

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

ANGÉLICA DIMER SCHEFFER

DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE PARA GERENCIAMENTO DA ÁREA DE
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO DE CALÇADOS

SÃO LEOPOLDO
2016

ANGÉLICA DIMER SCHEFFER

DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE PARA GERENCIAMENTO DA ÁREA DE
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO DE CALÇADOS

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

Orientador: Prof. Juliano Reis, PMP

SÃO LEOPOLDO

2016

Dedico este trabalho a minha mãe Erni, meu exemplo de força, de motivação e inspiração para a busca de novos conhecimentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado coragem e fé para jamais desistir, pois sem ele nada disso seria possível.

Agradeço a minha mãe, pelo incentivo, amor e carinho, ensinamentos e orientações que contribuíram para a formação do meu caráter, pois se cheguei até aqui é pelo fato de ser meu exemplo de persistência e por me apoiar a continuar os estudos.

Agradeço aos colegas do MBA, em especial a Juliana, Fernanda e Lucas, pelo apoio e colaboração durante as aulas e no decorrer do desenvolvimento deste trabalho.

E agradeço ao professor Juliano, por ter aceitado ser meu orientador e pelo apoio durante o desenvolvimento deste trabalho.

Se um dia tiver que escolher

Entre o mundo e o amor...

Lembre-se

Se escolher o mundo ficará sem o amor,

Mas se escolher o amor com ele conquistará o

mundo.

(Albert Einstein)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal o desenvolvimento de um projeto para a de Desenvolvimento de Software para Gerenciamento da Área de Desenvolvimento de Produto de Calçados. O projeto torna-se relevante em função de não ter produtos de software para Área de Desenvolvimento de Produto de Calçado, sendo novo para o mercado, o produto permitirá realizar tudo da área no software, desde a ideia/concepção até a liberação para a produção, permitindo controlar tudo em tempo real. Além disso proporcionará ser realizado as etapas com menos retrabalho, repetições de informação e trabalho e maior qualidade, principalmente da informação. A estimativa para uma empresa que venha a comprar posteriormente o software e tenha 30 pessoas aproximadamente trabalhando numa equipe de desenvolvimento é de 13 meses. Todo o planejamento do projeto foi desenvolvido a partir de metodologias e processos especificados no Guia PMBOK, adotando-se as melhores práticas de gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Projeto. Processos. Plano de Gerenciamento do Projeto. Produto. Plano de Projeto. Escopo. Requisitos. Gerente do Projeto. Sponsor. SGDP. Patrocinador. Planejamento. Mapeamento. Requisitos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma do projeto.	37
Figura 2 - Matriz de Responsabilidades (RACI).	42
Figura 3 – EAP - Estrutura Analítica do Projeto.	48
Figura 4 – Cronograma detalhado do projeto.....	54
Figura 5 - Decomposição detalhada do orçamento do projeto por atividade.	64
Figura 6 – Gráfico da Curva “S”.	67
Figura 7 - Representação gráfica do macro orçamento.	71
Figura 8 – Ciclo PDCA.	77
Figura 9 – Fluxograma de controle e avaliação dos requisitos de qualidade.	80
Figura 10 – EAR – Estrutura Analítica de Riscos..	92
Figura 11 – Reunião final com a equipe para registro das lições aprendidas..	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Marcos do projeto.....	34
Tabela 4 - Definição dos papéis no projeto	38
Tabela 5 – Diretório da equipe do projeto	39
Tabela 6 - Dicionário da EAP.	51
Tabela 7 - Descrição das fases do projeto	55
Tabela 8 - Marcos do projeto com duração, início e término.....	56
Tabela 9 - Unidades de medidas e custos dos recursos no projeto	61
Tabela 10 - Fluxo de Caixa das principais entregas do projeto.....	67
Tabela 11 - Análise Financeira do Projeto	69
Tabela 12 - Métricas da qualidade do projeto.	77
Tabela 13 - Riscos do projeto.....	93
Tabela 14 - Escala de probabilidade	94
Tabela 15 - Escala de probabilidade e impacto de um risco.	94
Tabela 16 - Matriz de probabilidade e impacto.....	95
Tabela 17 - Análise de impacto x probabilidade e prioridade de riscos.....	97
Tabela 18 - Análise quantitativa de riscos.	99
Tabela 19 - Plano de respostas aos riscos	101
Tabela 20 - Identificação das partes interessadas	106
Tabela 21 - Estratégia de gestão das partes interessadas	107
Tabela 22 - Estratégia e abordagem para manter o engajamento.	109
Tabela 23 - Mapa de aquisições	113
Tabela 24 – Parâmetros de seleção dos profissionais.	114
Tabela 25 – Formulário para registro das lições aprendidas.....	117

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
INTRODUÇÃO	13
1. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA	16
1.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	16
1.2. NORTEADORES ESTRATÉGICOS.....	17
1.3. NECESSIDADE DO MERCADO A SER ATENDIDO	17
1.4. FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO.....	17
1.5. RECURSOS NECESSÁRIOS	18
1.5.1. Recursos Físicos.....	19
1.5.2. Recursos Tecnológicos.....	20
1.5.3. Recursos Materiais e Utensílios	20
1.5.4. Recursos Humanos.....	20
1.5.5. Requisitos Não-Funcionais	21
1.6. DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS	22
2. ESCOPO DO PROJETO.....	23
2.1. GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES	23
2.2. EQUIPE DO PROJETO.....	24
2.3. DESCRIÇÃO DO PROJETO	24
2.4. OBJETIVO DO PROJETO	25
2.5. JUSTIFICATIVA DO PROJETO – PROBLEMA / OPORTUNIDADE.....	25
2.6. PRODUTO DO PROJETO	27
2.7. FATORES DE SUCESSO DO PROJETO	27
2.8. RESTRIÇÕES	28
2.9. PREMISSAS	28
2.10. EXCLUSÕES ESPECÍFICAS.....	29
2.11. PRINCIPAIS ATIVIDADES E ESTRATÉGIAS DO PROJETO	30
2.12. PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO	30
2.13. ORÇAMENTO DO PROJETO	33
2.14. PLANO DE ENTREGA E MARCOS DO PROJETO.....	34
2.15. HISTÓRICO DE ALTERAÇÃO DE ESCOPO.....	35
3. RECURSOS	36
3.1. RECURSOS HUMANOS.....	36
3.1.1. Estrutura Hierárquica do Projeto	36
3.1.2. Organograma do Projeto	37
3.1.3. Definição de Papeis.....	37
3.1.4. Diretório da Equipe do Projeto.....	38
3.1.5. Matriz de Responsabilidades (RACI) da Equipe do Projeto	39

3.2. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	42
3.2.1. Novos Recursos, Realocação e Substituição de Membros da Equipe.....	42
3.2.2. Treinamento e Avaliação de Resultados da Equipe do Projeto	43
3.2.3. Bonificação	44
3.2.4. Frequência de Avaliação Consolidada dos Resultados da Equipe	44
3.2.5. Alocação Financeira para o Gerenciamento de Recursos Humanos	45
3.2.6. Administração do Gerenciamento de Recursos Humanos	45
3.2.7. Outros Assuntos Não Previstos no Plano	45
3.2.8. Histórico de Alterações de Recursos Humanos.....	46
4. TEMPO.....	47
4.1. EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO	47
4.1.1. Dicionário da EAP	48
4.2. CRONOGRAMA.....	52
4.2.1. Descrição das Fases do Projeto	55
4.2.2. Datas Alvos (millestones).....	55
4.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	57
4.3.1. Processos de Gerenciamento de Tempo	57
4.3.2. Priorização e Controle das Mudanças nos Prazos.....	58
4.3.3. Frequência de Avaliação dos Prazos do Projeto.....	58
4.3.4. Alocação Financeira para o Gerenciamento de Tempo	59
4.3.5. Administração do Plano de Gerenciamento do Tempo	59
4.3.6. Histórico de Alterações no Cronograma.....	59
5. CUSTOS	60
5.1. UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTO NO PROJETO.....	60
5.2. ORÇAMENTO	61
5.3. FLUXO DE CAIXA DO PROJETO E GRÁFICO DA “CURVA S”	64
5.4. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO	68
5.5. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	69
5.5.1. Processos de Gerenciamento de Custos.....	69
5.5.2. Frequência de Acompanhamento do Orçamento e Reservas Gerenciais....	70
5.5.3. Relatórios Gerenciais Previstos e Frequência de Acompanhamento	70
5.5.4. Representação Gráfica do Macro Orçamento do Projeto	71
5.5.5. Autonomias e Alocações Financeiras das Mudanças no Orçamento	72
5.5.6. Administração do Plano de Gerenciamento de Custos	72
5.5.7. Histórico de Alterações dos Custos	73
6. QUALIDADE	74
6.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE DA EMPRESA.....	74
6.2. POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO.....	74
6.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	75
6.3.1. Fatores Ambientais	75
6.3.2. Normas e Especificações Técnicas Aplicáveis ao Projeto.....	75
6.3.3. Métricas da Qualidade	77
6.3.4. Priorização das Mudanças nos Requisitos de Qualidade e Respostas	78

6.3.5. Sistema de Controle e Avaliação dos Requisitos de Qualidade	78
6.3.6. Garantia da Qualidade	81
6.3.7. Alocação Financeira das Mudanças nos Requisitos de Qualidade	82
6.3.8. Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade	82
6.3.9. Histórico de Alterações dos Critérios de Qualidade	83
7. COMUNICAÇÃO	84
7.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	84
7.1.1. Processos de Gerenciamento das Comunicações	84
7.1.2. Eventos de Comunicação do Projeto	85
7.1.3. Atas de Reunião	86
7.1.4. Relatórios do Projeto	87
7.1.5. Estrutura de Armazenamento e Distribuição da Informação	88
7.1.6. Alocação Financeira para o Gerenciamento das Comunicações	88
7.1.7. Responsável pelo Plano e Frequência de Atualização	89
7.1.8. Histórico de Alterações na Política de Comunicação	89
8. RISCOS	90
8.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E RESPOSTAS AOS RISCOS	90
8.1.1. Planejamento do Gerenciamento de Riscos	90
8.1.2. EAR - Estrutura Analítica de Riscos	91
8.1.3. Identificação dos Riscos	92
8.1.4. Qualificação e Quantificação dos Riscos	94
8.1.5. Sistema de Controle de Mudanças de Riscos	98
8.1.6. Análise Quantitativa dos Riscos	98
8.1.7. Plano de Respostas aos Riscos	99
8.1.8. Frequência de Avaliação dos Riscos do Projeto	102
8.1.9. Alocação Financeira para o Gerenciamento dos Riscos	102
8.1.10. Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos	102
8.1.11. Histórico de Alterações nos Riscos	103
9. GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	104
9.1. IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	104
9.2. PLANEJAMENTO DA GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS	106
9.3. GESTÃO DO ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	106
9.4. CONTROLAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	107
10. AQUISIÇÕES / CONTRATAÇÕES	110
10.1. DECISÃO DE COMPRAR OU FAZER	110
10.2. CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS E TIPO DE CONTRATO UTILIZADO	111
10.3. MAPA DE AQUISIÇÕES	111
10.4. SELEÇÃO DAS CONTRATAÇÕES, FORNECEDORES E CRITÉRIOS UTILIZADOS	113
10.5. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DAS CONTRATAÇÕES	114
10.6. ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS OU AQUISIÇÕES	115

11. REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS	116
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso tem por objetivo apresentar as informações referentes ao planejamento do projeto de Desenvolvimento de Software para Gerenciamento da Área de Desenvolvimento de Produto de Calçados da empresa Calçados Contrapé. No trabalho é apresentado detalhadamente o planejamento do projeto, explicitando como o projeto foi planejado e quais ferramentas foram utilizadas, como o projeto será executado e acompanhado e como o mesmo será encerrado.

A empresa Calçados Contrapé atua no mercado calçadista à mais de 10 anos, e devido à forte concorrência, verificou-se a necessidade de desenvolver software para organizar a área de desenvolvimento de produto, com objetivo de dinamizá-la, de modo a reduzir retrabalhos, tempo de pessoas e aumentar a qualidade.

Para o desenvolvimento dos projetos é necessário um gerenciamento e acompanhamento dos mesmos, com o intuito de monitorar e controlar as atividades para que sejam desenvolvidas conforme planejadas. Este gerenciamento deve ser realizado por pessoa capacitada e com habilidades.

O Plano de Projeto é utilizado para realizar o acompanhamento do projeto, é o documento oficial de planejamento. Este conterá descrito o escopo e como o projeto será executado, controlado e encerrado, visando minimizar riscos e problemas que possam atingir o que foi planejado. Um plano de projeto inclui as ações necessárias para definir, coordenar e integrar todos os planos auxiliares do projeto. Este plano documenta o conjunto de saídas dos processos.

O plano de projeto somente poderá ser alterado com o consentimento do patrocinador (Calçados Contrapé) e pelo gerente do projeto, representante oficial da empresa no âmbito do projeto. Portanto, qualquer mudança de planejamento ou de escopo do projeto deverá ser devidamente registrado no plano de projeto.

Este trabalho tem por objetivo apresentar um plano de projeto baseado nas boas práticas de gerenciamento de projeto estabelecidas pelo PMI e descritas no Guia PMBOK.

O projeto, objeto deste trabalho, refere-se ao desenvolvimento de um software voltado para a área de desenvolvimento de produto de calçados, abrangendo o desenvolvimento até seu encerramento.

Todos os dados referentes à equipe do projeto e as empresas envolvidas são fictícios.

Este trabalho compreende os seguintes capítulos:

Viabilidade mercadológica – este capítulo define o negócio e seus norteadores estratégicos, realiza uma análise de cenários, identifica o público-alvo, faz uma análise dos diferenciais competitivos dos concorrentes, apresenta as tendências de mercado realizando a análise da competitividade do setor e estabelece como a empresa se posicionará frente às forças competitivas e qual a vantagem competitiva do negócio;

Conhecer o mercado onde atua ou atuará compreende em deter informações sobre o consumidor, concorrência, fornecedores, novas tecnologias, nichos e tendências de mercado que fornecerão subsídios para a tomada de decisão sobre investimentos. O estudo analisa se há potencial de consumo para o produto ou serviço, minimizando riscos de fazer investimentos em um mercado ou momento incerto.

Escopo do projeto - este capítulo trata da definição do gerente e da equipe do projeto, descreve o projeto e seus objetivos, define o produto do projeto, apresenta os fatores de sucesso, restrições, premissas, restrições, exclusões do projeto, apresenta as principais atividades e estratégias do projeto, as principais entregas do projeto e estabelece o macro orçamento do projeto, o plano de entregas e os principais marcos do projeto;

Recursos - define os recursos necessários à execução do projeto, apresenta a estrutura hierárquica do Projeto, organograma, definição de papéis de cada membro da equipe, apresenta a matriz de responsabilidades e descreve e define o plano de gerenciamento dos recursos humanos do projeto;

Tempo - este capítulo apresenta a estrutura analítica do projeto, o dicionário da EAP, o cronograma do projeto com a descrição das fases e dos *millestones* ou marcos do projeto e descreve e define o plano de gerenciamento do tempo do projeto;

Custos – apresenta as unidades de medidas e o custo do projeto, o orçamento do projeto, o fluxo de caixa do projeto com o gráfico da “Curva S” e descreve e define o plano de gerenciamento de custos do projeto;

Qualidade – este capítulo apresenta as políticas de qualidade do Projeto e descreve e define o plano de gerenciamento da qualidade do projeto;

Comunicação – este capítulo descreve e define o plano de gerenciamento das comunicações do projeto;

Riscos – este capítulo apresenta o plano de gerenciamento dos riscos e de respostas aos riscos do projeto;

Gerenciamento das Partes Interessadas – este capítulo apresenta a identificação das partes interessadas, o planejamento da gestão das partes interessadas, a gestão do engajamento das partes interessadas e o controle do engajamento das partes interessadas;

Aquisições/Contratações – o capítulo descreve qual a decisão tomada em relação ao projeto – “comprar ou fazer” – e justifica essa decisão, define as contratações dos serviços e tipo de contratos a serem utilizados, apresenta o Mapa de aquisições, como serão selecionadas as contratações, fornecedores e os critérios utilizados na seleção e define como serão encerrados os contratos ou aquisições;

Registro de lições aprendidas – este capítulo aborda como serão registradas e documentadas as lições aprendidas durante o projeto.

1. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

As avaliações de viabilidade mercadológica e outras ações relacionadas de um projeto podem colaborar para reduzir os riscos, identificar oportunidades e ameaças, e com isso aumentar as chances de sucesso.

1.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

A empresa de Calçados Contrapé atua a mais de 10 anos no mercado calçadista e devido a dinamização de lançamentos de produtos ao mercado, idealizou o desenvolvimento de um software para a sua área de desenvolvimento de produtos. Este produto do projeto, software para a área de desenvolvimento de produto de calçados, surgiu devido a necessidade da empresa, especificamente da área, que é o coração da empresa, necessitando uma melhor organização e gerenciamento.

Com o passar do tempo a empresa constatou que não era mais possível controlar a área de forma descentralizada, pois a empresa possui objetivos audaciosos de expansão, logo para isso essencial estar organizada e coincidentemente não encontrou disponível nenhuma ferramenta de TI disponível em mercado que pudesse ser utilizada.

Considerando todas as informações da empresa e das disponibilidades das empresas de TI a empresa resolveu atender a esta necessidade da área e montar uma equipe para o desenvolvimento próprio que atenda às suas necessidades. Esta equipe terá centralizada todos os esforços para atender as necessidades do projeto. Isso proporcionará ao longo do tempo a empresa um potencial competitivo frente a seus concorrentes atendendo a necessidade do mercado de consumo com maior dinamicidade. Além do que um desenvolvimento “especial” se espera ter uma melhor qualidade. Para realização do projeto, identificou-se a necessidade de levantar os requisitos, mapear os processos atuais com o objetivo e rastrear falhas e a partir disso construir um processo novo de desenvolvimento da área, possibilitando posteriormente o desenvolvimento do software.

1.2. NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Os norteadores de uma empresa, missão e valores, destinam-se a orientar a composição da identidade, cultura organizacional, e com base neles que os gestores definem os seus planos táticos e estratégicos. A seguir são apresentados os norteadores estratégicos da Contrapé.

Missão: Ser uma empresa inovadora, que produza qualidade, moda e conforto, tornando-se essencial para os clientes, desejada pelas consumidoras e admirada por seus colaboradores e pelas comunidades onde atua.

Valores: honestidade, transparência, organização, segurança, amizade, respeito, sinceridade, humildade, inteligência, alegria e compreensão.

1.3. NECESSIDADE DO MERCADO A SER ATENDIDO

Analisando a área de desenvolvimento de produto de calçados, identificou-se muito retrabalho, demora no trabalho de rotina, falta de informações em tempo real e a dificuldade de gerenciar o andamento da área, dentre outras coisas, aliado a indisponibilidade de um software pronto no mercado de TI para aquisição, constatou-se a necessidade de desenvolver um software próprio e especializado. Este software visa organizar a área, seus processos, podendo gerenciá-la melhor, bem como exercer melhor controle sob a mesma.

1.4. FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso são pontos que colaboram para o objetivo final do projeto. No projeto, os pontos essenciais para o alcance dos objetivos são:

- Comprometimento de toda a equipe do projeto;
- Disponibilidade de recursos financeiros para o desenvolvimento do projeto;

- Disponibilidade de recursos humanos para o desenvolvimento do projeto;
- Levantamento de requisitos e mapeamento de processos bem completos para a definição do novo processo e o desenvolvimento do software;
- Integração, comunicação, participação e envolvimento de todas os membros envolvidos no desenvolvimento do projeto;
- Equipe qualificada e comprometida com o desenvolvimento das atividades do projeto;
- Treinamento e capacitação dos membros da equipe com a metodologia definida a ser empregado no desenvolvimento do software.
- Definição correta dos templates;
- Testagens das telas desenvolvidas completas e validações corretas;
- Cronograma completo;
- Reuniões de acompanhamento do projeto;
- Atualização constante do projeto;

1.5. RECURSOS NECESSÁRIOS

Para a realização do projeto de Desenvolvimento de Software para Gerenciamento da área de Desenvolvimento de Produto de Calçados, além do conhecimento dos fatores críticos do sucesso é necessário que o gestor tenha conhecimento sobre as necessidades que diz respeito à estrutura, equipamentos e pessoas – os recursos necessários. Esse capítulo descreve todos os recursos, materiais e humanos, necessários para o desenvolvimento do projeto.

1.5.1. Recursos Físicos

Os recursos físicos do projeto correspondem aos espaços necessários para a execução das atividades. Para o projeto Desenvolvimento de Software para Gerenciamento da área de Desenvolvimento de Produto de Calçados, será locado uma sala externa à empresa (Contrapé) para que seu desenvolvimento e execução se dê com tranquilidade e de forma isenta, com uma rotina própria. A sala deverá ter no mínimo 30m², já com estrutura disponível de água, luz, IPTU, telefone (pacote limitado) e internet, custando no máximo R\$1.000,00, espaço para que os membros da equipe possam desenvolver o projeto.

Esta sala, será destinada para:

- Reuniões referente ao acompanhamento do projeto e outras atividades referente a acompanhamento do projeto.
- Treinamento da equipe da metodologia a ser empregada no projeto;
- Destinada a parte de execução de desenvolvimento do projeto:
 - o Estudar a modelagem do novo processo,
 - o Estudar toda a documentação do projeto;
 - o Fazer a modelagem do novo processo;
 - o Fazer a documentação;
 - o Fazer a especificação do programa;
 - o Definir a arquitetura;
 - o Elaborar a proposta de desenvolvimento;

1.5.2. Recursos Tecnológicos

A tecnologia é muito importante para a execução e desenvolvimento do projeto, principalmente por se tratar de um projeto voltado à área de tecnologia da informação. Seguem os recursos necessários de tecnologia:

- Software para gerenciamento do projeto – Project (1 licença para o gerente do projeto);
- Computadores, 09 unidades (1 para cada membro da equipe);
- Impressora, 01 unidade.

1.5.3. Recursos Materiais e Utensílios

Os recursos referentes aos materiais e utensílios que complementam os Recursos Físicos e de Máquinas e Equipamentos, que serão utilizados no projeto, serão os seguintes:

- Conjunto de mesa e cadeiras, 09 unidades;
- Telefones, 09 unidades;
- Folhas, 03 pacotes;
- Grampeador, 01 unidade;
- Canetas, 18 unidades;
- Clips, 01 pacote;
- Post-it, 18 unidades;
- Agendas, 09 unidades;

1.5.4. Recursos Humanos

Como o projeto trata de desenvolvimento de software da área da Tecnologia da Informação, os recursos humanos envolvidos neste são os impulsionadores que possibilitam o resultado final. Segue os recursos humanos especificados a seguir:

- Gerente de Projeto (01) – Responsável por planejar, gerenciar e coordenar o projeto;
- Líder Técnico (01) – Responsável por dar apoio à equipe no que diz respeito à parte técnica, apoiar o gerente de projetos no desenvolvimento do projeto.
- Analista Sênior (01) – Responsável por desenvolver o sistema através de códigos;
- Designer (01) – Responsável por definir, elaborar e validar a parte visual dos templates;
- Analista de Processos (01) – Responsável por fazer o levantamento dos requisitos;
- Analista de Sistemas (01) – Responsável por fazer o mapeamento de processos;
- Arquiteto de Software (01) – Responsável por definir a arquitetura (estrutura) do sistema;
- Programador (01) – Responsável por desenvolver o sistema através de códigos;
- Analista de Testes (01) – Responsável por testar as telas desenvolvidas e fazer a validação das mesmas.

1.5.5. Requisitos Não-Funcionais

Os requisitos não funcionais deste projeto são especificados a seguir:

- O projeto de desenvolvimento do software não incluirá a parte de implantação.
- O sistema contemplará somente a área de Desenvolvimento de Produto, não estando incluso a contemplação do sistema a nenhuma outra área;
- Meta de produtividade – o sistema não substituirá o trabalho humano então para todas as atividades antes realizadas manualmente será necessário o comando de uma pessoa para realizá-lo.
- O projeto não irá contemplar o treinamento da equipe de usuários;

1.6. DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

O setor de desenvolvimento da empresa responde por todos os desenvolvimentos de novos produtos de calçados e com isso vê a necessidade de melhoria constante, pois é responsável pelo lançamento de todos os produtos que realizam o faturamento da empresa.

Para a realização do desenvolvimento e lançamento dos produtos é necessário contar com uma grande quantidade de informações e pessoas envolvidas nas atividades. Por isso a ideia e desenvolvimento para área de uma melhoria, que é um software para gerenciamento, em função da grande quantidade de procedimentos, fluxos de trabalho e do volume de informações, acabando por tornar o processo num todo complexo, causando prejuízos a empresa em vários aspectos como: falta de confiabilidade na informação, informação desatualizada por não ser interligada, informações multiplicadas, retrabalhos, falta de histórico, gerenciamento precário, mais pessoas do que o necessário envolvidas no mesmo assunto.

Diante dessa complexidade e comprometimento envolvido no processo de desenvolvimento de produto de calçado, a organização decidiu se empenhar e apostar no desenvolvimento de uma ferramenta software para auxílio da área, com a finalidade de mapear as falhas existentes e possíveis melhorias, resultando em um novo processo de desenvolvimento, mais otimizado e organizado, que irá se refletir no software. Lembrando que essa nova ferramenta nada irá interferir na qualidade final do produto e apenas irá melhorar a produtividade da equipe, reduzindo automaticamente o tempo de trabalho da mesma.

2. ESCOPO DO PROJETO

O plano de gerenciamento do escopo, de acordo com PMBOK (5ª edição), constitui todos os processos necessários, somente o necessário, para garantir o resultado ou objetivo do projeto. Logo, o gerenciamento do projeto está intimamente ligado o que está incluso no projeto e o que não está incluso, fornecendo uma visão geral dos processos.

2.1. GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES

Angélica Dimer Scheffer é a gerente do projeto. Sua autoridade é total, podendo contratar pessoas para a composição da equipe do projeto, assim como realizar contratos com empresas especializadas para a realização. Tem a responsabilidade de controlar o escopo, custo, o prazo do projeto e todas as demandas relacionadas aos recursos envolvidos ao projeto.

No que tange ao aspecto financeiro deverá administrar os recursos conforme o plano de gerenciamento de custos.

Qualquer alteração no orçamento inicial deverá ser levada ao conhecimento e aprovação do patrocinador.

Outras responsabilidades do gerente do projeto são:

- Atuar como único responsável pela entrega do projeto;
- Assegurar que todos os membros da equipe realizem suas tarefas conforme prometido;
- Assegurar que todos os compromissos contratuais sejam executados no prazo;
- Controlar os custos e cronograma do projeto;
- Responsabilizar-se pela guarda de toda a documentação relativa ao projeto;
- Assegurar que o projeto seja entregue dentro dos prazos e custos previstos.

2.2. EQUIPE DO PROJETO

Para que o projeto seja realizado dentro do prazo é necessário compor uma equipe de pessoas com papéis bem definidos. Diante disso, para o desenvolvimento deste projeto foi identificada a necessidade de uma equipe com os seguintes papéis:

- Patrocinador
- Gerente do Projeto
- Líder Técnico
- Analista Sênior
- Designer
- Analista de processos
- Analista de sistemas
- Arquiteto de Software
- Programador
- Analista de Testes

2.3. DESCRIÇÃO DO PROJETO

O projeto será construir um software ou sistema para gerenciamento da área de desenvolvimento de produto de calçados (SGDP), para que a área possa gerenciar todo o ciclo de vida dos produtos, desde a concepção da ideia, design, manufatura, informações, até a entrega e acompanhamentos com informações consolidadas e em tempo real. O projeto envolverá a contratação dos profissionais para realizar o desenvolvimento da construção do software, o mapeamento dos processos para definição do trabalho que será feito, identificação dos usuários, identificação dos requisitos, identificação da plataforma a ser utilizada, esboço das telas e suas funcionalidades, montagem do cronograma, desenvolvimento das telas e validação por parte da equipe de desenvolvimento. O projeto contará com uma equipe de especialistas.

2.4. OBJETIVO DO PROJETO

Desenvolver com êxito todas as etapas do projeto necessárias para a construção, desenvolvimento de um sistema de gerenciamento para a área de desenvolvimento de produto de calçados (SGDP), iniciando através do mapeamento de processos. As etapas de processo de dão desde a pesquisa de como funciona a área de desenvolvimento de produto até a conclusão do software e suas testagens pela equipe de o desenvolveu.

O projeto deverá ser realizado dentro de um prazo máximo de 7 meses e 22 dias a partir de agosto de 2016, com custo total estimado em R\$ 191.888,62, já incluídas as reservas gerenciais.

2.5. JUSTIFICATIVA DO PROJETO – PROBLEMA / OPORTUNIDADE

A área de desenvolvimento de produto dos mais variados segmentos, calçados, roupas, cosméticos, móveis, e afins, ainda tem grande dificuldade ou uma certa deficiência com relação tempo, custo, viabilidade de lançamento, monitoramento e um dos itens talvez mais importantes de todos que é a informação fidedigna geradas o tempo todo com relação ao trabalho realizado nos seus produtos.

As informações são geralmente arquivadas em rede nos mais variados formatos como Excel, Word, PDF dentre outros, podendo estar espalhadas na área de trabalho, em pen drives, no drive C da máquina e nos diversos caminhos das redes que cada empresa possui. Isso pode acarretar problemas de comunicação no desenvolvimento de produto e com outras áreas ligadas, sem falar na falta de veracidade e confiabilidade da mesma, onerando diversos problemas.

Como podemos otimizar tempo, ter confiabilidade na informação e gerenciar o desenvolvimento de produto de calçados ao mesmo tempo?

A globalização, o curto espaço de tempo para o trabalho de cada lançamento, coleção ou portfólio de produtos, a tendência de moda mundial, a customização, a inovação acelerada, informação disseminada em tempo real, são desafios encontrados pelas equipes de desenvolvimento de produto de calçados que interferem diretamente no seu trabalho. Ademais, as empresas precisam fazer mais, produzir mais com

qualidade tendo menos recursos, ou seja, o cliente está com uma expectativa cada vez maior, mais bem informado, mais exigente e os ciclos de vida dos produtos estão consequentemente sendo reduzidos.

As empresas para se manterem no mercado consumidor e serem competitivas, precisam estar inovando constantemente, não só com relação ao que está rodando no mundo, mas sim com novidades de autorias, ou seja, um DNA próprio diferencial. Além disso, o ciclo de vida dos produtos está diminuindo, então é preciso ser dinâmico para colocar o seu produto no tempo certo no mercado. Porém, para termos esse conjunto de requisitos realizados na área de desenvolvimento de produto de calçados é necessário gerenciar rigidamente os custos, tempo, qualidade e entregas.

Outros fatores que interferem no trabalho da área de desenvolvimento de produto de calçados são a imensa gama de produtos a nível mundial, o conhecimento cada dia mais aguçado dos consumidores e a dinamicidade com que as informações, tendências, além de normas e regulamentações governamentais sofrem alterações, estes fatores são os externos que precisam ser percebidos rapidamente pela área. Estes, interferem diretamente nos processos da área, na distribuição das responsabilidades, na colaboração da equipe e no gerenciamento da informação dos dados.

A ideia é construir software para gerenciar as informações/dados do desenvolvimento de produtos de calçados, contemplando todo o ciclo de vida, desde a geração/concepção de ideia, identificação da oportunidade, teste do conceito, estudo de viabilidade, definição do produto, desenvolvimento e projeto, testes e tentativas de campo, lote piloto, lançamento de produto, revisão do desempenho e retirada do produto de circulação, além de oferecer apoio do seu serviço a outras atividades relacionadas a engenharia e cadastros. O software permitirá que toda a cadeia envolvida no projeto possa ser rastreada, documentada tendo seus detalhes importantes divulgados entre a equipe participante do projeto, incluindo ideias, dicas, considerações, resultados de testes, comentários, lógicas que poderão influenciar outras etapas, requisitos de conformidade, ou seja detalhes da configuração de desenvolvimento de produto de calçados.

No decorrer da evolução do desenvolvimento do produto/projetos, manterá a ligação entre todas as partes que se constroem à medida que o projeto evolui, através

das revisões. Toda a equipe estará atualizada referente a todos os assuntos, podendo a qualquer momento tirar uma posição completa sobre o projeto ou até mesmo reconstruí-lo, com todas as versões. Outro ponto que irá contemplar é aonde normalmente está a maior dificuldade da área para fornecer aos gerentes e até mesmo a alta direção da empresa são os mecanismos para mudanças rápidas e seus respectivos controles, para que isso aconteça com precisão e fidedignidade abrangendo todas as partes influenciadas com possibilidade para sua revisão e aprovação.

Poderá fazer a gestão inicial de todas as informações de projetos antes de serem lançados e virarem produtos comercializáveis, conversa com o sistema ERP de produção complementando-o. O SGDP poderá ser considerado como uma central de informações do projeto/produto, um elo de comunicação entre as áreas de marketing, engenharia, vendas, direção geral, custos, desenvolvimento de produto e produção. Dali as informações poderão ser extraídas em vários formatos e com as informações desejadas para serem enviadas as demais pessoas e áreas interessadas ou requisitantes.

2.6. PRODUTO DO PROJETO

O produto do projeto é o software de gerenciamento para a área de desenvolvimento de produto de calçados (SGDP). O produto é composto por diversas fases, desde o mapeamento de processos para melhor entendimento do que é necessário contemplar neste, contratação dos profissionais especialistas até o desenvolvimento propriamente dito e testagens finais.

2.7. FATORES DE SUCESSO DO PROJETO

- Projeto em conformidade com o Termo de Abertura
- Projeto dentro do prazo e do orçamento previsto
- Contratar os especialistas necessários e capacitados ao projeto
- Boa comunicação entre o gerente do projeto e a equipe do projeto

- Fluxo de trabalho transparente com objetivos e comunicação clara para alinhamento dos esforços
- Gerenciar alterações no escopo
- Gerenciar os riscos
- Fazer um bom mapeamento de processos
- Ter a documentação apropriada
- Análise e detalhamento das especificações e requerimentos necessários a serem atendidos pelo desenvolvimento
- Controlar a qualidade com eficiência
- Realizar as etapas do projeto dentro do prazo e orçamento previstos
- Produto do projeto encerrado em condições de funcionamento

2.8. RESTRIÇÕES

- O orçamento é limitado ao montante de R\$ 191.888,62;
- O prazo limite é de 7 meses e 22 dias;
- O software irá contemplar apenas a parte da área de desenvolvimento de produto de calçados, não contemplará nenhuma outra área (ex. produção, vendas, estoque, compras, nota fiscal, outras);

2.9. PREMISSAS

- O mapeamento dos processos será realizado através de conversas com profissionais que trabalham na área de desenvolvimento de produto de calçados, após será validado com o gerente de projeto;
- O desenvolvimento da metodologia e dos templates levará em consideração os processos e documentos levantados e documentados no mapeamento de processos;
- Para organização dos arquivos que serão gerados e da metodologia será utilizado um diretório criado especificamente para isso na rede.

- O projeto prevê reuniões para entendimento da equipe;
- A comunicação dentro da equipe será feita através de e-mails e reuniões de acompanhamento e sempre contará com o envolvimento do gerente do projeto;
- Será necessário a aquisição de software para apoio ao gerenciamento das atividades e recursos, que deverá ser instalado no computador do gerente de projeto;
- Necessário o envolvimento e dedicação de todos os membros da equipe que farão parte do projeto
- Os membros da equipe necessitam ter os conhecimentos pertinentes às atividades que irão desenvolver no projeto;
- A comunicação entre a equipe ocorrerá através de e-mails, *Messenger* interno e reuniões de acompanhamento, sempre contando com o envolvimento do gerente do projeto;
- O gerente do projeto deverá ter capacidade e competência necessárias para gerenciar os pacotes de trabalho e as atividades do projeto em todas as etapas;
- Será necessária a locação da estrutura física e compra materiais e equipamentos.
- Poderão ser realizados trabalhos de casa.

2.10. EXCLUSÕES ESPECÍFICAS

- O projeto não tem como objetivo implantá-lo;
- O projeto não prevê manutenções de melhorias;
- O projeto não tem como objetivo colocá-lo em mercado para a venda.
- O projeto não prevê validação dos templates com os profissionais que serão consultados para fazer o mapeamento de processos e dos requisitos

2.11. PRINCIPAIS ATIVIDADES E ESTRATÉGIAS DO PROJETO

- Alugar uma sala para os profissionais que trabalharão no desenvolvimento do projeto;
- Identificar e contratar profissionais para desenvolvimento do projeto;
- Preparar reunião de treinamento da metodologia do projeto;
- Mapear os fluxos de trabalho do processo atual de desenvolvimento
- Identificar falhas e gargalos;
- Avaliar modelos conceituados de desenvolvimento de software;
- Desenvolver a modelagem do novo processo para desenvolver o sistema;
- Capacitar a equipe de desenvolvimento com relação ao processo que o sistema irá contemplar;

2.12. PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO

a) Iniciação:

- Termo de Abertura
- Identificar as partes interessadas

b) Planejamento:

- Plano de projeto
 - o Plano Gestão de Escopo
 - Requisitos
 - Levantamento dos Requisitos
 - Análise dos requisitos
 - Documentação dos requisitos
 - Modelagem/Processos
 - Mapeamento dos processos
 - Análise dos processos atuais
 - Modelagem do novo processo de desenvolvimento
 - Documentação do novo processo

- Especificação do programa
 - Arquitetura software
 - Revisão da metodologia proposta
 - Elaboração da proposta de desenvolvimento
 - Aprovação da proposta de desenvolvimento
- Plano Gestão de Tempo
 - o Cronograma do projeto
 - o Definição das prioridades
- Plano Gestão de Custos
 - o Estimar custos
 - o Determinar orçamento
- Plano de Qualidade
- Plano de Gestão de Recursos
 - o Pesquisar profissionais para compor equipe
 - o Definir profissionais
- Plano Comunicações / partes interessadas
 - o Criar diretório para armazenamento das informações
- Plano Gerenciamento de Riscos
- Plano Aquisições
 - o Pesquisar imóvel para locar
 - o Pesquisar materiais e equipamentos
 - o Pesquisar software

c) Execução:

- Recursos
 - o Treinar a equipe com a metodologia
 - Construção
 - Templates
 - o Definir padrões de templates
 - o Elaboração templates
 - o Validação Templates

- Codificação/Telas
 - o Ideia/Concepção
 - o Testes/protótipos
 - o Par técnico
 - o Amostras/Lote piloto
 - o Liberação para produção
 - Teste de escala
 - Custos
 - Navalhas
 - Matrizaria
- Gerenciar a qualidade
 - o Testes e validações
 - Teste de unidade
 - Teste de integração
 - Teste de sistema/telas
 - Ideia/Concepção
 - Testes/protótipos
 - Par técnico
 - Amostras/Lote piloto
 - Liberação para produção
 - o Teste de escala
 - o Custos
 - o Navalhas
 - o Matrizaria
 - o Validação/aprovação
 - o Verificação com a metodologia
- Fase de Finalização
 - o Elaboração de manuais
 - o Lições aprendidas e registradas
- Gerenciar a comunicação
- Aquisições

- o Locação imóvel
 - o Materiais e equipamentos
 - Aquisição
 - Instalação
 - o Software
 - Aquisição
 - Instalação
- d) Monitoramento e Controle
 - Gerenciar o projeto
 - o Reunião Acompanhamento
 - Semanal
 - o Relatório de desempenho/atualização projeto
 - Semanal
- e) Encerramento
 - Encerrar o projeto
 - Encerrar as aquisições

2.13. ORÇAMENTO DO PROJETO

- O projeto prevê um gasto máximo de R\$ 191.888,62, incluindo as reservas gerenciais e de contingência;
 - As reservas gerenciais e de contingências não podem ultrapassar a R\$17.444,42, que corresponde a 10% do orçamento;

2.14. PLANO DE ENTREGA E MARCOS DO PROJETO

O projeto terá início em agosto de 2016 e deverá ter a duração aproximada de 7 meses 22 dias. Este período irá englobar todas as fases do projeto: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento.

Na tabela abaixo, estão especificadas as datas de entrega dos principais marcos:

Entrega	Descrição	Término
Iniciação	Termo de abertura	02/08/16
	Identificar as partes interessadas	02/08/16
Planejamento	Plano de projeto	18/10/16
	Plano Gestão de Escopo	14/10/16
	Requisitos Levantados/aprovados e documentados	31/08/16
	Mapeamento dos processos	06/09/16
	Aprovação da proposta de desenvolvimento	14/10/16
	Cronograma do projeto	05/08/16
	Definição das prioridades	06/09/16
	Estimar custos	12/08/16
	Determinar orçamento	16/08/16
	Definir profissionais que irão compor a equipe	09/09/16
	Pesquisar imóvel para locar	30/08/16
	Pesquisar materiais e equipamentos	23/08/16
	Pesquisar software	01/09/16
Execução	Treinar a equipe com a metodologia	18/10/16
	Validação Templates	27/10/16
	Codificação / telas	21/03/17
	Testes e validações das telas	23/03/17
	Elaboração de manuais	20/02/17
	Lições aprendidas e registradas	27/02/17
	Locação Imóvel	12/09/16
	Instalação materiais e equipamentos	12/09/16
	Instalação Software gerenciamento projeto	06/09/16
Monitoramento e controle	Gerenciar o projeto	03/03/17
Encerramento	Encerrar o projeto	02/03/17
	Encerrar as aquisições	13/09/16

Tabela 1 - Marcos do projeto. Fonte: elaborado pelo autor.

2.15. HISTÓRICO DE ALTERAÇÃO DE ESCOPO

REGISTRO DE ALTERAÇÕES			
Data	Modificado por	Descrição da Mudança	Ações
APROVAÇÕES			
Gerente do Projeto		Data	

3. RECURSOS

O planejamento de recursos é importante para que o projeto alcance seus objetivos de desempenho e consiste na identificação dos recursos a serem utilizados na execução das atividades do projeto, da quantidade de cada recurso e datas em que serão utilizados e deve ser coordenado juntamente com a estimativa de custos do projeto.

3.1. RECURSOS HUMANOS

O sucesso de uma organização, da sociedade ou mesmo de um projeto, como neste caso, está intimamente ligado aos recursos humanos que os compõem.

Para que isso seja efetivo é necessário identificar o potencial de cada indivíduo, sabendo assim suas características é possível definir qual função poderá desempenhar melhor, exercendo suas habilidades e consequentemente suas responsabilidades com compatibilidade no projeto.

Os recursos humanos do projeto devem estar envolvidos desde o início, fortalecendo o compromisso de todos em alcançar os objetivos do projeto. Dessa forma, o planejamento dos recursos humanos de um projeto se propõe a documentar as funções e responsabilidades de cada membro envolvido no projeto, sinalizados no organograma a seguir.

3.1.1. Estrutura Hierárquica do Projeto

O projeto não utilizará um Escritório e Projetos para a supervisão ou gerenciamento do mesmo.

3.1.2. Organograma do Projeto

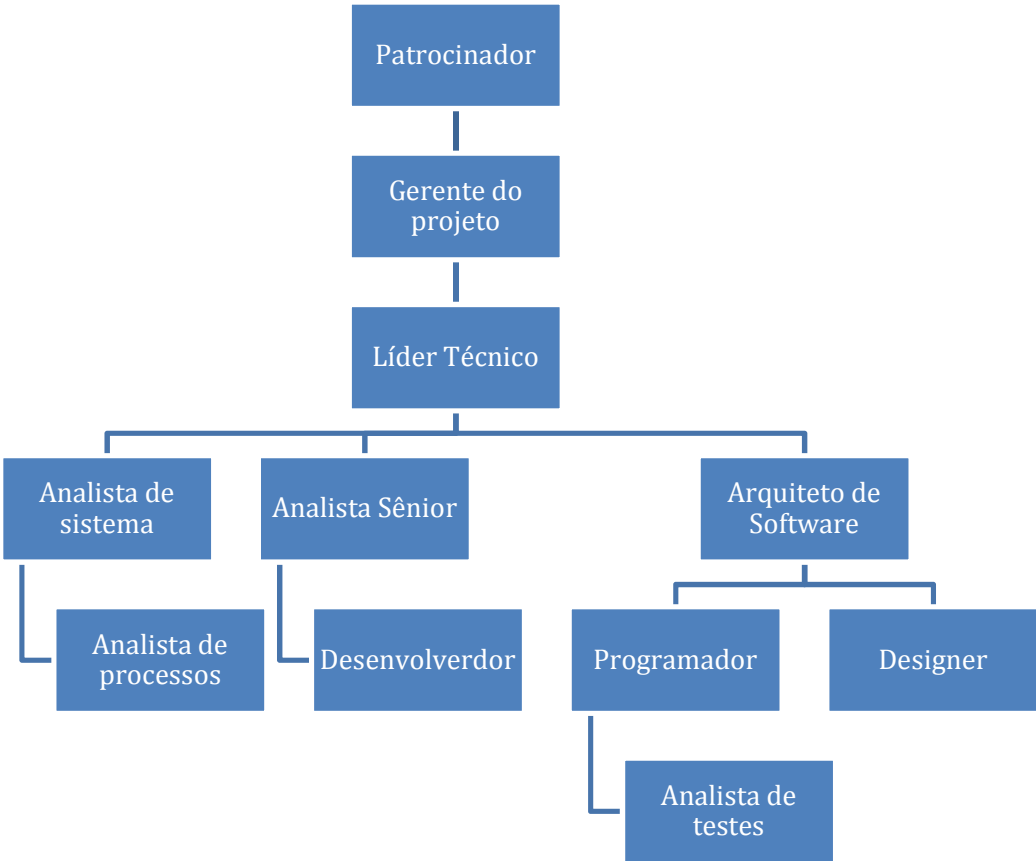


Figura 1 – Organograma do projeto. Fonte: elaborado pelo autor.

3.1.3. Definição de Papéis

A tabela a seguir apresenta os papéis e atribuições de cada membro da equipe do projeto:

Papel	Descrição
Gerente de Projetos	Responsável por definir a equipe do projeto, planejar e coordenar, conduzindo as atividades do projeto. Garantir que o projeto seja concluído no prazo estipulado e dentro do orçamento previsto. Fazer fluir a informação entre os envolvidos de forma objetiva e clara, apresentar o status do projeto verificando se o mesmo está de acordo com o objetivo proposto, visando garantir o sucesso do mesmo.

Líder Técnico	Com grande experiência na área de sistemas de TI, principalmente em desenvolvimento de novos softwares, será responsável por dar apoio a equipe, revisar a metodologia com o objetivo do projeto, elaborar proposta de desenvolvimento e aprova-la. Apoiará o gerente de projetos na montagem do cronograma, bem como auxiliar com seu conhecimento a definir as prioridades de trabalho. Enfim, dar todo o suporte técnico do seu conhecimento a equipe para o desenvolvimento do projeto.
Arquiteto de Software	Responsável por analisar as necessidades do projeto e definir a arquitetura, conjunto de estrutura, componentes, regras, ou seja, tecnologia (parte técnica), a serem utilizadas para desenvolver o projeto ser desenvolvido.
Analista Sênior	Responsável por desenvolver o sistema através de códigos, apoiados nos levantamentos de requisitos e mapeamento de processos (especificações e diretrizes técnicas), apoiados pelo Líder Técnico.
Analista de Sistemas	Responsável por mapear os fluxos de trabalho do atual processo, analisa-los, criar um processo ideal com base no levantamento realizado, elaborar a documentação do novo processo, e especificá-lo para o desenvolvimento do programa.
Designer	Responsável por definir, elaborar e validar os templates, ou seja, os modelos das telas através do design que o software terá.
Analista de Processos	Responsável por fazer o levantamento dos requisitos do atual processo, analisa-los, elaborar a documentação os especificando para o desenvolvimento do programa. Auxiliar na revisão da metodologia do mapeamento de processos.
Programador	Responsável por desenvolver o sistema através de códigos, apoiados nos levantamentos de requisitos e mapeamento de processos (especificações e diretrizes técnicas), apoiados pelo Líder Técnico.
Analista de Testes	Responsável pela validação do software, ou seja, se a etapa de codificação cumpriu o que foi solicitado na especificação de levantamento dos requisitos, mapeamento de processos, se não há erros (bugs) no software. Faz a validação do sistema. Responsável por pesquisar os equipamentos, materiais, software e locação e realizar as compras e locações.

Tabela 2 - Definição dos papéis no projeto. Fonte: elaborado pelo autor.

3.1.4. Diretório da Equipe do Projeto

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

Nº	Nome	Área	e-mail	Telefone comercial/ramal	Telefone celular
01	Angélica Dimer Scheffer	Gerente do Projeto	angelicadimerscheffer@gmail.com	(51) 3595-0242, ramal 2240	(51)9506-2831
02	Antônio dos Santos	Líder Técnico	antonio.santos@gmail.com	(51) 3595-0242, ramal 2242	(51) 9989-3501
04	Cátia Muller	Analista Sênior	fernando.silveira@gmail.com	(51) 3595-0242, ramal 2244	(51) 9989-3503
08	Débora de Almeida	Designer	catia.muller@gmail.com	(51) 3595-0242, ramal 2246	(51) 9989-3505
05	Eduardo Oliveira	Analista de processos	vanessa.casagrande@gmail.com	(51) 3595-0242, ramal 2252	(51) 9989-3511
03	Fernando Silveira	Analista de sistemas	eduardo.oliveira@gmail.com	(51) 3595-0242, ramal 2254	(51) 9989-3513
06	Juliana Souza	Arquiteto de Software	juliana.souza@gmail.com	(51) 3595-0242, ramal 2256	(51) 9989-3515
07	Thiago dos Santos	Programador	thiago.santos@gmail.com	(51) 3595-0242, ramal 2258	(51) 9989-3517
09	Vanessa Casagrande	Analista de Testes	debora.almeida@gmail.com	(51) 3595-0242, ramal 2262	(51) 3213-3453

Tabela 3 – Diretório da equipe do projeto. Fonte: elaborado pelo autor.

3.1.5. Matriz de Responsabilidades (RACI) da Equipe do Projeto

A planilha abaixo mostra a matriz de responsabilidades da equipe do projeto em cada atividade do projeto.

MATRIZ RACI										
EAP	TAREFA	RECURSOS DO PROJETO								
		PAPEL	Gerente de projeto	Líder Técnico	Designer	Analista de Testes	Analista de Sistema	Analista Sênior	Arquiteto de Software	Programador
		NOME	Angélica Dimer Scheffer	Antônio dos Santos	Cátia Müller	Débora de Almeida	Eduardo Oliveira	Fernando Silveira	Juliana Souza	Thiago dos Santos
1	Iniciação									
1.1	Termo de abertura	R								

1.2	Identificar as partes interessadas	R								
2	Planejamento									
2.1	Plano de projeto									
2.1.1	Plano Gestão de Escopo									
2.1.1.1	Requisitos									
2.1.1.1.1	Levantamento dos requisitos									R
2.1.1.1.2	Análise dos requisitos									R
2.1.1.1.3	Documentação dos requisitos									R
2.1.1.2	Modelagem/processos									
2.1.1.2.1	Mapeamento dos processos					RA				
2.1.1.2.2	Análise dos processos atuais					RA				CI
2.1.1.2.3	Modelagem do novo processo de desenvolvimento					RA				CI
2.1.1.2.4	Documentação do novo processo					RA				CI
2.1.1.2.5	Especificação do programa					RA				CI
2.1.1.2.6	Arquitetura software					CI	CI	RA	CI	CI
2.1.1.2.7	Revisão da metodologia proposta		RA	C	C	C	C	C	C	C
2.1.1.2.8	Elaboração da proposta de desenvolvimento		RA	C	C	C	C	C	C	C
2.1.1.2.9	Aprovação da proposta de desenvolvimento		RA							
2.1.2	Plano Gestão de Tempo									
2.1.2.1	Cronograma do projeto	R	CA	CI	CI	CI	CI	CI	CI	CI
2.1.2.2	Definição das prioridades	R	CA	CI	CI	CI	CI	CI	CI	CI
2.1.3	Plano Gestão de Custos									
2.1.3.1	Estimar custos	RA								
2.1.3.2	Determinar orçamento	RA								
2.1.4	Plano de Qualidade	RA								
2.1.5	Plano Gestão de Recursos									
2.1.5.1	Pesquisar profissionais para compor equipe	RA								
2.1.5.2	Definir profissionais	RA	C							
2.1.6	Plano Comunicações / partes interessadas									
2.1.6.1	Criar diretório para armazenamento das informações		RA							
2.1.7	Plano Gerenciamento de Riscos	R								
2.1.8	Plano Aquisições									
2.1.8.1	Pesquisar imóvel para locar	C			R					
2.1.8.2	Pesquisar materiais e equipamentos	C			R					
2.1.8.3	Pesquisar software	C			R					

3	Execução									
3.1	Recursos									
3.1.1	Treinar a equipe com a metodologia		R							
3.1.2	Construção									
3.1.2.1	Templates									
3.1.2.1.1	Definir padrões de templates		C	R				C	C	
3.1.2.1.2	Elaboração templates		C	R				C	C	
3.1.2.1.3	Validação Templates			RA						
3.1.2.2	Codificação / telas									
3.1.2.2.1	Ideia/Concepção			C	C		R		A	
3.1.2.2.2	Testes/protótipos			C	C		A		R	
3.1.2.2.3	Par técnico			C	C		R		A	
3.1.2.2.4	Amostras/Lote piloto			C	C		A		R	
3.1.2.2.5	Liberação para produção									
3.1.2.2.5.1	Teste de escala			C	C		R		A	
3.1.2.2.5.2	Custos			C	C		A		R	
3.1.2.2.5.3	Navalhas			C	C		R		A	
3.1.2.2.5.4	Matrizaria			C	C		A		R	
3.2	Gerenciar a qualidade									
3.2.1	Testes e validações									
3.2.1.1	Teste de unidade				RA		C		C	
3.2.1.2	Teste de integração				RA		C		C	
3.2.1.3	Teste de sistema/telas									
3.2.1.3.1	Ideia/Concepção				RA					
3.2.1.3.2	Testes/protótipos				RA					
3.2.1.3.3	Par técnico				RA					
3.2.1.3.4	Amostras/Lote piloto				RA					
3.2.1.3.5	Liberação para produção									
3.2.1.3.5.1	Teste de escala				RA					
3.2.1.3.5.2	Custos				RA					
3.2.1.3.5.3	Navalhas				RA					
3.2.1.3.5.4	Matrizaria				RA					
3.2.1.4	Validação/aprovação				RA					
3.2.1.5	Verificação com a metodologia				RA					
3.2.2	Fase de Finalização									
3.2.2.1	Elaboração de manuais		A		R	C	C	C	C	C
3.2.2.2	Lições aprendidas e registradas		RA	C	C	C	C	C	C	C
3.3	Gerenciar a comunicação	R	CI	CI	CI	CI	CI	CI	CI	CI
3.4	Aquisições									
3.4.1	Locação Imóvel	A			R					

3.4.2	Materiais e Equipamentos									
3.4.2.1	Aquisição	A	C		R					
3.4.2.2	Instalação	A	C		R					
3.4.3	Software									
3.4.3.1	Aquisição	A	C		R					
3.4.3.2	Instalação	A	C		R					
4	Monitoramento e controle									
4.1	Gerenciar o projeto									
4.1.1	Reunião Acompanhamento									
4.1.1.1 a 4.1.1.31	Reunião Acompanhamento 1 a 31	R	C	C	C	C	C	C	C	C
4.1.2	Relatório de Desempenho/atualização projeto									
4.1.2.1 a 4.1.2.31	Relatório de Desempenho/atualização projeto 1 a 31	R	C	I	I	I	I	I	I	I
5	Encerramento									
5.1	Encerrar o projeto	R	C							
5.2	Encerrar as aquisições	R								

Onde: **(R)** Responsável pela execução; **(A)** Responsável pela aprovação; **(C)** Consultado; **(I)** Informado.

Figura 2 - Matriz de Responsabilidades (RACI). Fonte: elaborado pelo autor.

3.2. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

O plano de gerenciamento dos recursos humanos do projeto determina e registra os requisitos e a quantidade de pessoas que serão necessárias para a atribuição de funções e responsabilidades e suas vinculações funcionais no projeto. É o documento que servirá de guia ao gerente do projeto para saber quem faz o que e quando durante o decorrer do projeto e como serão avaliados os integrantes da equipe.

3.2.1. Novos Recursos, Realocação e Substituição de Membros da Equipe

No projeto Desenvolvimento de Software para gerenciamento da área de desenvolvimento de produto de calçados, o gerente de projetos é o responsável pela alocação dos recursos no projeto e por eventuais substituições.

O membro da equipe deverá estar engajado na conclusão das atividades com foco de obter o sucesso do projeto. Baseado nisso e com o andamento do projeto, caso algum membro da equipe não esteja cumprindo sua responsabilidade, ou por necessidade de substituição e ou remanejamento o gerente do projeto poderá fazê-lo, sempre observando o objetivo do projeto.

3.2.2. Treinamento e Avaliação de Resultados da Equipe do Projeto

Não foi identificada a necessidade de treinamento específico para capacitação de função de cada membro da equipe do projeto. Pois, a seleção de profissionais que irão desenvolver o projeto levará em consideração a capacidade técnica e as habilidades necessárias para a execução de cada atividade, e dessa forma, todos os membros estarão capacitados para o desempenho de suas funções.

No entanto, será realizado um treinamento no decorrer do projeto com a metodologia (orientação) do projeto para todos os membros da equipe, isso ocorrerá quando a atividade de Aprovação da proposta de Desenvolvimento estiver concluída. A proposta de desenvolvimento é montada com base no termo de abertura, levantamento dos requisitos, mapeamento dos processos e definição da arquitetura software, ou seja, este treinamento dará a orientação (diretrizes) para equipe de como o projeto deverá ser feito.

O gerenciamento do desempenho da equipe será realizado através do Microsoft Project, sendo que uma das ferramentas utilizadas para a avaliação será o cronograma, o qual será controlado pelo gerente do projeto. Também será realizado:

- Reuniões de acompanhamento semanais com a participação de todos os membros;
- Relatórios de desempenho e atualização do projeto semanal;

Caso, no decorrer do projeto, haja a necessidade de algum treinamento não previsto inicialmente, o mesmo deverá ser submetido ao Gerente de Projeto, através de uma solicitação de mudança, para que possa ser aprovado e inserido ao projeto.

Reuniões semanais com a participação de todos serão realizadas para acompanhamento das atividades e resultados pelo gerente do projeto, analisando se estão de acordo com o planejado e se estão seguindo o cronograma estipulado.

Os resultados serão apresentados à equipe através de relatório de desempenho e atualização do projeto nas reuniões de acompanhamento, sendo que em alguma circunstância caso ache necessário o gerente de projetos poderá se reunir individualmente com qualquer integrante da equipe para discutir a avaliação dos resultados de desempenho.

3.2.3. Bonificação

No projeto em questão, para cada tarefa que apresentar uma economia de custo, mantendo a qualidade desejada (ex. como executá-la em menor tempo do que o previsto), será distribuída uma bonificação para os recursos envolvidos. Essa bonificação será calculada com base nos relatórios de desempenho da equipe e de forma individual.

Os valores da bonificação serão retirados da economia obtida nas respectivas tarefas e das reservas gerenciais, caso não sejam totalmente utilizadas em eventuais contingências que venham a interferir no desempenho do projeto.

3.2.4. Frequência de Avaliação Consolidada dos Resultados da Equipe

Será realizada semanalmente reuniões de acompanhamento com a equipe e relatórios de desempenho/atualização do projeto, conforme previsto no plano de Gerenciamento do Projeto na fase de Monitoramento e Controle.

Nessas reuniões serão apontados os problemas identificados e as soluções, assim como será realizada uma avaliação sobre os resultados obtidos pela equipe do projeto e no desempenho individual de cada membro da equipe. Os resultados serão apresentados aos responsáveis nas reuniões, as quais serão documentadas através de relatórios e divulgadas através de e-mail.

3.2.5. Alocação Financeira para o Gerenciamento de Recursos Humanos

A alocação financeira para o gerenciamento de Recursos Humanos consta nos custos do projeto.

Gastos adicionais deverão ser alocados dentro da alçada do gerente de projeto, se forem provenientes de riscos previstos no projeto, a alocação financeira deverá ser realizada nas reservas contingenciais do projeto. Qualquer alteração, seja por erro no cálculo do orçamento ou demais imprevistos, será comunicado ao gerente de projeto. Se houver necessidade de aportar mais recursos financeiros, o gerente do projeto será o responsável de conseguir junto ao patrocinador.

3.2.6. Administração do Gerenciamento de Recursos Humanos

a) Responsável pelo plano

Angélica Dimer Scheffer, Gerente do Projeto, é a responsável direta pelo plano de gerenciamento de recursos humanos.

Antônio do Santos, Líder Técnico, membro da equipe do projeto, é o suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de recursos humanos.

b) Frequência de atualização do plano de gerenciamento de RH

O plano de gerenciamento de Recursos Humanos será atualizado semanalmente através de dados levantados nas reuniões de acompanhamento dando origem aos Relatórios de Desempenho/Atualização Projeto, conforme previsto na etapa de Gerenciar o Projeto na fase de Monitoramento e Controle.

3.2.7. Outros Assuntos Não Previstos no Plano

Qualquer alteração necessária nos recursos humanos, por desistência de algum integrante da equipe, quer seja por vontade própria ou por contingência, deve ser

comunicada para o gerente do projeto. Conforme mencionado neste documento, o gerente de projetos é o responsável direto por qualquer alteração de recursos.

3.2.8. Histórico de Alterações de Recursos Humanos

REGISTRO DE ALTERAÇÕES			
Data	Modificado por	Descrição da Mudança	Ações
APROVAÇÕES			
Gerente do Projeto		Data	

4. TEMPO

De acordo com o PMBOK (5ª Edição), o plano de gerenciamento do tempo inclui alguns processos como: planejar o gerenciamento do cronograma, definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar os recursos das atividades, estimar as durações das atividades, desenvolver o cronograma e controlar o cronograma, isso para garantir que o prazo do projeto seja atingido com sucesso.

O gerenciamento do tempo tem como objetivo assegurar que o projeto seja executado e concluído com pontualidade, existem várias ferramentas de softwares hoje, como de agendamento, Microsoft Project, dentre outros.

4.1. EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

A estrutura analítica do projeto Desenvolvimento de Software para Gerenciamento da Área de Desenvolvimento de Produto de Calçados mostra as atividades até o terceiro nível de detalhamento, conforme figura abaixo.

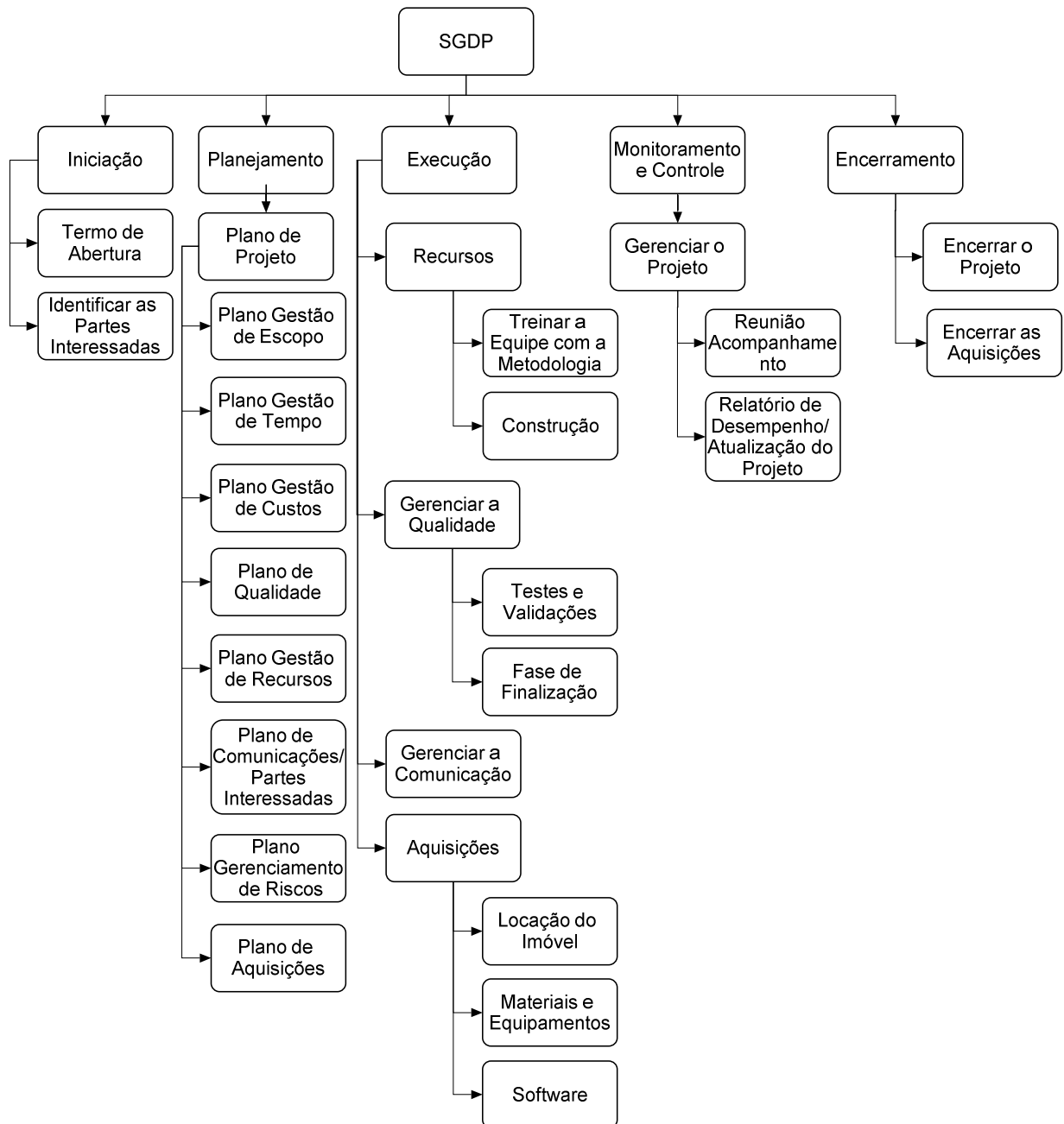


Figura 3 – EAP - Estrutura Analítica do Projeto. Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.1. Dicionário da EAP

O dicionário da EAP descreve detalhadamente o que será feito em cada pacote de trabalho que compõe a EAP do projeto Desenvolvimento de Software para

Gerenciamento da Área de Desenvolvimento de Produto de Calçados e os responsáveis por cada um desses pacotes, conforme planilha a seguir.

Dicionário da EAP		
Identificador	Tarefas	Descrição
	SGDP	É o projeto propriamente dito, ou seja, o Desenvolvimento de Software para Gerenciamento da Área de Desenvolvimento de Produto de Calçados.
1	Iniciação	Abrange todos os pacotes de trabalho o termo de Abertura e Identificação das partes interessadas.
1.1	Termo de abertura	Será elaborado o documento que irá definir o Gerente do Projeto, sua autoridade e responsabilidades, descrição do produto e suas características, principais entregas, além de um cronograma e orçamento do projeto resumidos.
1.2	Identificar as partes interessadas	Esse pacote de trabalho abrangerá a definição das partes interessadas no projeto, ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados como resultado da execução ou do término do projeto.
2	Planejamento	Essa fase abrange os pacotes de trabalho do Plano de projeto.
2.1	Plano de projeto	É aonde conterà todos os planos de que irão elaborar os documentos de: plano gestão de escopo, plano gestão de tempo, plano de gestão de custos, plano de qualidade, plano gestão de recursos, plano gestão das comunicações/partes interessadas, plano gestão de riscos e plano aquisições
2.1.1	Plano Gestão de Escopo	Esse pacote de trabalho irá elaborar o documento que apresenta mais detalhadamente o que foi descrito no termo de abertura, além das premissas e restrições do projeto.
2.1.2	Plano Gestão de Tempo	Esse pacote irá definir o prazo para a execução das atividades do projeto.
2.1.3	Plano Gestão de Custos	Esse pacote de trabalho realiza as estimativas de custos das atividades do projeto, com base no que foi definido no termo de abertura.
2.1.4	Plano de Qualidade	Esse pacote de trabalho irá desenvolver de planejamento, garantia e qualidade do projeto.

2.1.5	Plano Gestão de Recursos	Esse pacote de trabalho irá desenvolver o plano de gerenciamento da equipe do projeto.
2.1.6	Plano Comunicações / partes interessadas	Esse pacote de trabalho irá identificar os processos relativos à geração, coleta e disseminação das informações do projeto.
2.1.7	Plano Gerenciamento de Riscos	Esse pacote de trabalho irá descrever os processos de identificação, análise e controle dos riscos do projeto.
2.1.8	Plano Aquisições	Esse pacote de trabalho irá descrever os processos envolvidos na compra ou aquisição de produtos ou serviços do projeto.
3	Execução	Essa fase abrange os pacotes de trabalho de execução do projeto, desde a contratação de profissionais especializados em processos de desenvolvimento, codificação das telas, testagens de software, aquisição de materiais, equipamentos, locação de sala e até software para monitoramento do projeto.
3.1	Recursos	Este pacote compreende a execução do que é necessário realizar com os Recursos Humanos do projeto, neste caso o treinamento da metodologia com a equipe.
3.1.1	Treinar a equipe com a metodologia	Este se refere a treinar a equipe com base na Proposta de Desenvolvimento aprovada.
3.1.2	Construção	Este pacote de trabalho se refere ao desenvolvimento a construção do desenvolvimento do software, através dos desenhos das telas (templates) e codificação das telas de: Ideia/Concepção, Testes/Protótipos, Par Técnico, Amostras/Lote Piloto e Liberação da produção que é composta pelas telas Teste de Escala, Custos, Navalhas e Matrizaria.
3.2	Gerenciar a qualidade	Esse pacote de trabalho irá gerenciar a qualidade do projeto, ou seja, os testes e validações.
3.2.1	Testes e validações	Este pacote se refere aos testes e validações (de qualidade) que deverão ser realizados de: unidade, integração do sistema, Ideia/Concepção, Testes/Protótipos, Par Técnico, Amostras/Lote Piloto e Liberação da produção que é composta pelas telas Teste de Escala, Custos, Navalhas e Matrizaria.

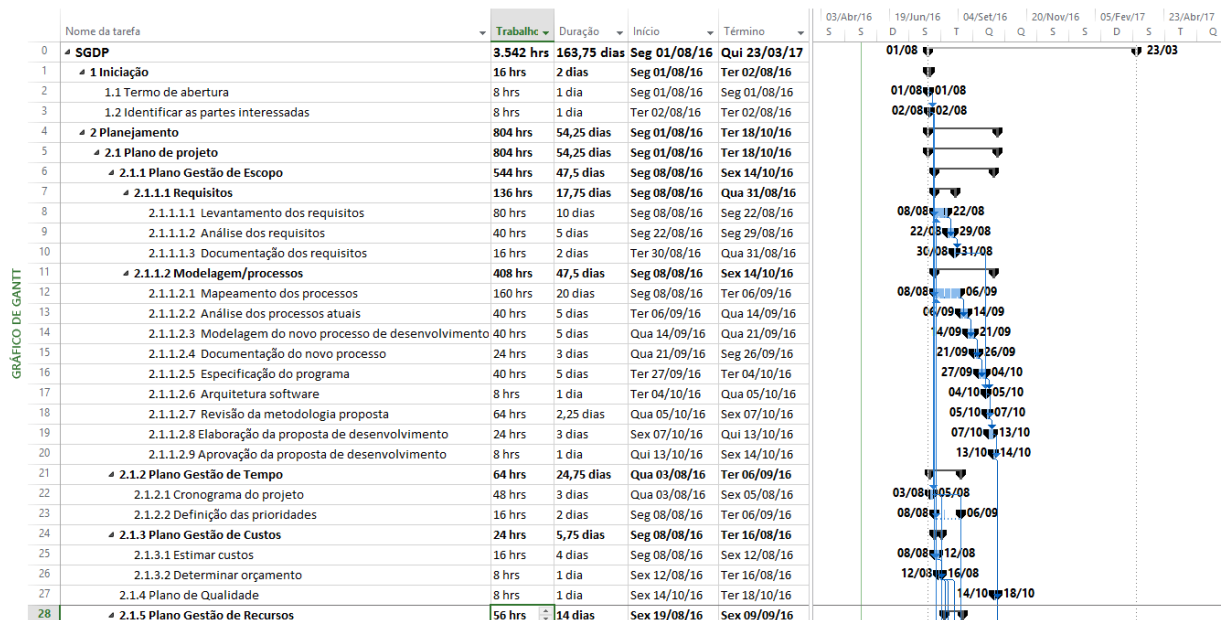
3.2.2	Fase de Finalização	Este pacote se refere a Elaboração de manuais do Software e do registro das lições aprendidas e registradas.
3.3	Gerenciar a comunicação	Este se refere a execução do gerenciamento da comunicação, verificar se está acontecendo como planejado.
3.4	Aquisições	Este pacote é a execução a aquisição da Locação de Imóvel, de Materiais e equipamentos e Software.
3.4.1	Locação Imóvel	Este se refere a locação de imóvel que será feita para a equipe ter um local fixo de trabalho.
3.4.2	Materiais e Equipamentos	Este pacote é referente à compra e instalação de materiais e equipamentos.
3.4.3	Software	Este pacote é referente à compra e instalação de software.
4	Monitoramento e controle	Essa fase irá envolver a etapa de Gerenciamento do projeto, é o acompanhamento, revisão, controle e desempenho do projeto.
4.1	Gerenciar o projeto	Este pacote compreenderá as Reuniões de Acompanhamento e os Relatórios de Desempenho/atualização do projeto.
4.1.1	Reunião Acompanhamento	Esse pacote de trabalho abrangerá as reuniões semanais de acompanhamento para todos entendam a evolução do projeto, como está o desempenho.
4.1.2	Relatório de Desempenho/atualização projeto	Esse pacote de trabalho abrangerá os Relatórios de Desempenho/atualização do projeto, aonde estará registrado como está evoluindo o projeto na sua execução.
5	Encerramento	Essa fase abrangerá os pacotes de trabalho de Encerramento do projeto e Encerramento das Aquisições, fase final do projeto.
5.1	Encerrar o projeto	Esse pacote de trabalho compreenderá a reunião de encerramento com a equipe do projeto, além do relatório final.
5.2	Encerrar as aquisições	Esse pacote compreende o término de contrato e entregas (devolutivas) que devam ser feitas ou assinadas.

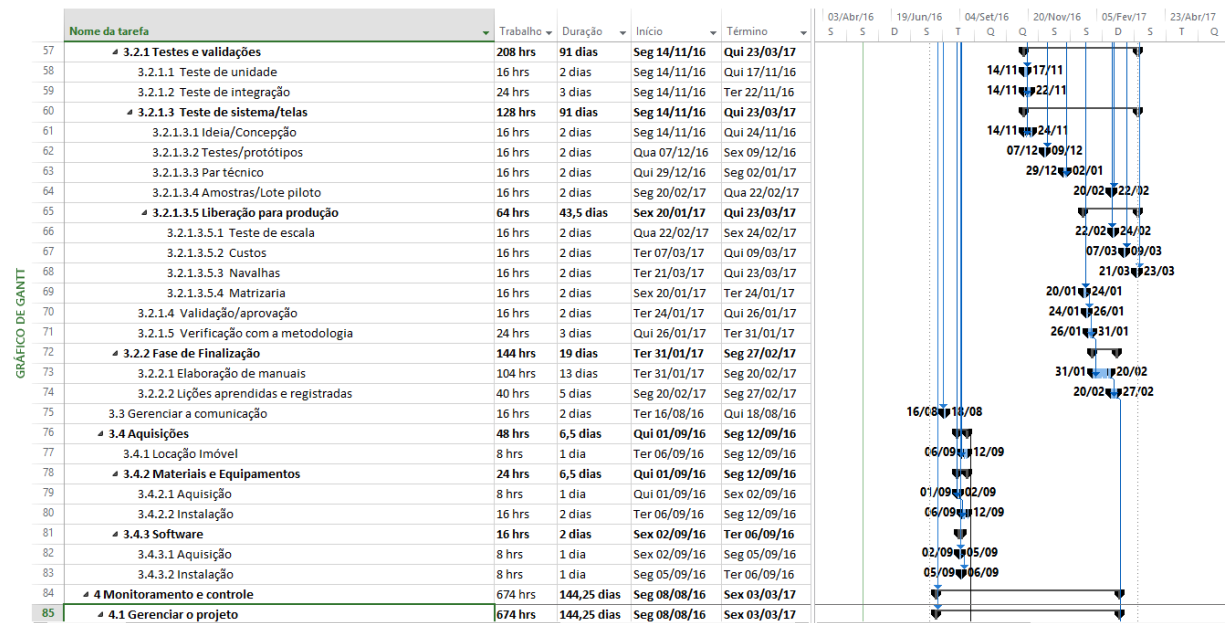
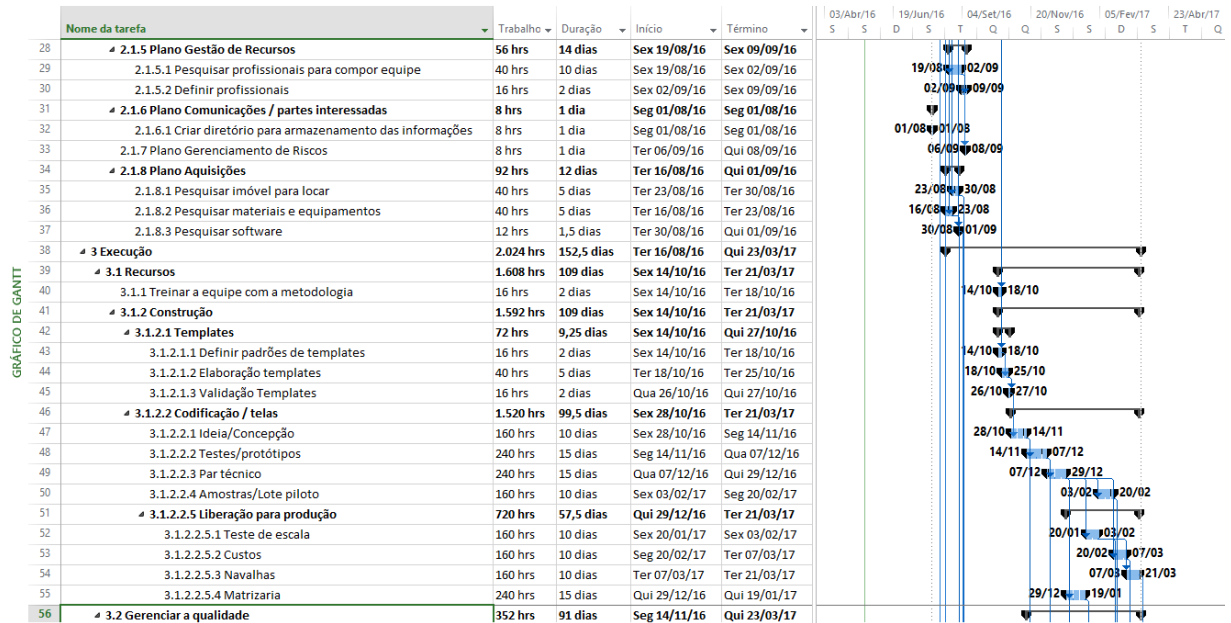
Tabela 4 - Dicionário da EAP. Fonte: elaborado pelo autor.

4.2. CRONOGRAMA

De acordo com o PMBOK (5ª Edição), desenvolver o cronograma é planejar ou analisar as sequências de atividades, suas durações, recursos necessários e entender também as restrições, visando criar uma base planejada ou uma linha de base de trabalho para o início e conclusão do projeto, bem como seus marcos. No entanto, à medida que o trabalho avança, no decorrer do projeto, se torna um processo iterativo, pois requerem posterior análise, revisão e manutenção do cronograma criado, para sustentar uma base realista das atividades que estão sendo executadas.

Para o projeto de Desenvolvimento de Software para Gerenciamento da Área de Desenvolvimento de Produto de Calçados, foi desenvolvido o Cronograma de Barras ou Gráfico de Gantt, que apresenta as atividades na forma esquematizada de barras horizontais, cujos tamanhos são proporcionais aos respectivos tempos de execução de cada uma dessas atividades. Na figura a seguir, é possível visualizar o cronograma detalhado do projeto.





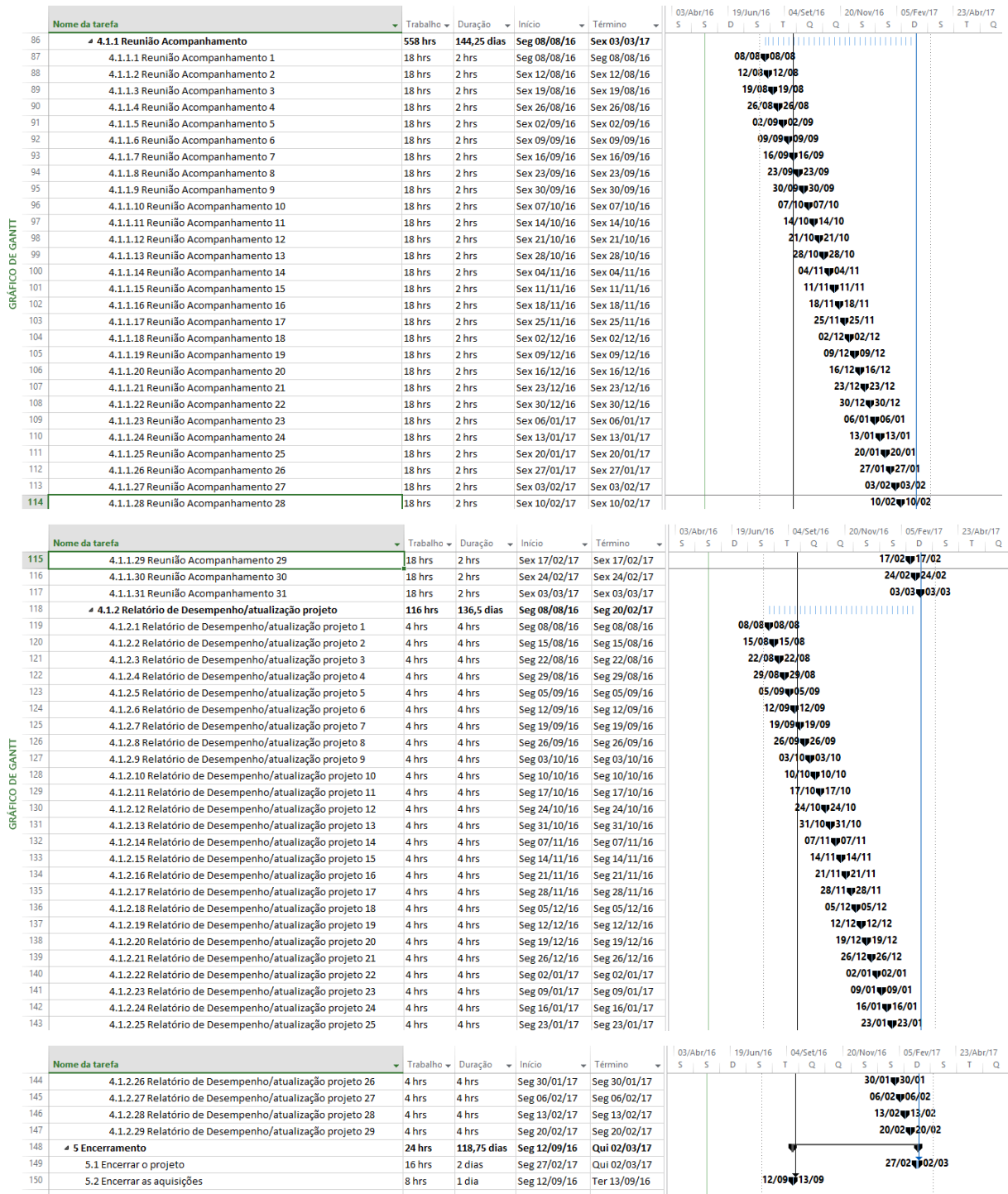


Figura 4 – Cronograma detalhado do projeto. Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.1. Descrição das Fases do Projeto

O projeto em um ciclo de vida e passa por fase, ou divisões, onde se faz necessário empregar controle adicional para gerenciar de forma mais efetiva, pois estas possuem entradas, transformações e resultado importante. Estas fases permitem que o projeto seja segmentado para facilitar o gerenciamento, o planejamento e o controle.

A tabela abaixo apresenta a descrição de cada fase do projeto Desenvolvimento de Software para Gerenciamento da Área de Desenvolvimento de Produto de Calçados:

Atividade	Descrição
Iniciação	Nesta fase será elaborado o Termo de Abertura, e identificadas as partes interessadas do projeto.
Planejamento	Nesta fase será elaborado o Plano de Projeto que conterá os pacotes de trabalho: plano gestão de escopo, plano gestão de tempo, plano de gestão de custos, plano de qualidade, plano gestão de recursos, plano gestão das comunicações/partes interessadas, plano gestão de riscos e plano aquisições.
Execução	Essa fase abrange os pacotes de trabalho de execução do projeto, desde a contratação de profissionais especializados em processos de desenvolvimento, codificação das telas, testagens de software, aquisição de materiais, equipamentos, locação de sala e até software para monitoramento do projeto.
Monitoramento e Controle	Essa fase irá envolver o processo de Gerenciamento do projeto que é o acompanhamento, revisão, controle e desempenho do projeto.
Encerramento	Essa fase abrangerá os pacotes de trabalho de Encerramento do projeto e Encerramento das Aquisições, fase final do projeto.

Tabela 5 - Descrição das fases do projeto. Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2. Datas Alvos (millestones)

Datas alvos ou marcos do projeto são eventos que servem como referências ou pontos de controle em relação ao progresso do projeto. No cronograma do projeto devem

existir várias datas alvos, com objetivo de proporcionar a equipe uma visão detalhada do andamento das atividades e uma visão das próximas atividades a serem realizadas.

A tabela a seguir apresenta os marcos projeto, conforme já definido no escopo do projeto, com sua duração, início e término.

Fases	Tarefas	Duração	Início	Término
Iniciação	Termo de abertura	2 dias	01/08/16	02/08/16
	Identificar as partes interessadas	1 dia	02/02/16	02/08/16
Planejamento	Plano de projeto	54,25 dias	01/08/16	18/10/16
	Plano Gestão de Escopo	47,5 dias	08/08/16	14/10/16
	Requisitos Levantados/aprovados e documentados	17,75 dias	08/08/16	31/08/16
	Mapeamento dos processos	20 dias	08/08/16	06/09/16
	Aprovação da proposta de desenvolvimento	1 dia	13/10/16	14/10/16
	Cronograma do projeto	3 dias	03/08/16	05/08/16
	Definição das prioridades	2 dias	08/08/16	06/09/16
	Estimar custos	4 dias	08/08/16	12/08/16
	Determinar orçamento	1 dia	12/08/16	16/08/16
	Definir profissionais que irão compor a equipe	2 dias	02/09/16	09/09/16
	Pesquisar imóvel para locar	5 dias	23/08/16	30/08/16
	Pesquisar materiais e equipamentos	5 dias	16/08/16	23/08/16
	Pesquisar software	1,5 dias	30/08/16	01/09/16
Execução	Treinar a equipe com a metodologia	2 dias	14/10/16	18/10/16
	Validação Templates	2 dias	26/10/16	27/10/16
	Codificação / telas	99,5 dias	28/10/16	21/03/17
	Testes e validações das telas	91 dias	14/11/16	23/03/17
	Elaboração de manuais	13 dias	31/01/17	20/02/17
	Lições aprendidas e registradas	5 dias	20/02/17	27/02/17
	Locação Imóvel	1 dia	06/09/16	12/09/16
	Instalação materiais e equipamentos	2 dias	06/09/16	12/09/16
	Instalação Software gerenciamento projeto	1 dia	05/09/16	06/09/16
Monitoramento e controle	Gerenciar o projeto	144,25 dias	08/08/16	03/03/17
Encerramento	Encerrar o projeto	2 dias	27/02/17	02/03/17
	Encerrar as aquisições	1 dia	12/09/17	13/09/16

Tabela 6 - Marcos do projeto com duração, início e término. Fonte: elaborado pelo autor.

4.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

O plano de gerenciamento do tempo destina-se a documentar quais os processos que serão efetuados para que o tempo estimado em cada atividade do projeto seja cumprido dentro do prazo estabelecido, e, caso ocorram mudanças no tempo, como serão priorizadas e controladas.

4.3.1. Processos de Gerenciamento de Tempo

- O gerenciamento do tempo será realizado utilizando o software Microsoft Project, a partir da alocação de percentual completo nas atividades do projeto.
- O gerente do projeto realizará a atualização do percentual das atividades conforme as mesmas forem sendo concluídas, além de realizar o acompanhamento do projeto utilizando os relatórios de Gráfico de Gantt e Diagrama de Rede.
- Serão realizadas reuniões semanais entre o gerente de projeto e a equipe do projeto, onde será realizado o acompanhamento das ações previstas e realizadas até o momento.
- Além das reuniões semanais, semanalmente será avaliado o desempenho do projeto através das reuniões de acompanhamento, aonde dará origem ao Relatório de Desempenho/atualização do projeto, comparando tempo e custo com relação ao que foi planejado, resultando assim em uma projeção atualizada para o término do projeto.
- O controle dos prazos das atividades será realizado utilizando o método de análise do valor agregado, através da linha de base definida no plano do projeto.
- Caso seja necessário realizar qualquer mudança no prazo inicialmente previsto para o projeto, essa mudança deverá ser avaliada e classificada dentro do controle de mudanças do tempo e sua solicitação deverá ser encaminhada

formalmente ao gerente de projetos, seja por email ou em reuniões, além de serem devidamente documentadas.

- A atualização da linha de base do projeto somente será permitida mediante a autorização formal do gerente do projeto e do patrocinador.

4.3.2. Priorização e Controle das Mudanças nos Prazos

As solicitações de mudanças nos prazos das atividades serão analisadas de acordo com o seu grau de prioridade, podendo ser classificadas em três níveis de prioridades, segue:

- Prioridade 1 – as mudanças afetam a data final do cronograma e, portanto, requerem ações imediatas do gerente do projeto, visando buscar soluções que minimizem o impacto no cronograma, como utilização de banco de horas ou horas extras dos membros da equipe;
- Prioridade 2 – as mudanças impactam os prazos subsequentes, mas não alteram o prazo final do projeto e poderão ser tomadas medidas que visem o replanejamento de atividades futuras pelo gerente do projeto;
- Prioridade 3 – as mudanças nos prazos são de pequena relevância e não impactam em outra atividade do projeto, não necessitando de ações de replanejamento.

4.3.3. Frequência de Avaliação dos Prazos do Projeto

Os prazos do projeto serão acompanhados diariamente pelo gerente do projeto e avaliados semanalmente em Reunião de Acompanhamento com todos os membros da equipe do projeto. As solicitações de mudanças deverão ser feitas formalmente ao gerente de projeto, nos prazos previamente definidos.

4.3.4. Alocação Financeira para o Gerenciamento de Tempo

Todas as medidas utilizadas no projeto para recuperar atrasos, que necessitem de gastos adicionais deverão ser alocadas dentro das reservas gerenciais ou de contingência, desde que dentro da alçada do gerente do projeto. Quando tratar-se de medidas emergenciais e prioritárias para a recuperação dos prazos, que estejam fora da alçada do gerente do projeto, deverá ser acionado o patrocinador para análise e decisão.

4.3.5. Administração do Plano de Gerenciamento do Tempo

a) Responsável pelo plano

Angélica Dimer Scheffer, Gerente do Projeto, é a responsável direta pelo plano de gerenciamento do tempo, suas atualizações e relatórios;

Antônio do Santos, Líder Técnico, membro da equipe do projeto será o suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento do tempo.

b) Frequência de atualização do plano de gerenciamento do tempo

O plano de gerenciamento do tempo será atualizado semanalmente através de dados levantados nas reuniões de acompanhamento dando origem aos Relatórios de Desempenho/Atualização Projeto, conforme previsto na etapa de Gerenciar o Projeto na fase de Monitoramento e Controle.

4.3.6. Histórico de Alterações no Cronograma

REGISTRO DE ALTERAÇÕES			
Data	Modificado por	Descrição da Mudança	Ações
APROVAÇÕES			
Gerente do Projeto		Data	

5. CUSTOS

Os custos em projeto, são relativos a bens, serviços e recursos utilizados na produção de outros bens ou serviços, neste caso às atividades do projeto (pessoal, bens, materiais, equipamentos, etc.). Dentro do ciclo de vida do projeto, todas as atividades afetam os custos, por este motivo o planejamento e controle são fundamentais.

Para estimar os custos dos recursos humanos para o projeto foram consultadas tabelas de médias salariais (valor/hora) conforme a especialidade de cada profissional, assim como demais recursos e materiais e equipamentos foram consultados valores de comercialização e através da EAP podem-se detalhar as tarefas e identificar seus insumos e custos.

5.1. UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTO NO PROJETO

A tabela a seguir descreve quais as medidas utilizadas para os recursos do projeto Desenvolvimento de Software para Gerenciamento da Área de Desenvolvimento de Produto de Calçados e o custo / valor de cada unidade de medida.

Recursos	Tipo de Recurso	Unidades de medidas	Custo / Valor
Gerente do Projeto	Trabalho	Hora	R\$ 43,18
Líder Técnico	Trabalho	Hora	R\$ 33,64
Analista Sênior	Trabalho	Hora	R\$ 31,82
Designer	Trabalho	Hora	R\$ 25,08
Analista de processos	Trabalho	Hora	R\$ 22,45
Analista de sistemas	Trabalho	Hora	R\$ 25,08
Arquiteto de Software	Trabalho	Hora	R\$ 46,02
Programador	Trabalho	Hora	R\$ 20,26
Analista de Testes	Trabalho	Hora	R\$ 19,96
Computadores	Material	Unidade	R\$ 6.000,00
Mesas, cadeiras	Material	Pacote	R\$ 500,00

Telefones	Material	Unidade	R\$ 20,00
Folhas	Material	Pacote	R\$ 18,90
Impressora	Material	Unidade	R\$ 1.000,00
Grampeador	Material	Unidade	R\$ 50,00
Locação Sala (Incluso: água, luz, internet e telefone limitado)	Custo	Pacote	R\$ 12.000,00
Caneta	Material	Unidade	R\$ 1,00
Clips	Material	Pacote	R\$ 19,00
Post-it	Material	Unidade	R\$ 6,00
Agendas	Material	Unidade	R\$ 30,00
Software para gerenciamento	Material	Unidade	R\$ 4.999,00

Tabela 7 - Unidades de medidas e custos dos recursos no projeto. Fonte: elaborado pelo autor.

5.2. ORÇAMENTO

O orçamento do projeto é a determinação dos recursos financeiros a agregar os custos estimados das atividades ou pacotes de trabalho ao longo de todo o projeto utilizado para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada. Essa linha de base será utilizada para que o desempenho dos custos do projeto seja medido em relação à mesma.

Na figura a seguir são apresentados os custos detalhados, decomposição de cada atividade do projeto.

Nome da tarefa	Duração	Custo
SGDP	163,75 dias	R\$ 174.444,20
1 Iniciação	2 dias	R\$ 690,88
1.1 Termo de abertura	1 dia	R\$ 345,44
1.2 Identificar as partes interessadas	1 dia	R\$ 345,44
2 Planejamento	54,25 dias	R\$ 22.866,16
2.1 Plano de projeto	54,25 dias	R\$ 22.866,16
2.1.1 Plano Gestão de Escopo	47,5 dias	R\$ 14.157,20
2.1.1.1 Requisitos	17,75 dias	R\$ 3.053,20
2.1.1.1.1 Levantamento dos requisitos	10 dias	R\$ 1.796,00
2.1.1.1.2 Análise dos requisitos	5 dias	R\$ 898,00
2.1.1.1.3 Documentação dos requisitos	2 dias	R\$ 359,20
2.1.1.2 Modelagem/processos	47,5 dias	R\$ 11.104,00
2.1.1.2.1 Mapeamento dos processos	20 dias	R\$ 4.012,80
2.1.1.2.2 Análise dos processos atuais	5 dias	R\$ 1.003,20
2.1.1.2.3 Modelagem do novo processo de desenvolvimento	5 dias	R\$ 1.003,20
2.1.1.2.4 Documentação do novo processo	3 dias	R\$ 601,92
2.1.1.2.5 Especificação do programa	5 dias	R\$ 1.003,20
2.1.1.2.6 Arquitetura software	1 dia	R\$ 368,16
2.1.1.2.7 Revisão da metodologia proposta	2,25 dias	R\$ 2.035,04
2.1.1.2.8 Elaboração da proposta de desenvolvimento	3 dias	R\$ 807,36
2.1.1.2.9 Aprovação da proposta de desenvolvimento	1 dia	R\$ 269,12
2.1.2 Plano Gestão de Tempo	24,75 dias	R\$ 2.458,24
2.1.2.1 Cronograma do projeto	3 dias	R\$ 1.843,68
2.1.2.2 Definição das prioridades	2 dias	R\$ 614,56
2.1.3 Plano Gestão de Custos	5,75 dias	R\$ 1.036,32
2.1.3.1 Estimar custos	4 dias	R\$ 690,88
2.1.3.2 Determinar orçamento	1 dia	R\$ 345,44
2.1.4 Plano de Qualidade	1 dia	R\$ 345,44
2.1.5 Plano Gestão de Recursos	14 dias	R\$ 2.418,08
2.1.5.1 Pesquisar profissionais para compor equipe	10 dias	R\$ 1.727,20
2.1.5.2 Definir profissionais	2 dias	R\$ 690,88
2.1.6 Plano Comunicações / partes interessadas	1 dia	R\$ 269,12
2.1.6.1 Criar diretório para armazenamento das informações	1 dia	R\$ 269,12
2.1.7 Plano Gerenciamento de Riscos	1 dia	R\$ 345,44
2.1.8 Plano Aquisições	12 dias	R\$ 1.836,32
2.1.8.1 Pesquisar imóvel para locar	5 dias	R\$ 798,40
2.1.8.2 Pesquisar materiais e equipamentos	5 dias	R\$ 798,40
2.1.8.3 Pesquisar software	1,5 dias	R\$ 239,52

▣ 3 Execução	152,5 dias	R\$ 128.257,58
▣ 3.1 Recursos	109 dias	R\$ 41.924,80
3.1.1 Treinar a equipe com a metodologia	2 dias	R\$ 538,24
▣ 3.1.2 Construção	109 dias	R\$ 41.386,56
▣ 3.1.2.1 Templates	9,25 dias	R\$ 1.805,76
3.1.2.1.1 Definir padrões de templates	2 dias	R\$ 401,28
3.1.2.1.2 Elaboração templates	5 dias	R\$ 1.003,20
3.1.2.1.3 Validação Templates	2 dias	R\$ 401,28
▣ 3.1.2.2 Codificação / telas	99,5 dias	R\$ 39.580,80
3.1.2.2.1 Ideia/Concepção	10 dias	R\$ 4.166,40
3.1.2.2.2 Testes/protótipos	15 dias	R\$ 6.249,60
3.1.2.2.3 Par técnico	15 dias	R\$ 6.249,60
3.1.2.2.4 Amostras/Lote piloto	10 dias	R\$ 4.166,40
▣ 3.1.2.2.5 Liberação para produção	57,5 dias	R\$ 18.748,80
3.1.2.2.5.1 Teste de escala	10 dias	R\$ 4.166,40
3.1.2.2.5.2 Custos	10 dias	R\$ 4.166,40
3.1.2.2.5.3 Navalhas	10 dias	R\$ 4.166,40
3.1.2.2.5.4 Matrizaria	15 dias	R\$ 6.249,60
▣ 3.2 Gerenciar a qualidade	91 dias	R\$ 7.573,12
▣ 3.2.1 Testes e validações	91 dias	R\$ 4.151,68
3.2.1.1 Teste de unidade	2 dias	R\$ 319,36
3.2.1.2 Teste de integração	3 dias	R\$ 479,04
▣ 3.2.1.3 Teste de sistema/telas	91 dias	R\$ 2.554,88
3.2.1.3.1 Ideia/Concepção	2 dias	R\$ 319,36
3.2.1.3.2 Testes/protótipos	2 dias	R\$ 319,36
3.2.1.3.3 Par técnico	2 dias	R\$ 319,36
3.2.1.3.4 Amostras/Lote piloto	2 dias	R\$ 319,36
▣ 3.2.1.3.5 Liberação para produção	43,5 dias	R\$ 1.277,44
3.2.1.3.5.1 Teste de escala	2 dias	R\$ 319,36
3.2.1.3.5.2 Custos	2 dias	R\$ 319,36
3.2.1.3.5.3 Navalhas	2 dias	R\$ 319,36
3.2.1.3.5.4 Matrizaria	2 dias	R\$ 319,36
3.2.1.4 Validação/aprovação	2 dias	R\$ 319,36
3.2.1.5 Verificação com a metodologia	3 dias	R\$ 479,04
▣ 3.2.2 Fase de Finalização	19 dias	R\$ 3.421,44
3.2.2.1 Elaboração de manuais	13 dias	R\$ 2.075,84
3.2.2.2 Lições aprendidas e registradas	5 dias	R\$ 1.345,60
3.3 Gerenciar a comunicação	2 dias	R\$ 690,88
▣ 3.4 Aquisições	6,5 dias	R\$ 78.068,78
3.4.1 Locação Imóvel	1 dia	R\$ 12.159,68
▣ 3.4.2 Materiais e Equipamentos	6,5 dias	R\$ 60.590,74

▣ 3.4.2 Materiais e Equipamentos	6,5 dias	R\$ 60.590,74
3.4.2.1 Aquisição	1 dia	R\$ 60.271,38
3.4.2.2 Instalação	2 dias	R\$ 319,36
▣ 3.4.3 Software	2 dias	R\$ 5.318,36
3.4.3.1 Aquisição	1 dia	R\$ 5.158,68
3.4.3.2 Instalação	1 dia	R\$ 159,68
▣ 4 Monitoramento e controle	144,25 dias	R\$ 21.593,26
▣ 4.1 Gerenciar o projeto	144,25 dias	R\$ 21.593,26
▣ 4.1.1 Reunião Acompanhamento	144,25 dias	R\$ 16.584,38
4.1.1.1 Reunião Acompanhamento 1	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.2 Reunião Acompanhamento 2	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.3 Reunião Acompanhamento 3	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.4 Reunião Acompanhamento 4	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.5 Reunião Acompanhamento 5	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.6 Reunião Acompanhamento 6	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.7 Reunião Acompanhamento 7	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.8 Reunião Acompanhamento 8	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.9 Reunião Acompanhamento 9	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.10 Reunião Acompanhamento 10	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.11 Reunião Acompanhamento 11	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.12 Reunião Acompanhamento 12	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.13 Reunião Acompanhamento 13	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.14 Reunião Acompanhamento 14	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.15 Reunião Acompanhamento 15	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.16 Reunião Acompanhamento 16	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.17 Reunião Acompanhamento 17	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.18 Reunião Acompanhamento 18	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.19 Reunião Acompanhamento 19	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.20 Reunião Acompanhamento 20	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.21 Reunião Acompanhamento 21	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.22 Reunião Acompanhamento 22	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.23 Reunião Acompanhamento 23	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.24 Reunião Acompanhamento 24	2 hrs	R\$ 534,98
4.1.1.25 Reunião Acompanhamento 25	2 hrs	R\$ 534,98

Figura 5 - Decomposição detalhada do orçamento do projeto por atividade. Fonte: elaborado pelo autor.

5.3. FLUXO DE CAIXA DO PROJETO E GRÁFICO DA “CURVA S”

O fluxo de caixa de um projeto é a forma de representar graficamente as entradas e saídas de dinheiro durante um determinado intervalo de tempo.

A seguir é apresentado o fluxo de caixa e o custo acumulado do projeto.

	Nome da tarefa	Linha de base	Detalhe	3º trimestre			1º trimestre	
				Jul	Set	Nov	Jan	Mar
0	SGDP	R\$ 174.444,20	Custo	R\$ 17.661,66	R\$ 97.273,70	R\$ 24.434,66	R\$ 27.341,04	R\$ 7.733,14
1	1 Iniciação	R\$ 690,88	Custo	R\$ 690,88				
2	↳ 1.1 Termo de abertura	R\$ 345,44	Custo	R\$ 345,44				
3	↳ 1.2 Identificar as partes interessadas	R\$ 345,44	Custo	R\$ 345,44				
4	2 Planejamento	R\$ 22.866,16	Custo	R\$ 13.449,10	R\$ 9.417,06			
5	2.1 Plano de projeto	R\$ 22.866,16	Custo	R\$ 13.449,10	R\$ 9.417,06			
6	2.1.1 Plano Gestão de Escopo	R\$ 14.157,20	Custo	R\$ 6.464,08	R\$ 7.693,12			
7	2.1.1.1 Requisitos	R\$ 3.053,20	Custo	R\$ 3.053,20				
8	↳ 2.1.1.1.1 Levantamento dos requisitos	R\$ 1.796,00	Custo	R\$ 1.796,00				
9	↳ 2.1.1.1.2 Análise dos requisitos	R\$ 898,00	Custo	R\$ 898,00				
10	↳ 2.1.1.1.3 Documentação dos requisitos	R\$ 359,20	Custo	R\$ 359,20				
11	2.1.1.2 Modelagem/processos	R\$ 11.104,00	Custo	R\$ 3.410,88	R\$ 7.693,12			
12	↳ 2.1.1.2.1 Mapeamento dos processos	R\$ 4.012,80	Custo	R\$ 3.410,88	R\$ 601,92			
13	↳ 2.1.1.2.2 Análise dos processos atuais	R\$ 1.003,20	Custo		R\$ 1.003,20			
14	↳ 2.1.1.2.3 Modelagem do novo processo de desenvolvimento	R\$ 1.003,20	Custo		R\$ 1.003,20			
15	↳ 2.1.1.2.4 Documentação do novo processo	R\$ 601,92	Custo		R\$ 601,92			
16	↳ 2.1.1.2.5 Especificação do programa	R\$ 1.003,20	Custo		R\$ 1.003,20			
17	↳ 2.1.1.2.6 Arquitetura software	R\$ 368,16	Custo		R\$ 368,16			
18	↳ 2.1.1.2.7 Revisão da metodologia proposta	R\$ 2.035,04	Custo		R\$ 2.035,04			
19	↳ 2.1.1.2.8 Elaboração da proposta de desenvolvimento	R\$ 807,36	Custo		R\$ 807,36			
20	↳ 2.1.1.2.9 Aprovação da proposta de desenvolvimento	R\$ 269,12	Custo		R\$ 269,12			
21	2.1.2 Plano Gestão de Tempo	R\$ 2.458,24	Custo	R\$ 2.371,88	R\$ 86,36			
22	↳ 2.1.2.1 Cronograma do projeto	R\$ 1.843,68	Custo	R\$ 1.843,68				
23	↳ 2.1.2.2 Definição das prioridades	R\$ 614,56	Custo	R\$ 528,20	R\$ 86,36			
24	2.1.3 Plano Gestão de Custos	R\$ 1.036,32	Custo	R\$ 1.036,32				
25	↳ 2.1.3.1 Estimar custos	R\$ 690,88	Custo	R\$ 690,88				
26	↳ 2.1.3.2 Determinar orçamento	R\$ 345,44	Custo	R\$ 345,44				
27	↳ 2.1.4 Plano de Qualidade	R\$ 345,44	Custo		R\$ 345,44			
28	2.1.5 Plano Gestão de Recursos	R\$ 2.418,08	Custo	R\$ 1.511,30	R\$ 906,78			
31	2.1.6 Plano Comunicações / partes interessadas	R\$ 269,12	Custo	R\$ 269,12				
32	↳ 2.1.6.1 Criar diretório para armazenamento das informações	R\$ 269,12	Custo	R\$ 269,12				
33	↳ 2.1.7 Plano Gerenciamento de Riscos	R\$ 345,44	Custo		R\$ 345,44			
34	2.1.8 Plano Aquisições	R\$ 1.836,32	Custo	R\$ 1.796,40	R\$ 39,92			
38	3 Execução	R\$ 128.257,58	Custo	R\$ 690,88	R\$ 81.141,90	R\$ 18.238,08	R\$ 21.506,72	R\$ 6.680,00
39	3.1 Recursos	R\$ 41.924,80	Custo		R\$ 3.073,12	R\$ 16.561,44	R\$ 16.248,96	R\$ 6.041,28
40	↳ 3.1.1 Treinar a equipe com a metodologia	R\$ 538,24	Custo		R\$ 538,24			
41	3.1.2 Construção	R\$ 41.386,56	Custo		R\$ 2.534,88	R\$ 16.561,44	R\$ 16.248,96	R\$ 6.041,28
42	3.1.2.1 Templates	R\$ 1.805,76	Custo		R\$ 1.805,76			
43	↳ 3.1.2.1.1 Definir padrões de templates	R\$ 401,28	Custo		R\$ 401,28			
44	↳ 3.1.2.1.2 Elaboração templates	R\$ 1.003,20	Custo		R\$ 1.003,20			
45	↳ 3.1.2.1.3 Validação Templates	R\$ 401,28	Custo		R\$ 401,28			
46	3.1.2.2 Codificação / telas	R\$ 39.580,80	Custo		R\$ 729,12	R\$ 16.561,44	R\$ 16.248,96	R\$ 6.041,28
47	↳ 3.1.2.2.1 Ideia/Concepção	R\$ 4.166,40	Custo		R\$ 729,12	R\$ 3.437,28		
48	↳ 3.1.2.2.2 Testes/protótipos	R\$ 6.249,60	Custo			R\$ 6.249,60		
49	↳ 3.1.2.2.3 Par técnico	R\$ 6.249,60	Custo			R\$ 6.249,60		
50	↳ 3.1.2.2.4 Amostras/Lote piloto	R\$ 4.166,40	Custo				R\$ 4.166,40	
51	3.1.2.2.5 Liberação para produção	R\$ 18.748,80	Custo			R\$ 624,96	R\$ 12.082,56	R\$ 6.041,28
52	↳ 3.1.2.2.5.1 Teste de escala	R\$ 4.166,40	Custo				R\$ 4.166,40	
53	↳ 3.1.2.2.5.2 Custos	R\$ 4.166,40	Custo				R\$ 2.291,52	R\$ 1.874,88
54	↳ 3.1.2.2.5.3 Navilhas	R\$ 4.166,40	Custo					R\$ 4.166,40
55	↳ 3.1.2.2.5.4 Matrizaria	R\$ 6.249,60	Custo			R\$ 624,96	R\$ 5.624,64	
56	3.2 Gerenciar a qualidade	R\$ 7.573,12	Custo			R\$ 1.676,64	R\$ 5.257,76	R\$ 638,72
57	3.2.1 Testes e validações	R\$ 4.151,68	Custo			R\$ 1.676,64	R\$ 1.836,32	R\$ 638,72
58	↳ 3.2.1.1 Teste de unidade	R\$ 319,36	Custo			R\$ 319,36		
59	↳ 3.2.1.2 Teste de integração	R\$ 479,04	Custo			R\$ 479,04		
60	3.2.1.3 Teste de sistema/telas	R\$ 2.554,88	Custo			R\$ 878,24	R\$ 1.037,92	R\$ 638,72
61	↳ 3.2.1.3.1 Ideia/Concepção	R\$ 319,36	Custo			R\$ 319,36		
62	↳ 3.2.1.3.2 Testes/protótipos	R\$ 319,36	Custo			R\$ 319,36		
63	↳ 3.2.1.3.3 Par técnico	R\$ 319,36	Custo			R\$ 239,52	R\$ 79,84	
64	↳ 3.2.1.3.4 Amostras/Lote piloto	R\$ 319,36	Custo				R\$ 319,36	

Nome da tarefa		Linha de base	Detalhe	3º trimestre			1º trimestre	
				Jul	Set	Nov	Jan	Mar
65	➤ 3.2.1.3.5 Liberação para produção	R\$ 1.277,44	Custo				R\$ 638,72	R\$ 638,72
66	➤ 3.2.1.3.5.1 Teste de escala	R\$ 319,36	Custo				R\$ 319,36	
67	➤ 3.2.1.3.5.2 Custos	R\$ 319,36	Custo					R\$ 319,36
68	➤ 3.2.1.3.5.3 Navalhas	R\$ 319,36	Custo					R\$ 319,36
69	➤ 3.2.1.3.5.4 Matrizaria	R\$ 319,36	Custo				R\$ 319,36	
70	➤ 3.2.1.4 Validação/aprovação	R\$ 319,36	Custo				R\$ 319,36	
71	➤ 3.2.1.5 Verificação com a metodologia	R\$ 479,04	Custo				R\$ 479,04	
72	➤ 3.2.2 Fase de Finalização	R\$ 3.421,44	Custo				R\$ 3.421,44	
73	➤ 3.2.2.1 Elaboração de manuais	R\$ 2.075,84	Custo				R\$ 2.075,84	
74	➤ 3.2.2.2 Lições aprendidas e registradas	R\$ 1.345,60	Custo				R\$ 1.345,60	
75	➤ 3.3 Gerenciar a comunicação	R\$ 690,88	Custo	R\$ 690,88				
76	➤ 3.4 Aquisições	R\$ 78.068,78	Custo		R\$ 78.068,78			
77	➤ 3.4.1 Locação Imóvel	R\$ 12.159,68	Custo		R\$ 12.159,68			
78	➤ 3.4.2 Materiais e Equipamentos	R\$ 60.590,74	Custo		R\$ 60.590,74			
79	➤ 3.4.2.1 Aquisição	R\$ 60.271,38	Custo		R\$ 60.271,38			
80	➤ 3.4.2.2 Instalação	R\$ 319,36	Custo		R\$ 319,36			
81	➤ 3.4.3 Software	R\$ 5.318,36	Custo		R\$ 5.318,36			
82	➤ 3.4.3.1 Aquisição	R\$ 5.158,68	Custo		R\$ 5.158,68			
83	➤ 3.4.3.2 Instalação	R\$ 159,68	Custo		R\$ 159,68			
84	➤ 4 Monitoramento e controle	R\$ 21.593,26	Custo	R\$ 2.830,80	R\$ 6.369,30	R\$ 6.196,58	R\$ 5.661,60	R\$ 534,98
85	➤ 4.1 Gerenciar o projeto	R\$ 21.593,26	Custo	R\$ 2.830,80	R\$ 6.369,30	R\$ 6.196,58	R\$ 5.661,60	R\$ 534,98
86	➤ 4.1.1 Reunião Acompanhamento	R\$ 16.584,38	Custo	R\$ 2.139,92	R\$ 4.814,82	R\$ 4.814,82	R\$ 4.279,84	R\$ 534,98
87	➤ 4.1.1.1 Reunião Acompanhamento 1	R\$ 534,98	Custo	R\$ 534,98				
88	➤ 4.1.1.2 Reunião Acompanhamento 2	R\$ 534,98	Custo	R\$ 534,98				
89	➤ 4.1.1.3 Reunião Acompanhamento 3	R\$ 534,98	Custo	R\$ 534,98				
90	➤ 4.1.1.4 Reunião Acompanhamento 4	R\$ 534,98	Custo	R\$ 534,98				
91	➤ 4.1.1.5 Reunião Acompanhamento 5	R\$ 534,98	Custo		R\$ 534,98			
92	➤ 4.1.1.6 Reunião Acompanhamento 6	R\$ 534,98	Custo		R\$ 534,98			
93	➤ 4.1.1.7 Reunião Acompanhamento 7	R\$ 534,98	Custo		R\$ 534,98			
94	➤ 4.1.1.8 Reunião Acompanhamento 8	R\$ 534,98	Custo		R\$ 534,98			

Nome da tarefa		Linha de base	Detalhe	3º trimestre			1º trimestre	
				Jul	Set	Nov	Jan	Mar
95	➤ 4.1.1.9 Reunião Acompanhamento 9	R\$ 534,98	Custo		R\$ 534,98			
96	➤ 4.1.1.10 Reunião Acompanhamento 10	R\$ 534,98	Custo		R\$ 534,98			
97	➤ 4.1.1.11 Reunião Acompanhamento 11	R\$ 534,98	Custo		R\$ 534,98			
98	➤ 4.1.1.12 Reunião Acompanhamento 12	R\$ 534,98	Custo		R\$ 534,98			
99	➤ 4.1.1.13 Reunião Acompanhamento 13	R\$ 534,98	Custo		R\$ 534,98			
100	➤ 4.1.1.14 Reunião Acompanhamento 14	R\$ 534,98	Custo			R\$ 534,98		
101	➤ 4.1.1.15 Reunião Acompanhamento 15	R\$ 534,98	Custo			R\$ 534,98		
102	➤ 4.1.1.16 Reunião Acompanhamento 16	R\$ 534,98	Custo			R\$ 534,98		
103	➤ 4.1.1.17 Reunião Acompanhamento 17	R\$ 534,98	Custo			R\$ 534,98		
104	➤ 4.1.1.18 Reunião Acompanhamento 18	R\$ 534,98	Custo			R\$ 534,98		
105	➤ 4.1.1.19 Reunião Acompanhamento 19	R\$ 534,98	Custo			R\$ 534,98		
106	➤ 4.1.1.20 Reunião Acompanhamento 20	R\$ 534,98	Custo			R\$ 534,98		
107	➤ 4.1.1.21 Reunião Acompanhamento 21	R\$ 534,98	Custo			R\$ 534,98		
108	➤ 4.1.1.22 Reunião Acompanhamento 22	R\$ 534,98	Custo			R\$ 534,98		
109	➤ 4.1.1.23 Reunião Acompanhamento 23	R\$ 534,98	Custo				R\$ 534,98	
110	➤ 4.1.1.24 Reunião Acompanhamento 24	R\$ 534,98	Custo				R\$ 534,98	
111	➤ 4.1.1.25 Reunião Acompanhamento 25	R\$ 534,98	Custo				R\$ 534,98	
112	➤ 4.1.1.26 Reunião Acompanhamento 26	R\$ 534,98	Custo				R\$ 534,98	
113	➤ 4.1.1.27 Reunião Acompanhamento 27	R\$ 534,98	Custo				R\$ 534,98	
114	➤ 4.1.1.28 Reunião Acompanhamento 28	R\$ 534,98	Custo				R\$ 534,98	
115	➤ 4.1.1.29 Reunião Acompanhamento 29	R\$ 534,98	Custo				R\$ 534,98	
116	➤ 4.1.1.30 Reunião Acompanhamento 30	R\$ 534,98	Custo				R\$ 534,98	
117	➤ 4.1.1.31 Reunião Acompanhamento 31	R\$ 534,98	Custo					R\$ 534,98
118	➤ 4.1.2 Relatório de Desempenho/atualização projeto	R\$ 5.008,88	Custo	R\$ 690,88	R\$ 1.554,48	R\$ 1.381,76	R\$ 1.381,76	
119	➤ 4.1.2.1 Relatório de Desempenho/atualização projeto 1	R\$ 172,72	Custo	R\$ 172,72				
120	➤ 4.1.2.2 Relatório de Desempenho/atualização projeto 2	R\$ 172,72	Custo	R\$ 172,72				
121	➤ 4.1.2.3 Relatório de Desempenho/atualização projeto 3	R\$ 172,72	Custo	R\$ 172,72				
122	➤ 4.1.2.4 Relatório de Desempenho/atualização projeto 4	R\$ 172,72	Custo	R\$ 172,72				
123	➤ 4.1.2.5 Relatório de Desempenho/atualização projeto 5	R\$ 172,72	Custo		R\$ 172,72			
124	➤ 4.1.2.6 Relatório de Desempenho/atualização projeto 6	R\$ 172,72	Custo		R\$ 172,72			

	Nome da tarefa	Linha de base	Detalhe	3º trimestre Jul	Set	Nov	1º trimestre Jan	Mar
125	▷ 4.1.2.7 Relatório de Desempenho/atualização projeto 7	R\$ 172,72	Custo		R\$ 172,72			
126	▷ 4.1.2.8 Relatório de Desempenho/atualização projeto 8	R\$ 172,72	Custo		R\$ 172,72			
127	▷ 4.1.2.9 Relatório de Desempenho/atualização projeto 9	R\$ 172,72	Custo		R\$ 172,72			
128	▷ 4.1.2.10 Relatório de Desempenho/atualização projeto 10	R\$ 172,72	Custo		R\$ 172,72			
129	▷ 4.1.2.11 Relatório de Desempenho/atualização projeto 11	R\$ 172,72	Custo		R\$ 172,72			
130	▷ 4.1.2.12 Relatório de Desempenho/atualização projeto 12	R\$ 172,72	Custo		R\$ 172,72			
131	▷ 4.1.2.13 Relatório de Desempenho/atualização projeto 13	R\$ 172,72	Custo		R\$ 172,72			
132	▷ 4.1.2.14 Relatório de Desempenho/atualização projeto 14	R\$ 172,72	Custo			R\$ 172,72		
133	▷ 4.1.2.15 Relatório de Desempenho/atualização projeto 15	R\$ 172,72	Custo			R\$ 172,72		
134	▷ 4.1.2.16 Relatório de Desempenho/atualização projeto 16	R\$ 172,72	Custo			R\$ 172,72		
135	▷ 4.1.2.17 Relatório de Desempenho/atualização projeto 17	R\$ 172,72	Custo			R\$ 172,72		
136	▷ 4.1.2.18 Relatório de Desempenho/atualização projeto 18	R\$ 172,72	Custo			R\$ 172,72		
137	▷ 4.1.2.19 Relatório de Desempenho/atualização projeto 19	R\$ 172,72	Custo			R\$ 172,72		
138	▷ 4.1.2.20 Relatório de Desempenho/atualização projeto 20	R\$ 172,72	Custo			R\$ 172,72		
139	▷ 4.1.2.21 Relatório de Desempenho/atualização projeto 21	R\$ 172,72	Custo			R\$ 172,72		
140	▷ 4.1.2.22 Relatório de Desempenho/atualização projeto 22	R\$ 172,72	Custo				R\$ 172,72	
141	▷ 4.1.2.23 Relatório de Desempenho/atualização projeto 23	R\$ 172,72	Custo				R\$ 172,72	
142	▷ 4.1.2.24 Relatório de Desempenho/atualização projeto 24	R\$ 172,72	Custo				R\$ 172,72	
143	▷ 4.1.2.25 Relatório de Desempenho/atualização projeto 25	R\$ 172,72	Custo				R\$ 172,72	
144	▷ 4.1.2.26 Relatório de Desempenho/atualização projeto 26	R\$ 172,72	Custo				R\$ 172,72	
145	▷ 4.1.2.27 Relatório de Desempenho/atualização projeto 27	R\$ 172,72	Custo				R\$ 172,72	
146	▷ 4.1.2.28 Relatório de Desempenho/atualização projeto 28	R\$ 172,72	Custo				R\$ 172,72	
147	▷ 4.1.2.29 Relatório de Desempenho/atualização projeto 29	R\$ 172,72	Custo				R\$ 172,72	
148	▲ 5 Encerramento	R\$ 1.036,32	Custo		R\$ 345,44			R\$ 518,16
149	▷ 5.1 Encerrar o projeto	R\$ 690,88	Custo				R\$ 172,72	R\$ 518,16
150	▷ 5.2 Encerrar as aquisições	R\$ 345,44	Custo		R\$ 345,44			

Tabela 8 - Fluxo de Caixa das principais entregas do projeto. Fonte: elaborado pelo autor.

A figura abaixo representa o gráfico dos Custos Acumulados e da Linha de Base, que é conhecido como gráfico da “Curva S”.

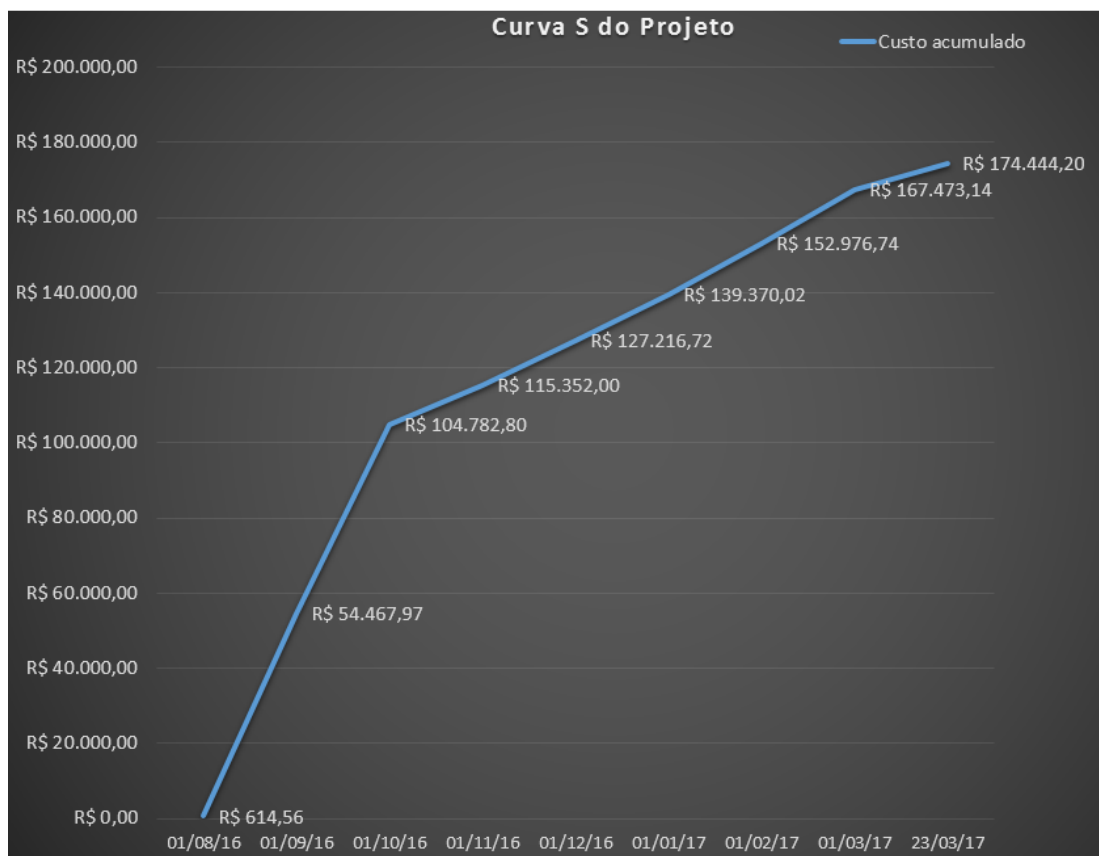


Figura 6 – Gráfico da Curva “S”. Fonte: elaborado pelo autor.

5.4. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO

A análise financeira do projeto foi realizada a partir de uma estimativa de valores que seriam economizados com a sua implementação conforme possibilidades verificadas no Levantamento e Requisitos e Mapeamento de Processos. Foi considerado o custo médio de R\$ 12.000,00 mensal, que seria a eliminação de problemas do atual processo de desenvolvimento. Essa eliminação de problemas do trabalho do dia a dia, significa redução de trabalho e consequentemente pessoas na equipe. A estimativa seria que numa equipe de 30 pessoas, poderia ser eliminado 3 pessoas com média salarial de R\$ 4.000,00 cada, resultando nos R\$12.000,00 mensal, valor que a empresa estaria desembolsando desnecessariamente todo o mês e que poderia ser gerado de economia, devido ao processo mais dinamizado e menos retrabalho.

O valor passará a ser considerado como receita do projeto, tendo em vista que com a melhoria do processo de desenvolvimento, a empresa não precisará mais desembolsar esse dinheiro com horas de retrabalho, trabalho dobrado ou até mesmo erros decorridos do processo.

A seguir temos uma projeção dando a ideia de tempo, considerando um possível início de utilização do software para área de desenvolvimento de produto de calçados.

A seguir temos uma projeção de 5 anos, dando uma perspectiva do início da possível utilização do projeto de software, além das análises de Payback, VPL (Valor Presente Líquido) e TIR (Taxa Interna de Retorno).

Período	Investimento do Projeto	Benefícios pós-projeto	Receita ao Final do Período
0	R\$ 174.444,20		-R\$ 174.444,20
1° ano		R\$ 144.000,00	-R\$ 30.444,20
2° ano		R\$ 144.000,00	R\$ 113.555,80
3° ano		R\$ 144.000,00	R\$ 257.555,80
4° ano		R\$ 144.000,00	R\$ 401.555,80
5° ano		R\$ 144.000,00	R\$ 545.555,80

Payback	12,4603
Taxa de Desconto (TMA)	5%
VPL (2 anos)	R\$ 1.064.824,19
TIR	66,23%

Tabela 9 - Análise Financeira do Projeto. Fonte: elaborado pelo autor.

5.5. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O plano de gerenciamento de custos é o documento que compreende os processos necessários ao planejamento, estimativa, orçamentação e controle dos custos, que deverão ser realizados para garantir que o projeto seja concluído dentro do orçamento previsto e aprovado.

5.5.1. Processos de Gerenciamento de Custos

O orçamento de custos do projeto será elaborado através do Microsoft Project, assim como as suas atualizações, que serão realizadas diariamente pelo gerente do projeto durante as atividades de controle do cronograma e custos do projeto. Os custos serão abertos por atividade (tarefa) e consolidados por pacotes de trabalho, conforme a EAP do projeto.

A análise de desempenho dos custos será feita através do Gerenciamento de Valor Agregado, em que o gestor do projeto poderá comparar o que foi planejado com o desempenho real dos custos.

Os custos do projeto serão controlados através de uma linha de base que será traçada de acordo com o orçamento e prazo inicial. Essa linha de base será a referência para o acompanhamento do projeto.

Qualquer alteração no orçamento do projeto deverá ser submetida ao Gerente de Projeto, se aprovada, deverá ser traçada uma nova linha de base em comparação à linha de base inicial.

Somente serão consideradas mudanças orçamentárias aquelas decorrentes de imprevistos não calculáveis, tais como forças da natureza, e somente se ultrapassarem ao limite das reservas gerenciais e de contingência de R\$ 17.444,42, que correspondem a 10% do orçamento, já aprovadas no escopo do projeto

Todas as solicitações de recursos deverão ser efetuadas via e-mail, direcionado ao gerente do projeto.

5.5.2. Frequência de Acompanhamento do Orçamento e Reservas Gerenciais

O orçamento do projeto será acompanhado e atualizado diariamente pelo gerente do projeto, sendo os resultados apresentados nas reuniões semanais de acompanhamento com a equipe projeto comunicados e divulgados via e-mail para os integrantes da equipe e apresentados nas reuniões semanais, de acordo com cada fase do projeto, conforme previsto no plano de Monitoramento e Controle.

As reservas gerenciais serão avaliadas semanalmente e os resultados e saldos apresentados nas reuniões, conforme previsto no plano de Monitoramento e Controle.

5.5.3. Relatórios Gerenciais Previstos e Frequência de Acompanhamento

Para o monitoramento e controle dos custos do projeto, serão utilizados relatórios gerenciais gerados pelo Microsoft Project, tais como fluxo de caixa, orçamento e valor acumulado. Também será utilizado o Gráfico de Gantt, observando-se o desempenho em relação à linha de base traçada no início do projeto. Este monitoramento ocorrerá diariamente e os relatórios serão apresentados à equipe do projeto nas reuniões semanais de acompanhamento.

5.5.4. Representação Gráfica do Macro Orçamento do Projeto

Na figura a seguir é apresentada a representação gráfica do macro orçamento do projeto, do qual abrange o custo total do projeto, o custo de cada pacote de trabalho e o custo das reservas gerenciais e de contingências. O custo de cada atividade está descrito no orçamento detalhado do projeto.

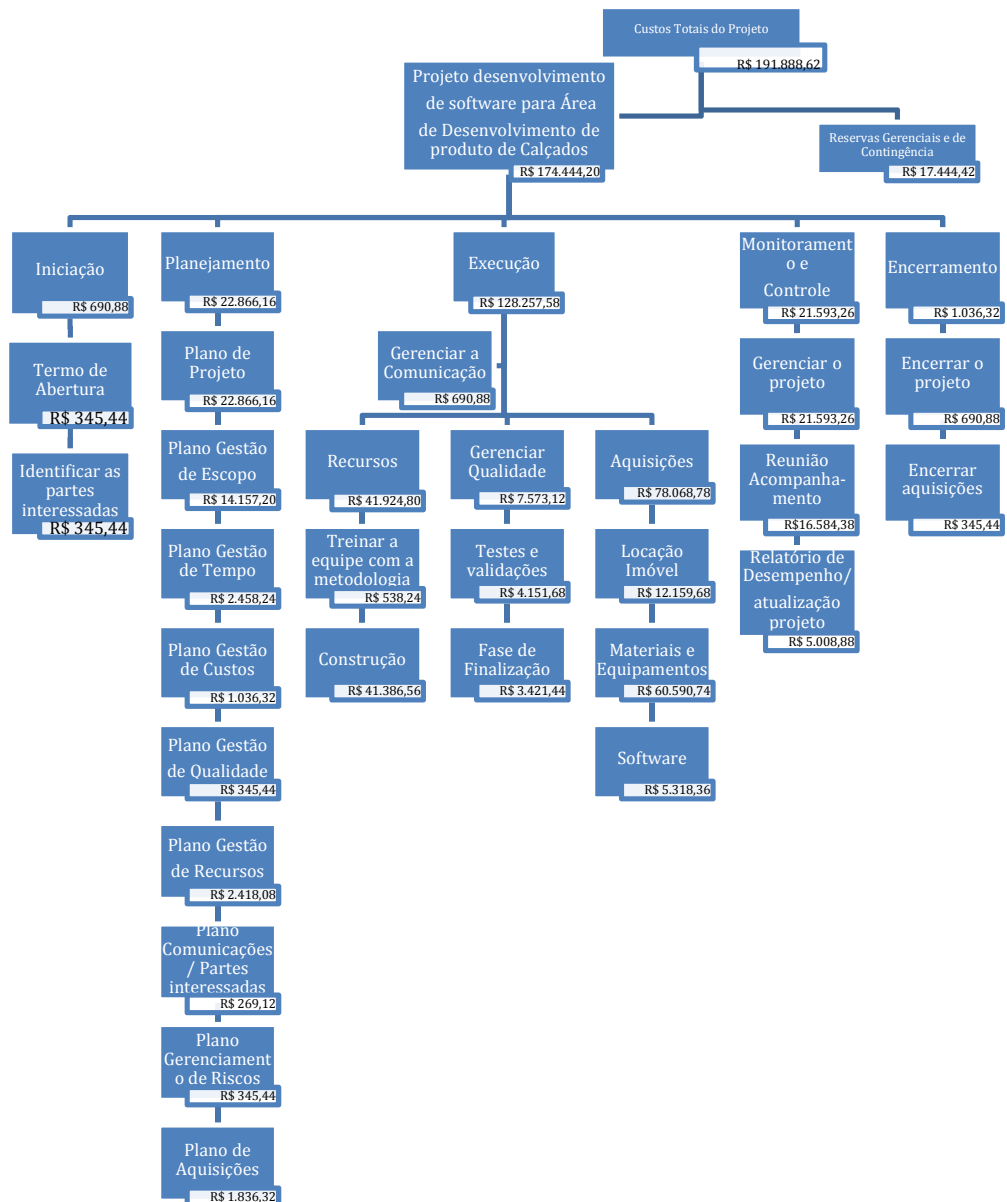


Figura 7 - Representação gráfica do macro orçamento. Fonte: elaborado pelo autor.

5.5.5. Autonomias e Alocações Financeiras das Mudanças no Orçamento

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

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

O montante das reservas que não forem consumidas durante o período do projeto será distribuído como bonificação para a equipe do projeto, conforme previsto no plano de gerenciamento de recursos humanos.

Os valores previstos para reservas gerenciais correspondem a 10% do valor do orçamento e, caso ocorra alguma mudança no projeto que indique a necessidade de custos adicionais, o gerente do projeto deverá comunicar formalmente o patrocinador do projeto, solicitando a sua aprovação para alterar o orçamento inicial. Todos os ajustes no orçamento serão documentados e os membros da equipe do projeto devidamente comunicados.

5.5.6. Administração do Plano de Gerenciamento de Custos

a) Responsável pelo plano

Angélica Dimer Scheffer, Gerente de Projeto, membro da equipe do projeto, será o responsável direto pelo plano de gerenciamento de custos;

Antônio dos Santos, Líder Técnico, membro da equipe do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de custos.

b) Frequência de atualização do plano de gerenciamento de custos

O plano de gerenciamento de custos será atualizado semanalmente na reunião de acompanhamento dos planos do projeto, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto, conforme previsto no plano de Monitoramento e Controle.

5.5.7. Histórico de Alterações dos Custos

REGISTRO DE ALTERAÇÕES			
Data	Modificado por	Descrição da Mudança	Ações
APROVAÇÕES			
Gerente do Projeto		Data	

6. QUALIDADE

De acordo com PMBOK (5ª Edição) a qualidade constitui inclui os objetivos e as responsabilidades de modo que satisfaça as necessidades as quais foi empreendido.

A gestão da qualidade inclui os processos de planejamento, garantia e controle da qualidade, envolvendo o gerenciamento da qualidade do projeto e do produto ou serviço por ele produzido.

6.1. POLÍTICAS DE QUALIDADE DA EMPRESA

A política de qualidade da empresa Contrapé é de estar sempre em busca de novas tecnologias, com objetivo de oferecer o melhor as suas consumidoras com conforto, estilo para todos os tipos de mulheres, buscando a sua satisfação.

6.2. POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO

Políticas de qualidade adotada para o projeto, seguem abaixo:

- Comprometimento dos profissionais com as datas e objetivos de cada tarefa envolvida no projeto, estando cientes de sua responsabilidade.
- Executar cada tarefa de forma a superar, suprir o desempenho pretendido.
- Ter um ambiente propício para o desenvolvimento do projeto.
- Dar todos os reports ao Gerente do Projeto, seja por email ou nas reuniões de acompanhamento semanais;
- Utilização sistemática dos processos, com técnicas de medição, acompanhamento e aperfeiçoamento;
- Garantir meio eficientes de comunicação entre os membros da equipe;

- Proporcionar à equipe o suporte necessário para o desenvolvimento do projeto;
- Manter a equipe sempre motivada, treinada e reconhecida profissionalmente;

6.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O plano de gerenciamento da qualidade é o documento que compreende os processos que serão utilizados para realizar a gestão da qualidade. Seu principal objetivo é especificar os objetivos, as políticas e meios que a organização e a equipe definirão como parâmetro para garantir não apenas a qualidade final do produto, como também a qualidade do processo de desenvolvimento do projeto.

6.3.1. Fatores Ambientais

A influência dos fatores ambientais internos e externos da empresa podem ser determinantes na qualidade desse projeto, ou seja, no ambiente interno o não cumprimento da metodologia, por parte das pessoas envolvidas com o resultado do projeto tem impacto direto, no custo, tempo e na qualidade do projeto. Como ferramenta de planejamento, monitoramento e controle do projeto será utilizado o software MS Project.

6.3.2. Normas e Especificações Técnicas Aplicáveis ao Projeto

Para o desenvolvimento do projeto, é preciso ter conhecimento das principais normas referentes ao processo de desenvolvimento de software, as quais são descritas brevemente abaixo:

- Norma ISO/IEC 12207: Tem como objetivo principal estabelecer uma estrutura comum para os processos de ciclo de vida e de desenvolvimento de softwares

visando ajudar as organizações a compreenderem todos os componentes presentes na aquisição e fornecimento de software e, assim, conseguirem firmar contratos e executarem projetos de forma mais eficaz;

A melhoria de algo necessário no projeto que não validado nos testes será baseada no ciclo PDCA:

- P (*Plan*) – Planejar – estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos e políticas pré-determinados;
- D (*Do*) – Fazer, executar – implementar as ações necessárias;
- C (*Check*) – Checar, verificar – monitorar e medir os processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos estabelecidos e relatar os resultados;
- A (*Act*) – Agir – executar ações para promover continuamente a melhoria dos processos.

A implementação das normas do projeto será baseada no ciclo PDCA:

Planejar (P) - Estabelecer objetivos e processos;

Fazer (D) - Implementar os processos;

Verificar (C) - Monitorar / Medir processos e produtos;

Agir (A) - Agir para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

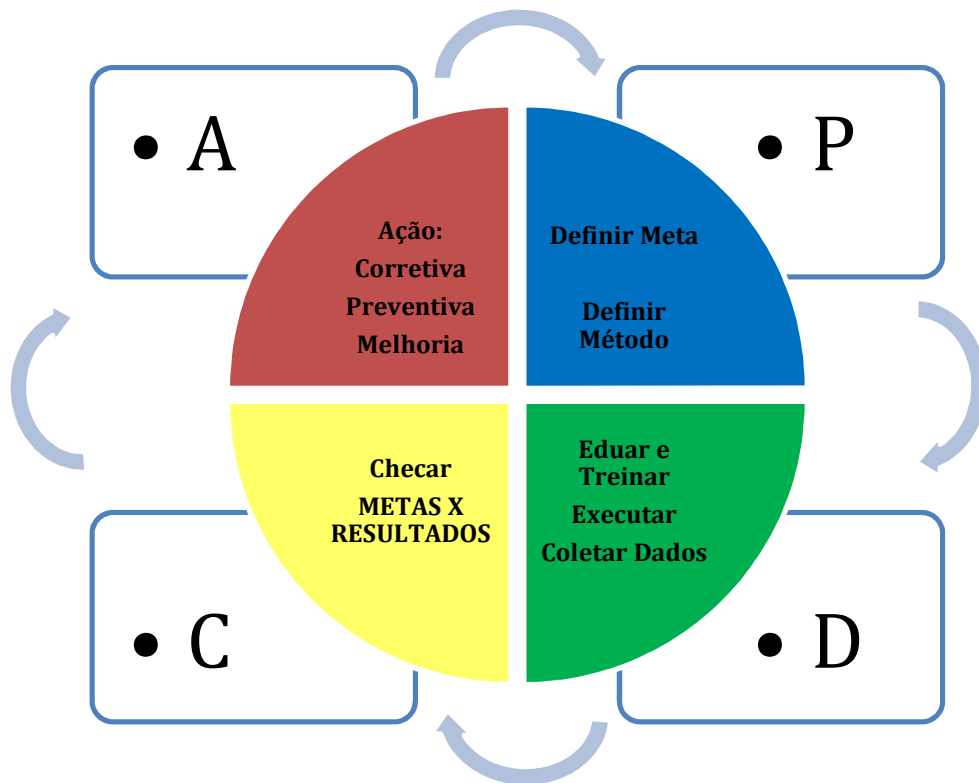


Figura 8 – Ciclo PDCA. Fonte: elaborado pelo autor.

6.3.3. Métricas da Qualidade

Na tabela a seguir estão especificados os índices de medição do desempenho do projeto:

Item	CrITÉrios de Aceitação	Métodos de Verificação e Controle	Responsável
Percentual de pacotes de trabalho realizados no prazo	Não ultrapassar a quantidade de 2 dias de atraso	Crítico > 10 Alto > 5 e ≤ 10 Normal > 2 e ≤ 5 Excelente ≥ 0 e ≤ 2	Gerente do Projeto
Percentual de erros ou retrabalhos	Não ultrapassar o percentual de 10%	Crítico > 20 Alto > 15 e ≤ 20 Normal > 10 e ≤ 15 Excelente ≥ 0 e ≤ 10	Gerente do Projeto

Tabela 10 - Métricas da qualidade do projeto. Fonte: elaborado pelo autor.

Método de verificação:

- Cumprimento dos prazos de entrega das tarefas - será verificado se houve atraso na entrega das tarefas e se esse atraso é justificável. No caso de justificável, não considerar na meta.
- Percentual de tarefas rejeitadas ou com retrabalho: serão controladas todas as tarefas rejeitadas ou com retrabalho no decorrer do projeto.

6.3.4. Priorização das Mudanças nos Requisitos de Qualidade e Respostas

As mudanças dos requisitos de qualidade serão classificadas em três níveis de prioridade, a saber:

- Alta (A) – mudanças de prioridade alta requerem uma ação imediata do gerente do projeto e por tratar-se de mudança urgente e de alto impacto no projeto, o mesmo deve acionar imediatamente o patrocinador, solicitando aprovação;
- Média (M) – mudanças de prioridade média requerem um planejamento da ação através da equipe do projeto, que tenham disponibilidade de tempo. Essas mudanças contribuem para o sucesso do projeto e são urgentes, porém não tem impacto significativo nos custos e nos prazos do projeto. Estas mudanças estão dentro da autonomia do gerente do projeto;
- Baixa (B) – mudanças de prioridade baixa podem ser implementadas por influenciarem no sucesso do projeto, porém, não requerem uma ação imediata por não serem urgente e não apresentarem impacto.

6.3.5. Sistema de Controle e Avaliação dos Requisitos de Qualidade

O controle e avaliação dos requisitos de qualidade serão efetuados através das ferramentas do MS Project (Gráfico de Gantt, Uso a Tarefa, Gantt de Controle. –

Planejado X Realizado), reuniões de acompanhamento e relatório de desempenho/atualização do projeto.

Todas as mudanças nos requisitos de qualidade deverão ser tratadas segundo o fluxograma apresentado abaixo, sua situação apresentada na reunião de acompanhamento e integrado ao relatório de mudanças de qualidade requisitadas.

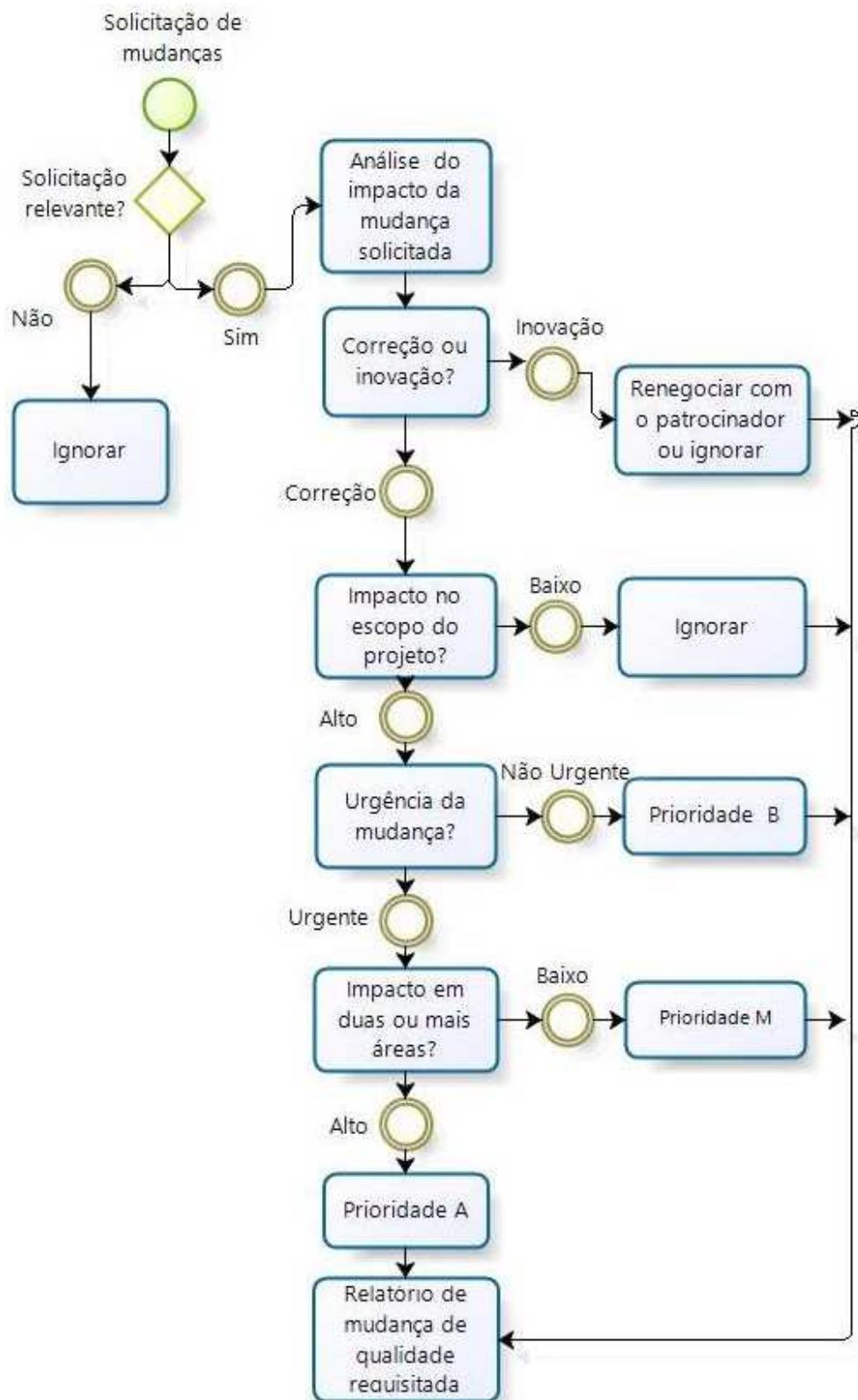


Figura 9 – Fluxograma de controle e avaliação dos requisitos de qualidade. Fonte: elaborado pelo autor.

6.3.6. Garantia da Qualidade

A garantia da qualidade consiste em auditar todas as atividades planejadas e sistemáticas que serão implementadas dentro do sistema de qualidade, assegurando que o projeto irá satisfazer os padrões relevantes de qualidade.

Para garantir a qualidade do projeto desenvolvido, serão realizadas reuniões de acompanhamento semanais com toda a equipe envolvida no projeto, neste momento será verificado o cronograma planejado, as dificuldades apresentadas, os impedimentos, e as ações que serão executadas para evitar que o planejamento do projeto seja prejudicado.

Além das reuniões semanais de acompanhamento, o controle da qualidade também será realizado através da observação do cumprimento dos requisitos do projeto, através do monitoramento dos resultados e indicadores do projeto, com base nisso será compartilhado com todos a equipe um relatório de desempenho/atualização do projeto.

Ainda após a conclusão de cada atividade da fase de Execução, deve ser verificado pelo gerente de projeto se o objetivo do requisito foi alcançado dentro do padrão de qualidade definido para o projeto, e caso haja alguma não-conformidade, a mesma deverá ser registrada, com as seguintes informações:

- Fase;
- Tarefa;
- Descrição da não-conformidade;
- Ações a serem realizadas;
- Responsável;
- Data do levantamento;
- Prazo.

O registro das informações listadas acima permite um maior controle do andamento do projeto, para que o mesmo seja desenvolvido conforme o padrão de qualidade planejado.

6.3.7. Alocação Financeira das Mudanças nos Requisitos de Qualidade

As mudanças na qualidade podem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, desde que dentro da alçada do gerente do projeto.

Qualquer mudança prioritária que estiver fora da alçada do gerente do projeto ou quando não existir mais reserva gerencial disponível, deverá ser comunicada ao patrocinador para análise e decisão.

6.3.8. Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade

a) Responsável pelo plano

Angélica Dimer Scheffer, Gerente do Projeto, membro da equipe do projeto, será a responsável direta pelo plano de gerenciamento da qualidade;

Antônio dos Santos, Líder Técnico, membro da equipe do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento da qualidade.

b) Frequência de atualização do plano de gerenciamento da qualidade

Os requisitos de qualidade deverão ser avaliados semanalmente, sendo os resultados apresentados na reunião de acompanhamento do projeto (reuniões de CCB).

O plano de gerenciamento da qualidade será atualizado semanalmente na reunião de acompanhamento dos planos do projeto, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto, conforme previsto no plano de Monitoramento e Controle

6.3.9. Histórico de Alterações dos Critérios de Qualidade

REGISTRO DE ALTERAÇÕES			
Data	Modificado por	Descrição da Mudança	Ações
APROVAÇÕES			
Gerente do Projeto		Data	

7. COMUNICAÇÃO

Segundo o PMBOK (5º Edição) a comunicação inclui formas necessárias para garantir que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e disponibilizada de maneira apropriada com acesso a todos os profissionais da equipe.

7.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Gerenciar de forma clara e objetiva a comunicação é de fundamental importância para o sucesso do projeto. Tem a função de garantir que os membros da equipe do projeto recebam as informações necessárias, documentando-as e arquivando-as de forma organizada a serem encontradas e utilizadas quando necessário. Através do plano de gerenciamento das comunicações será estabelecida a forma de distribuição e o formato que essas informações serão entregues, bem como sua frequência de atualização para que se dê de forma eficaz.

7.1.1. Processos de Gerenciamento das Comunicações

O gerenciamento das comunicações do projeto será realizado através dos processos de comunicação formal, sendo incluídos nessa categoria:

- Reuniões de acompanhamento;
- Relatório de desempenho/atualização do projeto;
- E-mails;
- Memorandos,
- Documentos impressos,

As reuniões de acompanhamento ocorrerão semanalmente e serão realizadas nas sextas-feiras, avaliando a semana de trabalho que se passou, das atividades que foram

realizadas, eventualmente do que está atrasado, do que ainda precisa ser feito, dos problemas encontrados e suas possíveis soluções, deixando todos os membros da equipe informados.

Todas as informações do projeto deverão ser atualizadas de modo contínuo, em diretório destinado ao Projeto, incluindo as atualizações diárias nos custos e nos prazos. As solicitações de mudanças no processo de comunicação devem ser realizadas por escrito ou através de e-mail e aprovadas pelo gerente do projeto.

7.1.2. Eventos de Comunicação do Projeto

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação:

a) Treinamento da equipe com a metodologia

Em dado momento do projeto, após serem realizadas as etapas de requisitos, modelagem/processos, será realizada um Treinamento da equipe com a metodologia aprovada e adotada para o desenvolvimento do projeto. O intuito é mostrar para todos os profissionais envolvidos no projeto como o projeto foi idealizado, o que será feito, seu objetivo final, importância, custos e prazos, para que todos tenham a mesma exposição a informação do projeto. O evento servirá para motivar a equipe e dar suporte gerencial ao gerente do projeto, podendo tirar todas as dúvidas e desta forma construir um ambiente colaborativo e integrado.

A responsabilidade do evento ficará a cargo da gerente do projeto, Angélica Dimer Scheffer e serão envolvidos todos os membros da equipe do projeto. Os integrantes do evento serão convocados por e-mail com antecedência mínima de três dias e solicitação de confirmação.

b) Reunião de Acompanhamento

Esta Reunião de Acompanhamento, tem a função de avaliar os resultados parciais do projeto, indicadores resultantes até o momento como: atividades/entregas, cronograma, prazos, custos. Também serão discutidos caso encontrado algum risco e

qualidade, bem outras dificuldades que possam vir ocorrer, como recursos e comunicação, dentre outros que possam influenciar no objetivo final do projeto. O objetivo é cumprir os planos do projeto, caso haja necessidade de mudança seja realizada a aprovação da mesma.

Como a Reunião de Acompanhamento será realizada semanalmente, todas as sextas-feiras com duração de duas horas, na primeira será realizada a abertura do projeto e a última será realizada o encerramento do projeto, portanto não teremos reuniões denominadas de abertura e término do projeto. Elas ocorrerão na própria sala de trabalho. Será utilizado computador para acessar o MS Project para que o gerente de projeto possa analisar com o grupo participante os resultados obtidos.

Na última reunião será apresentado os resultados obtidos no projeto, apontando falhas e problemas ocorridos com a finalidade de formar histórico das experiências obtidas. As falhas e os problemas ocorridos durante o projeto serão abordados e anotados para inserção nos registros das lições aprendidas.

O responsável pela reunião de acompanhamento é a gerente do projeto, Angélica Dimer Scheffer, que também é responsável pela administração das reservas do projeto. Além da gerente do projeto serão envolvidos os seguintes membros da equipe: Antônio dos Santos, Débora de Almeida, Fernando Silveira, Cátia Muller, Vanessa Casagrande, Eduardo Oliveira, Juliana Souza e Thiago dos Santos. Todos participantes da reunião receberão um convite, com um dia antes de antecedência e deverão confirmar recebimento.

Caso necessário poderá ser realizada uma reunião individual.

7.1.3. Atas de Reunião

Todos os eventos do projeto, deverão apresentar ata de reunião, contemplando, no mínimo, os seguintes dados:

- Nome dos participantes e sua assinatura
- Pauta

- Decisões tomadas
- Pendências não solucionadas
- Aprovações

As atas deverão enviadas por e-mail, pelo gerente do projeto, para as partes interessadas.

7.1.4. Relatórios do Projeto

a) Relatório de desempenho/atualização de projeto

Após a Reunião de Acompanhamento semanal realizada, através dos dados obtidos nela e juntamente com informações levantada diariamente durante o decorrer da semana de trabalho, será feito um relatório de desempenho/atualização do projeto, conforme previsto no plano de Monitoramento e Controle. Serve para que os membros possam compreender melhor o andamento do projeto, avaliando o desempenho da equipe e dando subsídio para tomadas de decisões, conforme o planejamento realizado do projeto.

Este relatório será feito após as reuniões de acompanhamento, com previsão de quatro horas de duração, os resultados serão registrados (em arquivo ou Ata) e enviados a todos os membros da equipe, bem como disponibilizados no diretório criado em rede para acesso.

O membro responsável pela reunião de avaliação da equipe é a gerente do projeto, Angélica Dimer Scheffer.

b) Demais relatórios

Outros relatórios que devem ser disponibilizados para prestar informações do projeto são:

- WBS ou EAP (Estrutura Analítica do Projeto)
- Gráfico de Gantt

- Diagrama de Rede
- Fluxo de Caixa do Projeto
- Diagrama de Marcos
- Relatórios de acompanhamento dos Custos
- Relatórios de acompanhamento dos Prazos
- Relatórios de acompanhamento dos Recursos utilizados
- Relatórios de acompanhamento da Linha de Base

7.1.5. Estrutura de Armazenamento e Distribuição da Informação

As distribuições das informações serão feitas através de email, para armazenamento das informações será criado um diretório na rede.

Desta forma os membros da equipe poderão trocar informações e serão comunicados de toda e qualquer informação ou alteração do projeto. Os convites para reuniões também ocorrerão através da ferramenta de email.

7.1.6. Alocação Financeira para o Gerenciamento das Comunicações

Os custos relativos ao gerenciamento das comunicações estão inclusos na etapa de monitoramento e controle, nas atividades de Reuniões de Acompanhamento e Relatório de Desempenho/atualização do projeto, demais serão consideradas como despesas administrativas e não serão incluídos no custo do projeto. Caso haja necessidade de mais despesas no projeto poderão ser alocadas nas reservas gerenciais do projeto, mas em qualquer situação deverá ser acionado o gerente do projeto.

7.1.7. Responsável pelo Plano e Frequência de Atualização

Angélica Dimer Scheffer, Gerente do Projeto, membro da equipe do projeto, será a responsável direta pelo plano de gerenciamento das comunicações.

Antônio dos Santos, Líder Técnico, membro da equipe do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento das comunicações.

7.1.8. Histórico de Alterações na Política de Comunicação

REGISTRO DE ALTERAÇÕES			
Data	Modificado por	Descrição da Mudança	Ações
APROVAÇÕES			
Gerente do Projeto		Data	

8. RISCOS

Gerenciamento de Riscos conforme PMBOK (5ª Edição) serve para aumentar a probabilidade e o impacto de eventos positivos, desta forma diminuindo automaticamente a probabilidade e o impacto dos eventos negativos. Sendo assim, o risco é a possibilidade de ocorrência de uma variável não planejada. Eles podem ocorrer sob a forma de ameaças ou de oportunidades que, caso se concretize, influenciam o objetivo do projeto negativamente ou positivamente, respectivamente, sendo de fundamental importância ao conhecimento de todos os membros da equipe do projeto.

8.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E RESPOSTAS AOS RISCOS

O gerenciamento de riscos do e respostas aos riscos do projeto envolve a identificação, avaliação e resposta aos riscos, a fim de minimizar a probabilidade e o impacto das consequências de eventos adversos durante a realização do objetivo do projeto.

Será analisado no projeto os riscos de forma qualitativa, priorizando-os e dando determinada importância, conforme os potenciais efeitos sobre o mesmo, visando quantificá-los e elaborar possíveis medidas de respostas aos riscos.

8.1.1. Planejamento do Gerenciamento de Riscos

O gerenciamento de riscos do projeto será realizado com base nos riscos previamente identificados e no monitoramento e controle de novos riscos, que podem não ter sido identificados anteriormente.

Os riscos a serem identificados serão os riscos internos ao projeto e riscos relacionados ao ambiente ao qual está inserido. Os riscos identificados após a implantação deste plano serão incorporados no projeto através do Sistema de Controle de Mudanças de Riscos. Neste documento serão identificados e trabalhados os riscos

internos ao projeto. Todos os riscos não previstos neste plano devem ser tratados e incorporados aos custos do projeto.

A identificação, a avaliação e o monitoramento de riscos deverão ser feitos formalmente através de e-mail, conforme descrito no plano de comunicações do projeto. A identificação e avaliação dos riscos serão realizadas, inicialmente, através de reunião específica, contando com a presença de toda a equipe do projeto. Para todos os riscos identificados serão definidas as estratégias de resposta (eliminação, mitigação, aceitação ou transferência). O monitoramento e controle dos riscos do projeto serão realizados durante as reuniões de acompanhamento do projeto, conforme estabelecido no Plano de Comunicações.

8.1.2. EAR - Estrutura Analítica de Riscos

A figura abaixo representa a Estrutura Analítica de Riscos – EAR do projeto, que compreende os riscos técnicos, externos, organizacionais e de gerenciamento.

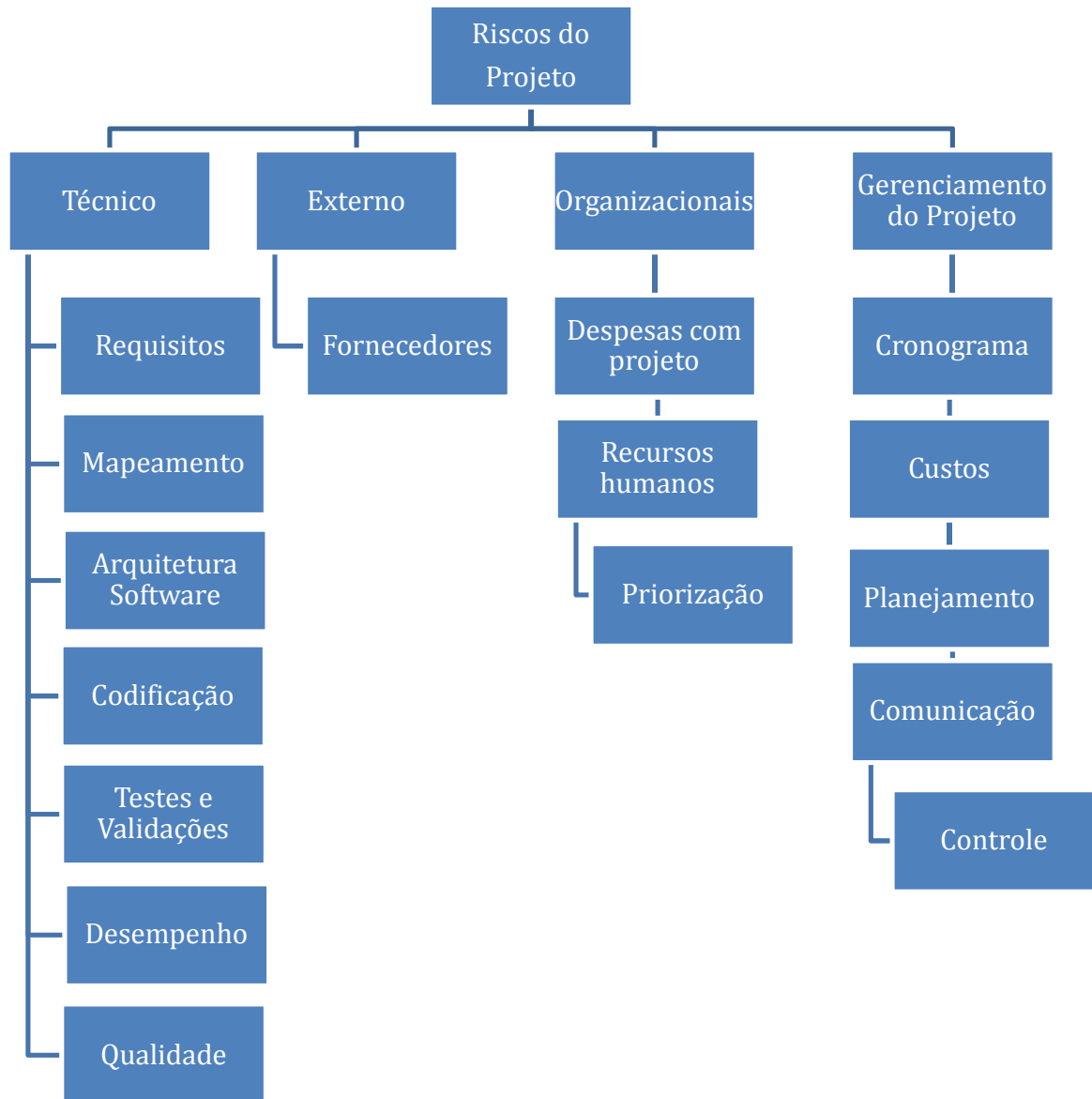


Figura 10 – EAR – Estrutura Analítica de Riscos. Fonte: elaborado pelo autor.

8.1.3. Identificação dos Riscos

Detectar os riscos de um projeto é caracterizar quais os riscos que podem afetar o projeto e como eles são especificamente. No projeto Desenvolvimento de software para

gerenciamento da área de desenvolvimento de produto de calçados, os riscos foram identificados através da técnica de *brainstorming*. Na tabela a seguir são apresentados os riscos conforme a Estrutura Analítica de Riscos (EAR) do projeto.

Risco	Categoria de riscos	Descrição
1	Técnico	Requisitos errados levantados
2		Falta de requisitos certos
3		Mapeamento inadequado dos métodos e processos
4		Arquitetura de software errada
5		Arquitetura insuficiente
6		Riscos de tecnologia
7		Telas desenvolvidas erradas
8		Teste ou validação feito errado na tela desenvolvida
9		Não cumprimento da proposta de desenvolvimento
10		Perda de dados
11	Externo	Entrega atrasada dos materiais e equipamentos
12	Organizacionais	Falta de recursos financeiros
13		Perda de recursos da equipe do projeto
14		Desmotivação de membros da equipe
15		Planejamento inadequado
16	Gerenciamento do projeto	Cronograma inadequado
17		Orçamento inadequado
18		Detalhamento superficial
19		Escopo mal definido
20		Insuficiência de recursos
21		Falta de comunicação
22		Capacidade gerencial insuficiente

Tabela 11 - Riscos do projeto. Fonte: elaborado pelo autor.

8.1.4. Qualificação e Quantificação dos Riscos

Os riscos identificados serão avaliados quanto a sua probabilidade de ocorrência, impacto no projeto e gravidade de seus resultados. Foram considerados os objetivos mais importantes do projeto, tais como Custo, Tempo, Escopo e Qualidade.

Nas tabelas a seguir abaixo mostra as escalas de probabilidade e impacto, no caso de ocorrência dos riscos identificados anteriormente.

Classificação	Probabilidade
Muito baixa	0,1 ou 10%
Baixa	0,3 ou 30%
Moderada	0,5 ou 50%
Alta	0,7 ou 70%
Muito alta	0,9 ou 90%

Tabela 12 - Escala de probabilidade. Fonte: elaborado pelo autor.

Objetivos do Projeto	Condições definidas para a probabilidade e escalas de impacto de um risco (somente impactos negativos)				
	Muito Baixo (0,1)	Baixo (0,3)	Médio (0,5)	Alto (0,7)	Muito Alto (0,9)
Custo	Aumento não significativo	Aumento de custo menor que 10%	Aumento de custo de 10% a 20%	Aumento de custo 20% a 40%	Aumento de custo maior que 40%
Tempo	Aumento não significativo no cronograma	Aumento de custo menor que 10%	Aumento de custo de 10% a 20%	Aumento de custo 20% a 40%	Aumento de custo maior que 40%
Escopo	Variação quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância do escopo são alteradas	Áreas de moderada importância do escopo são alteradas	Áreas importantes do escopo são alteradas	Produto final muito diferente do especificado na linha de base
Qualidade	Diminuição quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações não críticas são afetadas	Aplicações críticas são afetadas	Redução da qualidade requer aprovação do gerente de projeto	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Tabela 13 - Escala de probabilidade e impacto de um risco. Fonte: elaborado pelo autor.

Com base nas escalas apresentadas nas tabelas acima, foi estabelecida a matriz de probabilidade e impacto de risco, que define uma pontuação (*risk score*), que irá determinar a prioridade dos riscos, conforme apresentado na a seguir:

Pontuação (<i>Risk Score</i>)						
Probabilidade		Pontuação do risco = P x I				
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				
		Prioridade baixa (pontuação de 0,0 a 0,20) - zona de aceitação de riscos e/ou planos de contingência				
		Prioridade média (pontuação de 0,21 a 0,40) - zona de mitigação de riscos				
		Prioridade Alta (pontuação de 0,41 a 0,80) - zona de evitar ou transferir riscos				

Tabela 14 - Matriz de probabilidade e impacto. Fonte: elaborado pelo autor.

A tabela a seguir mostra a análise do impacto e da probabilidade de ocorrência dos riscos levantados pela equipe do projeto e, também, qual a gravidade que cada um deles representa no projeto.

Análise dos Riscos do Projeto											
Identificação dos Riscos		Avaliação Qualitativa e Quantitativa de Riscos									
		Impacto					Probabilidade	Impacto X Probabilidade	Gravidade de Riscos		
Risco	Descrição dos Riscos	Escopo	Tempo	Custo	Qualidade	Geral			Baixa	Média	Alto

1	Requisitos errados levantados	0,3	0,7	0,1	0,9	0,9	0,5	0,45			
2	Falta de requisitos certos	0,3	0,7	0,1	0,9	0,9	0,5	0,45			
3	Mapeamento inadequado dos métodos e processos	0,3	0,7	0,1	0,9	0,9	0,5	0,45			
4	Arquitetura de software errada	0,5	0,3	0,1	0,5	0,5	0,1	0,05			
5	Arquitetura insuficiente	0,5	0,1	0,1	0,5	0,5	0,3	0,15			
6	Riscos de tecnologia	0,3	0,1	0,1	0,5	0,5	0,5	0,25			
7	Telas desenvolvidas erradas	0,5	0,3	0,1	0,7	0,7	0,5	0,35			
8	Teste ou validação feito errado na tela desenvolvida	0,3	0,5	0,1	0,7	0,7	0,3	0,21			
9	Não cumprimento da proposta de desenvolvimento	0,7	0,5	0,3	0,9	0,9	0,3	0,27			
10	Perda de dados	0,1	0,3	0,3	0,9	0,9	0,3	0,27			
11	Entrega atrasada dos materiais e equipamentos	0,1	0,3	0,1	0,1	0,3	0,1	0,03			

12	Falta de recursos financeiros	0,5	0,3	0,5	0,3	0,5	0,1	0,05			
13	Perda de recursos da equipe do projeto	0,1	0,3	0,5	0,3	0,5	0,7	0,35			
14	Desmotivação de membros da equipe	0,3	0,5	0,3	0,3	0,5	0,5	0,25			
15	Planejamento inadequado	0,9	0,5	0,4	0,5	0,9	0,1	0,09			
16	Cronograma inadequado	0,7	0,3	0,1	0,5	0,7	0,3	0,21			
17	Orçamento inadequado	0,5	0,1	0,3	0,1	0,5	0,1	0,05			
18	Detalhamento superficial	0,7	0,3	0,5	0,3	0,7	0,3	0,21			
19	Escopo mal definido	0,5	0,1	0,7	0,3	0,7	0,3	0,21			
20	Insuficiência de recursos	0,7	0,3	0,5	0,5	0,7	0,1	0,07			
21	Falta de comunicação	0,3	0,9	0,1	0,7	0,9	0,5	0,45			
22	Capacidade gerencial insuficiente	0,3	0,7	0,5	0,9	0,9	0,1	0,09			
Soma dos Impactos X Probabilidade									4,96		

Tabela 15 - Análise de impacto x probabilidade e prioridade de riscos. Fonte: elaborado pelo autor.

A figura acima permite constatar que os riscos “Requisitos errados levantados”, “Falta de requisitos certos”, “Mapeamento inadequado dos métodos e processos” e “falta de comunicação” são de gravidade alta e devem ser evitados.

Verifica-se ainda, que sete riscos foram classificados de gravidade média e devem ser mitigados, a saber: “Riscos de tecnologia”, “Telas desenvolvidas erradas”, “Teste ou

validação feito errado na tela desenvolvida”, “Não cumprimento da proposta de desenvolvimento”, “Perda de dados”, “Perda de recursos da equipe do projeto”, “Desmotivação de membros da equipe”, “Cronograma inadequado”, “Detalhamento superficial” e “Escopo mal definido”. Os demais riscos são de gravidade baixa e, caso ocorram, não comprometerão o sucesso do projeto, podendo ser aceito.

8.1.5. Sistema de Controle de Mudanças de Riscos

Todo novo risco identificado ou alterações nos riscos que já foram levantados deverão ser apresentados à equipe de trabalho, está fará avaliação dos impactos e probabilidade de ocorrência, bem como definições com relação às estratégias de resposta aos riscos.

Estas análises se necessárias acontecerão nas reuniões semanais de acompanhamento do projeto e todas as informações levantadas e mudanças propostas serão analisadas e deverão ser documentadas no Plano de Projeto.

8.1.6. Análise Quantitativa dos Riscos

Com o apoio da análise quantitativa, foi possível verificar qual o potencial impacto financeiro dos riscos com relação ao custo geral do projeto.

Abaixo apresenta-se a tabela com a análise quantitativa dos riscos através da utilização do método do valor monetário esperado:

Análise Quantitativa de Riscos				
Risco	Descrição dos Riscos	Probabilidade	Impacto Financeiro	Valor Monetário Esperado
1	Requisitos errados levantados	0,5	R\$ 2.000,00	R\$ 1.000,00
2	Falta de requisitos certos	0,5	R\$ 2.000,00	R\$ 1.000,00
3	Mapeamento inadequado dos métodos e processos	0,5	R\$ 2.500,00	R\$ 1.250,00

4	Arquitetura de software errada	0,1	R\$ 1.500,00	R\$ 150,00
5	Arquitetura insuficiente	0,3	R\$ 1.350,00	R\$ 405,00
6	Riscos de tecnologia	0,5	R\$ 900,00	R\$ 450,00
7	Telas desenvolvidas erradas	0,5	R\$ 6.000,00	R\$ 3.000,00
8	Teste ou validação feito errado na tela desenvolvida	0,3	R\$ 3.000,00	R\$ 900,00
9	Não cumprimento da proposta de desenvolvimento	0,3	R\$ 4.000,00	R\$ 1.200,00
10	Perda de dados	0,3	R\$ 2.000,00	R\$ 600,00
11	Entrega atrasada dos materiais e equipamentos	0,1	R\$ 494,20	R\$ 49,42
12	Falta de recursos financeiros	0,1	R\$ 5.000,00	R\$ 500,00
13	Perda de recursos da equipe do projeto	0,7	R\$ 5.000,00	R\$ 3.500,00
14	Desmotivação de membros da equipe	0,5	R\$ 1.800,00	R\$ 900,00
15	Planejamento inadequado	0,1	R\$ 1.500,00	R\$ 150,00
16	Cronograma inadequado	0,3	R\$ 800,00	R\$ 240,00
17	Orçamento inadequado	0,1	R\$ 3.000,00	R\$ 300,00
18	Detalhamento superficial	0,3	R\$ 1.500,00	R\$ 450,00
19	Escopo mal definido	0,3	R\$ 2.000,00	R\$ 600,00
20	Insuficiência de recursos	0,1	R\$ 1.500,00	R\$ 150,00
21	Falta de comunicação	0,5	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00
22	Capacidade gerencial insuficiente	0,1	R\$ 1.500,00	R\$ 150,00
Valor Monetário Esperado Global				R\$ 17.444,42

Tabela 16 - Análise quantitativa de riscos. Fonte: elaborado pelo autor.

8.1.7. Plano de Respostas aos Riscos

O plano de respostas aos riscos serve para esclarecer as medidas a serem tomadas para reduzir ameaças e tirar proveito das oportunidades encontradas nos processos de análise de riscos.

Na tabela a seguir são especificadas as estratégias de respostas aos riscos levantados no projeto.

Risco	Fase	Descrição do Risco	Probabilidade	Gravidade	Resposta	Descrição do Plano de Ações
1	Planejamento	Requisitos errados levantados	M	A	Mitigar	Realizar reunião para análise dos requisitos e utilizar check-list para as atividades.
2	Planejamento	Falta de requisitos certos	M	A	Mitigar	Instruir anteriormente ao levantamento dos requisitos o que o software pretende atender de uma forma clara, objetiva e simples e utilizar check-list para as atividades.
3	Planejamento	Mapeamento inadequado dos métodos e processos	M	A	Mitigar	Realizar reunião para análise dos processos e métodos e utilizar check-list para as atividades
4	Planejamento	Arquitetura de software errada	M B	B	Aceitar	Seguir o plano de Gestão de Escopo
5	Planejamento	Arquitetura insuficiente	B	B	Aceitar	Seguir o plano Gestão de Escopo da fase de Planejamento
6	Execução	Riscos de tecnologia	M	M	Evitar	Seguir o plano Gestão de Escopo da fase de Planejamento, revisar a estratégia adotada com os membros da equipe.
7	Execução	Telas desenvolvidas erradas	M	M	Mitigar	Responsáveis pelo desenvolvimento (codificação) antes de desenvolverem se reunirem com os responsáveis pelo levantamento de requisitos, mapeamento de processos e templates para tirar todas as dúvidas.
8	Execução	Teste ou validação feito errado na tela desenvolvida	B	M	Mitigar	Antes de começar a fazer as validações das telas fazer uma reunião com a responsável pelos templates e entender todos os funcionamentos que dará ter.

9	Execução	Não cumprimento da proposta de desenvolvimento	B	M	Mitigar	Nas reuniões de acompanhamento semanais, reforçar os objetivos dos projetos e questionar a equipe todos os problemas que possam estar sendo enfrentados.
10	Execução	Perda de dados	B	M	Aceitar	Fazer Backup.
11	Execução	Entrega atrasada dos materiais e equipamentos	M B	B	Aceitar	Seguir o plano de Aquisições na fase de Execução.
12	Execução	Falta de recursos financeiros	M B	B	Aceitar	Seguir o plano de Gestão de Custos da fase de Planejamento.
13	Execução	Perda de recursos da equipe do projeto	A	M	Evitar	Melhorar ambiente de trabalho, promover descontração e entrosamento.
14	Execução	Desmotivação de membros da equipe	M	M	Evitar	Melhorar ambiente de trabalho, promover descontração e entrosamento. Nas reuniões entender as dificuldades e promover melhorias.
15	Planejamento	Planejamento inadequado	M B	B	Aceitar	Seguir o Plano de projeto da fase de Planejamento
16	Planejamento	Cronograma inadequado	B	M	Mitigar	Trocar ideia sobre o cronograma com os profissionais da equipe.
17	Planejamento	Orçamento inadequado	M B	B	Aceitar	Seguir o plano de Custos da fase de Planejamento
18	Planejamento	Detalhamento superficial	B	M	Mitigar	Buscar apoio técnico na definição do escopo.
19	Planejamento	Escopo mal definido	B	M	Mitigar	Consultar os profissionais de forma a melhorar o escopo e interação entre todos
20	Planejamento	Insuficiência de recursos	M B	B	Aceitar	Seguir o plano de Recursos da fase de Planejamento
21	Monitoramento e Controle	Falta de comunicação	M	A	Mitigar	Promover premiações para os profissionais mais atuantes.
22	Planejamento	Capacidade gerencial insuficiente	M B	B	Aceitar	Seguir o Plano de Projeto

Tabela 17 - Plano de respostas aos riscos. Fonte: elaborado pelo autor.

8.1.8. Frequência de Avaliação dos Riscos do Projeto

Os riscos identificados no projeto devem ser avaliados semanalmente durante a Reunião de Acompanhamento, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

8.1.9. Alocação Financeira para o Gerenciamento dos Riscos

Os custos relacionados ao gerenciamento dos riscos do projeto, que envolvem a identificação, qualificação, quantificação e desenvolvimento de respostas aos riscos, bem como os eventos de riscos aceitos passivamente ou riscos não identificados preliminarmente no projeto, deverão ser alocados dentro das reservas gerenciais do projeto, na categoria Reservas de Contingências, desde que dentro da alçada do gerente do projeto. Em caso de riscos que necessitem de ações prioritárias que estejam fora da alçada do gerente de projeto, deverão ser levados ao conhecimento da equipe nas reuniões de acompanhamento do projeto e o patrocinador deverá ser acionado.

8.1.10. Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos

a) Responsável pelo plano

Angélica Dimer Scheffer, Gerente do Projeto, será a responsável direta pelo plano de gerenciamento de riscos.

Antônio dos Santos, Líder Técnico, membro da equipe, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de riscos.

b) Frequência de atualização do plano de gerenciamento de riscos

O plano de gerenciamento de riscos será reavaliado semanalmente na reunião de acompanhamento, conforme definido no plano de gerenciamento das comunicações.

8.1.11. Histórico de Alterações nos Riscos

REGISTRO DE ALTERAÇÕES			
Data	Modificado por	Descrição da Mudança	Ações
APROVAÇÕES			
Gerente do Projeto		Data	

9. GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Segundo o PMBOK (5º Edição), “o gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto(...)”. O projeto abrange uma área com muitas informações e processos, podendo ser organizado seus processos dentro da área através do sistema. Sendo assim o gerenciamento das partes interessadas é um fator de suma importância para o sucesso do projeto. É necessário conhecer cada parte interessada e seu interesse sobre o projeto, conforme diz o PMBOK 5ª Edição“(...)analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto”.

9.1. IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Para realizar o desenvolvimento do projeto é importante realizar a gestão das partes interessadas, conhecendo desta forma o papel de cada um dentro do projeto. Abaixo, na tabela, poderemos identificar todos os envolvidos no projeto e a respectiva atribuição. Os dados de contato destas pessoas encontram no “Item 5.2.4 Diretório da Equipe do Projeto”.

Nome	Papel	Atribuição
Fernando Miranda	Patrocinador/ Sponsor	Dono do projeto. Responsável por aprovar as documentações do projeto que excedam o que foi planejado inicialmente, como por exemplo, o plano de projeto, escopo, recursos, tempo, qualidade, custos e orçamento.
Angélica Dimer Scheffer	Gerente de Projetos	Responsável por definir a equipe do projeto, planejar e coordenar, conduzindo as atividades do projeto. Garantir que o projeto seja concluído no prazo estipulado e dentro do orçamento previsto. Fazer fluir a informação entre os envolvidos de forma objetiva e clara, apresentar o status do

		projeto verificando se o mesmo está de acordo com o objetivo proposto, visando garantir o sucesso do mesmo.
Antônio dos Santos	Líder Técnico	Com grande experiência na área de sistemas de TI, principalmente em desenvolvimento de novos softwares, será responsável por dar apoio a equipe, revisar a metodologia com o objetivo do projeto, elaborar proposta de desenvolvimento e aprova-la. Apoiará o gerente de projetos na montagem do cronograma, bem como auxiliar com seu conhecimento a definir as prioridades de trabalho. Enfim, dar todo o suporte técnico do seu conhecimento a equipe para o desenvolvimento do projeto.
Juliana Souza	Arquiteto de Software	Responsável por analisar as necessidades do projeto e definir a arquitetura, conjunto de estrutura, componentes, regras, ou seja, tecnologia (parte técnica), a serem utilizadas para desenvolver o projeto ser desenvolvido. Deverá auxiliar na verificação da metodologia.
Fernando Silveira	Analista Sênior	Responsável por desenvolver o sistema através de códigos, apoiados nos levantamentos de requisitos e mapeamento de processos (especificações e diretrizes técnicas), apoiados pelo Líder Técnico.
Eduardo Oliveira	Analista de Sistemas	Responsável por mapear os fluxos de trabalho do atual processo, analisa-los, criar um processo ideal com base no levantamento realizado, elaborar a documentação do novo processo, e especificá-lo para o desenvolvimento do programa.
Cátia Müller	Designer	Responsável por definir, elaborar e validar os templates, ou seja, os modelos das telas através do design que o software terá.
Vanessa Casagrande	Analista de Processos	Responsável por fazer o levantamento dos requisitos do atual processo, analisa-los, elaborar a documentação os especificando para o desenvolvimento do programa. Auxiliar na revisão da metodologia do mapeamento de processos.
Thiago dos Santos	Programador	Responsável por desenvolver o sistema através de códigos, apoiados nos levantamentos de requisitos e mapeamento de processos (especificações e diretrizes técnicas), apoiados pelo Líder Técnico.
Débora Almeida	Analista de Testes	Responsável pela validação do software, ou seja, se a etapa de codificação cumpriu o que foi solicitado na especificação de levantamento dos requisitos, mapeamento de processos, se

		não há erros (bugs) no software. Faz a validação do sistema. Responsável por pesquisar os equipamentos, materiais, software e locação e realizar as compras e locações.
--	--	---

Tabela 18 - Identificação das partes interessadas. Fonte: elaborado pelo autor.

9.2. PLANEJAMENTO DA GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS

As partes interessadas envolvidas no projeto precisam ter seus interesses, objetivos, poderes e impactos devidamente registrado, para que o seu nível de engajamento possa ser gerenciado de forma correta. A responsabilidade de fazer a gestão do engajamento das partes interessadas é do gerente do projeto.

As alterações que surgirem para serem realizadas no plano de gerenciamento das partes interessadas, seja modificação, exclusão ou inclusão de pessoas deve ser efetuada e controlada somente pelo gerente de projeto.

9.3. GESTÃO DO ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

É muito importante que todas as partes interessadas do projeto participem ativamente dos processos de desenvolvimento do mesmo para que o objetivo seja compreendido e o sucesso atendido. A tabela abaixo apresenta o Poder, Interesse e Impacto sobre o projeto que cada parte interessa exerce, além de apresentar a estratégia para gestão do engajamento de cada um.

Nome	Papel	Poder	Interesse	Impacto	Ação
Fernando Miranda	Patrocinador/ Sponsor	Alto	Alto	Alto	Gerenciar com atenção e mantê-lo informado constantemente.
Angélica Dimer Scheffer	Gerente de Projetos	Alto	Alto	Alto	Gerenciar com atenção, manter todas as informações disponíveis para consulta.

Antônio dos Santos	Líder Técnico	Alto	Alto	Alto	Gerenciar com atenção e manter satisfeito
Juliana Souza	Arquiteto de Software	Baixo	Baixo	Baixo	Monitorar.
Fernando Silveira	Analista Sênior	Médio	Baixo	Baixo	Manter satisfeito e monitorar
Eduardo Oliveira	Analista de Sistemas	Médio	Médio	Baixo	Manter informado e monitorar e manter satisfeito
Cátia Müller	Designer	Baixo	Baixo	Baixo	Monitorar
Vanessa Casagrande	Analista de Processos	Médio	Médio	Baixo	Manter informado e monitorar e manter satisfeito
Thiago dos Santos	Programador	Médio	Baixo	Baixo	Manter satisfeito e monitorar
Débora Almeida	Analista de Testes	Médio	Baixo	Baixo	Monitorar e manter satisfeito

Tabela 19 - Estratégia de gestão das partes interessadas. Fonte: elaborado pelo autor.

9.4. CONTROLAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Todas as partes interessadas são importantes para o projeto, por isso o nível de engajamento de cada um deve ser gerenciado para que todas mantenham sempre o interesse num nível satisfatório. Na tabela abaixo podemos verificar a estratégia para controlar o engajamento de cada parte interessada.

Nome	Papel	ESTRATÉGIA E ABORDAGEM PARA MANTER O ENGAJAMENTO
Fernando Miranda	Patrocinador/ Sponsor	Reunião de acompanhamento semanal, email informativo com relatório de desempenho/atualização do projeto semanalmente. Tem o comportamento necessário, dando todo apoio ao projeto e sempre estando pronto para solucionar qualquer situação necessária.
Angélica Dimer Scheffer	Gerente de Projetos	Reunião de acompanhamento semanal, fazer para ter em mãos relatório de desempenho/atualização do projeto semanalmente.

		Para seu engajamento fará uma imersão em conceitos de desenvolvimento de produto para que possa entender melhor o quanto que o software poderá ser um solucionador de problemas, além de uma bonificação ao término do projeto (citado no item 5.3.3).
Antônio dos Santos	Líder Técnico	Reunião de acompanhamento semanal, email informativo com relatório de desempenho/atualização do projeto semanalmente. O apoio e principalmente a liderança da sua atividade é sobre a equipe é essencial. O engajamento poderá ser obtido com a demonstração do quanto o projeto lhe proporcionará crescimento profissional e o incremento de seu currículo após o término. Além de uma bonificação ao término do projeto (citado no item 5.3.3).
Juliana Souza	Arquiteto de Software	Reunião de acompanhamento semanal, email informativo com relatório de desempenho/atualização do projeto semanalmente. Está com o comportamento desejado. Seu engajamento poderá ser estimulado com a bonificação do projeto (citado no item 5.3.3).
Fernando Silveira	Analista Sênior	Reunião de acompanhamento semanal, email informativo com relatório de desempenho/atualização do projeto semanalmente. Para seu engajamento fará uma imersão em conceitos de desenvolvimento de produto para que possa entender melhor o quanto que o software poderá ser um solucionador de problemas, além de uma bonificação ao término do projeto (citado no item 5.3.3).
Eduardo Oliveira	Analista de Sistemas	Reunião de acompanhamento semanal, email informativo com relatório de desempenho/atualização do projeto semanalmente. Para seu engajamento fará uma imersão em conceitos de desenvolvimento de produto para que possa entender melhor o quanto que o software poderá ser um solucionador de problemas, além de uma bonificação ao término do projeto (citado no item 5.3.3).
Cátia Müller	Designer	Reunião de acompanhamento semanal, email informativo com relatório de desempenho/atualização do projeto semanalmente. Está com o comportamento desejado. Seu engajamento poderá ser estimulado com a bonificação do projeto (citado no item 5.3.3).
Vanessa Casagrande	Analista de Processos	Reunião de acompanhamento semanal, email informativo com relatório de desempenho/atualização do projeto semanalmente. Para seu engajamento fará uma imersão em conceitos de desenvolvimento de produto para que possa entender melhor o quanto que o software poderá ser um solucionador de problemas, além de uma bonificação ao término do projeto (citado no item 5.3.3).

Thiago dos Santos	Programador	Reunião de acompanhamento semanal, email informativo com relatório de desempenho/atualização do projeto semanalmente. Para seu engajamento fará uma imersão em conceitos de desenvolvimento de produto para que possa entender melhor o quanto que o software poderá ser um solucionador de problemas, além de uma bonificação ao término do projeto (citado no item 5.3.3).
Débora Almeida	Analista de Testes	Reunião de acompanhamento semanal, email informativo com relatório de desempenho/atualização do projeto semanalmente. Para seu engajamento fará uma imersão em conceitos de desenvolvimento de produto para que possa entender melhor o quanto que o software poderá ser um solucionador de problemas, além de uma bonificação ao término do projeto (citado no item 5.3.3).

Tabela 20 - Estratégia e abordagem para manter o engajamento. Fonte: elaborado pelo autor.

10. AQUISIÇÕES / CONTRATAÇÕES

De acordo o PMBOK (5ª Edição) o gerenciamento de aquisições do projeto, se refere aos processos necessários na compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados para o projeto.

O gerenciamento de aquisições também inclui os processos de gerenciamento de contratos e de controle de mudanças necessários para administrar os contratos ou pedidos de compras emitidos por membros autorizados da equipe do projeto.

A administração dos contratos serve para assegurar seus cumprimentos, estando sob a gerência de partes intervenientes, no controle de alterações e no balanço de fornecimento/pagamento.

10.1. DECISÃO DE COMPRAR OU FAZER

A análise referida e decisão de comprar ou fazer foram determinadas através do custo total, qualidade, riscos, recursos e prazo, devido as necessidades e competências específicas.

O projeto envolverá uma equipe de profissionais que não fazem parte dos recursos da empresa, estes profissionais são especializados em desenvolvimento de software e capacitados para fazer as etapas do projeto, motivo para a contratação de recursos externos. Um deles será o Líder por ter um conhecimento de larga escala na execução de projetos como este.

A decisão de fazer as atividades foi baseada na ampla experiência da equipe envolvida, o conhecimento é estratégico, fazendo a contratação destes para fazer as atividades e não comprar.

Os demais equipamentos e materiais necessários para a realização do projeto, como computadores, materiais, software de gerenciamento, serão comprados.

Caso haja necessidade de aquisição de algum serviço ou produto não previsto, sempre será avaliado o que é mais vantajoso, em termos de preço, qualidade e eficiência,

dentro desses critérios será analisado se é melhor fazer ou comprar. Essa avaliação e decisão será tomada em conjunto pelo gerente do projeto e patrocinador.

Como aquisições de compra para o projeto temos: Software para gerenciamento do projeto (Project), computadores, impressora, mesas, cadeiras, telefones, folhas, grampeador, canetas, clips, post-it, agendas e ainda como aquisição sob a condição de locação temos a Sala de trabalho.

10.2. CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS E TIPO DE CONTRATO UTILIZADO

A contratação dos profissionais da equipe será efetuada através de contratos de prestação de serviço, pois se trata de acordo mútuo de responsabilidades onde o contratado se obriga a realizar as atividades para este projeto específico e o contratante se compromete a pagar por isto.

O tipo de contrato utilizado para os profissionais membros da equipe será Contrato de Prestação de Serviço de Preço Fixo, ou Global ou de Empreitada, onde o preço e o prazo do serviço serão previamente definidos e os riscos resultantes da má definição dos serviços contratados serão assumidos por ambas as partes. Caso houver necessidade de alteração do contrato, a mesma será submetida à aprovação do gerente do projeto e será realizado um aditivo a esse contrato.

Para a alocação da sala de trabalho será utilizado contrato de aluguel, por tempo e preço estipulados, caso necessário alteração deverá ser negociado pelo gerente de projeto. Demais materiais, como computadores, canetas, serão comprados através de Ordem de compra com valores e datas de entrega, consultadas e garantidas pelos fornecedores.

10.3. MAPA DE AQUISIÇÕES

Abaixo temos um mapa das aquisições que serão feitas ao longo do projeto.

Item	Descrição	Tipo de contrato	Critério de seleção	Orçamento estimado	Duração prevista	Fornecedor qualificado
1	Líder Técnico	Preço fixo / Global / Empreitada	Conhecimento técnico	R\$ 6.929,84	Conforme cronograma projeto	Autônomo
2	Analista Sênior	Preço fixo / Global / Empreitada	Conhecimento técnico	R\$ 26.156,04	Conforme cronograma projeto	Autônomo
3	Designer	Preço fixo / Global / Empreitada	Conhecimento técnico	R\$ 3.360,72	Conforme cronograma projeto	Autônomo
4	Analista de processos	Preço fixo / Global / Empreitada	Conhecimento técnico	R\$ 4.804,30	Conforme cronograma projeto	Autônomo
5	Analista de sistema	Preço fixo / Global / Empreitada	Conhecimento técnico	R\$ 9.580,56	Conforme cronograma projeto	Autônomo
6	Arquiteto de Software	Preço fixo / Global / Empreitada	Conhecimento técnico	R\$ 3.957,72	Conforme cronograma projeto	Autônomo
7	Programador	Preço fixo / Global / Empreitada	Conhecimento técnico	R\$ 16.653,72	Conforme cronograma projeto	Autônomo
8	Analista de Testes	Preço fixo / Global / Empreitada	Conhecimento técnico	R\$ 10.259,44	Conforme cronograma projeto	Autônomo
9	Software para gerenciamento (Licença Project)	Compra sem contrato ou locação	Características técnicas	R\$ 4.999,00	1 ano	Microsoft
10	Computadores	Ordem de Compra	Preço e Características técnicas	R\$ 54.000,00	-	-

11	Mesas e cadeiras	Ordem de Compra	Preço	R\$ 4.500,00	-	-
12	Telefones	Ordem de Compra	Preço	R\$ 180,00	-	-
13	Folhas	Ordem de Compra	Preço	R\$ 56,70	-	-
14	Impressora	Ordem de Compra	Preço e Características técnicas	R\$ 1.000,00	-	-
15	Grampeador	Ordem de Compra	Preço	R\$ 50,00	-	-
16	Locação de Sala	Contrato de Locação	Preço, itens estrutura inclusos	R\$ 12.000,00	1 ano	-
17	Canetas	Ordem de Compra	Preço	R\$ 18,00	-	-
18	Clips	Ordem de Compra	Preço	R\$ 19,00	-	-
19	Post-it	Ordem de Compra	Preço	R\$ 108,00	-	-
20	Agendas	Ordem de Compra	Preço	R\$ 180,00	-	-

Tabela 21 - Mapa de aquisições. Fonte: elaborado pelo autor.

10.4. SELEÇÃO DAS CONTRATAÇÕES, FORNECEDORES E CRITÉRIOS

UTILIZADOS

Para selecionar os profissionais ou membros da equipe do projeto foram realizadas entrevistas, aonde aspectos como desenvoltura e histórico profissionais foram avaliados, além disso foram avaliados outros parâmetros que seguem abaixo, sendo dentro destes alguns classificados como obrigatórios e outros como desejáveis.

Parâmetro Avaliado	Obrigatório	Desejável
Capacitação Técnica	X	
Qualidade de entrega	X	
Pontualidade de entrega		X
Confiabilidade, sigilo	X	
Capacidade de comunicação	X	
Organização		X
Tempo de experiência	X	X

Tabela 22 – Parâmetros de seleção dos profissionais. Fonte: elaborado pelo autor.

O software de gerenciamento de projeto (Licença Project) foi adquirido devido a sua característica de desempenho (técnica), e do fornecedor (Microsoft) que possui a propriedade deste.

Os computadores e impressoras serão orçados em 3 lugares diferentes de acordo com a especificação técnica indicada pelo Líder Técnico da equipe e aprovado pelo Gerente de projeto a sua compra.

Demais materiais serão orçados em 3 fornecedores diferentes e terão critério de compra o preço, sendo autorizado sua compra pelo gerente de projetos.

A sala de trabalho será pesquisada para a locação, o critério de seleção desta é o pacote de estrutura disponível e o valor. Na estrutura deverá estar inclusa água, luz, IPTU, telefone (pacote limitado), internet, além de ter um tamanho suficiente para 9 pessoas trabalharem, o valor disponível mensal para este recurso é de no máximo R\$1.000,00.

10.5. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DAS CONTRATAÇÕES

O acompanhamento dos contratos e a avaliação do desempenho dos profissionais serão efetuados pelo gerente do projeto durante a execução das atividades.

A avaliação dos profissionais será realizada semanalmente através das reuniões de acompanhamento e relatório de desempenho/atualização do projeto pelo gerente do projeto.

10.6. ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS OU AQUISIÇÕES

Os contratos serão encerrados após o término do projeto pelo gerente de projetos e a verificação de que não existem pendências.

Será emitido por escrito um Termo de Aceite pelo gerente do projeto. Este termo atestará que o respectivo profissional cumpriu correta e satisfatoriamente seu compromisso, em conformidade com as especificações contratuais. Entretanto, esse aceite não desobriga o profissional de cumprir com as garantias e responsabilidades estipuladas nos respectivos contratos, após a entrega do objeto contratado.

11. REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

Após a entrega do projeto Desenvolvimento de software para gerenciamento da área de desenvolvimento de produto de calçados, será realizada uma reunião final com toda a equipe do projeto, ou seja, encerrar o projeto, afim de levantar as situações vivenciadas no decorrer do projeto e registrar as lições aprendidas, conforme sinalizado na figura abaixo.

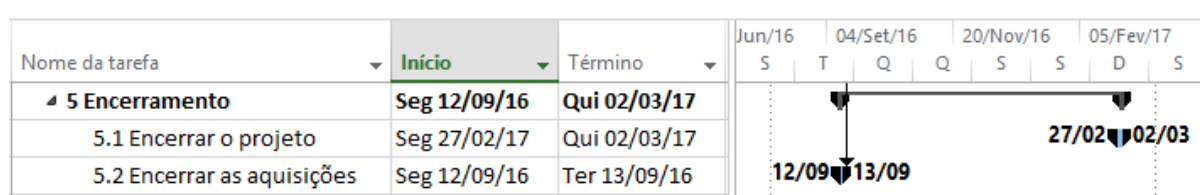


Figura 11 – Reunião final com a equipe para registro das lições aprendidas. Fonte: elaborado pelo autor.

As lições aprendidas deverão contemplar o registro de todas as considerações relacionadas aos recursos humanos, documentações usadas, formas utilizadas na solução de conflitos, quais foram os conflitos que surgiram durante o projeto, como decorreu o planejamento dos prazos, custos e resultados, além disso o que saiu fora do planejado, alterações no decorrer do projeto e suas soluções.

O documento com as lições aprendidas deverá contemplar os itens citados anteriormente e também as causas das variações encontradas durante o projeto. Abaixo segue o modelo a ser utilizado para o registro.

Desenvolvimento de software para gerenciamento da área de desenvolvimento de produto de calçados

Gerente do Projeto: _____

Data do Registro: / /

Registro de Lições Aprendidas						
Momento do Projeto	Falta ou Ocorrência	Impacto	Área de Conhecimento	Influência 1- Positiva 2- Negativa	Lição Aprendida	Data da identificação

Tabela 23 – Formulário para registro das lições aprendidas. Fonte: elaborado pelo autor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. Um guia do Conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia Pmbok. 5. ed. Pensilvânia, 2013.

A Tecnologia de Máquinas e Equipamentos à Serviço da Panificação e Confeitaria. Disponível em <http://www.abip.org.br/img/encartesTecnicos/12.pdf> Acesso em 10/03/2010.

Gestão de Projetos II. Disponível em http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/233 Acesso em 07/05/2016.

Dez fatores essenciais ao sucesso dos projetos. Disponível em <http://www.bandtec.com.br/index.php/dez-fatores-essenciais-ao-sucesso-dos-projetos/> Acesso em 07/05/2016.

O que é Wireframe? Disponível em <http://www.tecmundo.com.br/programacao/976-o-que-e-wireframe-.htm> Acesso em 07/05/2016.

As reuniões são realmente necessárias? Disponível em <http://ogerente.com.br/rede/projetos/reuniao-de-projeto> Acesso em 08/05/2016.

Atividades básicas ao processo de desenvolvimento de Software. Disponível em <http://www.devmedia.com.br/atividades-basicas-ao-processo-de-desenvolvimento-de-software/5413> Acesso em 09/05/2016.

Função: Arquiteto de Software. Disponível em <http://www.sine.com.br/media-salarial-para-arquiteto-de-software> Acesso em 12/05/2016.

Salários de Desenvolvedor Back-End. Disponível em <https://www.lovemondays.com.br/salarios/cargo/salario-desenvolvedor-back-end> Acesso em 12/05/2016.

Salários de Desenvolvedor Front End. Disponível em <https://www.lovemondays.com.br/salarios/cargo/salario-desenvolvedor-front-end> Acesso em 12/05/2016.

Project Professional 2016. Disponível em http://www.microsoftstore.com/store/msbr/pt_BR/pdp/Project-Professional-2016/productID.323928000 Acesso em 13/05/2016.

PMBok: Grupo de Processos de Monitoramento e Controle (Parte 5). Disponível em <http://www.pauloeduardo.com/2011/09/27/pmbok-grupo-de-processos-de-monitoramento-e-controle-parte-5/> Acesso em 13/05/2016.

Gestão de valor agregado. Disponível em https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_de_valor_agregado Acesso em 24/05/2016.

Curva S no Microsoft Project (pt-BR). Disponível em <http://social.technet.microsoft.com/wiki/contents/articles/10185.curva-s-no-microsoft-project-pt-br.aspx> Acesso em 24/05/2016.

Reservas de Contingência x Reservas Gerenciais. Disponível em <http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/contingency-reserves-x-management-reserves/> Acesso em 24/05/2016.