintendência e Gerência de TI	3 hrs	Qui 28/08/14	Qui 28/08/14
3.3	Reunião de validação com a Gerência do Laboratório	2 hrs	Qui 28/08/14	Qui 28/08/14
3.4	Reunião de validação com a Gerência da Oncologia	2 hrs	Qui 28/08/14	Qui 28/08/14
3.5	Reunião de Validação com a Gerência do Home Care	2 hrs	Qui 28/08/14	Qui 28/08/14
4	Análise de aderência (sistemas)	36,88 dias	Sex 29/08/14	Seg 20/10/14
4.1	Análise por parte dos fornecedores	15 dias	Sex 29/08/14	Qua 17/09/14
4.2	Revisão das funcionalidades sistêmicas	20 dias	Qua 17/09/14	Seg 13/10/14
4.3	Documentação do fornecedor	5 dias	Seg 13/10/14	Sex 17/10/14
4.4	Apresentação das soluções dos fornecedores	2 hrs	Sex 17/10/14	Sex 17/10/14
4.5	Análise documental	2 hrs	Sex 17/10/14	Sex 17/10/14
4.6	Conclusão da análise de aderência	1 dia	Seg 20/10/14	Seg 20/10/14
5	Infraestrutura	4,63 dias	Seg 20/10/14	Seg 27/10/14
5.1	Reunião com a equipe de Infraestrutura	1 hr	Seg 20/10/14	Seg 20/10/14
5.2	Definição dos ambientes	1 hr	Ter 21/10/14	Ter 21/10/14
5.3	Checklist de segurança	2 dias	Ter 21/10/14	Qua 22/10/14
5.4	Elaboração dos novos ambientes	5 dias	Ter 21/10/14	Seg 27/10/14

6	Desenvolvimento/ parametrização	26,63 dias	Seg 27/10/14	Qua 03/12/14
6.1	Validação do novo ambiente	1 dia	Seg 27/10/14	Ter 28/10/14
6.2	Desenvolvimento de novas funcionalidades	30 dias	Seg 27/10/14	Qua 03/12/14
6.3	Parâmetros sistêmicos	15 dias	Seg 27/10/14	Qui 13/11/14
7	Homologação	20,63 dias	Qua 03/12/14	Qua 31/12/14
7.1	Validação do novo ambiente	1 dia	Qua 03/12/14	Qui 04/12/14
7.2	Elaboração da RDM	1 dia	Qua 03/12/14	Qui 04/12/14
7.3	Treinamento das equipes	6 dias	Qui 04/12/14	Qui 11/12/14
7.4	Testes sistêmicos	20 dias	Qui 04/12/14	Ter 30/12/14
7.5	Aprovação da Homologação	1 dia	Ter 30/12/14	Qua 31/12/14
8	Produção	29,38 dias	Qua 31/12/14	Qua 11/02/15
8.1	Validação do novo ambiente	1 dia	Qua 31/12/14	Sex 02/01/15
8.2	Elaboração da RDM	1 dia	Qua 31/12/14	Sex 02/01/15
8.3	Implantação	1 dia	Sex 02/01/15	Seg 05/01/15
8.4	Acompanhamento pós-produção	30 dias	Seg 05/01/15	Qua 11/02/15
9	Encerramento	1,88 dias	Qua 11/02/15	Qui 12/02/15
9.1	Aceite do processo	1 dia	Qua 11/02/15	Qui 12/02/15
9.2	Lições Aprendidas	1 dia	Qui 12/02/15	Qui 12/02/15
9.3	Encerramento dos contratos	1 dia	Qui 12/02/15	Qui 12/02/15
9.4	Revogar permissões de acesso	1 hr	Qui 12/02/15	Qui 12/02/15

7.2 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

7.2.1 RESPONSÁVEL PELO PLANO

O Gerente do Projeto será responsável por elaborar e realizar a manutenção dos planos de gerenciamento do projeto.

7.2.2 ATUALIZAÇÃO DO PLANO

O plano de gerenciamento do tempo será elaborado pelo Gerente de Projeto, sendo este o responsável por manter o documento atualizado, revisando-o no mínimo mensalmente e aprovando em reunião de *status report* com a equipe de Governança.

8 - GERENCIAMENTO DE CUSTOS

8.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

8.1.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O plano de gerenciamento de custos será elaborado utilizando a técnica *bottom-up*, onde se estima os custos pelas atividades individuais do cronograma, sumarizando por pacote. Será considerando o valor/hora de cada profissional alocado nas atividades do projeto multiplicado pelo tempo de execução das ações.

Para providenciar a estimativa, os custos da hora dos profissionais foram consultados em site especializado em Gestão de Recursos Humanos e serão validados com a Gerência de TI. Abaixo segue os recursos/estimativas que serão considerados para este plano.

- Equipe terceirizada: Valor estimado usará o número de horas por etapa/atividade multiplicado pelo valor hora consultado;
- Gerente do Projeto: Estimar pelo número de horas dedicadas ao projeto multiplicado pelo valor da hora de trabalho do colaborador;
- Equipe interna (suporte e áreas de negócio): Estimar pelo número de horas dedicadas ao projeto multiplicado pelo valor da hora de trabalho do colaborador.

Para este projeto não haverá aquisição de novo software, os valores estão todos alocados em desenvolvimento, parâmetros e implantação.

8.1.2 CONTROLE DE DESEMPENHO

O desempenho do plano de gerenciamento de custos será avaliado mensalmente através do controle do valor orçado X valor realizado, conhecido também como análise de valor agregado.

Conforme padrão estabelecido pela empresa, o valor orçado constará como Orçamento Planejado devendo ser monitorado mês a mês através de controle de custos do projeto, anexo 2 deste documento.

O orçamento planejado será distribuído dentro dos meses, de acordo com o percentual previsto por entregável.

Para aprovação das mudanças de custos, deverá ser emitido o documento de alteração de escopo com as informações pertinentes e com a justificativa para o custo adicional.

Como regra, serão aprovadas somente as alterações que se classifiquem como essenciais para a entrega desta fase do projeto, caso não haja impacto nas entregas e na funcionalidade, as alterações serão tratadas em segunda fase.

Os limites de controle orçamentário deverão constar no contrato com o fornecedor qualificado. As variações que estiverem fora do limite deverão ser tratadas entre o Gerente do Projeto e o Gerente de TI.

8.1.3 RESERVAS DE CUSTOS

Utilizando-se dos dados das Classes de Estimativa de Custos, segundo o Conselho Internacional de Engenharia de Custos (ICEC), teremos como base o conceito de anteprojeto, onde há detalhamento do projeto e suas especificações. Neste conceito entende-se que há um risco de 15 a 20% de distorções na estimativa. De posse desta informação e após a análise quantitativa dos riscos, alocaremos aproximadamente 14,65% de reserva de contingência e uma reserva gerencial de 5%.

Conforme a progressão do projeto, as informações serão solidificadas e as reservas podem ser reduzidas ou até retiradas do plano.

- Custo total do projeto: R\$ 110.242,07
- Reserva de Contingência: R\$ 16.144,34, reserva correspondente a riscos do projeto;
- Reserva Gerencial: R\$ 5512,15, reserva para utilização por parte do Gerente do Projeto, o qual poderá ser utilizado para itens não previstos no escopo do projeto.
- Total de reservas: R\$ 21.656,49.

8.1.4 CUSTOS UNITÁRIOS

Tabela 9 - Custos Unitários

Nome do recurso	Tipo	Taxa padrão	Unidade
Gerente de Projeto	Trabalho	R\$ 49,61	R\$/hora
Analista de Negócio	Trabalho	R\$ 31,32	R\$/hora
Analista de Infraestrutura	Trabalho	R\$ 18,79	R\$/hora
Desenvolvedor (fornecedor)	Trabalho	R\$ 27,54	R\$/hora
Analista Oncologia	Trabalho	R\$ 18,73	R\$/hora
Analista Home Care	Trabalho	R\$ 18,73	R\$/hora
Analista Laboratório	Trabalho	R\$ 18,73	R\$/hora
Gerente Oncologia	Trabalho	R\$ 49,61	R\$/hora
Gerente Home Care	Trabalho	R\$ 49,61	R\$/hora
Gerente Laboratório	Trabalho	R\$ 49,61	R\$/hora
Sala de reuniões	Custo	****	****
Superintendente de TI	Trabalho	R\$ 79,08	R\$/hora
Gerente de TI	Trabalho	R\$ 49,61	R\$/hora
Analista de Governança	Trabalho	R\$ 31,32	R\$/hora

Fonte: <http://www.rhinfo.com.br/sal-ti.htm#g>

8.1.5 CUSTOS POR ETAPAS

Tabela 10 - Custos por Etapas

EAP	Nome da tarefa	Custo total	Início
0	Redesenho de Processos da Superintendência de Serviços Próprios	R\$ 110.242,07	Seg 02/06/14
1	Gerenciamento do Projeto	R\$ 17.194,00	Seg 02/06/14
1.1	Planejamento	R\$ 16.727,90	Seg 02/06/14
1.1.1	Termo de abertura	R\$ 99,22	Seg 02/06/14
1.1.2	Planos do Projeto	R\$ 396,88	Seg 07/07/14
1.1.3	Integração	R\$ 1.984,40	Ter 03/06/14
1.1.4	Escopo	R\$ 5.953,20	Seg 02/06/14
1.1.5	Tempo	R\$ 1.190,64	Qui 19/06/14
1.1.6	Custos	R\$ 1.587,52	Ter 24/06/14
1.1.7	Qualidade	R\$ 1.190,64	Sex 27/06/14
1.1.8	Recursos Humanos	R\$ 1.190,64	Qua 02/07/14
1.1.9	Riscos	R\$ 1.984,40	Qui 19/06/14

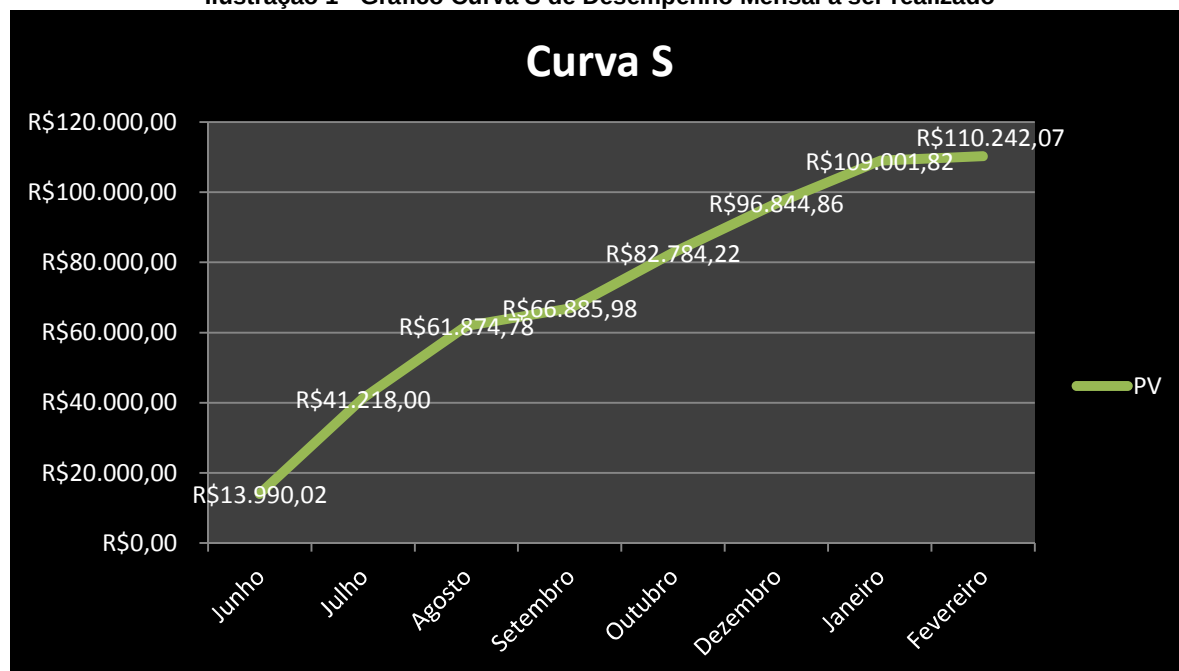
1.1.10	Aquisições	R\$ 793,76	Seg 07/07/14
1.1.11	Validação plano do projeto	R\$ 356,60	Seg 07/07/14
1.2	Comunicação	R\$ 466,10	Seg 07/07/14
1.2.1	Reunião de kick-off	R\$ 198,44	Seg 07/07/14
1.2.2	Reunião de <i>Status report</i>	R\$ 161,86	Seg 07/07/14
1.2.3	Reunião acompanhamento área de negócio	R\$ 105,80	Seg 07/07/14
2	Redesenho dos processos	R\$ 37.534,40	Seg 07/07/14
2.1	Redesenho do processo de faturamento	R\$ 12.012,00	Seg 07/07/14
2.2	Teste dos processos	R\$ 4.004,00	Ter 12/08/14
2.3	Redesenho do processo de pagamento médico	R\$ 12.012,00	Seg 07/07/14
2.4	Testes dos processos	R\$ 4.004,00	Ter 12/08/14
2.5	Documentação de requisitos e características das etapas fluxo de trabalho dos processos	R\$ 5.502,40	Ter 12/08/14
3	Validação dos processos	R\$ 3.387,98	Seg 25/08/14
3.1	Revisão dos fluxos desenhados	R\$ 2.381,28	Seg 25/08/14
3.2	Reunião de validação com Superintendência e Gerência de TI	R\$ 534,90	Qui 28/08/14
3.3	Reunião de validação com a Gerência do Laboratório	R\$ 198,44	Qui 28/08/14
3.4	Reunião de validação com a Gerência da Oncologia	R\$ 136,68	Qui 28/08/14
3.5	Reunião de Validação com a Gerência do Home Care	R\$ 136,68	Qui 28/08/14
4	Análise de aderência (sistemas)	R\$ 12.066,48	Sex 29/08/14
4.1	Análise por parte dos fornecedores	R\$ 3.758,40	Sex 29/08/14
4.2	Revisão das funcionalidades sistêmicas	R\$ 5.011,20	Qua 17/09/14
4.3	Documentação do fornecedor	R\$ 1.252,80	Seg 13/10/14
4.4	Apresentação das soluções dos fornecedores	R\$ 419,24	Sex 17/10/14
4.5	Análise documental	R\$ 198,44	Sex 17/10/14
4.6	Conclusão da análise de aderência	R\$ 1.426,40	Seg 20/10/14
5	Infraestrutura	R\$ 1.982,80	Seg 20/10/14
5.1	Reunião com a equipe de Infraestrutura	R\$ 68,40	Seg 20/10/14
5.2	Definição dos ambientes	R\$ 68,40	Ter 21/10/14
5.3	Checklist de segurança	R\$ 1.094,40	Ter 21/10/14
5.4	Elaboração dos novos ambientes	R\$ 751,60	Ter 21/10/14
6	Desenvolvimento/ parametrização	R\$ 10.618,56	Seg 27/10/14
6.1	Validação do novo ambiente	R\$ 250,56	Seg 27/10/14
6.2	Desenvolvimento de novas funcionalidades	R\$ 6.609,60	Seg 27/10/14
6.3	Parâmetros sistêmicos	R\$ 3.758,40	Seg 27/10/14

7	Homologação	R\$ 13.559,52	Qua 03/12/14
7.1	Validação do novo ambiente	R\$ 250,56	Qua 03/12/14
7.2	Elaboração da RDM	R\$ 250,56	Qua 03/12/14
7.3	Treinamento das equipes	R\$ 1.503,36	Qui 04/12/14
7.4	Testes sistêmicos	R\$ 11.004,80	Qui 04/12/14
7.5	Aprovação da Homologação	R\$ 550,24	Ter 30/12/14
8	Produção	R\$ 12.658,08	Qua 31/12/14
8.1	Validação do novo ambiente	R\$ 250,56	Qua 31/12/14
8.2	Elaboração da RDM	R\$ 250,56	Qua 31/12/14
8.3	Implantação	R\$ 250,56	Sex 02/01/15
8.4	Acompanhamento pós-produção	R\$ 11.906,40	Seg 05/01/15
9	Encerramento	R\$ 1.240,25	Qua 11/02/15
9.1	Aceite do processo	R\$ 396,88	Qua 11/02/15
9.2	Lições Aprendidas	R\$ 396,88	Qui 12/02/15
9.3	Encerramento dos contratos	R\$ 396,88	Qui 12/02/15
9.4	Revogar permissões de acesso	R\$ 49,61	Qui 12/02/15

8.1.6 CURVA DE DESEMBOLSO DO PROJETO

O gráfico a seguir representa o desembolso de recursos financeiros ao longo do projeto, de forma acumulada.

Ilustração 1 - Gráfico Curva S de Desempenho Mensal a ser realizado



8.1.7 ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO

Tendo em vista que as áreas possuem processos individualizados, sem etapas de integração entre fluxos e entre sistemas, este será o principal ganho após a implantação do projeto.

Estima-se que as áreas terão um resultado mínimo de 20% em relação ao tempo de execução das atividades e redução de retrabalho.

Análises individualizadas das rotinas de trabalho:

- Home Care: atualmente a área atendente em média 166 pacientes mês, gerando de 185 a 190 atendimentos/procedimentos realizados. Para a conclusão destes atendimentos as rotinas de faturamento e pagamento médico são divididas entre dois colaboradores e possui a seguinte duração:
 - o Faturamento: a equipe trabalha de 7 a 9 dias úteis nesta rotina, providenciando lançamentos, conferências, importações e confirmações.
 - o Pagamento médico: a equipe trabalha de 2 a 3 dias úteis, por quinzena, para concluir o lançamento de todos os pagamentos devidos.
- Oncologia: em média a área realiza 250 atendimentos por mês, duas pessoas da equipe executam as atividades de faturamento e pagamento.
 - o Faturamento: rotina é concluída em 10 dias úteis.
 - o Pagamento médico: rotina é concluída em 2 dias úteis, por quinzena.
- Laboratório: em média são realizados 22.708 atendimentos por mês, cinco pessoas da equipe realizam a atividade de faturamento. Não há atividade de pagamento médico.

Frente à estimativa mínima de 20% de redução do tempo dedicado as rotinas elencadas, entendemos que o processo de faturamento das áreas pode ser reduzido em até 3 dias e o processo de pagamento poderá ser concluído em um único dia.

Além da redução de tempo, havendo homogeneidade dos processos sendo a assertividade das atividades significativa, consequentemente haverá impacto no resultado financeiro.

8.2 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

8.2.1 RESPONSÁVEL PELO PLANO

O Gerente do Projeto será o responsável por elaborar e realizar a manutenção dos planos de gerenciamento do projeto.

8.2.2 ATUALIZAÇÃO DO PLANO

O plano de gerenciamento de custo será elaborado pelo Gerente de Projeto, sendo este o responsável por manter o documento atualizado, revisando-o no mínimo mensalmente e atualizando o controle de custos do projeto.

9 - GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

9.1 POLÍTICA DE QUALIDADE DO PROJETO

A Organização busca alcançar a satisfação de seus clientes na promoção da saúde e bem-estar social, associados à valorização de seus cooperados, e do aperfeiçoamento contínuo da gestão de pessoas e processos, com responsabilidade social.

A aplicação do Sistema de Gestão da Qualidade visa assegurar o atendimento às necessidades dos clientes, aos requisitos regulamentares aplicáveis, a qualidade dos serviços prestados com propósito de aumentar a satisfação dos clientes, bem como a eficácia dos processos.

De forma a estabelecer objetivos e metas mensuráveis e coerentes com a Política de Qualidade, a Empresa determina uma série de indicadores ao longo da realização e desenvolvimento de seus processos. Estes indicadores são caracterizados levando-se em conta os objetivos estratégicos.

9.1.1 FATORES AMBIENTAIS

As diretrizes estabelecidas para a Gestão da Qualidade na Organização estão fundamentadas em padrões de referência nacionais e internacionais através da NBR 9001, do Sistema Brasileiro de Acreditação de Serviços de Saúde da ONA

(Organização Nacional de Acreditação) e da Resolução Normativa 277/2011 que institui o Programa de Acreditação de Operadora de Planos Privados de Assistência à Saúde.

9.1.2 MÉTRICAS DE QUALIDADE

9.1.2.1 DESEMPENHO DO PROJETO

Tabela 11 - Métricas da Qualidade referente ao Projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Custo	Realizar controle de custo do projeto comparando com o que foi orçado	Variabilidade permitida de 5%	Controle de custos conforme definido no plano de Gerenciamento de Custos	Mensal	Gerente do Projeto
Tempo	Controle do cronograma do projeto e suas entregas	Prazos negociados com o <i>Sponsor</i>	<i>Status report</i>	Mensal	Gerente do Projeto

9.1.2.2 DESEMPENHO DO PRODUTO

Tabela 12 - Métricas de Qualidade referente ao Produto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Redesenho Processo de faturamento	Processo modelado no formato estabelecido na declaração de escopo	Documentação com requisitos, características, justificativas e executores	Documentação validada	Ao concluir a etapa da EAP	Gerente de Projeto e Analistas das áreas de negócio
Redesenho Processo de faturamento	Processo testado	Testes realizados com sucesso	Aplicação do plano de Testes	Ao concluir a etapa da EAP	Gerente de Projeto e Analistas das áreas de negócio

Redesenho Processo de Pagamento Médico	Processo modelado no formato estabelecido na declaração de escopo	Documentação com requisitos, características, justificativas e executores	Documentação validada	Ao concluir a etapa da EAP	Gerente de Projeto e Analistas das áreas de negócio
Redesenho Processo de Pagamento Médico	Processo testado	Testes realizados com sucesso	Aplicação do plano de Testes	Ao concluir a etapa da EAP	Gerente de Projeto e Analistas das áreas de negócio
Sistemas	Testes sistêmicos	Testes realizados com sucesso	Aplicação do plano de Testes	Ao concluir a etapa da EAP	Gerente de Projeto e Analistas das áreas de negócio

9.1.3 CONTROLE DE QUALIDADE

Os controles relativos a tempo e custo deverão ser realizados pelo Gerente do Projeto com consentimento do Gerente de TI e da Superintendência. A atualização mensal deste controle faz-se necessário para garantir o cumprimento da política orçamentária da empresa não excedendo ao que foi projetado.

O controle do tempo deve ser monitorado através do cronograma do projeto e havendo necessidade de renegociar prazo de entrega, o Gerente do Projeto deverá emitir documento de alteração de escopo especificando os motivos da alteração e a nova data, posteriormente deverá coletar a assinatura do *Sponsor* do projeto. Este será o limite aceitável para este indicador.

Caso o *Sponsor* não concorde com o novo período e não havendo possibilidade do fornecedor ajustar a entrega, este projeto terá seu indicador sinalizado como “atraso com prejuízo na data de entrega”.

Os controles das entregas do produto deverão passar pela validação do plano de teste e deverão apresentar bom desempenho nos itens que estão classificados como funcionalidades básicas. Havendo intercorrência em outros pontos da entrega e que não gerem impacto ao cliente interno e ao desempenho do

projeto, poderá ser negociada entrega parcial e prorrogável, sempre com a validação do *Sponsor* do projeto.

9.1.4 GARANTIA DA QUALIDADE

Conforme Política de Gerenciamento de Projetos e Política de Gestão da Qualidade todos os projetos devem conter a documentação mínima exigida pela empresa e poderão passar por auditorias internas em processos que ocorrem a cada três meses, e ainda poderão ser solicitados em auditorias externas em períodos agendados.

Sendo identificada não conformidade nos projetos, o auditor emitirá relatório com os apontamentos das inconsistências, bem como com sugestões de melhoria e informará o tempo que será concedido para ajuste.

9.2 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

9.2.1 RESPONSÁVEL PELO PLANO

O Gerente do Projeto será o responsável por elaborar e realizar a manutenção dos planos de gerenciamento do projeto.

9.2.2 ATUALIZAÇÃO DO PLANO

O plano de gerenciamento da qualidade será elaborado pelo Gerente de Projeto, sendo este o responsável por manter o documento atualizado.

10 - GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

10.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

10.1.1 ORGANOGRAMA DO PROJETO

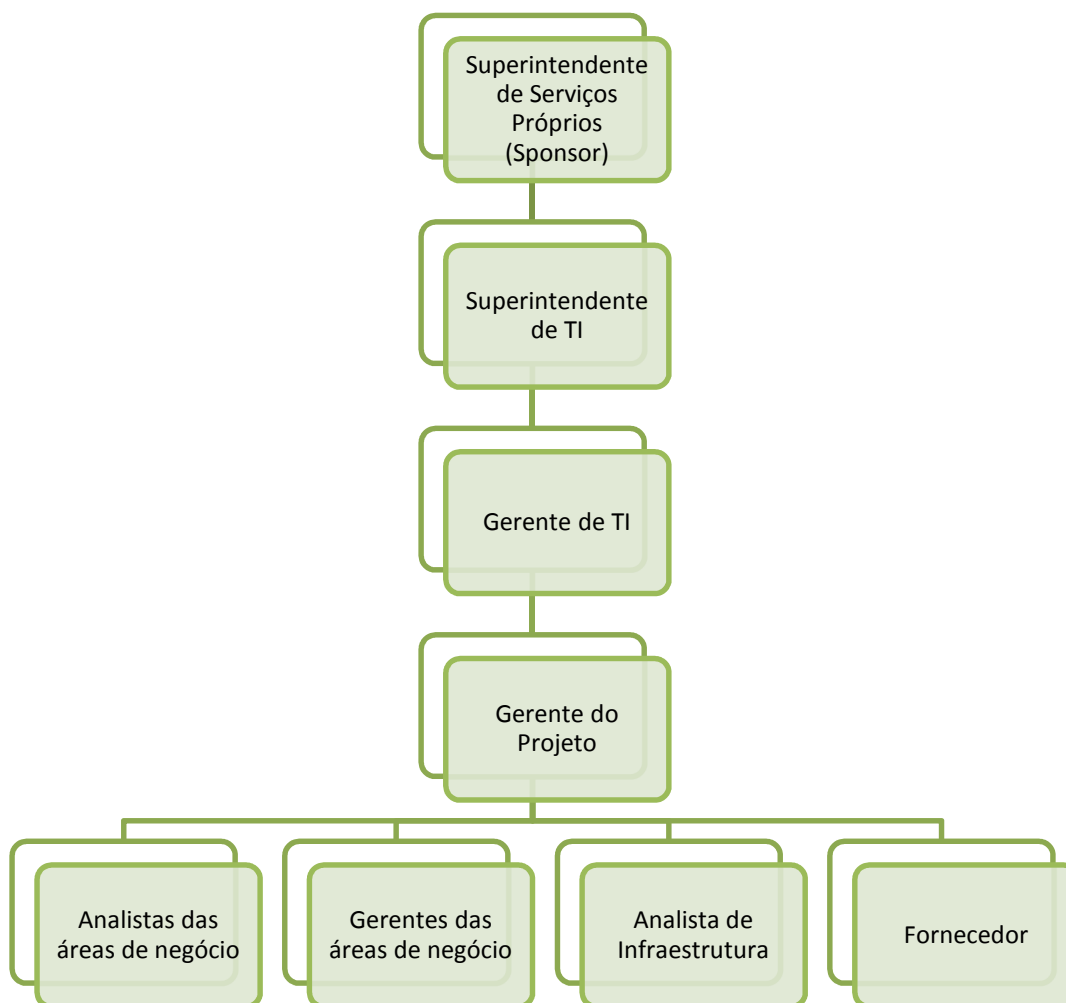


Figura 2 - Organograma do projeto

10.1.2 DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO

Tabela 13 - Diretório do time do projeto

Diretório do Time do Projeto			
Nome	Função	E-mail	Telefone
Colaborador 1	Gerente do Projeto	gp@empresa.com.br	(51) 3333.3333
Colaborador 2	Analista Laboratório	laboratorio@empresa.com.br	(51) 3333.3334
Colaborador 3	Analista Oncologia	oncologia@empresa.com.br	(51) 3333.3335
Colaborador 4	Analista Home Care	homecare@empresa.com.br	(51) 3333.3336
Colaborador 5	Gerente de TI	gti@empresa.com.br	(51) 3333.3337
Fornecedor 1	Fornecedor	fornecedor@empresa.com.br	(51) 3333.3338
Colaborador 6	Analista de Infraestrutura	infra@empresa.com.br	(51) 3333.3339

10.1.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

Tabela 14 – Matriz das responsabilidade

[illegible]

4.1	Análise por parte dos fornecedores	I	C	I	I	I	I	I	R	I	I
4.2	Revisão das funcionalidades sistêmicas	I	C	I	I	I	I	I	R	I	I
4.3	Documentação do fornecedor	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I
4.4	Apresentação das soluções dos fornecedores	I	R	I	I	I	I	I	R	I	I
4.5	Análise documental	I	R	I	I	I	R	R	C	I	I
4.6	Conclusão da análise de aderência	I	R	I	I	I	R	R	C	I	I
5	Infraestrutura										
5.1	Reunião com a equipe de Infraestrutura	I	R	I	I	I	I	I	I	C	I
5.2	Definição dos ambientes	I	R	I	I	I	I	I	I	R	I
5.3	Checklist de segurança	I	R	I	I	I	I	I	C	C	I
5.4	Elaboração dos novos ambientes	I	I	I	I	I	I	I	I	R	I
6	Desenvolvimento/ parametrização										
6.1	Validação do novo ambiente	I	R	I	I	I	I	I	I	R	I
6.2	Desenvolvimento de novas funcionalidades	I	C	I	I	I	I	I	R	I	I
6.3	Parâmetros sistêmicos	I	R	I	I	I	I	I	R	I	I
7	Homologação										
7.1	Validação do novo ambiente	I	R	I	I	I	I	I	I	R	I
7.2	Elaboração da RDM	I	R	I	I	I	I	I	C	I	I
7.3	Treinamento das equipes	I	R	R	R	R	I	I	C	I	I
7.4	Testes sistêmicos	I	R	R	R	R	I	I	C	I	I
7.5	Aprovação da Homologação	I	I	R	R	R	I	I	C	I	I
8	Produção										
8.1	Validação do novo ambiente	I	R	I	I	I	I	I	I	R	I
8.2	Elaboração da RDM	I	R	I	I	I	I	I	C	I	I
8.3	Implantação	I	R	I	I	I	I	I	R	I	I
8.4	Acompanhamento pós-produção	I	R	I	I	I	I	I	C	I	I
9	Encerramento										
9.1	Aceite do projeto	R	R	I	I	I	I	I	I	I	I
9.2	Lições Aprendidas	I	R	I	I	I	I	I	C	I	I
9.3	Encerramento dos contratos	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
9.4	Revogar permissões de acesso	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I

Legenda: (R) Responsável pela execução; (A) Responsável pela Aprovação; (C)Consultado; (I) Informado

10.1.4 NOVOS RECURSOS

Havendo necessidade de aumentar e/ou substituir membros durante o projeto, deverá o Gerente do Projeto identificar a alteração, analisar impactos financeiros e de prazo e posteriormente encaminhar solicitação e aprovação junto a Gerência de TI.

10.1.5 TREINAMENTOS

Os treinamentos são parte do produto do projeto e serão ministrados pelo Gerente do Projeto com auxílio dos usuários-chave de cada área.

A manutenção destes conhecimentos ficará a cargo dos usuários-chave de cada área de negócio, os quais realizaram reciclagem e novos treinamentos após a implantação do projeto, conforme necessidade das equipes.

10.1.6 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DO PROJETO

A avaliação do time do projeto será de responsabilidade do Gerente de Projeto, devendo realizar reuniões, quando necessário, para alinhar as expectativas e o resultado das entregas realizadas.

Reuniões de *feedback* também se fazem importantes para a correta manutenção da motivação dos envolvidos, bem como para ajustar possíveis distorções no posicionamento esperado.

Todas as ações ficam sob-responsabilidade do Gerente do Projeto, podendo este solicitar intervenção da Gerência de TI quando necessário.

10.1.7 BONIFICAÇÃO

De acordo com a política da empresa, não são realizadas bonificações ou premiações para envolvidos em projetos de TI.

10.1.8 AVALIAÇÃO CONSOLIDADAS DOS RESULTADOS DO TIME

As avaliações do time interno do projeto segue o padrão estabelecido pela empresa, onde é realizado avaliação de desempenho anual, devendo o Gerente de TI manter seu histórico atualizado para realizar o *feedback* de forma adequada considerando a linha de tempo do colaborador e avaliando seu desempenho dentro da metodologia utilizada pela Cooperativa.

Quanto ao fornecedor, deverá o Gerente do Projeto reportar ao responsável, mês a mês, o resultado das entregas do grupo e havendo necessidade, solicitar ajustes quanto a condutas.

10.1.9 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA GERENCIAMENTO DE RH

Custos relacionados a recursos humanos, quando disponibilizados para atender as demandas do projeto, serão alocados dentro deste, para fins de controle de custo total.

10.2 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

10.2.1 RESPONSÁVEL PELO PLANO

O Gerente do Projeto será o responsável por elaborar e realizar a manutenção dos planos de gerenciamento do projeto.

10.2.2 ATUALIZAÇÃO DO PLANO

O plano de gerenciamento de recursos humanos será elaborado pelo Gerente de Projeto, sendo este o responsável por manter o documento atualizado, revisando-o sempre que necessário.

11 - GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

11.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

11.1.1 DESCRIÇÃO DO GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Um componente importante para a realização dos objetivos de um projeto é o planejamento da comunicação, onde se apresentam os meios, canais e destinos das informações que vão sendo geradas através da execução do projeto, nas quais é necessário manter a consistência e a fidelidade para se obter uma maior transparência.

Neste sentido, o objetivo deste plano é estabelecer ações que garantam um padrão de comunicação interna e externas eficazes, buscando trabalhar as informações geradas de forma clara, ágil e compartilhada.

Objetivos específicos:

- Identificar as partes interessadas, interesse, expectativa e influência no projeto;
- Identificar ferramentas para que a comunicação seja efetiva;
- Identificar as etapas da comunicação.

11.1.2 RELAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

11.1.2.1 IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

Tabela 15 - Identificação dos Stakeholders

Identificação		
Stakeholder	Atribuição	Papel
Superintendente de Serviços Próprios - <i>Sponsor</i>	<i>Sponsor</i>	Fornecer informações estratégicas
		Aprovar o projeto
Superintendente de Tecnologia da Informação	Avaliador	Fornecer informações estratégicas
		Acompanhar indicadores do projeto
Gerente do Laboratório Unimed	Gerente	Fornecer informações estratégicas
		Validar os processos
Gerente Centro de Oncologia	Gerente	Fornecer informações estratégicas
		Validar os processos
Gerente Home Care	Gerente	Fornecer informações estratégicas
		Validar os processos
Gerente de TI	Equipe do Projeto	Acompanhar indicadores do projeto
		Realizar aprovações
Gerente do Projeto	Gerente do Projeto	Gerenciar as atividades
		Manter a comunicação com todas as pontas
		Gerenciar as entregas

		Documentar as etapas do projeto
Fornecedores	Equipe do Projeto	Desenvolver customizações
Analistas das áreas de negócio (Usuários-chave).	Equipe do Projeto	Participar da modelagem dos processos
		Testar os processos
		Testar as ferramentas tecnológicas

11.1.2.2 EXPECTATIVAS, INFORMAÇÕES E PERIODICIDADE

Tabela 16 - Matriz de expectativas, informações e frequência dos Stakeholders

Stakeholder	Expectativa	Informações necessárias	Frequência
Superintendência Serviços Próprios (<i>Sponsor</i>)	Processos alinhados a estratégia	Documentação dos processos	Após conclusão da etapa de mapeamento
	Melhoria na rastreabilidade das informações	<i>Status report</i>	Mensal
Superintendência de Tecnologia da Informação	Processos alinhados a estratégia	Documentação dos processos	Após conclusão
	Otimização de ferramentas tecnológicas	Análise de viabilidade	Após conclusão da etapa de análise de aderência
	Redução custo de manutenção/suporte		
Gerente do Laboratório Unimed;	Processos alinhados a estratégia	Reunião de acompanhamento com emissão de ATA	Mensal
	Melhoria na rastreabilidade das informações		
Gerente do Centro de Oncologia	Processos alinhados a estratégia	Reunião de acompanhamento com emissão de ATA	Mensal
	Melhoria na rastreabilidade das informações		
Gerente do Home Care	Processos alinhados a estratégia	Reunião de acompanhamento com emissão de ATA	Mensal
	Melhoria na rastreabilidade das informações		
Gerente de TI	Projeto atendido dentro do escopo	<i>Status report</i>	Mensal
	Projeto atendido de acordo	Controle dos custos	

	com o orçamento		
	Otimização de ferramentas tecnológicas		
Gerente do Projeto	Processos alinhados a estratégia	Status report	Mensal
	Projeto atendido dentro do escopo	Controle dos custos	
	Projeto atendido de acordo com o orçamento		
	Otimização de ferramentas tecnológicas		
Fornecedor	Concluir projeto dentro das expectativas do contratante	Reunião de acompanhamento com emissão de ATA	Quinzenal
	Ser bem qualificado para próximos projetos		
Analistas das áreas de negócio (Usuários-chave)	Processos alinhados com as demais áreas	Reunião de acompanhamento com emissão de ATA	Mensal
	Melhoria na rastreabilidade das informações		
	Otimização de ferramentas utilizadas diariamente		

11.1.2.3 MATRIZ DE INTERESSE X PODER X IMPACTO

Tabela 17 - Matriz interesse X poder X impacto

Stakeholder	Interesse (AMB)*	Poder (AMB)*	Impacto (AMB)*	Enquadramento
Superintendente de Serviços Próprios - <i>Sponsor</i>	A	A	A	Interno/Gerenciar de Perto
Superintendente de Tecnologia da Informação	A	A	A	Interno/Gerenciar de Perto
Gerente do Laboratório Unimed	A	M	M	Interno/ Manter Informado
Gerente Centro de Oncologia	A	M	M	Interno/ Manter Informado
Gerente Home Care	A	M	M	Interno/ Manter Informado
Gerente de TI	A	M	A	Interno/Gerenciar de Perto

Gerente do Projeto	A	M	M	Interno/Manter Informado
Fornecedores	A	B	A	Externo/Manter Informado
Analistas das áreas de negócio (Usuários-chave).	M	B	M	Interno/Manter Informado
*AMB: (A)Alto, (M)Médio e (B)Baixo				

11.1.3 EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

- **Reunião de Kick-Off**

- o Objetivo: Reunião inicial do projeto com a finalidade de alinhar as expectativas, coletar dados necessários para a elaboração das etapas seguintes e dar início das demais rotinas envolvidas no projeto.
- o Responsável: Gerente do Projeto;
- o Partes interessadas: Gerente do Projeto e *Sponsor*;
- o Duração: 1 hora
- o Documento: ATA de reunião
- o Frequência: Início do projeto

- **Reunião de *Status report***

- o Objetivo: Reunião de acompanhamento do projeto, para fins de controle dos indicadores do projeto.
- o Responsável: Equipe de Governança;
- o Partes interessadas: Gerente do Projeto, Analista de Governança;
- o Duração: 1 hora
- o Documento: ATA de reunião
- o Frequência: Mensal

- **Reunião de acompanhamento**

- o Objetivo: Reunião com as áreas de negócio para acompanhamento das etapas do projeto.
- o Responsável: Gerente do Projeto;

- o Partes interessadas: Gerente do Projeto, Analistas das áreas de Negócio, Gerentes das áreas de Negócio
- o Duração: 1 hora
- o Documento: ATA de reunião
- o Frequência: Mensal

11.1.4 CRONOGRAMA DOS EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

Tabela 18 - Cronograma dos eventos de comunicação

Item	Evento	Data
1.2.1	Reunião de kick-off	Seg 07/07/14
1.2.2.1	Reunião de <i>Status report</i> 1	Seg 07/07/14
1.2.2.2	Reunião de <i>Status report</i> 2	Seg 04/08/14
1.2.2.3	Reunião de <i>Status report</i> 3	Seg 01/09/14
1.2.2.4	Reunião de <i>Status report</i> 4	Seg 06/10/14
1.2.2.5	Reunião de <i>Status report</i> 5	Seg 03/11/14
1.2.2.6	Reunião de <i>Status report</i> 6	Seg 01/12/14
1.2.2.7	Reunião de <i>Status report</i> 7	Seg 05/01/15
1.2.2.8	Reunião de <i>Status report</i> 8	Seg 02/02/15
1.2.3.1	Reunião acompanhamento área de negócio 1	Seg 07/07/14
1.2.3.2	Reunião acompanhamento área de negócio 2	Seg 04/08/14
1.2.3.3	Reunião acompanhamento área de negócio 3	Seg 01/09/14
1.2.3.4	Reunião acompanhamento área de negócio 4	Seg 06/10/14
1.2.3.5	Reunião acompanhamento área de negócio 5	Seg 03/11/14
1.2.3.6	Reunião acompanhamento área de negócio 6	Seg 01/12/14
1.2.3.7	Reunião acompanhamento área de negócio 7	Seg 05/01/15
1.2.3.8	Reunião acompanhamento área de negócio 8	Seg 02/02/15

11.2 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

11.2.1 RESPONSÁVEL PELO PLANO

O Gerente do Projeto será o responsável por elaborar e realizar a manutenção dos planos de gerenciamento do projeto.

11.2.2 ATUALIZAÇÃO DO PLANO

O plano de gerenciamento de comunicação será elaborado pelo Gerente de Projeto, sendo este o responsável por manter o documento atualizado, revisando-o no mínimo mensalmente e atualizando o *status report* a ser o apresentado a equipe de Governança.

12 - GERENCIAMENTO DOS RISCOS

12.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

12.1.1 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

A empresa ainda não utiliza esta área de conhecimento dentro das suas praticas de Gerenciamento de Projeto, para tanto utilizaremos a técnica de *brainstorn* onde serão consultados colegas com vivência anterior em projetos de TI, além de consultas históricas a outros projetos que possam contribuir para a conclusão desta etapa.

12.1.2 RESPONSABILIDADES

O Gerente do Projeto será responsável pela compilação dos riscos elencados e seu devido monitoramento, devendo sempre que necessário, solicitar apoio ao Gerente de TI para contornar possíveis variabilidades e adequações ao plano de gerenciamento de riscos.

Os demais integrantes do time do projeto, incluindo o fornecedor, poderão apontar possíveis anomalias ou a exclusão de um risco priorizado anteriormente. Caberá ao Gerente do Projeto receber as notificações de tratá-las de forma adequada em tempo hábil para as devidas providencias.

Tabela 19 - Matriz de Funções e Responsabilidade em Relação ao Risco

Etapa	Sponsor	Gerente do Projeto	Fornecedor	Time do projeto (interno)	Gerente de TI	Superintendente de TI
Planejamento do Gerenciamento dos Riscos	A	R	C	C	A	A
Identificação dos Riscos	C	R	C	C	C;A	C;A
Análise Qualitativa dos Riscos	C	R;A	C	C	C;A	C;A

Análise Quantitativa dos Riscos	C	R;A	C	C	C;A	C;A
Planejamento de Respostas aos Riscos	C	R	C	C	C;A	C;A
Monitoramento e Controle	I	R	I	I	R;A	R;A
Legenda: (R) Responsável pela execução; (A) Responsável pela Aprovação; (C)Consultado; (I) Informado						

12.1.3 CRONOGRAMA

Para a composição do plano de gerenciamento de riscos foi previsto cinco dias de trabalho para levantamento e elaboração das análises qualitativas e quantitativas e o plano de respostas.

12.1.4 ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS

O plano de gerenciamento de riscos tem como objetivo reduzir a probabilidade e impacto dos resultados negativos e maximizar os impactos positivos.

De acordo com os estudos realizados, existem fontes comuns a vários fatores de risco, os quais foram utilizados para compor a Estrutura Analítica dos Riscos (EAR) do projeto em questão.

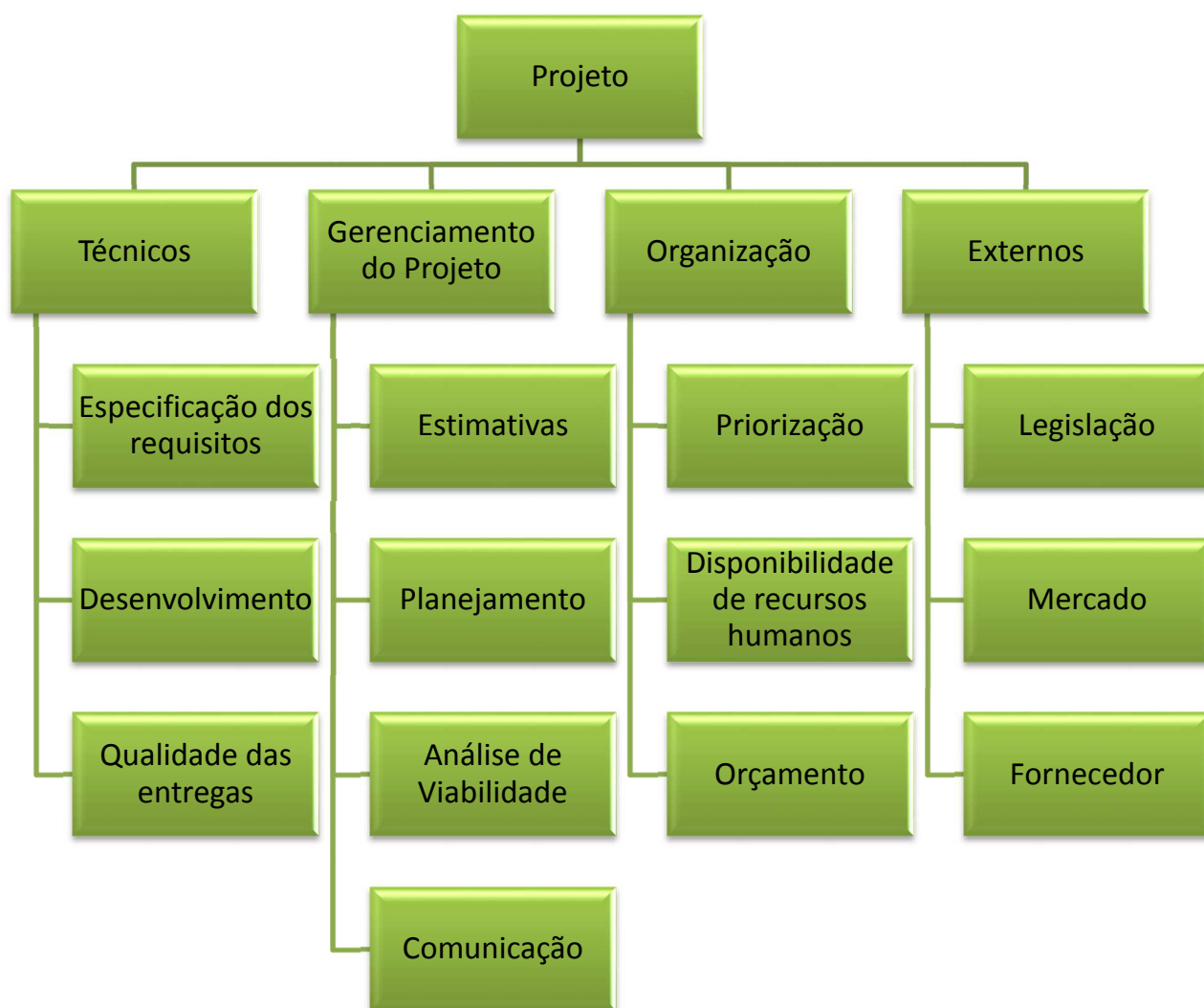


Figura 3 - Estrutura Analítica dos Riscos

12.1.5 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A identificação dos riscos foi elaborada seguindo a categorização realizada na EAR.

Tabela 20 - Identificação e Classificação dos Riscos do Projeto

Categoria	Descrição do Risco
Técnicos - Especificação dos Requisitos	Documento com falhas na elaboração. Falta de dados importantes para análise do fornecedor
Técnicos - Desenvolvimento	Fornecedor com equipe júnior para desenvolvimento das funcionalidades elencadas
Técnicos - Qualidade das Entregas	Entregáveis com muitos erros, sendo necessário correções sistêmicas, causando atraso no cronograma
Gerenciamento do Projeto - Estimativas	Estimativa de custos incorreta
Gerenciamento do Projeto - Planejamento	Planejamento de recursos incorreta
Gerenciamento do Projeto -	Planejamento de tempo incorreto

Planejamento	
Gerenciamento do Projeto - Planejamento	Elaboração dos planos de forma imprecisa
Gerenciamento do Projeto - Análise de Viabilidade	Análise de Viabilidade imprecisa
Gerenciamento do Projeto - Comunicação	Falha das etapas de comunicação entre os participantes do projeto
Organização - Priorização	Priorização do projeto sofrer alteração durante sua execução
Organização - Disponibilidade de Recursos Humanos	Falta de recursos humanos ao longo do projeto e/ou substituição de pessoal
Organização - Orçamento	Redução do orçamento disponibilizado
Externos - Legislação	Mudança na legislação durante a implantação do projeto
Externos - Mercado	Alterações nas necessidades do mercado (cliente) durante a implantação do projeto
Externos - Fornecedor	Problemas contratuais e de entregas com o(s) fornecedor(es) escolhido(s)

12.1.6 ESCALA DOS RISCOS

Para esta análise utilizamos a tabela de escala de impacto de riscos para quatro itens do projeto.

Tabela 21 - Escala de Impacto

Avaliação do Impacto					
Objetivos do projeto	Muito baixo 0.05	Baixo 0.1	Moderado 0.2	Alto 0.4	Muito alto 0.8
Custo	Aumento de custo não significativo	aumento de custo <10%	aumento do custo de 10 a 20%	aumento de custo de 20 a 40%	aumento do custo >40%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	aumento de tempo < 5%	aumento do tempo de 5 a 10%	aumento do tempo de 10 a 20%	aumento do 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 qual. requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Escala dos riscos referentes à sua probabilidade de ocorrência.

Tabela 22 - Probabilidade de Ocorrência de Riscos

Classificação	Probabilidade
Muito Baixa	0.1
Baixa	0.3
Moderada	0.5
Alta	0.7
Muito Alta	0.9

Balizamento para a qualificação dos riscos e limites de tolerância.

- Zona Verde: Baixa (pontuação de 0,0 a 0,20 – zona de aceitação de riscos e/ou plano de contingência)
- Zona Amarela: Média (pontuação de 0,21 a 0,40 – zona de mitigação de riscos)
- Zona vermelha: Alta (pontuação de 0,41 a 0,80 – zona de evitar ou transferir riscos)

Tabela 23 - Matriz de Vulnerabilidade de Riscos

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

12.1.7 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

Tabela 24 - Análise Qualitativa de Riscos

Análise de Riscos										
Item	Categoria	Descrição dos Riscos	Impacto					Probabilidade	Impacto X Probabilidade	Prioridade do Risco
			Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			
1	Técnicos - Especificação dos Requisitos	Documento com falhas na elaboração, falta de dados importantes para análise do fornecedor	0,5	0,5	0,7	0,3	0,5	0,3	0,15	Baixa
2	Técnicos - Desenvolvimento	Fornecedor com equipe junior para desenvolvimento das funcionalidades elencadas	0,3	0,5	0,1	0,3	0,3	0,3	0,09	Baixa
3	Técnicos - Qualidade das Entregas	Entregáveis com muitos erros, sendo necessário correções sistêmicas, causando atraso no cronograma	0,3	0,7	0,1	0,5	0,4	0,5	0,2	Baixa
4	Gerenciamento do Projeto - Estimativas	Estimativa de custos incorreta	0,7	0,3	0,5	0,3	0,45	0,5	0,225	Média
5	Gerenciamento do Projeto - Planejamento	Planejamento de recursos incorreta	0,7	0,5	0,3	0,3	0,45	0,5	0,225	Média
6	Gerenciamento do Projeto - Planejamento	Planejamento de tempo incorreto	0,5	0,7	0,1	0,3	0,4	0,5	0,2	Baixa
7	Gerenciamento do Projeto - Planejamento	Elaboração dos planos de forma imprecisa	0,3	0,5	0,3	0,3	0,35	0,3	0,105	Baixa

8	Gerenciamento do Projeto - Análise de Viabilidade	Análise de Viabilidade imprecisa	0,3	0,3	0,3	0,1	0,25	0,3	0,075	Baixa
9	Gerenciamento do Projeto - Comunicação	Falha das etapas de comunicação entre os participantes do projeto	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,09	Baixa
10	Organização - Priorização	Priorização do projeto sofrer alteração durante sua execução	0,1	0,5	0,3	0,3	0,3	0,3	0,09	Baixa
11	Organização - Disponibilidade de Recursos Humanos	Falta de recursos humanos ao longo do projeto e/ou substituição de pessoal	0,3	0,5	0,1	0,3	0,3	0,3	0,09	Baixa
12	Organização - Orçamento	Redução do orçamento disponibilizado	0,7	0,3	0,1	0,7	0,45	0,1	0,045	Baixa
13	Externos - Legislação	Mudança na legislação durante a implantação do projeto	0,9	0,5	0,7	0,3	0,6	0,7	0,42	Alto
14	Externos - Mercado	Alterações nas necessidades do mercado (cliente) durante a implantação do projeto	0,5	0,3	0,3	0,3	0,35	0,3	0,105	Baixa
15	Externos - Fornecedor	Problemas contratuais e de entregas com o (s) fornecedores escolhido (s)	0,7	0,7	0,3	0,5	0,55	0,3	0,165	Baixa

12.1.8 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

Tabela 25 - Análise quantitativa dos riscos

Riscos	Custo	Probabilidade	Impacto Financeiro	Valor Monetário Esperado
Documento com falhas na elaboração, falta de dados importantes para análise do fornecedor	0,5	0,3	R\$ 2.204,84	R\$ 661,45
Fornecedor com equipe júnior para desenvolvimento das funcionalidades elencadas	0,3	0,3	R\$ 3.674,74	R\$ 1.102,42
Entregáveis com muitos erros, sendo necessário correções sistêmicas, causando atraso no cronograma	0,3	0,5	R\$ 3.674,74	R\$ 1.837,37
Estimativa de custos incorreta	0,7	0,5	R\$ 1.574,89	R\$ 787,44
Planejamento de recursos incorreta	0,7	0,5	R\$ 1.574,89	R\$ 787,44
Planejamento de tempo incorreto	0,5	0,5	R\$ 2.204,84	R\$ 1.102,42
Elaboração dos planos de forma imprecisa	0,3	0,3	R\$ 3.674,74	R\$ 1.102,42
Análise de Viabilidade imprecisa	0,3	0,3	R\$ 3.674,74	R\$ 1.102,42
Falha das etapas de comunicação entre os participantes do projeto	0,3	0,3	R\$ 3.674,74	R\$ 1.102,42
Priorização do projeto sofrer alteração durante sua execução	0,1	0,3	R\$ 11.024,21	R\$ 3.307,26
Falta de recursos humanos ao longo do projeto e/ou substituição de pessoal	0,3	0,3	R\$ 3.674,74	R\$ 1.102,42
Redução do orçamento disponibilizado	0,7	0,1	R\$ 1.574,89	R\$ 157,49
Mudança na legislação durante a implantação do projeto	0,9	0,7	R\$ 1.224,91	R\$ 857,44
Alterações nas necessidades do mercado (cliente) durante a implantação do projeto	0,5	0,3	R\$ 2.204,84	R\$ 661,45
Problemas contratuais e de entregas com o (s) fornecedores escolhido (s)	0,7	0,3	R\$ 1.574,89	R\$ 472,47
			Total	R\$ 16.144,34

12.1.9 PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

Tabela 26 - Plano de Respostas aos riscos

Riscos	Estratégia	Ação	Responsável
Documento com falhas na elaboração, falta de dados importantes para análise do fornecedor	Mitigar	Envolver as áreas de negócio desde a fase de planejamento, realizando validações a cada etapa, além de manter a documentação atualizada	Gerente do Projeto
Fornecedor com equipe junior para desenvolvimento das funcionalidades elencadas	Aceitação	Realizar acompanhamento junto ao fornecedor para monitorar o desempenho e qualidade das entregas	Gerente do Projeto
Entregáveis com muitos erros, sendo necessário correções sistêmicas, causando atraso no cronograma	Aceitação	Elaborar plano de testes consistente para utilização em todas as etapas do projeto, inclusive pelo fornecedor	Gerente do Projeto e Analistas das áreas de Negócio
Estimativa de custos incorreta	Mitigar	Realizar acompanhamento e monitoramento do cronograma do projeto, buscando identificar possíveis inconsistências e/ou eventualidades que possam alterar o valor orçado	Gerente do Projeto
Planejamento de recursos incorreta	Mitigar	Realizar acompanhamento e monitoramento do cronograma do projeto, buscando identificar possíveis eventualidades que possam prejudicar as entregas	Gerente do Projeto
Planejamento de tempo incorreto	Mitigar	Realizar acompanhamento e monitoramento do cronograma do projeto, buscando identificar possíveis inconsistências e/ou eventualidades que possam prejudicar o tempo das entregas	Gerente do Projeto
Elaboração dos planos de forma imprecisa	Mitigar	Manter a documentação atualizada para que, havendo inconsistências e/ou eventualidades, possa ser realizado ajuste em tempo sem prejuízo nas entregas	Gerente do Projeto
Análise de Viabilidade imprecisa	Aceitação	Risco não será respondido. A reserva de contingência será utilizada em caso de necessidade	Gerente do Projeto
Falha das etapas de comunicação entre os participantes do projeto	Aceitação	Realizar acompanhamento, registrando as ações em ATA e disponibilizando em diretório público para que todos tenham acesso	Gerente do Projeto
Priorização do projeto sofrer alteração durante sua execução	Aceitação	Risco não será respondido. A reserva de contingência será utilizada em caso de necessidade	Gerente do Projeto
Falta de recursos humanos ao longo do projeto e/ou substituição de pessoal	Aceitação	Manter a documentação atualizada para que, havendo alteração de membros da equipe, possa ser dado continuidade ao projeto sem prejuízo nas entregas	Gerente do Projeto
Redução do orçamento disponibilizado	Aceitação	Risco não será respondido. A reserva de contingência será utilizada em caso de necessidade	Gerente do Projeto
Mudança na legislação durante a implantação do projeto	Mitigar	Acompanhar eventuais publicações de novas legislações e havendo alterações significativas responder	Gerente do Projeto e Gerentes das

		com ações que minimizem esta ocorrência	áreas de Negócio
Alterações nas necessidades do mercado (cliente) durante a implantação do projeto	Mitigar	Acompanhar as tendências de mercado	Gerente do Projeto e Gerentes das áreas de Negócio
Problemas contratuais e de entregas com o (s) fornecedores escolhido (s)	Mitigar	Emitir contrato para prestação de serviços, solicitar a Núcleo Jurídico que elabore a minuta, prevendo direitos e obrigações das partes	Gerente do Projeto

12.2 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

12.2.1 RESPONSÁVEL PELO PLANO

O Gerente do Projeto será o responsável por elaborar e realizar a manutenção dos planos de gerenciamento do projeto.

12.2.2 ATUALIZAÇÃO DO PLANO

O plano de gerenciamento de riscos será elaborado pelo Gerente de Projeto, sendo este o responsável por manter o documento atualizado.

13 - GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

13.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

13.1.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

A estrutura de aquisição de suprimentos para o projeto deverá obedecer à estrutura da empresa no que tange as compras de produtos e serviços, tendo um setor centralizado para a condução deste processo.

A exceção estende-se para aquisição de mão de obra especialidade para desenvolvimento de software, onde a definição do fornecedor seguirá a política da empresa.

- a) Estrutura para aquisição de produtos e serviços, exceto desenvolvimento de software.

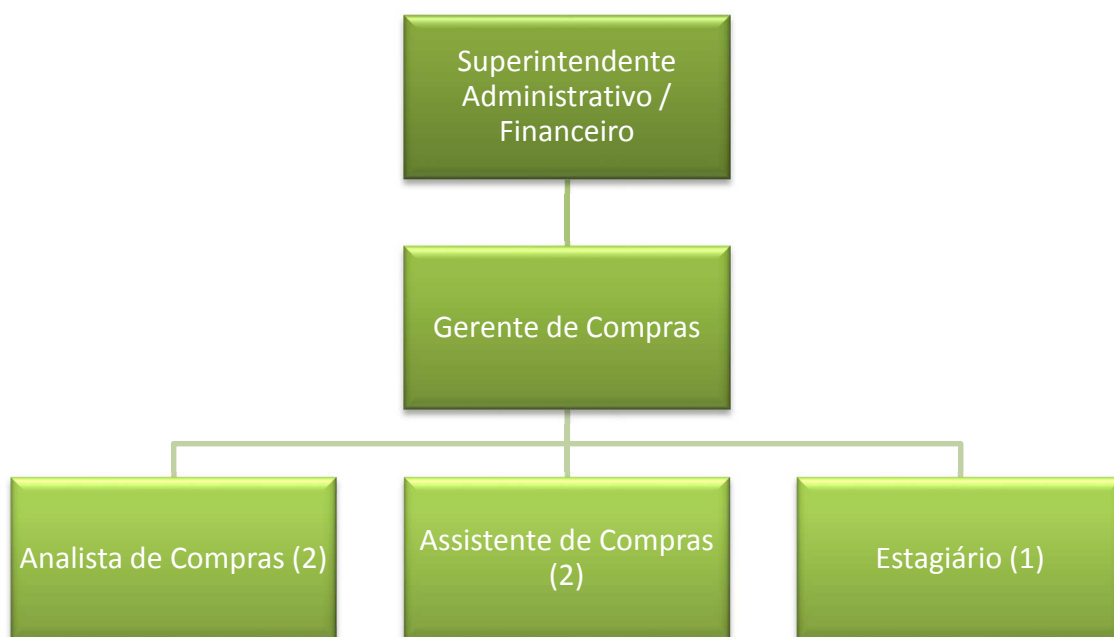


Figura 4 - Estrutura de aquisição de produtos e serviços

Para as aquisições a área de Compras necessita receber a especificação mínima, a qual deverá ser elaborada pela área demandante.

Conforme política da empresa deve ser realizado três orçamentos, com fornecedores pré-avaliados e qualificados como aptos a atender as demandas da empresa. Após a definição do fornecedor, as aprovações seguem os fluxos definidos de acordo com as alçadas de autorização, podendo chegar até a Diretoria Executiva.

b) Estrutura para aquisição de desenvolvimento de software

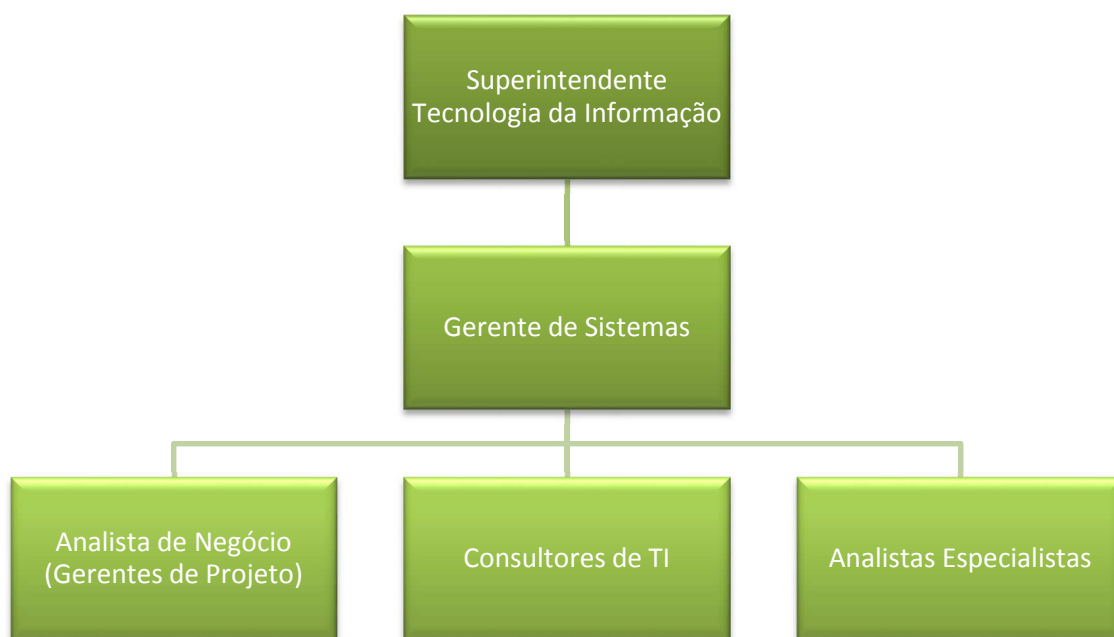


Figura 5 - Estrutura de aquisição de desenvolvimento de software

Para as aquisições de desenvolvimento de software é necessário que seja elaborado a especificação funcional do projeto para posterior verificação de fornecedores.

Conforme política da empresa deve ser realizado três orçamentos, com fornecedores pré-avaliados e qualificados como aptos a atender as demandas da empresa. Após a definição do fornecedor, as aprovações seguem os fluxos definidos de acordo com as alçadas de autorização, podendo chegar até a Diretoria Executiva.

Nestes casos é necessário emitir contrato de prestação de serviço de acordo com o que está sendo firmado.

13.1.2 ANÁLISE DAS AQUISIÇÕES

De acordo com o escopo de projeto, sendo este alinhado a projeto de TI com foco de melhoria de processo e aumento de desempenho funcional, porém sendo implantado em empresa cujo ramo não é da área de Tecnologia da Informação, as aquisições deverão ser contratadas de acordo com as necessidades do projeto e obedecendo ao orçamento estimado para este.

13.1.3 MAPA DE AQUISIÇÕES

Tabela 27 - Mapa das aquisições

Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista	Fornecedores Qualificados
01	Desenvolvedor	Preço fixo	Técnica e preço	R\$ 10.816,00	27 dias	Fornecedor A, Fornecedor B.

13.1.4 DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Para que os fornecedores sejam convidados a participar das cotações do novo projeto, será necessário elaborar a especificação funcional, com o maior número de detalhes possíveis para que haja uma orçamentação e previsão de entrega mais preciso.

Aqueles fornecedores convidados serão os já qualificados em etapas da política de qualidade da empresa, onde há cumprimento de diversos requisitos para a qualificação.

Será utilizado técnica e preço para escolha do fornecedor, tendo o maior peso as condições técnicas para atender as especificações e a análise de entregas realizadas anteriormente com medições referentes a cumprimento de prazo e qualidade.

Deverá ser emitido contrato de prestação de serviços, mantendo o padrão estabelecido pela Gerência Jurídica. Caso haja discordância entre as condições estabelecidas pelas partes, deverá ser realizada reunião de consenso.

Havendo inconsistências ao longo do contrato, o Gerente do Projeto deverá notificar a não conformidade do fornecedor às Gerências Jurídica e de Sistemas.

13.1.5 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Custos relacionados a aquisições do projeto serão alocados dentro deste, para fins de controle de custo total.

13.2 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÃO

13.2.1 RESPONSÁVEL PELO PLANO

O Gerente do Projeto será o responsável por elaborar e realizar a manutenção dos planos de gerenciamento do projeto.

13.2.2 ATUALIZAÇÃO DO PLANO

O plano de gerenciamento das aquisições será elaborado pelo Gerente de Projeto, sendo este o responsável por manter o documento atualizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade exige cada vez mais agilidade nos processos de mudança das empresas, mas entendemos que os projetos devem ser conduzidos de forma estruturada e consolidada para a manutenção sustentada do negócio.

A aplicação das áreas de conhecimento para gerenciamento de projetos amplia o nível de maturidade do Gerente do Projeto e da empresa que adota determinada condição. Ao longo da elaboração do trabalho identifiquei possibilidades de melhoria dentro da empresa em que atuo, mas com certa atenção para que as rotinas sejam otimizadas de forma a agregar valor às entregas sem passar o sentimento de “burocracia” devido à quantidade de etapas exigidas.

Dentro do contexto explorado elenco as áreas de comunicação, tempo, custo, qualidade e riscos como aquelas de maior significado para a Organização.

Atualmente vivenciamos a gestão do tempo e custo, estamos evoluindo em relação à qualidade, mas ainda precisamos amadurecer em relação à análise de riscos e a métodos de avaliação de retorno do investimento, itens que julgo necessário para sustentar a expansão do negócio e melhorar análise crítica sobre os projetos criados.

Este trabalho não esgota as discussões sobre o tema, nem as informações sobre técnicas e métodos, sendo possível incentivar a continuidade e identificar o potencial na Organização na implantação de novas metodologias e rotinas relacionadas à Gestão de Projetos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 4. Ed. 2008

PIZE, ADILSON. **Gestão de Custos de Projetos**. 2012

BRASIL, IVAN. **Gerenciamento de Riscos de Projetos**. 2012

MANTELLI, LUCIANO. **BPMN 2.0 Notação para Modelagem de Processos de Negócio**. 2013

Pesquisa Salarial. Disponível em: < <http://www.rhinfo.com.br/sal-ti.htm#g>> Acesso em: 22/12/2013.

ANEXO 1
DOCUMENTO DE ALTERAÇÃO DE ESCOPO

ANEXO 1 - DOCUMENTO DE ALTERAÇÃO DE ESCOPO

	SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA – PROJETO	Nº / Rev.:	
		Tipo:	Registro

Projeto	
Área de Negócio	
Responsável Área de Negócio	
Responsável TI	
Data/Versão do documento	

1. Solicitação

Data	
Solicitante	
Função no Projeto	
Título da Solicitação	
Descrição	

2. Análise

Situação	☒ (X) Aprovado		☐ () Reprovado
Orçamento Projeto		Custo da Mudança	
Duração do Projeto		Impacto no Prazo	
Descrição			

3. Assinaturas



ANEXO 2
CONTROLE DE CUSTOS DO PROJETO

ANEXO 2 - CONTROLE DE CUSTOS DO PROJETO

	CONTROLE DE CUSTOS	Nº / Rev.:	
		Tipo:	Registro

Projeto
Área de Negócio
Sponsor
Gerente de Projeto
Data/Versão do documento

Entregável	Julho		Agosto		Setembro		Total	
	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado
Total	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Detalhamento de Custos Realizados

Descrição	Mês/Ano	Nº NF	Valor
Total			0,00