

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

**JOSUÉ FRANCISCO MENEZES**

**IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO EM UMA CLÍNICA MÉDICA**

**SÃO LEOPOLDO**

**2016**

Josué Francisco Menezes

## IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO EM UMA CLÍNICA MÉDICA

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

Orientador: Prof. Ronald Weber Kirst

São Leopoldo

2016

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 – Termo de abertura .....   | 14 |
| Quadro 2 – Formulário de solicitação de mudança .....                      | 19 |
| Quadro 3 – Papéis e responsabilidades .....                                | 20 |
| Quadro 4 – Declaração do escopo do projeto.....                            | 21 |
| Quadro 5 – Declaração de escopo - principais entregas do projeto .....     | 24 |
| Quadro 6 - Dicionário da estrutura analítica do projeto .....              | 28 |
| Quadro 7 – Gerenciamento de tempo .....                                    | 31 |
| Quadro 8 – Datas alvo .....  | 34 |
| Quadro 9 – Cronograma do projeto .....                                     | 35 |
| Quadro 10 – Gerenciamento de custos .....                                  | 47 |
| Quadro 11 – Estimativa dos custos .....                                    | 49 |
| Quadro 12 – Estimativa de custo unitário dos recursos .....                | 49 |
| Quadro 13 – Custos estimados por atividade .....                           | 50 |
| Quadro 14 - Autonomia para uso das reservas .....                          | 58 |
| Quadro 15 – Gerenciamento da qualidade.....                                | 59 |
| Quadro 16 – Desempenho do projeto .....                                    | 60 |
| Quadro 17 – Desempenho do produto .....                                    | 61 |
| Quadro 18 – Gerenciamento de recursos humanos .....                        | 64 |
| Quadro 19 - Definição de funções e papéis da equipe do projeto .....       | 65 |
| Quadro 20 – Matriz RACI .....  | 67 |
| Quadro 21 – Gerenciamento da comunicação .....                             | 71 |
| Quadro 22 – Informações gerais do plano de comunicação .....               | 72 |
| Quadro 23 – Partes interessadas.....                                       | 73 |
| Quadro 24 – Dados de contato das partes interessadas .....                 | 77 |
| Quadro 25 – Requisitos e estratégias de comunicação .....                  | 79 |
| Quadro 26 – Ferramentas e tecnologia de comunicação .....                  | 81 |
| Quadro 27 – Eventos de comunicação .....                                   | 82 |
| Quadro 28 – Plano de gerenciamento de riscos.....                          | 84 |
| Quadro 29 – Matriz de responsabilidades pelo gerenciamento de riscos ..... | 85 |
| Quadro 30 – Registro de riscos do projeto .....                            | 86 |
| Quadro 31 – Escala de referência da probabilidade dos riscos .....         | 87 |
| Quadro 32 – Escala de referência de impacto dos riscos .....               | 88 |

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 33 – Matriz de impacto nos principais objetivos do projeto .....        | 89  |
| Quadro 34 – Análise qualitativa dos riscos.....                                | 90  |
| Quadro 35 - Análise quantitativa dos riscos .....                              | 91  |
| Quadro 36 – Estratégia de resposta aos riscos.....                             | 92  |
| Quadro 37 – Plano de respostas aos riscos.....                                 | 92  |
| Quadro 38 – Plano de gerenciamento das aquisições e contratos .....            | 96  |
| Quadro 39 – Mapa de aquisições .....   | 97  |
| Quadro 40 – Gerenciamento das partes interessadas .....                        | 100 |
| Quadro 41 – Identificação das partes interessadas .....                        | 101 |
| Quadro 42 – Dados de contato das partes interessadas .....                     | 102 |
| Quadro 43 – Priorização das partes interessadas .....                          | 106 |
| Quadro 44 - Requisitos e expectativas das partes interessadas do projeto ..... | 108 |
| Quadro 45 – Engajamento atual e desejado das partes interessadas .....         | 113 |
| Quadro 46 - Relacionamento existente entre as partes interessadas .....        | 114 |
| Quadro 47 - Requisitos e expectativas das partes interessadas do projeto ..... | 116 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 – Estrutura Analítica do Projeto EAP .....               | 27  |
| Figura 2 – Gráfico de Gantt do Projeto – Parte A .....            | 40  |
| Figura 3 – Gráfico de Gantt do Projeto – Parte B .....            | 41  |
| Figura 4 – Gráfico de Gantt do Projeto – Parte C .....            | 42  |
| Figura 5 – Gráfico de Gantt do Projeto – Parte D .....            | 43  |
| Figura 6 – Gráfico de Gantt do Projeto – Parte E .....            | 44  |
| Figura 7 – Gráfico de Gantt do Projeto – Parte F .....            | 45  |
| Figura 8 – Gráfico de Gantt do Projeto – Parte G .....            | 46  |
| Figura 9 – Orçamento .....  | 55  |
| Figura 10 – Organograma do projeto .....                          | 64  |
| Figura 11 – Estrutura analítica de riscos .....                   | 86  |
| Figura 12 – Matriz probabilidade e impacto .....                  | 88  |
| Figura 13 – Rede de poder/interesse das partes interessadas ..... | 105 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 – Curva de desembolso do projeto ..... | 56 |
|--|----|

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                               | <b>11</b> |
| <b>2 OBJETIVOS .....</b>                                | <b>12</b> |
| 2.1 OBJETIVO GERAL .....                                | 12        |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                         | 12        |
| 2.3 JUSTIFICATIVA.....                                  | 12        |
| <b>3 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO.....</b>               | <b>14</b> |
| 3.1 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO.....                   | 14        |
| 3.1.1 Título do projeto.....                            | 14        |
| 3.1.2 Justificativa do projeto.....                     | 14        |
| 3.1.3 Descrição do produto do projeto .....             | 15        |
| 3.1.4 Descrição das fases do projeto .....              | 15        |
| 3.1.5 Orçamento básico (resumo) .....                   | 16        |
| 3.1.6 Partes interessadas (Stakeholders).....           | 16        |
| 3.1.7 Gerente do projeto.....                           | 16        |
| 3.1.8 Atribuições do gerente de projeto .....           | 16        |
| 3.1.9 Premissas .....                                   | 16        |
| 3.1.10 Restrições.....                                  | 17        |
| 3.2 PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS .....                   | 18        |
| 3.2.1 Solicitações de mudanças .....                    | 18        |
| 3.2.2 Documento de solicitação de mudança .....         | 18        |
| 3.2.3 Avaliação do(s) impacto(s) .....                  | 19        |
| 3.2.4 Papéis e responsabilidades.....                   | 20        |
| 3.2.5 Resposta .....                                    | 20        |
| <b>4 GERENCIAMENTO DE ESCOPO.....</b>                   | <b>21</b> |
| 4.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO .....                          | 21        |
| 4.1.1 Patrocinador.....                                 | 21        |
| 4.1.2 Gerente do projeto.....                           | 21        |
| 4.1.3 Objetivo do projeto.....                          | 22        |
| 4.1.4 Contexto .....                                    | 22        |
| 4.1.5 Partes envolvidas (interessadas).....             | 22        |
| 4.1.6 Justificativa .....                               | 23        |
| 4.1.7 Descrição do escopo do projeto e do produto ..... | 23        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.1.8 Principais entregas .....                                | 23        |
| 4.1.9 Premissas .....  | 24        |
| 4.1.10 Limite do projeto .....                                 | 25        |
| 4.1.11 Restrições .....  | 25        |
| 4.1.12 Riscos iniciais do projeto .....                        | 25        |
| 4.1.13 Fatores de sucesso do projeto .....                     | 26        |
| 4.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP .....                 | 27        |
| 4.2.1 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto – EAP ..... | 28        |
| <b>5 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO .....</b>                 | <b>31</b> |
| 5.1 GERENCIAMENTO DO TEMPO .....                               | 31        |
| 5.1.1 Descrição do processo de gerenciamento do tempo .....    | 31        |
| 5.1.2 Planejar cronograma.....                                 | 31        |
| 5.1.3 Definir as atividades .....                              | 32        |
| 5.1.4 Sequenciar atividades .....                              | 32        |
| 5.1.5 Estimar os recursos das atividades .....                 | 32        |
| 5.1.6 Estimar as durações das atividades.....                  | 33        |
| 5.1.7 Desenvolver o cronograma .....                           | 33        |
| 5.1.8 Controlar o cronograma.....                              | 33        |
| 5.1.9 Datas alvo ( <i>Milestones</i> ).....                    | 34        |
| 5.1.10 Cronograma .....  | 34        |
| 5.2.11 Gráfico de Gantt .....                                  | 39        |
| <b>6 PANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....</b>                  | <b>47</b> |
| 6.1 GERENCIAMENTO DE CUSTOS .....                              | 47        |
| 6.1.1 Descrição .....  | 47        |
| 6.1.2 Planejar o gerenciamento dos custos .....                | 47        |
| 6.1.3 Estimar os custos .....                                  | 48        |
| 6.1.4 Determinar o orçamento .....                             | 54        |
| 6.1.5 Curva de desembolso do projeto .....                     | 55        |
| 6.1.6 Controlar os custos .....                                | 56        |
| 6.1.7 Controle de mudanças nos custos do projeto .....         | 57        |
| 6.1.8 Limites de controle .....                                | 57        |
| 6.1.9 Reserva de custos .....                                  | 57        |
| 6.1.9.1 Reservas de contingência .....                         | 57        |
| 6.1.9.2 Reserva gerencial .....                                | 58        |

|   |           |
|---|-----------|
| 6.1.9.3 Autonomia para uso das reservas .....   | 58        |
| <b>6.1.10 Frequência de avaliação do plano de gerenciamento de custos .....</b>                       | <b>58</b> |
| <b>7 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE .....</b>  | <b>59</b> |
| 7.1 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE .....  | 59        |
| 7.1.1 Política de qualidade do projeto .....  | 59        |
| 7.1.2 Fatores ambientais .....  | 60        |
| 7.1.3 Métricas da qualidade.....  | 60        |
| 7.1.4 Controle da qualidade .....   | 62        |
| 7.1.5 Garantia da qualidade.....  | 63        |
| <b>8 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>   | <b>64</b> |
| 8.1 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....   | 64        |
| 8.1.1 Organograma do projeto .....  | 64        |
| 8.1.2 Definição de papéis .....   | 65        |
| 8.1.3 Definição de responsabilidades .....  | 66        |
| 8.1.4 Mobilização da equipe do projeto .....  | 68        |
| 8.1.5 Desenvolvimento da equipe do projeto .....  | 68        |
| 8.1.6 Novos recursos, re-alocação e substituição de membros do time .....                             | 68        |
| 8.1.7 Treinamento .....   | 69        |
| 8.1.8 Avaliação de resultados do time do projeto.....   | 69        |
| 8.1.9 Frequência de avaliação consolidada dos resultados do time .....                                | 69        |
| 8.1.10 Alocação financeira para o gerenciamento de RH .....   | 69        |
| 8.1.11 Frequência de atualização do plano de gerenciamento de RH .....                                | 69        |
| 8.1.12 Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de RH do projeto não previstos neste plano. .... | 70        |
| <b>9 PLANO DO GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO .....</b>  | <b>71</b> |
| 9.1 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES .....  | 71        |
| 9.1.1 Processos de gerenciamento da comunicação .....   | 71        |
| 9.1.2 Informações gerais do plano de comunicação .....  | 72        |
| 9.1.3 Identificação das partes interessadas .....   | 73        |
| 9.1.4 Dados de contato das partes interessadas .....  | 76        |
| 9.1.5 Identificação dos requisitos e estratégia de comunicação.....                                   | 79        |
| 9.1.6 Ferramentas e tecnologia de comunicação utilizada no projeto.....                               | 81        |
| 9.1.7 Eventos de comunicação do projeto .....   | 82        |
| 9.1.8 Controle das comunicações .....   | 83        |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 9.1.9    | Frequência de atualização do plano de gerenciamento da comunicação | 83  |
| 9.1.10   | Alterações no plano de gerenciamento da comunicação                | 83  |
| 10       | PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS                                   | 84  |
| 10.1     | GERENCIAMENTO DE RISCOS  | 84  |
| 10.1.1   | Responsabilidades  | 85  |
| 10.1.2   | Estrutura analítica de riscos                                      | 85  |
| 10.1.3   | Registro de Riscos   | 86  |
| 10.1.4   | Probabilidade e impactos dos riscos do projeto                     | 87  |
| 10.1.4.1 | Definição de probabilidade e impacto dos riscos do projeto         | 87  |
| 10.1.4.2 | Classificação dos riscos pela probabilidade e impacto              | 87  |
| 10.1.5   | Matriz de impacto nos principais objetivos do projeto              | 89  |
| 10.1.6   | Análise qualitativa dos riscos                                     | 89  |
| 10.1.7   | Análise quantitativa dos riscos                                    | 91  |
| 10.1.8   | Plano de respostas aos riscos                                      | 91  |
| 10.1.9   | Reserva de contingência  | 95  |
| 10.1.10  | Administração do plano de gerenciamento de riscos                  | 95  |
| 11       | PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES E CONTRATOS                  | 96  |
| 11.1     | GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES E CONTRATOS                           | 96  |
| 11.1.1   | Estrutura de suprimentos do projeto                                | 96  |
| 11.1.2   | Análise de fazer ou comprar  | 96  |
| 11.1.3   | Mapa de aquisições   | 97  |
| 11.1.4   | Critérios de Seleção para aquisições                               | 98  |
| 11.1.5   | Condução das aquisições  | 98  |
| 11.1.6   | Controle das aquisições  | 98  |
| 11.1.7   | Encerramento das aquisições  | 98  |
| 11.1.8   | Administração do plano de gerenciamento das aquisições e contratos | 99  |
| 12       | PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS                     | 100 |
| 12.1     | GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS                              | 100 |
| 12.1.1   | Identificação das partes interessadas                              | 100 |
| 12.1.2   | Priorização das partes interessadas                                | 104 |
| 12.1.3   | Requisitos e expectativas  | 107 |
| 12.1.4   | Nível de engajamento das partes interessadas                       | 112 |
| 12.1.5   | Relacionamento existente entre as partes interessadas              | 114 |
| 12.1.6   | Requisitos e expectativas das partes interessadas                  | 116 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>12.1.7 Controlar o engajamento das partes interessadas .....</b>                             | <b>121</b> |
| <b>12.1.8 Alteração no plano de gerenciamento das partes interessadas .....</b>                 | <b>121</b> |
| <b>12.1.9 Frequência de atualização do plano de gerenciamento das partes interessadas .....</b> | <b>121</b> |
| <b>13 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>  | <b>122</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>123</b> |
| <b>ANEXO A – GLOSSÁRIO.....</b>   | <b>124</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Starec e Plachta (2009) afirmam que a Tecnologia da Informação (TI) está presente em praticamente toda a cadeia de valor das organizações que atuam em mercados competitivos. Logo, um dos grandes desafios das organizações é justamente implementar soluções de TI que atendam efetivamente às necessidades apontadas pelos requisitos de negócios da organização.

Diante deste cenário, um Sistema Integrado de Gestão ERP (*Enterprise Resource Planning*) pode ajudar a organização a alcançar os melhores resultados. O ERP é um software estruturado em módulos que oferece suporte ao planejamento, gerenciamento e uso dos recursos da organização. O objetivo principal do ERP é integrar os processos e as áreas funcionais permitindo o fluxo das informações de modo que a inserção de uma informação em determinada área de negócio esteja disponível, em tempo real, em outras áreas. (LAUDON; LAUDON, 2007).

O presente trabalho consiste na elaboração de um projeto para implantação de um Sistema Integrado de Gestão (ERP) na Clínica Balestro, organização situada na cidade de Estrela/RS que oferece serviços médicos nas especialidades de oftalmologia, otorrinolaringologia, cirurgia plástica, medicina estética, fonoaudiologia e exames de diagnóstico.

A empresa selecionada para o fornecimento do software ERP é a empresa Medplus. Há mais de 17 anos no mercado, a MedPlus desenvolveu o software ERP para gestão médica de clínicas de multiespecialidades. O software em questão foi desenvolvido para a plataforma web, com tecnologia .NET da Microsoft, utilizando a infraestrutura da Amazon (AWS) para disponibilizar o sistema.

Com o objetivo de garantir o sucesso da implantação do sistema Medplus, o plano de projeto apresentado neste trabalho será desenvolvido com base no Guia Pmbok, quinta edição.

## 2 OBJETIVOS

Os objetivos dividem-se em: geral e específicos.

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um plano de projeto pra implantação de sistema ERP para gestão médica.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a) colocar o projeto dentro do contexto organizacional;
- b) cuidar da integração entre as áreas;
- c) entregar o resultado do projeto sob a perspectiva dos principais *stakeholders*;
- d) utilizar o conhecimento que a equipe adquirir neste projeto como ativos organizacionais em outros contextos.

### 2.3 JUSTIFICATIVA

O sistema de informação atual utilizado pela Clínica é um sistema descontinuado pelo fornecedor que só realiza manutenções corretivas. Existe uma deficiência de produtividade muito grande constatada pelos diretores e funcionário da Clínica devido as limitações do sistema.

Desde 2006, o sistema de informação atual é utilizado para agendamentos de consultas médicas, financeiro, administrativo e gerencial. Um dos pontos críticos informados pelos diretores médicos é que o sistema não oferece o prontuário eletrônico do paciente, recurso imprescindível para organização.

Levando em conta os problemas enfrentados pela organização com a utilização de um sistema de informação com recursos limitados, a direção da Clínica decidiu realizar um planejamento consistente com base nas boas práticas de gestão de projetos do guia PMBOK para implantação do Sistema de Gestão Médica.

É importante registrar, que a direção da Clínica tem em mente um business case da implantação do novo sistema de informação adequado às necessidades da

organização, de forma a poder justificar o investimento. Além disso, o projeto se mostra fundamental para organização uma vez que permitirá redução de tempo e custos nas operações e aumento de eficiência e eficácia na prestação de seus serviços.

### 3 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

#### 3.1 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

O Quadro 1 demonstra as revisões e aprovações referente ao Termo de Abertura do Projeto (TAP).

Quadro 1 – Termo de abertura

| <b>Implantação de Sistema de Informação em uma Clínica Médica</b> |                        |                         |                   |
|---|------------------------|-------------------------|-------------------|
| <b>Versão</b>   | <b>Data da Revisão</b> | <b>Autor</b>            | <b>Alterações</b> |
| 1.0   | 18/07/16               | Josué Francisco Menezes | Emissão inicial   |
|   |                        |                         |                   |
| <b>Aprovação Patrocinador</b>                                     |                        |                         |                   |
| <b>Data</b>   | <b>Nome</b>            | <b>Cargo</b>            | <b>Assinatura</b> |
| 19/07/16  | Nelson Balestro Jr     | Diretor Médico          |                   |

Fonte: elaborado pelo autor

##### 3.1.1 Título do projeto

Implantação de Sistema de Informação em uma Clínica Médica.

##### 3.1.2 Justificativa do projeto

Atualmente a organização não utiliza prontuário eletrônico, ou seja, são fichas de papel para o atendimento clínico do paciente. O sistema atual oferece agendamentos de consultas médicas, um controle financeiro e administrativo limitado, além de recursos gerenciais pouco relevantes para o contexto da organização. Com isso, as atividades financeiras, administrativas e de atendimento ao cliente são realizadas em grande parte sem o apoio de um sistema informatizado que garanta maior agilidade e eficiência nos processos.

Além disso, o sistema de informação utilizado pela organização desde o ano de 2006 será descontinuado pelo fornecedor que se limita a manter funcionando os recursos atuais sem atender as necessidades reais da organização.

Devido ao grande volume de informação processada e armazenada nas organizações, os recursos informacionais necessitam ser bem estruturados para que se possa atender adequadamente às demandas corporativas.

Neste contexto, entende-se que o projeto de implantação do ERP Medplus, para gestão da Clínica, permitirá aumento de eficiência e eficácia na prestação de seus serviços.

### 3.1.3 Descrição do produto do projeto

O produto do projeto é a entrega do sistema (software ERP) Medplus baseado em *cloud computing* para gerenciamento da Clínica Médica incluindo o recurso de prontuário eletrônico do paciente (PEP).

### 3.1.4 Descrição das fases do projeto

Descrição do projeto resumido por fase:

- a) **iniciação e planejamento** – definir o escopo do projeto; refinar os objetivos; desenvolver plano de projeto; elaboração do plano de ação; reunião com a equipe envolvida; aprovação do Plano de Projeto;
- b) **análise do sistema** – diagnóstico da situação atual referente ao sistema de informação utilizado pela organização e relatório detalhado com os ajustes do novo sistema;
- c) **aquisições** – aquisição de link de internet; contratação de consultores; aquisição de computadores; aquisição de licenças de software;
- d) **infraestrutura** - instalação da infraestrutura de TI para receber a implantação do sistema;
- e) **implantação** – configuração do banco de dados; importação dos dados do sistema antigo; configuração do sistema; disponibilizar acesso para usuários; efetuar parametrizações do sistema e realizar testes;
- f) **treinamento** – realizar o treinamento operacional para o coordenador de TI e usuários;
- g) **encerramento** – verificar se os módulos foram implantados; desativar o sistema antigo; gerar relatório final da implantação com aceite do cliente e definir formalmente que o projeto está concluído;

h) **go live** – entrada do sistema em produção.

### **3.1.5 Orçamento básico (resumo)**

O orçamento total estimado para o projeto é de R\$ 37.740,00.

### **3.1.6 Partes interessadas (*Stakeholders*)**

Os principais *Stakeholders* do projeto são:

- a) diretores da clínica;
- b) médicos;
- c) equipe do projeto;
- d) gerente do projeto;
- e) colaboradores da clínica (usuários do sistema);
- f) patrocinador do projeto (*Sponsor*);
- g) fornecedores de TI.

### **3.1.7 Gerente do projeto**

Foi designado Josué Francisco Menezes como Gerente do Projeto.

### **3.1.8 Atribuições do gerente de projeto**

Além das atividades do planejamento do projeto, o gerente do projeto também é responsável por coordenar as equipes afim de atingir as metas estabelecidas e entregar o projeto dentro do escopo, custo, prazo e padrão de qualidade previamente estabelecidos bem como autoridade para realizar, controlar e gerenciar as alterações do projeto e informar aos *Stakeholders* diretos, incluindo o patrocinador, sobre o andamento do mesmo.

### **3.1.9 Premissas**

As premissas do projeto:

- a) realizar implantação do sistema em conjunto entre membros da equipe interna e consultores externos capacitados;

- b) disponibilizar um ambiente do sistema para testes e outro para produção;
- c) o sistema Medplus atende as necessidades da organização incluindo a parte de prontuário eletrônico do paciente e gestão;
- d) necessidade de velocidade mínima de 5MB tanto de upload quanto de download para rodar o sistema e o navegador Chrome instalado nos computadores;
- e) disponibilidade dos usuários do sistema para testes e treinamento, no total, 40h por usuário;
- f) todos os participantes do projeto com acesso a internet para comunicação do projeto;
- g) migração dos dados do sistema atual para o novo sistema.

### **3.1.10 Restrições**

Está previsto um valor mínimo para este investimento. Já houve a oferta de um sistema completo para clínicas médicas que ultrapassava o valor de R\$ 150 mil além de treinamentos e outras despesas, porém a direção não está disposta em fazer tal investimento solicitando um sistema com valor inferior e que atenda as necessidades da organização. Além disso, outra restrição é o tempo dos usuários do sistema (funcionários) para dedicação ao projeto, pois a equipe de trabalho da empresa é enxuta e terá que participar ativamente no processo de parametrização do sistema e treinamentos de uso.

As restrições do projeto são:

- a) disponibilidade de tempo dos usuários do sistema (funcionários) para se dedicarem ao projeto;
- b) devido ao número pequeno de colaboradores por setor, os responsáveis pelas áreas não terão dedicação exclusiva ao projeto;
- c) o Gerente de Projeto não terá dedicação exclusiva no projeto;
- d) disponibilidade de tempo da equipe médica para participar dos treinamentos.

## 3.2 PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS

Uma vez que o plano de gerenciamento esteja definido, ele somente pode ser modificado quando uma solicitação de mudança é gerada e aprovada através do controle integrado de mudanças.

Alterações no plano do projeto no decorrer da execução são, muitas vezes, inevitáveis e frequentes, devido a novos requisitos que surgem, mudanças de mercado ou organizacionais que impactam diretamente o projeto. Muitas vezes, não há como evitar estas alterações, no entanto esforços devem ser feitos para minimizá-las.

### 3.2.1 Solicitações de mudanças

As mudanças poderão ser solicitadas pelos membros da equipe durante a fase de execução do projeto. Tais mudanças necessitam ser comunicadas formalmente ao gerente do projeto que irá avaliar se o impacto ocorrerá nos custos, no escopo, no tempo, na qualidade ou se aumentarão os riscos ou se comprometerá a satisfação dos *stakeholders*.

### 3.2.2 Documento de solicitação de mudança

As solicitações de mudanças deverão ser solicitadas formalmente através do documento de solicitação de mudanças e registradas em planilhas para fins de controle e lições aprendidas.

Quadro 2 – Formulário de solicitação de mudança

| <b>Solicitação de Mudança – Data __/__/__</b> |                               |
|---|-------------------------------|
| <b>1</b>                                      | <b>Solicitante / Cargo</b>    |
|   |                               |
| <b>2</b>                                      | <b>Descrição</b>              |
|   |                               |
| <b>3</b>                                      | <b>Motivo</b>                 |
|   |                               |
| <b>4</b>                                      | <b>Avaliação dos impactos</b> |
|   | Escopo:                       |
|   | Tempo:                        |
|   | Custo:                        |
|   | Qualidade:                    |
| <b>5</b>                                      | <b>Resposta</b>               |
|   | ( ) Aprovado                  |
|   | ( ) Reprovado                 |

Fonte: elaborado pelo autor

### 3.2.3 Avaliação do(s) impacto(s)

O escopo, qualidade, custos (relacionados aos recursos) e prazos do projeto estão intimamente relacionados. Fica claro que qualquer alteração em uma destas variáveis produzirá um impacto no projeto. Cabe ao gerente do projeto, juntamente com sua equipe, fazer a avaliação destes impactos e através das informações integradas justificar as decisões de planejamento e possíveis alterações de linha de base.

### 3.2.4 Papéis e responsabilidades

Quadro 3 – Papéis e responsabilidades

| <b>Papel</b>           | <b>Responsabilidades</b>  |
|------------------------|---|
| Solicitante            | Membro da equipe que solicita mudança   |
| Gerente do Projeto     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber todas solicitações</li> <li>- Verificar sua real necessidade</li> <li>- Avaliar os impactos</li> <li>- Conversar com a equipe</li> <li>- Submeter à diretoria</li> </ul> |
| Diretoria/Patrocinador | - Aprovar ou reprovando a solicitação levando em conta custo, escopo, tempo, qualidade, riscos e satisfação do cliente  |

Fonte: elaborado pelo autor

### 3.2.5 Resposta

As mudanças que poderão surgir no projeto e que serão recebidas formalmente, terão seus impactos avaliados e somente depois da aprovação pela diretoria ou patrocinador, nas reuniões de acompanhamento do projeto ou em reuniões extraordinárias, o gerente do projeto irá criar a nova linha de base do plano de projeto para execução das mudanças.

## 4 GERENCIAMENTO DE ESCOPO

### 4.1 DECLARAÇÃO DE ESCOPO

O Quadro 4 mostra as revisões e validações do Gerenciamento do escopo do projeto.

Quadro 4 – Declaração do escopo do projeto

| <b>Implantação de Sistema – Declaração do Escopo do Projeto</b> |                        |                         |                   |
|---|------------------------|-------------------------|-------------------|
| <b>Versão</b>   | <b>Data da Revisão</b> | <b>Autor</b>            | <b>Alterações</b> |
| 1.0   | 21/07/16               | Josué Francisco Menezes | Emissão inicial   |
|   |                        |                         |                   |
| <b>Aprovação</b>  |                        |                         |                   |
| <b>Data</b>   | <b>Nome</b>            | <b>Cargo</b>            | <b>Assinatura</b> |
| 05/08/16  | Nelson Balestro Jr     | Diretor Médico          |                   |

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.1.1 Patrocinador

O patrocinador do projeto é o Diretor Nelson Julio Balestro Jr.

#### 4.1.2 Gerente do projeto

O gerente do projeto é Josué Francisco Menezes responsável por conduzir o projeto.

O Gerente de Projeto tem autoridade para conduzir o projeto, sendo responsável direto por montar ou substituir a equipe de projeto, manter a equipe do projeto e os *stakeholders* diretos atualizados. Além disso, deve garantir a conclusão das metas dentro do prazo, custo e escopo estabelecidos bem como gerenciar as alterações do projeto junto com o patrocinador e equipe, repassando todas as alterações e os possíveis impactos no projeto.

Em relação ao aspecto financeiro, sua autoridade está limitada. O gerente pode realizar modificações no escopo do projeto desde que estas sejam previamente informadas e autorizadas pelo patrocinador do projeto.

### 4.1.3 Objetivo do projeto

O presente projeto tem como objetivo o planejamento, execução e controle para implantação de um Sistema para Gestão Médica (ERP) em uma Clínica, na cidade de Estrela/RS, para ajudar a conduzir a organização para uma gestão eficiente. O projeto abarca desde a análise da migração dos dados, adequação da infraestrutura de TI, instalação e configuração do sistema até os treinamentos para os usuários, em todos os níveis de utilização.

O projeto será considerado um sucesso se for entregue dentro do custo, cronograma e qualidade definidos.

Além disso, outro fator de sucesso é a importação completa dos cadastros dos clientes, eliminação dos cadastros duplicados e a utilização imediata por parte da equipe médica devidamente treinada e apta para uso do prontuário eletrônico do paciente (PEP).

### 4.1.4 Contexto

Este projeto visa suprir uma necessidade de Sistema de Informação da Clínica que atualmente utiliza um sistema aquém das suas necessidades. Frente a um mercado competitivo e um setor que prima pelos custos o projeto de implantação do sistema está alinhada com o planejamento estratégico da organização.

### 4.1.5 Partes envolvidas (interessadas)

Os principais *Stakeholders* do projeto são:

- a) diretores da clínica;
- b) médicos;
- c) equipe do projeto;
- d) gerente do projeto;
- e) colaboradores da clínica (usuários do sistema);
- f) patrocinador do projeto (Sponsor);
- g) fornecedores de TI.

#### **4.1.6 Justificativa**

A Clínica utiliza prontuário do paciente em papel e um sistema de gestão aquém das suas necessidades. O grande número de clientes e o alto volume de consultas diárias justificam a implantação de um sistema que atenda essa demanda com recursos tecnológicos aderentes as necessidades da organização.

#### **4.1.7 Descrição do escopo do projeto e do produto**

O produto final do projeto é o sistema de gestão médica Medplus implantado na Clínica Médica e usuários aptos a trabalharem com ele. Este software está embarcado com as normas e regras definidas pelo Conselho Federal de Medicina bem como da Sociedade Brasileira de Informática em Saúde no que se refere a Prontuário Eletrônico do Paciente e gestão em saúde.

O produto do projeto deve ser obtido através do esforço de funcionários da Clínica que compõem a equipe de projeto, consultores contratados, fornecedor do sistema e fornecedores de tecnologia e equipamentos.

O projeto será realizado de segunda à sexta no horário das 8h às 12h e das 14h às 18h com as seguintes fases:

- a) iniciação e planejamento;
- b) análise do sistema;
- c) aquisições;
- d) implantação;
- e) treinamento;
- f) encerramento.

#### **4.1.8 Principais entregas**

As entregas do projeto dizem respeito ao escopo do produto, escopo do projeto e à documentação de gerenciamento de projetos. Produto, resultado ou capacidade de realizar um serviço exclusivo e verificável para terminar um processo, uma fase ou um projeto.

O quadro a seguir informa as principais entregas do projeto.

Quadro 5 – Declaração de escopo - principais entregas do projeto

| <b>Descrição</b>                    | <b>Tempo</b>   |
|-------------------------------------|----------------|
| Projeto Aprovado                    | Até 05/08/2016 |
| Análise do Sistema Concluída        | Até 18/08/2016 |
| Contratações e Aquisições efetuadas | Até 06/09/2016 |
| Infraestrutura de TI instalada      | Até 09/09/2016 |
| Implantação do sistema concluída    | Até 21/09/2016 |
| Treinamento para usuários concluído | Até 03/10/2016 |
| Fechamento da implantação           | Até 06/10/2016 |
| Go Live                             | Até 07/10/2016 |

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.1.9 Premissas

As premissas do projeto são:

- a) implantação do sistema em conjunto entre membros da equipe interna e consultores externos capacitados;
- b) disponibilizar um ambiente do sistema para testes e outro para produção;
- c) o sistema Medplus atende as necessidades da organização incluindo a parte de prontuário eletrônico do paciente e gestão;
- d) velocidade mínima de 5MB tanto de upload quanto de download para rodar o sistema e o navegador Chrome instalado nos computadores;
- e) disponibilidade dos usuários do sistema para testes e treinamento, no total, 40h por usuário;
- f) todos os participantes do projeto deverão ter acesso a internet para comunicação do projeto;
- g) migração dos dados do sistema atual para o novo sistema;
- h) local adequado fornecido pela Clínica com ar condicionado e acesso a internet para realização de reuniões.

#### **4.1.10 Limite do projeto**

O projeto limita-se a entregar o Sistema de Gestão médica (Software ERP) com recursos de prontuário eletrônico do paciente, alimentado com a base de dados importada do sistema antigo, bem como os usuários do sistema devidamente treinados e aptos a trabalharem com ele. Além destes, análise do resultado e correção de eventuais bugs de sistema.

Não faz parte deste projeto integração com sistemas de CRM ou qualquer outro sistema. Além destes, também não faz parte deste projeto suporte técnico pós-implantação.

#### **4.1.11 Restrições**

As restrições do projeto são:

- a) disponibilidade de tempo dos usuários do sistema (funcionários) para se dedicarem ao projeto;
- b) devido ao número pequeno de colaboradores por setor, os responsáveis pelas áreas não terão dedicação exclusiva ao projeto;
- c) o gerente de projeto não terá dedicação exclusiva no projeto;
- d) disponibilidade de tempo da equipe médica para participar dos treinamentos (dificuldade para conciliar horários).

#### **4.1.12 Riscos iniciais do projeto**

O principal risco identificado até o momento é em relação a importação dos dados antigos para o novo sistema. Muitas empresas não realizam este tipo de migração devido ao alto índice de erros, porém neste projeto a migração está contemplada.

A estrutura enxuta da Clínica evidencia que as pessoas tem cargo definido, porém com várias funções. A equipe é polivalente, porém a demanda de trabalho diário é alta e pode comprometer as atividades relacionadas ao projeto e os prazos de entrega.

Com o recurso tempo limitado a qualidade das entregas podem ficar comprometidas.

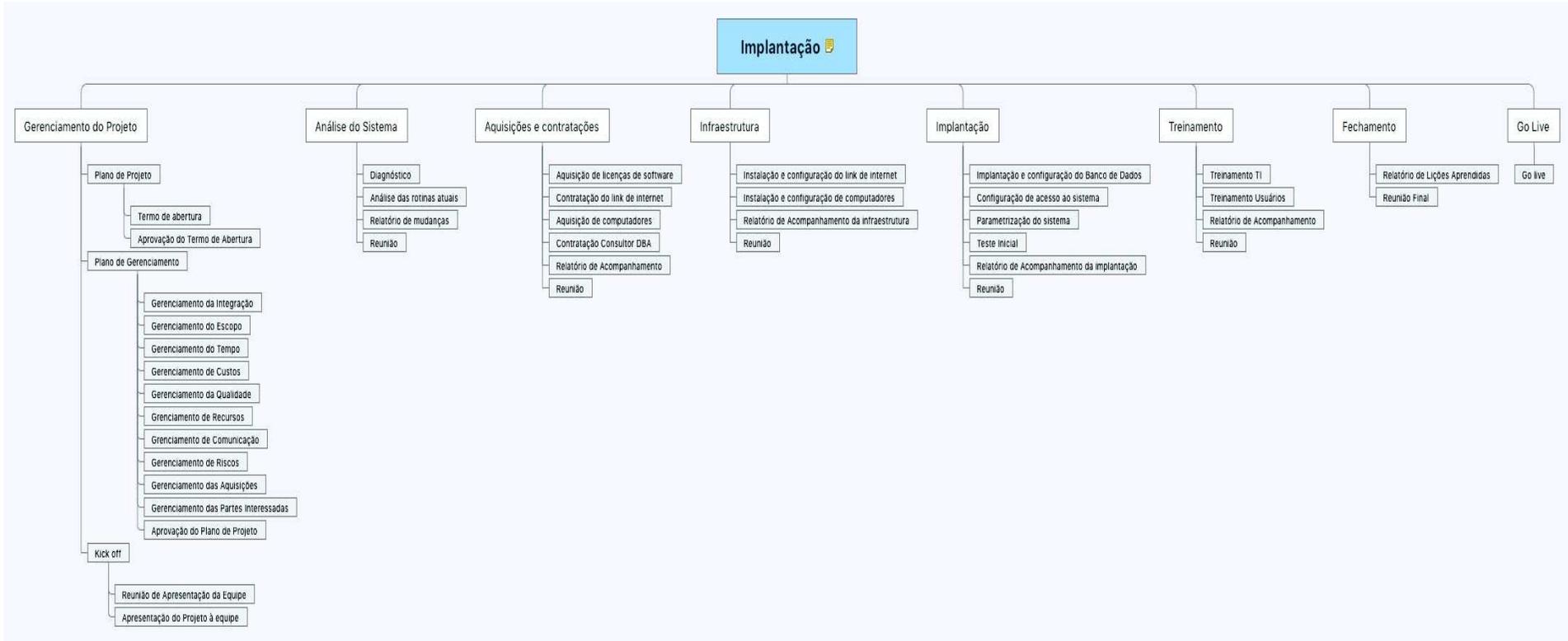
#### 4.1.13 Fatores de sucesso do projeto

Abaixo estão listados os fatores de sucesso do projeto:

- a) engajamento da equipe do projeto;
- b) engajamento dos *stakeholders* diretos;
- c) comunicação eficiente entre os membros do projeto;
- d) gerenciamento eficiente dos *stakeholders*;
- e) atender as expectativas sob o olhar dos *stakeholders* ou partes interessadas.
- f) execução conforme definição do plano de gerenciamento (escopo, tempo, custo e qualidade).

4.2 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP

Figura 1 – Estrutura Analítica do Projeto EAP



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.1 Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto – EAP

O Quadro 6 demonstra o Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto – EAP.

Quadro 6 - Dicionário da estrutura analítica do projeto

| <b>Código EAP</b> | <b>Pacote de Trabalho</b>             | <b>Descrição</b>   |
|-------------------|---------------------------------------|--|
| <b>1</b>          | <b>Implantação de Sistema</b>         |  |
| <b>1.1</b>        | <b>Gerenciamento do Projeto</b>       |  |
| <b>1.1.1</b>      | <b>Plano de Projeto</b>               |  |
| 1.1.1.1           | Termo de abertura                     | Elaboração do Termo de Abertura  |
| 1.1.1.2           | Aprovação do Termo de Abertura        | Aprovação do termo de abertura por parte do cliente/patrocinador e divulgação formal do mesmo. |
| <b>1.1.2</b>      | <b>Plano de Gerenciamento</b>         |  |
| 1.1.2.1           | Gerenciamento da Integração           | Planejamento referente ao Gerenciamento da Integração  |
| 1.1.2.2           | Gerenciamento do Escopo               | Planejamento referente ao Gerenciamento do Escopo  |
| 1.1.2.3           | Gerenciamento do Tempo                | Planejamento referente ao Gerenciamento do Tempo   |
| 1.1.2.4           | Gerenciamento de Custos               | Planejamento referente ao Gerenciamento dos Custos   |
| 1.1.2.5           | Gerenciamento da Qualidade            | Planejamento referente ao Gerenciamento da Qualidade   |
| 1.1.2.6           | Gerenciamento de Recursos             | Planejamento referente ao Gerenciamento dos Recursos   |
| 1.1.2.7           | Gerenciamento de Comunicação          | Planejamento referente ao Gerenciamento das Comunicações                                       |
| 1.1.2.8           | Gerenciamento de Riscos               | Planejamento referente ao Gerenciamento dos Riscos   |
| 1.1.2.9           | Gerenciamento das Aquisições          | Planejamento referente ao Gerenciamento das Aquisições   |
| 1.1.2.10          | Gerenciamento das Partes Interessadas | Planejamento das Partes Interessadas   |
| 1.1.2.11          | Aprovação do Plano de Projeto         | Aprovação do plano de projeto por parte do cliente/patrocinador                                |
| <b>1.1.3</b>      | <b>Kick off</b>                       |  |
| 1.1.3.1           | Reunião de Apresentação da Equipe     | Reunir e integrar as pessoas para realização do projeto  |
| 1.1.3.2           | Apresentação do Projeto à equipe      | Realizar apresentação do plano do projeto para equipe  |

(Continua)

(Continuação)

| <b>Código EAP</b> | <b>Pacote de Trabalho</b>                     | <b>Descrição</b>   |
|-------------------|---|--|
| <b>1.2</b>        | <b>Análise do Sistema</b>                     |  |
| 1.2.1             | Diagnóstico                                   | Análise do sistema e da infraestrutura de TI juntamente com o coordenador de TI do cliente para avaliação dos requisitos de infraestrutura para implantação do sistema.  |
| 1.2.2             | Análise das rotinas atuais                    | Análise das rotinas e processos atuais executados pelos funcionários no sistema antigo.  |
| 1.2.3             | Relatório de mudanças                         | Elaboração do relatório de mudanças necessárias para padronização e utilização do novo sistema com base na análise das rotinas do sistema antigo.  |
| 1.2.4             | Reunião                                       | Reunião para apresentação e aprovação do relatório de mudanças necessárias para implementação e utilização do sistema.   |
| <b>1.3</b>        | <b>Aquisições e contratações</b>              |  |
| 1.3.1             | Aquisição de licenças de software             | Conforme negociação feita antes da iniciação da elaboração do projeto serão feitas as aquisições das licenças de uso do sistema (software).  |
| 1.3.2             | Contratação do link de internet               | Com base no diagnóstico feito com a área de TI do cliente será cotado/negociado/contratado link de internet conforme demanda necessária para utilização do sistema.  |
| 1.3.3             | Aquisição de computadores                     | Conforme diagnóstico feito com a área de TI do cliente será(ão) adquirido(s) computador(es) para o(s) usuário(s) do sistema respeitando a configuração mínima informada pelo fornecedor do software. Será feito cotação/negociação/compra. |
| 1.3.4             | Contratação Consultor DBA                     | Contratação de consultor DBA para análise/migração/importação dos dados do sistema antigo para o sistema novo.   |
| 1.3.5             | Relatório de Acompanhamento                   | Elaborar relatório de acompanhamento da fase com base nos tópicos abordados na reunião   |
| 1.3.6             | Reunião                                       | Reunião de acompanhamento com base no relatório  |
| <b>1.4</b>        | <b>Infraestrutura</b>                         |  |
| 1.4.1             | Instalação e configuração do link de internet | Instalação do link de internet para suprir a necessidade da Clínica.   |
| 1.4.2             | Instalação e configuração de computadores     | Instalação e configuração de computadores de acordo com a configuração mínima exigida para rodar o sistema.  |

(Continua)

(Conclusão)

| <b>Código EAP</b> | <b>Pacote de Trabalho</b>                     | <b>Descrição</b>  |
|-------------------|---|---|
| 1.4.3             | Relatório de Acompanhamento de infraestrutura | Elaborar relatório de acompanhamento da fase.   |
| 1.4.4             | Reunião                                       | Reunião de acompanhamento com base no relatório   |
| <b>1.5</b>        | <b>Implantação</b>                            |   |
| 1.5.1             | Implantação e configuração do Banco de Dados  | Implantação e configuração considerando a importação das informações/tabelas do banco de dados do sistema antigo.   |
| 1.5.2             | Configuração de acesso ao sistema             | O sistema ficará na nuvem sendo necessário apenas uma configuração mínima nos navegadores para determinar o <i>link</i> de acesso e instalar os <i>plugins</i> necessários no navegador <i>Chrome</i> . |
| 1.5.3             | Parametrização do sistema                     | Parametrização e configuração do sistema de acordo com as regras de negócio da Clínica e os recursos disponíveis no sistema.  |
| 1.5.4             | Teste Inicial                                 | Teste inicial do sistema testando as funcionalidades e simulando os processos.  |
| 1.5.5             | Relatório de Acompanhamento da implantação    | Elaborar relatório de acompanhamento.   |
| 1.5.6             | Reunião                                       | Reunião de acompanhamento com base no relatório   |
| <b>1.6</b>        | <b>Treinamento</b>                            |   |
| 1.6.1             | Treinamento TI                                | Treinamento do coordenador de TI com o perfil de administrador do sistema.  |
| 1.6.2             | Treinamento Usuários                          | Treinamento dos usuários do sistema (funcionários da Clínica e equipe médica).  |
| 1.6.3             | Relatório de Acompanhamento                   | Elaborar relatório de acompanhamento.   |
| 1.6.4             | Reunião                                       | Reunião de acompanhamento com base no relatório   |
| <b>1.7</b>        | <b>Fechamento</b>                             |   |
| 1.7.1             | Relatório de Lições Aprendidas                | Elaboração do Relatório de Lições aprendidas  |
| 1.7.2             | Reunião Final                                 | Reunião final da equipe do projeto e liberação dos recursos   |
| <b>1.8</b>        | <b>Go Live</b>                                |   |
| 1.8.1             | <i>Go live</i>                                | Entrada do sistema em produção  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

### 5.1 GERENCIAMENTO DO TEMPO

O Quadro 7 mostra as revisões e validações do Gerenciamento de tempo do projeto.

Quadro 7 – Gerenciamento de tempo

| <b>Implantação de Sistema – Gerenciamento do Tempo</b> |                        |                         |                   |
|--|------------------------|-------------------------|-------------------|
| <b>Versão</b>  | <b>Data da Revisão</b> | <b>Autor</b>            | <b>Alterações</b> |
| 1.0  | 25/07/16               | Josué Francisco Menezes | Emissão inicial   |
|  |                        |                         |                   |
| <b>Aprovação</b>                                       |                        |                         |                   |
| <b>Data</b>  | <b>Nome</b>            | <b>Cargo</b>            | <b>Assinatura</b> |
| 05/08/16   | Nelson Balestro Jr     | Diretor Médico          |                   |

Fonte: elaborado pelo autor

#### 5.1.1 Descrição do processo de gerenciamento do tempo

O processo de gerenciamento do cronograma descreve os processos para que o projeto seja concluído no prazo determinado, incluindo:

- a) planejar cronograma;
- b) definir atividades;
- c) sequenciar a execução das atividades;
- d) estimar recursos necessários para execução das atividades;
- e) desenvolver o cronograma.
- f) controlar o cronograma.

#### 5.1.2 Planejar cronograma

O planejamento do cronograma que abarca estabelecer políticas, procedimentos e documentação para o projeto, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle foi feito através de reunião, com registro formal, incluindo a opinião de especialistas, fornecedores de serviços, consultores da empresa Medplus, gerente do projeto, membros da equipe e patrocinador do projeto. Foi

definida a linha de base do cronograma e posteriormente a atualização nos documentos será feita sempre que necessária podendo incluir lista de atividades, atributos da atividade e calendário de recursos.

### **5.1.3 Definir as atividades**

Neste processo foram identificadas e documentadas, através de reuniões, as ações específicas a serem executadas para produzir as entregas do projeto utilizando a técnica de decomposição e opinião especializada.

Foi realizado o sequenciamento lógico e numeração das atividades com estimativas de tempo com base na opinião de especialistas incluindo fornecedores de serviços, consultores da empresa Medplus e na experiência do Gerente de Projetos.

### **5.1.4 Sequenciar atividades**

O sequenciamento das atividades foi realizado baseado no diagrama de precedência, com o auxílio da ferramenta Microsoft Project. Foi levado em conta os quatro tipos de relação de precedência:

- a) término para início;
- b) término para término;
- c) início para início;
- d) início para término.

Além disso, a determinação das dependências envolveram a lógica rígida ou dependências mandatórias bem como dependências arbitradas determinadas pelo gerente de projetos ou especialistas.

### **5.1.5 Estimar os recursos das atividades**

A estimativa dos recursos necessários foi definida com o auxílio de especialistas/consultores Medplus e com o Gerente de Projetos a partir da identificação e descrição dos tipos e quantidades de recursos humano, material e equipamento necessários para cada atividade do cronograma (requisitos do recurso da atividade).

### 5.1.6 Estimar as durações das atividades

A estimativa da duração das atividades levou em conta a disponibilidade dos funcionários da equipe para executar o projeto bem como o tempo informado pelos especialistas/consultores para execução de atividades. Foram utilizadas preferencialmente as seguintes estimativas:

- a) estimativa análoga;
- b) estimativa PERT.

Na estimativa análoga temos uma forma de opinião de especialista. Na estimativa PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) ou de três pontos que perpetua uma triangulação de estimativas otimista, mais provável e pessimista com ponderação maior a mais provável a fórmula da duração representada é:

$$\text{Duração} = \text{Otimista} + (4x \text{ Mais Provável}) + \text{Pessimista} / 6$$

### 5.1.7 Desenvolver o cronograma

O cronograma foi desenvolvido utilizando a ferramenta Microsoft Project e consistiu em analisar a sequência das atividades a partir da lista de atividades, as respectivas durações, os requisitos de recursos e restrições do cronograma para criar o cronograma do projeto adequado às premissas do escopo.

Com isso, foi gerado o cronograma e a respectiva linha de base bem como as atualizações necessárias nos documentos do projeto.

Foi utilizado a técnica de nivelamento de recurso onde as datas de início e término são ajustadas com base nas restrições de recursos com o objetivo de equilibrar a demanda por recursos com oferta disponível.

O cronograma será revisto durante toda fase de execução do projeto.

### 5.1.8 Controlar o cronograma

O cronograma será monitorado através do status das atividades do projeto para atualizar o andamento do projeto e administrar as mudanças na linha de base do cronograma. Foi definido o software Microsoft Project para o controle.

A partir da linha de base do cronograma, os percentuais de conclusão devem ser informados semanalmente ou quando necessário ao gerente de projetos através dos canais de comunicação do projeto.

### 5.1.9 Datas alvo (*Milestones*)

Quadro 8 apresenta as datas alvo do projeto contemplando fase, entregável, prazo e marco.

Quadro 8 – Datas alvo

| <b>Sistema de Gestão Médica Implantado – Datas Alvo</b> |                                     |                |   |
|---|-------------------------------------|----------------|---|
| <b>Fase</b>   | <b>Entregável</b>                   | <b>Prazo</b>   | <b>Marco</b>                                  |
| Iniciação/Planejamento                                  | Projeto Aprovado                    | Até 05/08/2016 | Projeto Aprovado                              |
| Análise do Sistema                                      | Análise do Sistema                  | Até 18/08/2016 | Análise do Sistema realizada para implantação |
| Aquisições  | Contratações e Aquisições efetuadas | Até 06/09/2016 | Aquisições Finalizadas                        |
| Infraestrutura  | Infraestrutura de TI instalada      | Até 09/09/2016 | Infraestrutura instalada para implantação     |
| Implantação   | Implantação do sistema concluída    | Até 21/09/2016 | Sistema Configurado                           |
| Treinamento   | Treinamento para usuários concluído | Até 03/10/2016 | Treinamentos Realizados                       |
| Encerramento  | Fechamento da implantação           | Até 06/10/2016 | Fechamento                                    |
| <i>Go Live</i>  | <i>Go Live</i>                      | Até 07/10/2016 | Sistema em Produção                           |

Fonte: elaborado pelo autor

### 5.1.10 Cronograma

Quadro 9 apresenta o cronograma do projeto com as datas de início e fim de cada atividade e a respectiva duração e predecessoras.

Quadro 9 – Cronograma do projeto

| Número Hierárquico | Nome da Tarefa                                      | Duração          | Início              | Conclusão           | Predecessoras |
|--------------------|---|------------------|---------------------|---------------------|---------------|
| <b>1</b>           | <b>Implantação de Sistema</b>                       | <b>59,5 dias</b> | <b>Seg 18/07/16</b> | <b>Sex 07/10/16</b> |               |
| <b>1.1</b>         | <b>Gerenciamento do Projeto</b>                     | <b>16 dias</b>   | <b>Seg 18/07/16</b> | <b>Seg 08/08/16</b> |               |
| <b>1.1.1</b>       | <b>Plano de Projeto</b>                             | <b>2 dias</b>    | <b>Seg 18/07/16</b> | <b>Ter 19/07/16</b> |               |
| <b>1.1.1.1</b>     | <b>Termo de abertura</b>                            | <b>1 dia</b>     | <b>Seg 18/07/16</b> | <b>Seg 18/07/16</b> |               |
| 1.1.1.1.1          | Desenvolver Termo de Abertura                       | 1 dia            | Seg 18/07/16        | Seg 18/07/16        |               |
| <b>1.1.1.2</b>     | <b>Aprovação do Termo de Abertura</b>               | <b>1 dia</b>     | <b>Ter 19/07/16</b> | <b>Ter 19/07/16</b> |               |
| 1.1.1.2.1          | Reunião com Patrocinador                            | 0,5 dias         | Ter 19/07/16        | Ter 19/07/16        | 5             |
| 1.1.1.2.2          | Comunicar Equipe do Projeto através de Reunião      | 0,5 dias         | Ter 19/07/16        | Ter 19/07/16        | 7             |
| <b>1.1.2</b>       | <b>Plano de Gerenciamento</b>                       | <b>13 dias</b>   | <b>Qua 20/07/16</b> | <b>Sex 05/08/16</b> |               |
| <b>1.1.2.1</b>     | <b>Gerenciamento da Integração</b>                  | <b>1 dia</b>     | <b>Qua 20/07/16</b> | <b>Qua 20/07/16</b> |               |
| 1.1.2.1.1          | Desenvolver Plano de Gerenciamento da Integração    | 1 dia            | Qua 20/07/16        | Qua 20/07/16        | 6             |
| <b>1.1.2.2</b>     | <b>Gerenciamento do Escopo</b>                      | <b>2 dias</b>    | <b>Qui 21/07/16</b> | <b>Sex 22/07/16</b> |               |
| 1.1.2.2.1          | Desenvolver Gerenciamento do Escopo                 | 1,5 dias         | Qui 21/07/16        | Sex 22/07/16        | 10            |
| 1.1.2.2.2          | Revisar Escopo com equipe envolvida                 | 0,5 dias         | Sex 22/07/16        | Sex 22/07/16        | 13            |
| <b>1.1.2.3</b>     | <b>Gerenciamento do Tempo</b>                       | <b>2 dias</b>    | <b>Seg 25/07/16</b> | <b>Ter 26/07/16</b> |               |
| 1.1.2.3.1          | Desenvolver o Plano Gerenciamento do Cronograma     | 1,5 dias         | Seg 25/07/16        | Ter 26/07/16        | 12            |
| 1.1.2.3.2          | Revisar Cronograma com equipe envolvida             | 0,5 dias         | Ter 26/07/16        | Ter 26/07/16        | 16            |
| <b>1.1.2.4</b>     | <b>Gerenciamento de Custos</b>                      | <b>1,5 dias</b>  | <b>Qua 27/07/16</b> | <b>Qui 28/07/16</b> |               |
| 1.1.2.4.1          | Desenvolver o Plano de Gerenciamento de Custos      | 1,5 dias         | Qua 27/07/16        | Qui 28/07/16        | 17            |
| <b>1.1.2.5</b>     | <b>Gerenciamento da Qualidade</b>                   | <b>1 dia</b>     | <b>Qui 28/07/16</b> | <b>Sex 29/07/16</b> |               |
| 1.1.2.5.1          | Desenvolver o Pano de Gerenciamento da Qualidade    | 1 dia            | Qui 28/07/16        | Sex 29/07/16        | 18            |
| <b>1.1.2.6</b>     | <b>Gerenciamento de Recursos</b>                    | <b>1 dia</b>     | <b>Sex 29/07/16</b> | <b>Seg 01/08/16</b> |               |
| 1.1.2.6.1          | Desenvolver o Plano de Gerenciamento de Recursos    | 1 dia            | Sex 29/07/16        | Seg 01/08/16        | 20            |
| <b>1.1.2.7</b>     | <b>Gerenciamento de Comunicação</b>                 | <b>1 dia</b>     | <b>Seg 01/08/16</b> | <b>Ter 02/08/16</b> |               |
| 1.1.2.7.1          | Desenvolver o Plano de Gerenciamento de Comunicação | 1 dia            | Seg 01/08/16        | Ter 02/08/16        | 22            |

(Continua)

(Continuação)

| <b>Número Hierárquico</b> | <b>Nome da Tarefa</b>  | <b>Duração</b>  | <b>Início</b>       | <b>Conclusão</b>    | <b>Predecessoras</b>       |
|---------------------------|--|-----------------|---------------------|---------------------|----------------------------|
| <b>1.1.2.8</b>            | <b>Gerenciamento de Riscos</b>                                   | <b>2 dias</b>   | <b>Ter 02/08/16</b> | <b>Qui 04/08/16</b> |                            |
| 1.1.2.8.1                 | Identificação e Análise dos Riscos                               | 1 dia           | Ter 02/08/16        | Qua 03/08/16        | 24                         |
| 1.1.2.8.2                 | Desenvolver Plano de Contingência                                | 1 dia           | Qua 03/08/16        | Qui 04/08/16        | 27                         |
| <b>1.1.2.9</b>            | <b>Gerenciamento das Aquisições</b>                              | <b>1 dia</b>    | <b>Qui 04/08/16</b> | <b>Sex 05/08/16</b> |                            |
| 1.1.2.9.1                 | Desenvolver Plano de Gerenciamento das Aquisições e Contratações | 1 dia           | Qui 04/08/16        | Sex 05/08/16        | 26                         |
| <b>1.1.2.10</b>           | <b>Gerenciamento das Partes Interessadas</b>                     | <b>1 dia</b>    | <b>Qui 04/08/16</b> | <b>Sex 05/08/16</b> |                            |
| 1.1.2.10.1                | Desenvolver Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas       | 1 dia           | Qui 04/08/16        | Sex 05/08/16        | 26                         |
| <b>1.1.2.11</b>           | <b>Aprovação do Plano de Projeto</b>                             | <b>0,5 dias</b> | <b>Sex 05/08/16</b> | <b>Sex 05/08/16</b> |                            |
| 1.1.2.11.1                | Realizar Reunião com Patrocinador                                | 0,25 dias       | Sex 05/08/16        | Sex 05/08/16        | 10;12;15;18;20;22;24;26;29 |
| 1.1.2.11.2                | Realizar Reunião com Diretores                                   | 0,25 dias       | Sex 05/08/16        | Sex 05/08/16        | 32                         |
| 1.1.2.11.3                | Projeto Aprovado (Marco)   | 0 dias          | Sex 05/08/16        | Sex 05/08/16        | 33                         |
| <b>1.1.3</b>              | <b>Kick off</b>  | <b>1 dia</b>    | <b>Seg 08/08/16</b> | <b>Seg 08/08/16</b> |                            |
| <b>1.1.3.1</b>            | <b>Reunião de Apresentação da Equipe</b>                         | <b>0,5 dias</b> | <b>Seg 08/08/16</b> | <b>Seg 08/08/16</b> |                            |
| 1.1.3.1.1                 | Apresentar Equipe do Projeto                                     | 0,5 dias        | Seg 08/08/16        | Seg 08/08/16        | 31                         |
| <b>1.1.3.2</b>            | <b>Apresentação do Projeto para equipe</b>                       | <b>0,5 dias</b> | <b>Seg 08/08/16</b> | <b>Seg 08/08/16</b> |                            |
| 1.1.3.2.1                 | Apresentar Projeto   | 0,5 dias        | Seg 08/08/16        | Seg 08/08/16        | 37                         |
| <b>1.2</b>                | <b>Análise do Sistema</b>  | <b>7 dias</b>   | <b>Ter 09/08/16</b> | <b>Qui 18/08/16</b> |                            |
| <b>1.2.1</b>              | <b>Diagnóstico</b>   | <b>1,5 dias</b> | <b>Ter 09/08/16</b> | <b>Qua 10/08/16</b> |                            |
| 1.2.1.1                   | Verificar Servidores/Equipamentos/Rede de lógica                 | 0,5 dias        | Ter 09/08/16        | Ter 09/08/16        | 2                          |
| 1.2.1.2                   | Verificar performance e demanda da rede de dados                 | 0,5 dias        | Ter 09/08/16        | Ter 09/08/16        | 42                         |
| 1.2.1.3                   | Verificar Servidores   | 0,5 dias        | Qua 10/08/16        | Qua 10/08/16        | 43                         |
| <b>1.2.2</b>              | <b>Análise das rotinas atuais</b>                                | <b>4 dias</b>   | <b>Qua 10/08/16</b> | <b>Ter 16/08/16</b> |                            |
| 1.2.2.1                   | Reunião com responsáveis de cada setor                           | 1 dia           | Qua 10/08/16        | Qui 11/08/16        | 41                         |
| 1.2.2.2                   | Verificar os processos e rotinas de trabalho                     | 3 dias          | Qui 11/08/16        | Ter 16/08/16        | 46                         |

(Continua)

(Continuação)

| <b>Número Hierárquico</b> | <b>Nome da Tarefa</b>   | <b>Duração</b>  | <b>Início</b>       | <b>Conclusão</b>    | <b>Predecessoras</b> |
|---------------------------|---|-----------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| <b>1.2.3</b>              | <b>Relatório de mudanças</b>                                  | <b>0,5 dias</b> | <b>Ter 16/08/16</b> | <b>Ter 16/08/16</b> |                      |
| 1.2.3.1                   | Elaborar relatório de mudanças do sistema                     | 0,5 dias        | Ter 16/08/16        | Ter 16/08/16        | 47                   |
| <b>1.2.4</b>              | <b>Reunião</b>  | <b>1 dia</b>    | <b>Qua 17/08/16</b> | <b>Qui 18/08/16</b> |                      |
| 1.2.4.1                   | Reunir equipe para apresentar e discutir mudanças necessárias | 0,5 dias        | Qua 17/08/16        | Qua 17/08/16        | 49                   |
| 1.2.4.2                   | Análise do Sistema realizada para implantação (Marco)         | 0 dias          | Qui 18/08/16        | Qui 18/08/16        |                      |
| <b>1.3</b>                | <b>Aquisições e contratações</b>                              | <b>15 dias</b>  | <b>Ter 16/08/16</b> | <b>Ter 06/09/16</b> |                      |
| <b>1.3.1</b>              | <b>Aquisição de licenças de software</b>                      | <b>2,5 dias</b> | <b>Ter 16/08/16</b> | <b>Qui 18/08/16</b> |                      |
| 1.3.1.1                   | Determinar número de licenças e solicitar contrato            | 0,5 dias        | Ter 16/08/16        | Ter 16/08/16        | 45                   |
| 1.3.1.2                   | Avaliar, assinar e enviar contrato assinado                   | 2 dias          | Qua 17/08/16        | Qui 18/08/16        | 55                   |
| <b>1.3.2</b>              | <b>Contratação do link de internet</b>                        | <b>3 dias</b>   | <b>Sex 19/08/16</b> | <b>Ter 23/08/16</b> |                      |
| 1.3.2.1                   | Cotar link de internet  | 1 dia           | Sex 19/08/16        | Sex 19/08/16        | 54                   |
| 1.3.2.2                   | Avaliar, assinar e enviar contrato assinado                   | 2 dias          | Seg 22/08/16        | Ter 23/08/16        | 58                   |
| <b>1.3.3</b>              | <b>Aquisição de computadores</b>                              | <b>7 dias</b>   | <b>Qua 24/08/16</b> | <b>Qui 01/09/16</b> |                      |
| 1.3.3.1                   | Cotar computadores  | 5 dias          | Qua 24/08/16        | Ter 30/08/16        | 57                   |
| 1.3.3.2                   | Avaliar orçamentos e fechar compra                            | 2 dias          | Qua 31/08/16        | Qui 01/09/16        | 61                   |
| <b>1.3.4</b>              | <b>Contratação Consultor DBA</b>                              | <b>1 dia</b>    | <b>Sex 02/09/16</b> | <b>Sex 02/09/16</b> |                      |
| 1.3.4.1                   | Contratar consultor DBA Medplus                               | 1 dia           | Sex 02/09/16        | Sex 02/09/16        | 60                   |
| <b>1.3.5</b>              | <b>Relatório de Acompanhamento das aquisições</b>             | <b>1 dia</b>    | <b>Seg 05/09/16</b> | <b>Seg 05/09/16</b> |                      |
| 1.3.5.1                   | Elaborar Relatório  | 1 dia           | Seg 05/09/16        | Seg 05/09/16        | 54;57;60;63          |
| <b>1.3.6</b>              | <b>Reunião</b>  | <b>0,5 dias</b> | <b>Ter 06/09/16</b> | <b>Ter 06/09/16</b> |                      |
| 1.3.6.1                   | Reunir equipe para avaliar aquisições                         | 0,5 dias        | Ter 06/09/16        | Ter 06/09/16        | 66                   |
| 1.3.6.2                   | Aquisições Finalizadas (Marcos)                               | 0 dias          | Ter 06/09/16        | Ter 06/09/16        | 68                   |
| <b>1.4</b>                | <b>Infraestrutura</b>   | <b>3,5 dias</b> | <b>Ter 06/09/16</b> | <b>Sex 09/09/16</b> |                      |
| <b>1.4.1</b>              | <b>Instalação e configuração do link de internet</b>          | <b>1 dia</b>    | <b>Ter 06/09/16</b> | <b>Qua 07/09/16</b> |                      |
| 1.4.1.1                   | Instalar Link internet e testar performance                   | 1 dia           | Ter 06/09/16        | Qua 07/09/16        | 53                   |
| <b>1.4.2</b>              | <b>Instalação e configuração de computadores</b>              | <b>2 dias</b>   | <b>Qua 07/09/16</b> | <b>Sex 09/09/16</b> |                      |

(Continua)

(Continuação)

| <b>Número Hierárquico</b> | <b>Nome da Tarefa</b>                                | <b>Duração</b>   | <b>Início</b>       | <b>Conclusão</b>    | <b>Pre-decesoras</b> |
|---------------------------|--|------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| 1.4.2.1                   | Instalar e configurar computadores                   | 2 dias           | Qua 07/09/16        | Sex 09/09/16        | 71                   |
| 1.4.2.2                   | Infraestrutura instalada para implantação (Marco)    | 0 dias           | Sex 09/09/16        | Sex 09/09/16        | 74                   |
| <b>1.4.3</b>              | <b>Relatório de Acompanhamento da infraestrutura</b> | <b>0,25 dias</b> | <b>Sex 09/09/16</b> | <b>Sex 09/09/16</b> |                      |
| 1.4.3.1                   | Elaborar Relatório de Acompanhamento                 | 0,25 dias        | Sex 09/09/16        | Sex 09/09/16        | 74                   |
| <b>1.4.4</b>              | <b>Reunião</b>                                       | <b>0,25 dias</b> | <b>Sex 09/09/16</b> | <b>Sex 09/09/16</b> |                      |
| 1.4.4.1                   | Reunião de equipe acerca da infraestrutura           | 0,25 dias        | Sex 09/09/16        | Sex 09/09/16        | 77                   |
| <b>1.5</b>                | <b>Implantação</b>                                   | <b>10,5 dias</b> | <b>Seg 12/09/16</b> | <b>Seg 26/09/16</b> |                      |
| <b>1.5.1</b>              | <b>Implantação e configuração do Banco de Dados</b>  | <b>3 dias</b>    | <b>Seg 12/09/16</b> | <b>Qua 14/09/16</b> |                      |
| 1.5.1.1                   | Analisar Tabelas a serem importadas                  | 1 dia            | Seg 12/09/16        | Seg 12/09/16        | 70                   |
| 1.5.1.2                   | Gerar SQL e importar base                            | 1 dia            | Ter 13/09/16        | Ter 13/09/16        | 82                   |
| 1.5.1.3                   | Verificar consistência da base                       | 1 dia            | Qua 14/09/16        | Qua 14/09/16        | 83                   |
| 1.5.1.4                   | Base Instalada (Marco)                               | 0 dias           | Qua 14/09/16        | Qua 14/09/16        | 84                   |
| <b>1.5.2</b>              | <b>Configuração de acesso ao sistema</b>             | <b>0,5 dias</b>  | <b>Qui 15/09/16</b> | <b>Qui 15/09/16</b> |                      |
| 1.5.2.1                   | Instalar Piguins e configurar acesso                 | 0,5 dias         | Qui 15/09/16        | Qui 15/09/16        | 81                   |
| <b>1.5.3</b>              | <b>Parametrização do sistema</b>                     | <b>4 dias</b>    | <b>Qui 15/09/16</b> | <b>Qua 21/09/16</b> |                      |
| 1.5.3.1                   | Parametrizar Sistema                                 | 2 dias           | Qui 15/09/16        | Seg 19/09/16        | 86                   |
| 1.5.3.2                   | Criar Regras de Negócio                              | 2 dias           | Seg 19/09/16        | Qua 21/09/16        | 89                   |
| 1.5.3.3                   | Sistema Configurado (Marco)                          | 0 dias           | Qua 21/09/16        | Qua 21/09/16        | 90                   |
| <b>1.5.4</b>              | <b>Teste Inicial</b>                                 | <b>2 dias</b>    | <b>Qua 21/09/16</b> | <b>Sex 23/09/16</b> |                      |
| 1.5.4.1                   | Testar Sistema                                       | 2 dias           | Qua 21/09/16        | Sex 23/09/16        | 88                   |
| <b>1.5.5</b>              | <b>Relatório de Acompanhamento da Implantação</b>    | <b>0,5 dias</b>  | <b>Sex 23/09/16</b> | <b>Sex 23/09/16</b> |                      |
| 1.5.5.1                   | Elaborar Relatório de Acompanhamento                 | 0,5 dias         | Sex 23/09/16        | Sex 23/09/16        | 92                   |
| <b>1.5.6</b>              | <b>Reunião</b>                                       | <b>0,5 dias</b>  | <b>Seg 26/09/16</b> | <b>Seg 26/09/16</b> |                      |
| 1.5.6.1                   | Reunião de Equipe                                    | 0,5 dias         | Seg 26/09/16        | Seg 26/09/16        | 95                   |
| <b>1.6</b>                | <b>Treinamento</b>                                   | <b>6 dias</b>    | <b>Seg 26/09/16</b> | <b>Ter 04/10/16</b> |                      |
| <b>1.6.1</b>              | <b>Treinamento TI</b>                                | <b>1 dia</b>     | <b>Seg 26/09/16</b> | <b>Ter 27/09/16</b> |                      |
| 1.6.1.1                   | Treinar Responsável TI                               | 1 dia            | Seg 26/09/16        | Ter 27/09/16        | 80                   |
| <b>1.6.2</b>              | <b>Treinamento Usuários</b>                          | <b>4 dias</b>    | <b>Ter 27/09/16</b> | <b>Seg 03/10/16</b> |                      |

(Continua)

(Conclusão)

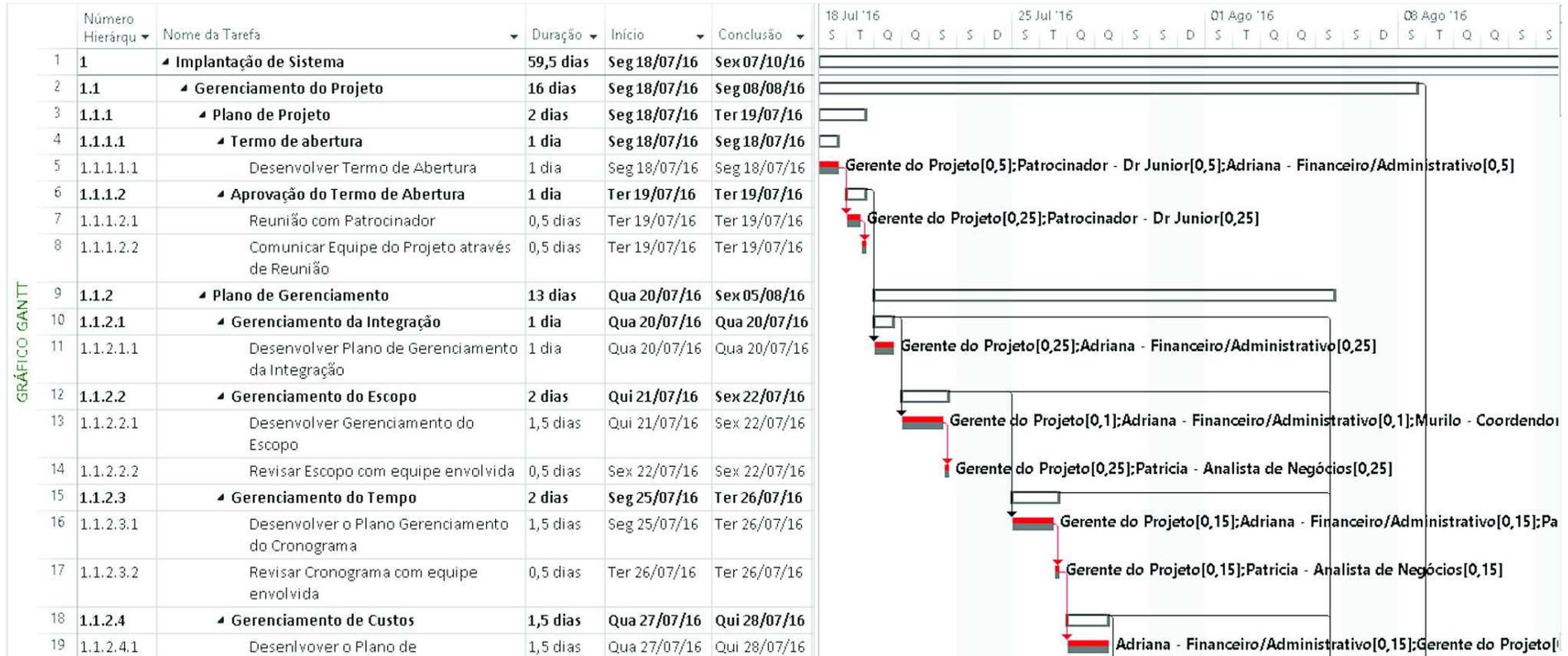
| Número Hierárquico | Nome da Tarefa  | Duração         | Início              | Conclusão           | Predecessoras |
|--------------------|---|-----------------|---------------------|---------------------|---------------|
| 1.6.2.1            | Treinar usuários do sistema                             | 3 dias          | Ter 27/09/16        | Sex 30/09/16        | 100           |
| 1.6.2.2            | Treinar médicos   | 1 dia           | Sex 30/09/16        | Seg 03/10/16        | 102           |
| 1.6.2.3            | Treinamentos Realizados (Marco)                         | 0 dias          | Seg 03/10/16        | Seg 03/10/16        | 103           |
| <b>1.6.3</b>       | <b>Relatório de Acompanhamento</b>                      | <b>0,5 dias</b> | <b>Seg 03/10/16</b> | <b>Seg 03/10/16</b> |               |
| 1.6.3.1            | Elaborar Relatório de Acompanhamento dos treinamentos   | 0,5 dias        | Seg 03/10/16        | Seg 03/10/16        | 104           |
| <b>1.6.4</b>       | <b>Reunião</b>  | <b>0,5 dias</b> | <b>Ter 04/10/16</b> | <b>Ter 04/10/16</b> |               |
| 1.6.4.1            | Reunir a equipe para avaliar relatório                  | 0,5 dias        | Ter 04/10/16        | Ter 04/10/16        | 106           |
| <b>1.7</b>         | <b>Fechamento</b>                                       | <b>2 dias</b>   | <b>Ter 04/10/16</b> | <b>Qui 06/10/16</b> |               |
| <b>1.7.1</b>       | <b>Relatório de Lições Aprendidas</b>                   | <b>1,5 dias</b> | <b>Ter 04/10/16</b> | <b>Qua 05/10/16</b> |               |
| 1.7.1.1            | Gerar Relatório de Lições Aprendidas                    | 1,5 dias        | Ter 04/10/16        | Qua 05/10/16        | 98            |
| <b>1.7.2</b>       | <b>Reunião Final</b>                                    | <b>0,5 dias</b> | <b>Qui 06/10/16</b> | <b>Qui 06/10/16</b> |               |
| 1.7.2.1            | Reunir equipe para apresentar relatório final e liberar | 0,5 dias        | Qui 06/10/16        | Qui 06/10/16        | 111           |
| 1.7.2.2            | Fechamento (Marco)                                      | 0 dias          | Qui 06/10/16        | Qui 06/10/16        | 113           |
| <b>1.8</b>         | <b>Go Live</b>  | <b>1 dia</b>    | <b>Qui 06/10/16</b> | <b>Sex 07/10/16</b> |               |
| <b>1.8.1</b>       | <b>Go Live</b>  | <b>1 dia</b>    | <b>Qui 06/10/16</b> | <b>Sex 07/10/16</b> |               |
| 1.8.1.1            | Sistema em Produção                                     | 1 dia           | Qui 06/10/16        | Sex 07/10/16        | 109           |
| 1.8.1.2            | Sistema em Produção (Marco)                             | 0 dias          | Sex 07/10/16        | Sex 07/10/16        | 117           |

Fonte: elaborado pelo autor

### 5.2.11 Gráfico de Gantt

As Figuras 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8 apresentam o Gráfico de Gantt contemplando a linha de base e o caminho crítico do projeto.

Figura 2 – Gráfico de Gantt do Projeto – Parte A



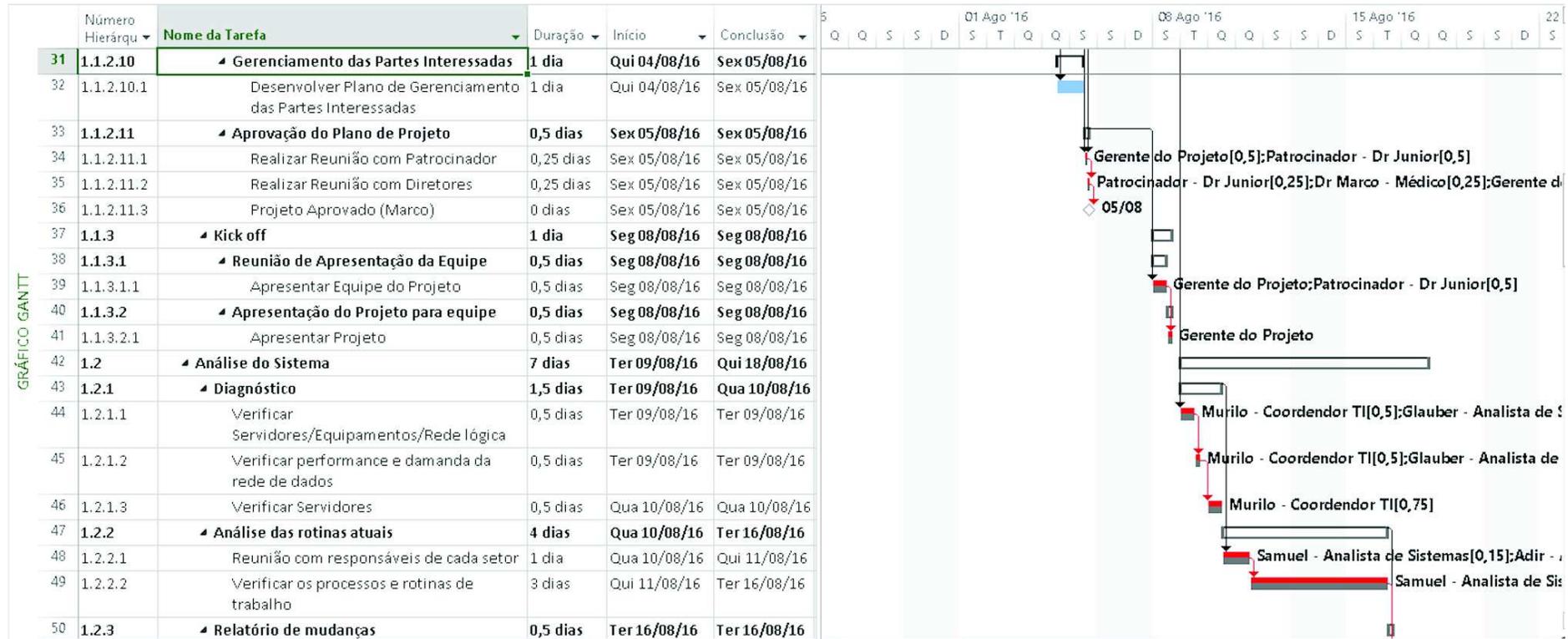
Fonte: elaborado pelo autor

Figura 3 – Gráfico de Gantt do Projeto – Parte B



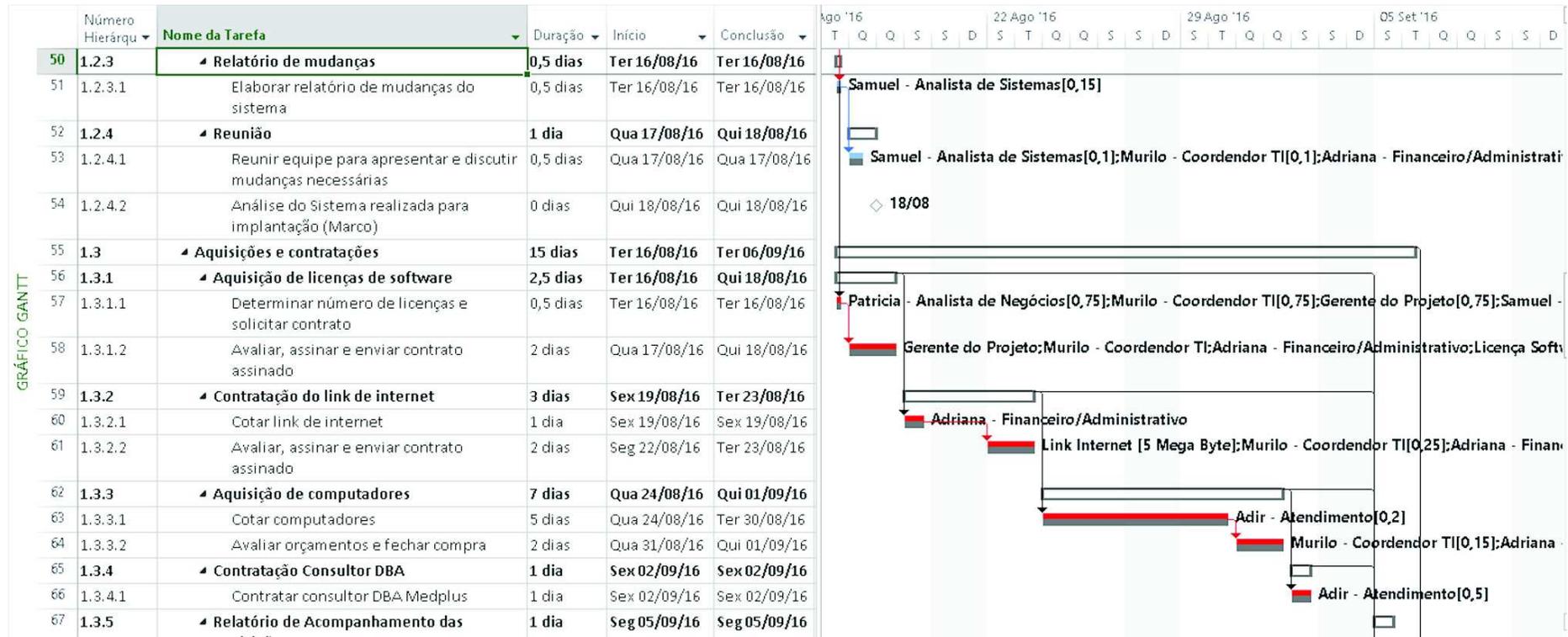
Fonte: elaborado pelo autor

Figura 4 – Gráfico de Gantt do Projeto – Parte C



Fonte: elaborado pelo autor

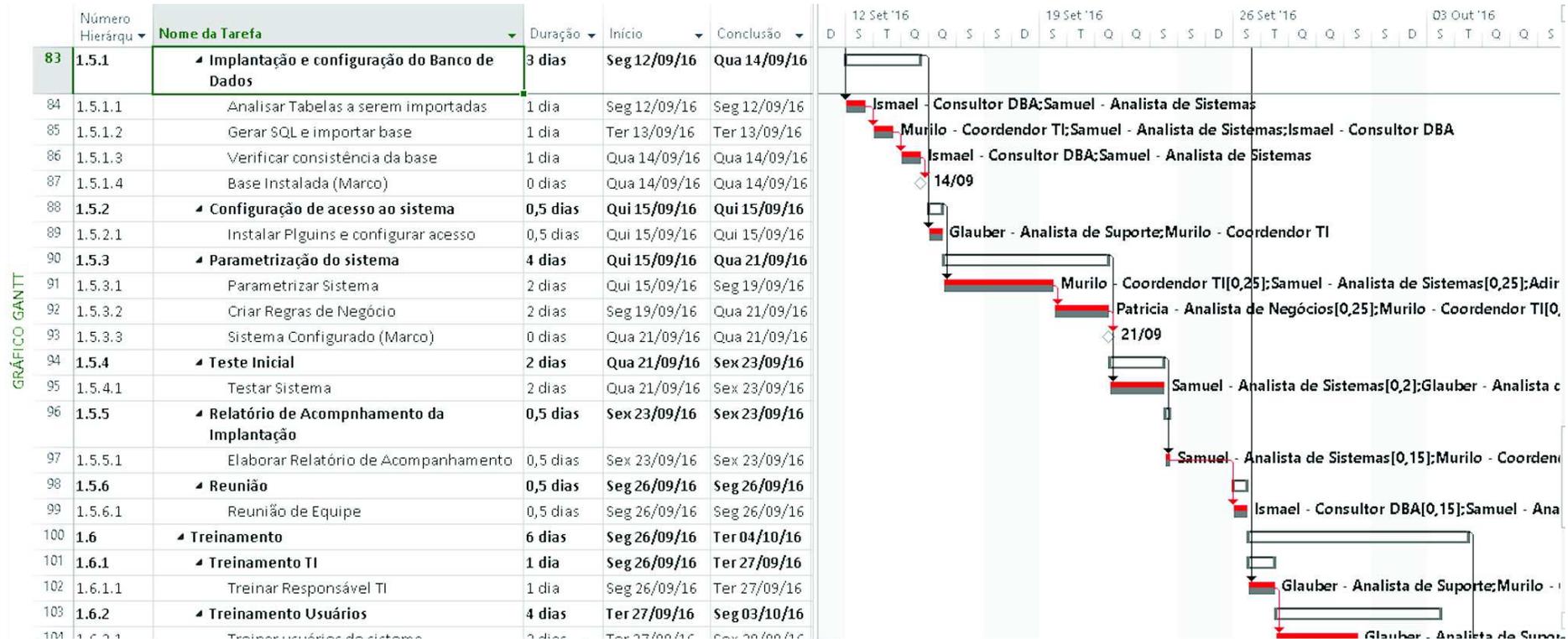
Figura 5 – Gráfico de Gantt do Projeto – Parte D



Fonte: elaborado pelo autor

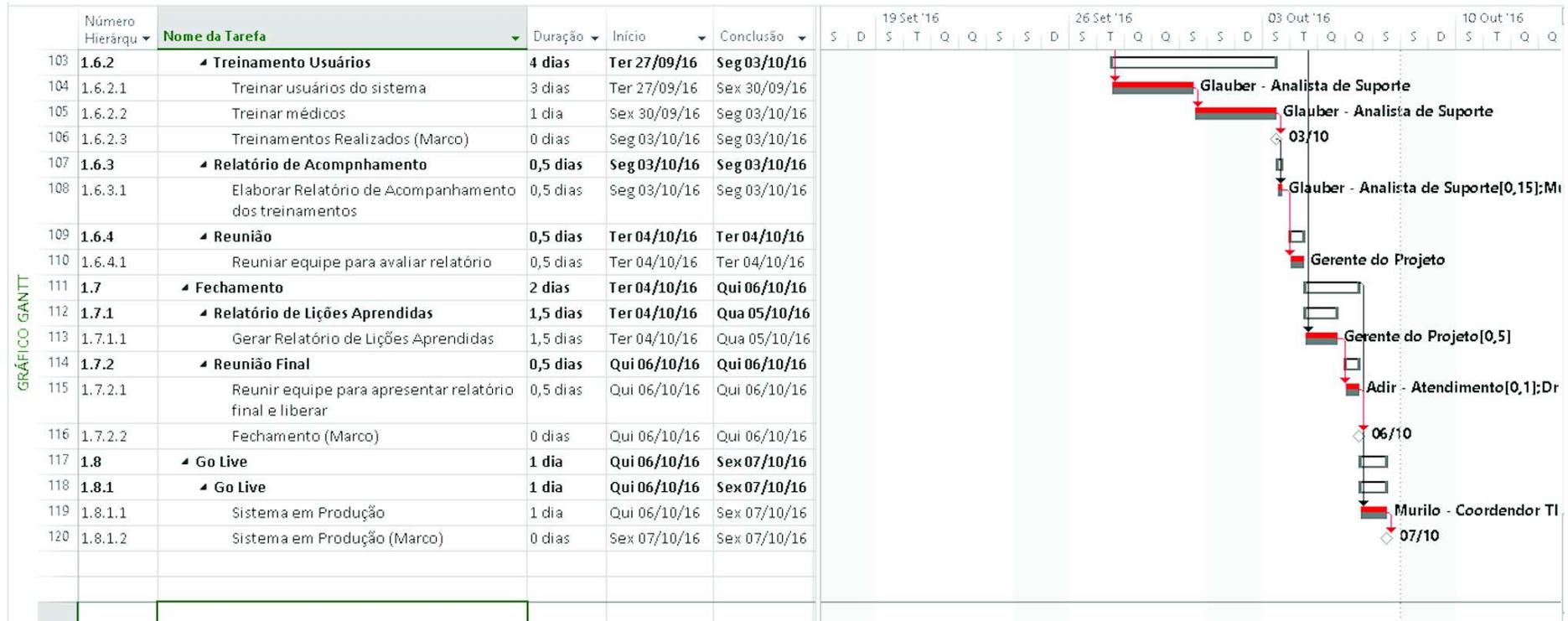


Figura 7 – Gráfico de Gantt do Projeto – Parte F



Fonte: elaborado pelo autor

Figura 8 – Gráfico de Gantt do Projeto – Parte G



Fonte: elaborado pelo autor

## 6 PANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

### 6.1 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O Quadro 10 mostra as revisões e validações do Gerenciamento de custos do projeto.

Quadro 10 – Gerenciamento de custos

| <b>Implantação de Sistema – Gerenciamento de Custos</b> |                        |                         |                   |
|---|------------------------|-------------------------|-------------------|
| <b>Versão</b>   | <b>Data da Revisão</b> | <b>Autor</b>            | <b>Alterações</b> |
| 1.0   | 27/07/16               | Josué Francisco Menezes | Emissão inicial   |
|   |                        |                         |                   |
| <b>Aprovação</b>  |                        |                         |                   |
| <b>Data</b>   | <b>Nome</b>            | <b>Cargo</b>            | <b>Assinatura</b> |
| 05/08/16  | Nelson Balestro Jr     | Diretor Médico          |                   |

Fonte: elaborado pelo autor

#### 6.1.1 Descrição

Um dos grandes desafios da gestão de projetos é assegurar que o projeto seja terminado dentro do orçamento aprovado. Em um projeto os custos são um reflexo e uma consequência do uso dos recursos necessários para realizar os trabalhos do projeto, logo o planejamento e o controle são fundamentais.

#### 6.1.2 Planejar o gerenciamento dos custos

Através de reuniões com pautas e objetivos bem definidos, o time do projeto incluindo o gerente do projeto, patrocinador do projeto e membros selecionados da equipe do projeto estabeleceram as políticas, procedimentos e documentação para planejar, gerenciar, realizar os gastos e controlar os custos do projeto com a seleção das melhores estratégias para gerenciar os custos.

Para o presente projeto não é necessário nenhuma linha de financiamento. O projeto será executado com recursos próprios da organização. Todos os valores serão apresentados em Reais (R\$).

Em um projeto, na prática, muitos dos processos são iterativos e interativos, ou seja, repetem-se ao longo do tempo e interagem entre si. Neste projeto os processos de estimar custos e determinar orçamento foram realizados como um só processo, devido a característica do projeto e porque a equipe responsável por estimar e determinar o orçamento é a mesma. Ao gerar as estimativas já as totalizaram elaborando o orçamento do projeto.

O período de apresentação dos custos bem como a frequência na qual o desempenho dos custos do projeto é avaliado será feito de forma semanal. Será utilizado a técnica do gerenciamento do valor agregado para medir o desempenho do projeto.

Além disso, proposta de fornecedores, opiniões especializadas e documentos utilizados para estimar os custos serão arquivados para futura consulta caso necessite-se saber os valores e definições utilizadas para estimar os custos.

### **6.1.3 Estimar os custos**

Foram estimados os custos dos recursos monetários necessários para concluir as atividades do projeto.

Os custos foram estimados em conjunto com as durações para cada uma das atividades do projeto. Membros da equipe alocados às atividades ajudaram na elaboração das estimativas.

Foram consideradas para fins da elaboração da estimativa as seguintes categorias/tipo de recursos com as respectivas unidades de medida e técnicas conforme apresentado no Quadro 11 – Estimativa dos Custos.

Quadro 11 – Estimativa dos custos

| <b>Categoria ou Tipo Recurso</b> | <b>Unidade de medida</b> | <b>Técnica estimativa</b>   |
|----------------------------------|--------------------------|---|
| Equipe interna                   | Horas                    | Estimativa paramétrica. Número de horas de trabalho na atividade multiplicado pelo valor-hora do recurso humano   |
| Consultor                        | Horas                    | Estimativa paramétrica. Número de horas de trabalho na atividade multiplicado pelo valor-hora contratado.   |
| Licenças softwar                 | Unidade                  | Proposta de fornecedor. Número de licenças multiplicado pelo valor da licença conforme proposta.  |
| Equipamento                      | Unidade                  | Proposta de fornecedor. Número de equipamentos multiplicado pelo valor unitário da melhor proposta. Os equipamentos já existentes na organização não terão seus custos estimados. |
| Serviços                         | Unidade                  | Proposta de fornecedor. Serviços de terceiros com valor fechado para prestar o serviço, considerando o melhor preço.  |

Fonte: elaborado pelo autor

Todos os pacotes de trabalho e suas respectivas atividades foram estimadas em Reais (R\$).

As estimativas foram feitas com valores vigentes no ato da sua estimativa e/ou considerando prazo de validade de propostas de fornecedores. Foram consideradas variações até a data planejada para realização dos custos.

Abaixo o Quadro 12 apresenta as estimativas de custos unitários dos recursos:

Quadro 12 – Estimativa de custo unitário dos recursos

| <b>Nome do Recurso</b>              | <b>Tipo</b> | <b>Rótulo Material</b> | <b>Grupo</b>   | <b>Taxa Normal</b> |
|-------------------------------------|-------------|------------------------|----------------|--------------------|
| Ismael - Consultor DBA              | Trabalho    |                        | Consultor      | R\$ 120,00/hr      |
| Glauber - Analista de Suporte       | Trabalho    |                        | Consultor      | R\$ 40,00/hr       |
| Samuel - Analista de Sistemas       | Trabalho    |                        | Consultor      | R\$ 60,00/hr       |
| Patrícia - Analista de Negócios     | Trabalho    |                        | Consultor      | R\$ 60,00/hr       |
| Computadores                        | Material    | unidade                | Equipamento    | R\$ 1.900,00       |
| Patrocinador – Dr. Junior           | Trabalho    |                        | Equipe Interna | R\$ 100,00/hr      |
| Dr. Marco - Médico                  | Trabalho    |                        | Equipe Interna | R\$ 100,00/hr      |
| Adriana - Financeiro/Administrativo | Trabalho    |                        | Equipe Interna | R\$ 20,00/hr       |
| Adir - Atendimento                  | Trabalho    |                        | Equipe Interna | R\$ 25,00/hr       |
| Kelly - Enfermagem                  | Trabalho    |                        | Equipe Interna | R\$ 30,00/hr       |
| Gerente do Projeto                  | Trabalho    |                        | Equipe Interna | R\$ 40,00/hr       |

(Continua)

(Conclusão)

| Nome do Recurso         | Tipo     | Rótulo Material | Grupo          | Taxa Normal  |
|-------------------------|----------|-----------------|----------------|--------------|
| Murilo - Coordenador TI | Trabalho |                 | Equipe Interna | R\$ 35,00/hr |
| Sala Reuniões           | Material | dia(s)          | Instalações    | R\$ 0,00     |
| Licença Software        | Material | unidade         | Material       | R\$ 38,00    |
| Link Internet           | Material | Mega Byte       | Serviços       | R\$ 60,00    |
| TI Service              | Trabalho |                 | Serviços       | R\$ 10,00/hr |

Fonte: elaborado pelo autor

Abaixo os custos estimados por atividade. A ferramenta de apoio utilizada para este fim é o software MS Project onde foram mencionados os custos para cada atividade conforme o Quadro 13.

Quadro 13 – Custos estimados por atividade

| Número Hierárquico | Nome da Tarefa                                   | Início              | Conclusão           | Custo                |
|--------------------|--|---------------------|---------------------|----------------------|
| <b>1</b>           | <b>Implantação de Sistema</b>                    | <b>Seg 18/07/16</b> | <b>Sex 07/10/16</b> | <b>R\$ 37.739,21</b> |
| <b>1.1</b>         | <b>Gerenciamento do Projeto</b>                  | <b>Seg 18/07/16</b> | <b>Seg 08/08/16</b> | <b>R\$ 3.475,71</b>  |
| <b>1.1.1</b>       | <b>Plano de Projeto</b>                          | <b>Seg 18/07/16</b> | <b>Ter 19/07/16</b> | <b>R\$ 780,00</b>    |
| <b>1.1.1.1</b>     | <b>Termo de abertura</b>                         | <b>Seg 18/07/16</b> | <b>Seg 18/07/16</b> | <b>R\$ 640,00</b>    |
| 1.1.1.1.1          | Desenvolver Termo de Abertura                    | Seg 18/07/16        | Seg 18/07/16        | R\$ 640,00           |
| <b>1.1.1.2</b>     | <b>Aprovação do Termo de Abertura</b>            | <b>Ter 19/07/16</b> | <b>Ter 19/07/16</b> | <b>R\$ 140,00</b>    |
| 1.1.1.2.1          | Reunião com Patrocinador                         | Ter 19/07/16        | Ter 19/07/16        | R\$ 140,00           |
| 1.1.1.2.2          | Comunicar Equipe do Projeto através de Reunião   | Ter 19/07/16        | Ter 19/07/16        | R\$ 0,00             |
| <b>1.1.2</b>       | <b>Plano de Gerenciamento</b>                    | <b>Qua 20/07/16</b> | <b>Sex 05/08/16</b> | <b>R\$ 2.175,71</b>  |
| <b>1.1.2.1</b>     | <b>Gerenciamento da Integração</b>               | <b>Qua 20/07/16</b> | <b>Qua 20/07/16</b> | <b>R\$ 120,00</b>    |
| 1.1.2.1.1          | Desenvolver Plano de Gerenciamento da Integração | Qua 20/07/16        | Qua 20/07/16        | R\$ 120,00           |
| <b>1.1.2.2</b>     | <b>Gerenciamento do Escopo</b>                   | <b>Qui 21/07/16</b> | <b>Sex 22/07/16</b> | <b>R\$ 286,00</b>    |
| 1.1.2.2.1          | Desenvolver Gerenciamento do Escopo              | Qui 21/07/16        | Sex 22/07/16        | R\$ 186,00           |
| 1.1.2.2.2          | Revisar Escopo com equipe envolvida              | Sex 22/07/16        | Sex 22/07/16        | R\$ 100,00           |
| <b>1.1.2.3</b>     | <b>Gerenciamento do Tempo</b>                    | <b>Seg 25/07/16</b> | <b>Ter 26/07/16</b> | <b>R\$ 321,00</b>    |
| 1.1.2.3.1          | Desenvolver o Plano Gerenciamento do Cronograma  | Seg 25/07/16        | Ter 26/07/16        | R\$ 261,00           |
| 1.1.2.3.2          | Revisar Cronograma com equipe envolvida          | Ter 26/07/16        | Ter 26/07/16        | R\$ 60,00            |
| <b>1.1.2.4</b>     | <b>Gerenciamento de Custos</b>                   | <b>Qua 27/07/16</b> | <b>Qui 28/07/16</b> | <b>R\$ 279,00</b>    |
| 1.1.2.4.1          | Desenvolver o Plano de Gerenciamento de Custos   | Qua 27/07/16        | Qui 28/07/16        | R\$ 279,00           |

(Continua)

(Continuação)

| <b>Número Hierárquico</b> | <b>Nome da Tarefa</b>  | <b>Início</b>       | <b>Conclusão</b>    | <b>Custo</b>        |
|---------------------------|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>1.1.2.5</b>            | <b>Gerenciamento da Qualidade</b>                                | <b>Qui 28/07/16</b> | <b>Sex 29/07/16</b> | <b>R\$ 150,00</b>   |
| 1.1.2.5.1                 | Desenvolver o Plano de Gerenciamento da Qualidade                | Qui 28/07/16        | Sex 29/07/16        | R\$ 150,00          |
| <b>1.1.2.6</b>            | <b>Gerenciamento de Recursos</b>                                 | <b>Sex 29/07/16</b> | <b>Seg 01/08/16</b> | <b>R\$ 222,00</b>   |
| 1.1.2.6.1                 | Desenvolver o Plano de Gerenciamento de Recursos                 | Sex 29/07/16        | Seg 01/08/16        | R\$ 222,00          |
| <b>1.1.2.7</b>            | <b>Gerenciamento da Comunicação</b>                              | <b>Seg 01/08/16</b> | <b>Ter 02/08/16</b> | <b>R\$ 152,00</b>   |
| 1.1.2.7.1                 | Desenvolver o Plano de Gerenciamento de Comunicação              | Seg 01/08/16        | Ter 02/08/16        | R\$ 152,00          |
| <b>1.1.2.8</b>            | <b>Gerenciamento de Riscos</b>                                   | <b>Ter 02/08/16</b> | <b>Qui 04/08/16</b> | <b>R\$ 199,71</b>   |
| 1.1.2.8.1                 | Identificação e Análise dos Riscos                               | Ter 02/08/16        | Qua 03/08/16        | R\$ 127,71          |
| 1.1.2.8.2                 | Desenvolver Plano de Contingência                                | Qua 03/08/16        | Qui 04/08/16        | R\$ 72,00           |
| <b>1.1.2.9</b>            | <b>Gerenciamento das Aquisições</b>                              | <b>Qui 04/08/16</b> | <b>Sex 05/08/16</b> | <b>R\$ 93,00</b>    |
| 1.1.2.9.1                 | Desenvolver Plano de Gerenciamento das Aquisições e Contratações | Qui 04/08/16        | Sex 05/08/16        | R\$ 93,00           |
| <b>1.1.2.10</b>           | <b>Gerenciamento das Partes Interessadas</b>                     | <b>Qui 04/08/16</b> | <b>Sex 05/08/16</b> | <b>R\$ 93,00</b>    |
| 1.1.2.10.1                | Desenvolver Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas       | Qui 04/08/16        | Sex 05/08/16        | R\$ 93,00           |
| <b>1.1.2.11</b>           | <b>Aprovação do Plano de Projeto</b>                             | <b>Sex 05/08/16</b> | <b>Sex 05/08/16</b> | <b>R\$ 260,00</b>   |
| 1.1.2.11.1                | Realizar Reunião com Patrocinador                                | Sex 05/08/16        | Sex 05/08/16        | R\$ 140,00          |
| 1.1.2.11.2                | Realizar Reunião com Diretores                                   | Sex 05/08/16        | Sex 05/08/16        | R\$ 120,00          |
| 1.1.2.11.3                | Projeto Aprovado (Marco)   | Sex 05/08/16        | Sex 05/08/16        | R\$ 0,00            |
| <b>1.1.3</b>              | <b>Kick off</b>  | <b>Seg 08/08/16</b> | <b>Seg 08/08/16</b> | <b>R\$ 520,00</b>   |
| <b>1.1.3.1</b>            | <b>Reunião de Apresentação da Equipe</b>                         | <b>Seg 08/08/16</b> | <b>Seg 08/08/16</b> | <b>R\$ 360,00</b>   |
| 1.1.3.1.1                 | Apresentar Equipe do Projeto                                     | Seg 08/08/16        | Seg 08/08/16        | R\$ 360,00          |
| <b>1.1.3.2</b>            | <b>Apresentação do Projeto para equipe</b>                       | <b>Seg 08/08/16</b> | <b>Seg 08/08/16</b> | <b>R\$ 160,00</b>   |
| 1.1.3.2.1                 | Apresentar Projeto   | Seg 08/08/16        | 08/08/16            | R\$ 160,00          |
| <b>1.2</b>                | <b>Análise do Sistema</b>  | <b>Ter 09/08/16</b> | <b>Qui 18/08/16</b> | <b>R\$ 2.291,00</b> |
| <b>1.2.1</b>              | <b>Diagnóstico</b>   | <b>Ter 09/08/16</b> | <b>Qua 10/08/16</b> | <b>R\$ 825,00</b>   |
| 1.2.1.1                   | Verificar Servidores/Equipamentos/Rede lógica                    | Ter 09/08/16        | Ter 09/08/16        | R\$ 360,00          |

(Continua)

(Continuação)

| Número Hierárquico | Nome da Tarefa  | Início              | Conclusão           | Custo                |
|--------------------|---|---------------------|---------------------|----------------------|
| 1.2.1.2            | Verificar performance e demanda da rede de dados              | Ter 09/08/16        | Ter 09/08/16        | R\$ 360,00           |
| 1.2.1.3            | Verificar Servidores  | Qua 10/08/16        | Qua 10/08/16        | R\$ 105,00           |
| <b>1.2.2</b>       | <b>Análise das rotinas atuais</b>                             | <b>Qua 10/08/16</b> | <b>Ter 16/08/16</b> | <b>R\$ 984,00</b>    |
| 1.2.2.1            | Reunião com responsáveis de cada setor                        | Qua 10/08/16        | Qui 11/08/16        | R\$ 354,00           |
| 1.2.2.2            | Verificar os processos e rotinas de trabalho                  | Qui 11/08/16        | Ter 16/08/16        | R\$ 630,00           |
| <b>1.2.3</b>       | <b>Relatório de mudanças</b>                                  | <b>Ter 16/08/16</b> | <b>Ter 16/08/16</b> | <b>R\$ 186,00</b>    |
| 1.2.3.1            | Elaborar relatório de mudanças do sistema                     | Ter 16/08/16        | Ter 16/08/16        | R\$ 186,00           |
| <b>1.2.4</b>       | <b>Reunião</b>  | <b>Qua 17/08/16</b> | <b>Qui 18/08/16</b> | <b>R\$ 296,00</b>    |
| 1.2.4.1            | Reunir equipe para apresentar e discutir mudanças necessárias | Qua 17/08/16        | Qua 17/08/16        | R\$ 296,00           |
| 1.2.4.2            | Análise do Sistema realizada para implantação (Marco)         | Qui 18/08/16        | Qui 18/08/16        | R\$ 0,00             |
| <b>1.3</b>         | <b>Aquisições e contratações</b>                              | <b>Ter 16/08/16</b> | <b>Ter 06/09/16</b> | <b>R\$ 11.929,50</b> |
| <b>1.3.1</b>       | <b>Aquisição de licenças de software</b>                      | <b>Ter 16/08/16</b> | <b>Qui 18/08/16</b> | <b>R\$ 2.917,50</b>  |
| 1.3.1.1            | Determinar número de licenças e solicitar contrato            | Ter 16/08/16        | Ter 16/08/16        | R\$ 637,50           |
| 1.3.1.2            | Avaliar, assinar e enviar contrato assinado                   | Qua 17/08/16        | Qui 18/08/16        | R\$ 2.280,00         |
| <b>1.3.2</b>       | <b>Contratação do link de internet</b>                        | <b>Sex 19/08/16</b> | <b>Ter 23/08/16</b> | <b>R\$ 680,00</b>    |
| 1.3.2.1            | Cotar link de internet  | Sex 19/08/16        | Sex 19/08/16        | R\$ 160,00           |
| 1.3.2.2            | Avaliar, assinar e enviar contrato assinado                   | Seg 22/08/16        | Ter 23/08/16        | R\$ 520,00           |
| <b>1.3.3</b>       | <b>Aquisição de computadores</b>                              | <b>Qua 24/08/16</b> | <b>Qui 01/09/16</b> | <b>R\$ 7.932,00</b>  |
| 1.3.3.1            | Cotar computadores  | Qua 24/08/16        | Ter 30/08/16        | R\$ 200,00           |
| 1.3.3.2            | Avaliar orçamentos e fechar compra                            | Qua 31/08/16        | Qui 01/09/16        | R\$ 7.732,00         |
| <b>1.3.4</b>       | <b>Contratação Consultor DBA</b>                              | <b>Sex 02/09/16</b> | <b>Sex 02/09/16</b> | <b>R\$ 100,00</b>    |
| 1.3.4.1            | Contratar consultor DBA Medplus                               | Sex 02/09/16        | Sex 02/09/16        | R\$ 100,00           |
| <b>1.3.5</b>       | <b>Relatório de Acompanhamento das aquisições</b>             | <b>Seg 05/09/16</b> | <b>Seg 05/09/16</b> | <b>R\$ 180,00</b>    |
| 1.3.5.1            | Elaborar Relatório  | Seg 05/09/16        | Seg 05/09/16        | R\$ 180,00           |
| <b>1.3.6</b>       | <b>Reunião</b>  | <b>Ter 06/09/16</b> | <b>Ter 06/09/16</b> | <b>R\$ 120,00</b>    |
| 1.3.6.1            | Reunir equipe para avaliar aquisições                         | Ter 06/09/16        | Ter 06/09/16        | R\$ 120,00           |
| 1.3.6.2            | Aquisições Finalizadas (Marcos)                               | Ter 06/09/16        | Ter 06/09/16        | R\$ 0,00             |
| <b>1.4</b>         | <b>Infraestrutura</b>   | <b>Ter 06/09/16</b> | <b>Sex 09/09/16</b> | <b>R\$ 1.034,00</b>  |

(Continua)

(Continuação)

| <b>Número Hierárquico</b> | <b>Nome da Tarefa</b>                                | <b>Início</b>       | <b>Conclusão</b>    | <b>Custo</b>         |
|---------------------------|--|---------------------|---------------------|----------------------|
| <b>1.4.1</b>              | <b>Instalação e configuração do link de internet</b> | <b>Ter 06/09/16</b> | <b>Qua 07/09/16</b> | <b>R\$ 360,00</b>    |
| 1.4.1.1                   | Instalar Link internet e testar performance          | Ter 06/09/16        | Qua 07/09/16        | R\$ 360,00           |
| <b>1.4.2</b>              | <b>Instalação e configuração de computadores</b>     | <b>Qua 07/09/16</b> | <b>Sex 09/09/16</b> | <b>R\$ 240,00</b>    |
| 1.4.2.1                   | Instalar e configurar computadores                   | Qua 07/09/16        | Sex 09/09/16        | R\$ 240,00           |
| 1.4.2.2                   | Infraestrutura instalada para implantação (Marco)    | Sex 09/09/16        | Sex 09/09/16        | R\$ 0,00             |
| <b>1.4.3</b>              | <b>Relatório de Acompanhamento da infraestrutura</b> | <b>Sex 09/09/16</b> | <b>Sex 09/09/16</b> | <b>R\$ 50,00</b>     |
| 1.4.3.1                   | Elaborar de Relatório de Acompanhamento              | Sex 09/09/16        | Sex 09/09/16        | R\$ 50,00            |
| <b>1.4.4</b>              | <b>Reunião</b>                                       | <b>Sex 09/09/16</b> | <b>Sex 09/09/16</b> | <b>R\$ 384,00</b>    |
| 1.4.4.1                   | Reunião de equipe acerca da infraestrutura           | Sex 09/09/16        | Sex 09/09/16        | R\$ 384,00           |
| <b>1.5</b>                | <b>Implantação</b>                                   | <b>Seg 12/09/16</b> | <b>Seg 26/09/16</b> | <b>R\$ 13.114,00</b> |
| <b>1.5.1</b>              | <b>Implantação e configuração do Banco de Dados</b>  | <b>Seg 12/09/16</b> | <b>Qua 14/09/16</b> | <b>R\$ 7.600,00</b>  |
| 1.5.1.1                   | Analisar Tabelas a serem importadas                  | Seg 12/09/16        | Seg 12/09/16        | R\$ 2.440,00         |
| 1.5.1.2                   | Gerar SQL e importar base                            | Ter 13/09/16        | Ter 13/09/16        | R\$ 2.720,00         |
| 1.5.1.3                   | Verificar consistência da base                       | Qua 14/09/16        | Qua 14/09/16        | R\$ 2.440,00         |
| 1.5.1.4                   | Base Instalada (Marco)                               | Qua 14/09/16        | Qua 14/09/16        | R\$ 0,00             |
| <b>1.5.2</b>              | <b>Configuração de acesso ao sistema</b>             | <b>Qui 15/09/16</b> | <b>Qui 15/09/16</b> | <b>R\$ 1.300,00</b>  |
| 1.5.2.1                   | Instalar Piguins e configurar acesso                 | Qui 15/09/16        | Qui 15/09/16        | R\$ 1.300,00         |
| <b>1.5.3</b>              | <b>Parametrização do sistema</b>                     | <b>Qui 15/09/16</b> | <b>Qua 21/09/16</b> | <b>R\$ 2.670,00</b>  |
| 1.5.3.1                   | Parametrizar Sistema                                 | Qui 15/09/16        | Seg 19/09/16        | R\$ 1.140,00         |
| 1.5.3.2                   | Criar Regras de Negócio                              | Seg 19/09/16        | Qua 21/09/16        | R\$ 1.530,00         |
| 1.5.3.3                   | Sistema Configurado (Marco)                          | Qua 21/09/16        | Qua 21/09/16        | R\$ 0,00             |
| <b>1.5.4</b>              | <b>Teste Inicial</b>                                 | <b>Qua 21/09/16</b> | <b>Sex 23/09/16</b> | <b>R\$ 848,00</b>    |
| 1.5.4.1                   | Testar Sistema                                       | Qua 21/09/16        | Sex 23/09/16        | R\$ 848,00           |
| <b>1.5.5</b>              | <b>Relatório de Acompanhamento da Implantação</b>    | <b>Sex 23/09/16</b> | <b>Sex 23/09/16</b> | <b>R\$ 207,00</b>    |
| 1.5.5.1                   | Elaborar Relatório de Acompanhamento                 | Sex 23/09/16        | Sex 23/09/16        | R\$ 207,00           |
| <b>1.5.6</b>              | <b>Reunião</b>                                       | <b>Seg 26/09/16</b> | <b>Seg 26/09/16</b> | <b>R\$ 489,00</b>    |
| 1.5.6.1                   | Reunião de Equipe                                    | Seg 26/09/16        | Seg 26/09/16        | R\$ 489,00           |
| <b>1.6</b>                | <b>Treinamento</b>                                   | <b>Seg 26/09/16</b> | <b>Ter 04/10/16</b> | <b>R\$ 5.235,00</b>  |
| <b>1.6.1</b>              | <b>Treinamento TI</b>                                | <b>Seg 26/09/16</b> | <b>Ter 27/09/16</b> | <b>R\$ 1.600,00</b>  |
| 1.6.1.1                   | Treinar Responsável TI                               | Seg 26/09/16        | Ter 27/09/16        | R\$ 1.600,00         |

(Continua)

(Conclusão)

| <b>Número Hierárquico</b> | <b>Nome da Tarefa</b>                                   | <b>Início</b>       | <b>Conclusão</b>    | <b>Custo</b>        |
|---------------------------|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>1.6.2</b>              | <b>Treinamento Usuários</b>                             | <b>Ter 27/09/16</b> | <b>Seg 03/10/16</b> | <b>R\$ 3.280,00</b> |
| 1.6.2.1                   | Treinar usuários do sistema                             | Ter 27/09/16        | Sex 30/09/16        | R\$ 1.960,00        |
| 1.6.2.2                   | Treinar médicos   | Sex 30/09/16        | Seg 03/10/16        | R\$ 1.320,00        |
| 1.6.2.3                   | Treinamentos Realizados (Marco)                         | Seg 03/10/16        | Seg 03/10/16        | R\$ 0,00            |
| <b>1.6.3</b>              | <b>Relatório de Acompanhamento</b>                      | <b>Seg 03/10/16</b> | <b>Seg 03/10/16</b> | <b>R\$ 195,00</b>   |
| 1.6.3.1                   | Elaborar Relatório de Acompanhamento dos treinamentos   | Seg 03/10/16        | Seg 03/10/16        | R\$ 195,00          |
| <b>1.6.4</b>              | <b>Reunião</b>  | <b>Ter 04/10/16</b> | <b>Ter 04/10/16</b> | <b>R\$ 160,00</b>   |
| 1.6.4.1                   | Reunir equipe para avaliar relatório                    | Ter 04/10/16        | Ter 04/10/16        | R\$ 160,00          |
| <b>1.7</b>                | <b>Fechamento</b>                                       | <b>Ter 04/10/16</b> | <b>Qui 06/10/16</b> | <b>R\$ 380,00</b>   |
| <b>1.7.1</b>              | <b>Relatório de Lições Aprendidas</b>                   | <b>Ter 04/10/16</b> | <b>Qua 05/10/16</b> | <b>R\$ 240,00</b>   |
| 1.7.1.1                   | Gerar Relatório de Lições Aprendidas                    | Ter 04/10/16        | Qua 05/10/16        | R\$ 240,00          |
| <b>1.7.2</b>              | <b>Reunião Final</b>                                    | <b>Qui 06/10/16</b> | <b>Qui 06/10/16</b> | <b>R\$ 140,00</b>   |
| 1.7.2.1                   | Reunir equipe para apresentar relatório final e liberar | Qui 06/10/16        | Qui 06/10/16        | R\$ 140,00          |
| 1.7.2.2                   | Fechamento (Marco)                                      | Qui 06/10/16        | Qui 06/10/16        | R\$ 0,00            |
| <b>1.8</b>                | <b>Go Live</b>  | <b>Qui 06/10/16</b> | <b>Sex 07/10/16</b> | <b>R\$ 280,00</b>   |
| <b>1.8.1</b>              | <b>Go Live</b>  | <b>Qui 06/10/16</b> | <b>Sex 07/10/16</b> | <b>R\$ 280,00</b>   |
| 1.8.1.1                   | Sistema em Produção                                     | Qui 06/10/16        | Sex 07/10/16        | R\$ 280,00          |
| 1.8.1.2                   | Sistema em Produção (Marco)                             | Sex 07/10/16        | Sex 07/10/16        | R\$ 0,00            |

Fonte: elaborado pelo autor

#### 6.1.4 Determinar o orçamento

A principal saída do processo determinar orçamento é a linha de base de desempenho dos custos do projeto que é a referência a partir da qual o desempenho, monitoramento e controle dos custos será avaliado ao longo de todo o projeto. Esta linha de base corresponde aos custos totais estimados e acumulados ao longo do projeto. A gráfico comumente utilizado para medir o desempenho é o gráfico da “Curva S” que demonstra o custo acumulado ao longo do projeto.

O orçamento total do projeto foi definido utilizando a agregação de custos. Os custos das atividades foram totalizados até o primeiro nível da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) conforme ilustrado na Figura 9.

Figura 9 – Orçamento



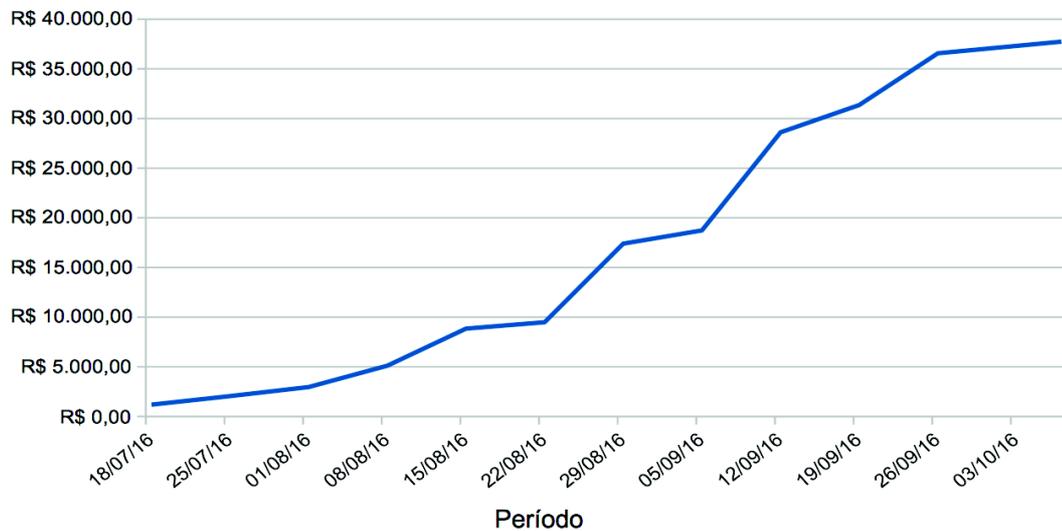
Fonte: elaborado pelo autor

O orçamento do projeto foi totalizado por semana e de forma cumulativa (no nível total do projeto), formando a linha de base de custos do projeto (Valor Planejado – VP) que será utilizada para verificar o desempenho de custos ao longo do projeto.

### 6.1.5 Curva de desembolso do projeto

O Gráfico 1 mostra o desembolso do projeto:

Gráfico 1 – Curva de desembolso do projeto



Fonte: elaborado pelo autor

### 6.1.6 Controlar os custos

Os custos reais do projeto serão inseridos no software MS Project incluindo horas de recursos humanos, trabalho fixo, quantidades utilizadas dos demais recursos.

O desempenho do projeto será feito através da análise do valor agregado. O Gerenciamento do Valor Agregado é mais do que uma técnica, é um método para o gerenciamento do desempenho em projetos. É uma importante ferramenta de feedback para as partes interessadas. Através do gerenciamento do valor agregado consegue-se integrar o gerenciamento dos resultados relacionados ao escopo, tempo e custo.

Para aplicação deste método trabalha-se com quatro elementos básicos:

- a) valor agregado;
- b) valor planejado;
- c) custo real;
- d) orçamento no término.

Cabe ao gerente do projeto atualizar semanalmente as informações do trabalho realizado e demais custos incorridos.

### **6.1.7 Controle de mudanças nos custos do projeto**

Mudanças nos custos do projeto poderão ser encaminhadas ao gerente de projeto através de solicitações que serão analisadas e direcionadas conforme abaixo:

- a) as mudanças no orçamento previstas, como os riscos do projeto, serão alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto;
- b) alterações no escopo do projeto ou no produto do projeto que reflitam nos custos serão tratadas pelo controle integrado de mudanças do projeto como mudanças de escopo e, uma vez analisadas e aprovadas, serão realizados os ajustes necessários no orçamento do projeto, incluindo mudanças aprovadas na linha de base de custos.

### **6.1.8 Limites de controle**

Para os custos do presente projeto foi tolerada uma variação de 30% dos valores em reais em relação a linha de base de custos.

Variações nos custos além deste percentual deverão ser administradas pelo Gerente do Projeto através de ações corretivas e preventivas imediatas.

### **6.1.9 Reserva de custos**

As reservas de custos para o presente projeto abarcam reservas de contingência e reservas gerenciais.

Deve ficar claro que estas reservas serão totalizadas junto com o custo total do projeto, mas não farão parte da linha de base de desempenho dos custos do projeto, pois são, reservas.

#### **6.1.9.1 Reservas de contingência**

Além dos custos estimados dos pacotes de trabalho do projeto é imprescindível estabelecer a Reserva de Contingência que serve para responder a mudanças não esperadas e aos riscos identificados do projeto, caso os mesmos ocorram. Esta reserva foi calculada através de análises quantitativas dos riscos do projeto e foi estimada em R\$ 8.551,00.

### 6.1.9.2 Reserva gerencial

Serve para reagir as mudanças não esperadas no projeto e/ou custos não identificados. Foi determinado um percentual de 10% sobre o valor do projeto para estabelecer esta reserva que corresponde a R\$ 3.773,921.

### 6.1.9.3 Autonomia para uso das reservas

Autonomia para solicitação de mudança conforme o Quadro 14 – Autonomia para uso das reservas.

Quadro 14 - Autonomia para uso das reservas

| <b>Aprovador</b>        | <b>Reserva Contigência</b> | <b>Reserva Gerencial</b> |
|-------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Gerente do Projeto      | Até 15%                    | Até 5%                   |
| Patrocinador do Projeto | Acima de 15%               | Acima de 5%              |

Fonte: elaborado pelo autor

### 6.1.10 Frequência de avaliação do plano de gerenciamento de custos

O plano de gerenciamento de custos será revisado em reuniões de equipe conforme cronograma do projeto.

## 7 PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

### 7.1 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

De acordo com a quinta edição do guia PMBOK o gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido.

O Quadro 15 apresenta as revisões e validações do gerenciamento da qualidade.

Quadro 15 – Gerenciamento da qualidade

| <b>Implantação de Sistema – Gerenciamento da Qualidade</b> |                        |                         |                   |
|--|------------------------|-------------------------|-------------------|
| <b>Versão</b>  | <b>Data da Revisão</b> | <b>Autor</b>            | <b>Alterações</b> |
| 1.0  | 28/07/16               | Josué Francisco Menezes | Emissão inicial   |
|  |                        |                         |                   |
| <b>Aprovação</b>   |                        |                         |                   |
| <b>Data</b>  | <b>Nome</b>            | <b>Cargo</b>            | <b>Assinatura</b> |
| 29/07/16   | Nelson Balestro Jr     | Diretor Médico          |                   |

Fonte: elaborado pelo autor

Com base nas diretrizes, o gerenciamento da qualidade, foi conduzindo com o objetivo maior de direcionar a caminhada eficiente do controle da qualidade do produto e do projeto abarcando a definição de metas, métricas e pontos de controle.

#### 7.1.1 Política de qualidade do projeto

A Clínica Médica oferece aos seus clientes, através de profissionais qualificados, equipamentos de alta tecnologia e atendimento humanizado, tratamentos que melhoram a saúde e qualidade de vida dos pacientes. Na busca pela satisfação do cliente a política de qualidade da Clínica tem os seguintes objetivos para os seus pacientes:

- a) oferecer tratamentos de ponta;
- b) oferecer atendimento humanizado;
- c) oferecer atendimento ágil;

- d) utilizar a tecnologia como meio para oferecer os melhores tratamentos e serviços.

### 7.1.2 Fatores ambientais

A implantação de sistema para Clínica Médica envolve, além da parte de gestão, a parte do PEP, acrônimo para Prontuário Eletrônico do Paciente.

Dessa forma, o CFM – Conselho Federal de Medicina e a SBIS – Sociedade Brasileira de Informática em Saúde exigem que os sistemas que ofereçam o prontuário eletrônico cumpram rigorosamente as normas definidas por estas entidades.

Cabe a empresa que está contratando o software ou serviço verificar se o sistema cumpre integralmente estas exigências e se possui alguma certificação.

Convênios e Planos de saúde que trabalham com planos regulamentados pela Agência Nacional de Saúde. O sistema deve prever padrões de troca de informação entre a Clínica e os convênios regulamentos pela ANS.

### 7.1.3 Métricas da qualidade

Foram definidas e utilizadas métricas com o objetivo de assegurar a qualidade do desempenho do projeto e do produto do projeto.

O Quadro 16 apresenta o desempenho do projeto.

Quadro 16 – Desempenho do projeto

| Item         | Descrição   | Crítérios de aceitação   | Métodos de verificação e controle  | Periodicidade | Responsável                |
|--------------|---|--|--|---------------|----------------------------|
| <b>Custo</b> | Verificar se o custo do projeto está dentro do esperado | A meta a ser atingida é executar o projeto com base no custo planejado considerando o fluxo de caixa.<br>Será considerado normal variação de até +/- 30% entre o real e o planejado. | Acompanhar através de relatório o desempenho do custo real x custo planejado e valor agregado. | Semanal       | Josué – Gerente do Projeto |

(Continua)

(Conclusão)

| Item               | Descrição                            | Critérios de aceitação   | Métodos de verificação e controle                  | Periodicidade    | Responsável                |
|--------------------|--------------------------------------|--|--|------------------|----------------------------|
| <b>Cronograma</b>  | Verificar o cronograma estabelecido  | A meta a ser atingida é executar o projeto de acordo com o cronograma definido. Será aceito um atraso máximo de 5 dias úteis para tarefas do caminho crítico e de 7 dias para tarefas que não fazem parte do caminho crítico. O atraso global do projeto não deve passar de 10 dias. | Planilha de controle.                              | Semanal          | Josué – Gerente do Projeto |
| <b>Comunicação</b> | Comunicação efetiva entre os membros | 100% das informações comunicadas.  | Confirmação de leitura /recebimento da informação. | Conforme demanda | Patrícia                   |

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 17 – Desempenho do produto

| Item  | Descrição  | Critérios de aceitação  | Métodos de verificação e controle   | Periodicidade    | Responsável  |
|---|--|---|---|------------------|--------------|
| <b>Conversão da base de dados</b>                 | Os dados de cadastros de clientes e consultas devem ser importados do sistema atual para o novo sistema.   | Será aceito 100% do cadastro e consultas importados. Caso algum cadastro ou registro de consulta não for importado este deverá aparecer no relatório de registros não importados e verificados. | Relatório de conversão.   | Conforme demanda | Ismael - DBA |
| <b>Links de internet</b>                          | A utilização do sistema, que está em <i>cloud computing</i> , depende de internet para os usuários utilizarem. É um ponto extremamente relevante de verificação. | O link de internet principal poderá ter uma redução máxima de velocidade de 5% e o link secundário de 10,00%. Será aceito <i>uptime</i> de 99,5%/ano conforme contrato.                         | Relatório do servidor de internet da Clínica e do servidor dos servidores dos fornecedores.   | Semanal          | Murilo - TI  |
| <b>Instalação e configuração dos computadores</b> | Instalação dos computadores.   | 100% instalado.   | Verificação em campo com lista de verificação os requisitos necessários para rodar o sistema. | Conforme demanda | Murilo - TI  |

(Continua)

(Conclusão)

| Item                             | Descrição  | Critérios de aceitação  | Métodos de verificação e controle                                   | Periodicidade                 | Responsável                |
|----------------------------------|--|---|---|-------------------------------|----------------------------|
| <b>Configuração do sistema</b>   | Configuração conforme análise dos requisitos aprovados.                          | Todos os critérios devem ser atendidos. Os não atendidos devem ser analisados.                              | Lista de verificação das configurações.                             | Conforme demanda              | Samuel – Analista Sistema  |
| <b>Parametrização do sistema</b> | Parametrizar o sistema com base na atividade do diagnóstico conforme cronograma. | Todos os parâmetros devem ser configurados.   | Lista de verificação e relatório de configurações.                  | Conforme de manda             | Glauber – Analista suporte |
| <b>Teste do sistema</b>          | Após configuração e parametrização o do sistema, testar o sistema.               | Serão aceitas falhas que demandem ajustes de configuração e parametrização. Outras falhas serão analisadas. | Lista de verificação.   | Durante a fase de implantação | Glauber – Analista suporte |
| <b>Treinamento dos usuários</b>  | Treinamento para utilização do sistema.  | 100% de participação dos usuários chave do sistema e 80% da equipe.   | Lista de verificação dos participantes e das atividades realizadas. | Após implantação              | Glauber – Analista suporte |

Fonte: elaborado pelo autor

#### 7.1.4 Controle da qualidade

A prática do controle da qualidade abarca o monitoramento de resultados do projeto com base no ciclo PDCA seguindo os fatores básicos abaixo apresentados:

- a) estabelecimento do padrão de qualidade e em pontos de entrega conforme EAP do projeto;
- b) o gerente do projeto juntamente com a equipe estabeleceu os processos padrões de acordo com as necessidades da Clínica;
- c) através das métricas definidas para o desempenho do projeto e desempenho do produto, conforme os Quadros 16 e 17 respectivamente, serão feitas as verificações;
- d) definição dos padrões de verificação (inspeção);
- e) verificação se existe alguma não conformidade;
- f) eliminação de não conformidades.

Nos casos de não conformidade o Gerente do Projeto será informado para tomar conhecimento da situação e, juntamente com a equipe e/ou *stakeholders* definir as ações corretivas necessárias.

### **7.1.5 Garantia da qualidade**

A garantia da qualidade, tem como finalidade confirmar que todas as atividades da qualidade serão conduzidas da forma requerida. A partir do gerenciamento correto das atividades da qualidade em cada projeto e cada processo é que se consegue a garantia da qualidade.

Neste projeto, a inspeção do produto do processo foi feita por equipe interna da empresa, mas externa ao projeto e com autoridade conferida.

Dessa maneira, a garantia da qualidade abarca:

- a) o desdobramento da política da qualidade;
- b) a auditoria da qualidade por colaboradores da empresa externos ao projeto;
- c) o tratamento das reclamações e reivindicações dos membros da equipe pelo gerente do projeto.

## 8 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

### 8.1 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O plano de gerenciamento de recursos humanos abarca de que forma os recursos humanos do projeto deverão ser definidos, mobilizados, gerenciados, controlados e, por fim, liberados. Contém papéis e responsabilidades, organograma e plano de gerenciamento de pessoal.

O Quadro 18 apresenta as revisões e validações do Gerenciamento de Recursos Humanos.

Quadro 18 – Gerenciamento de recursos humanos

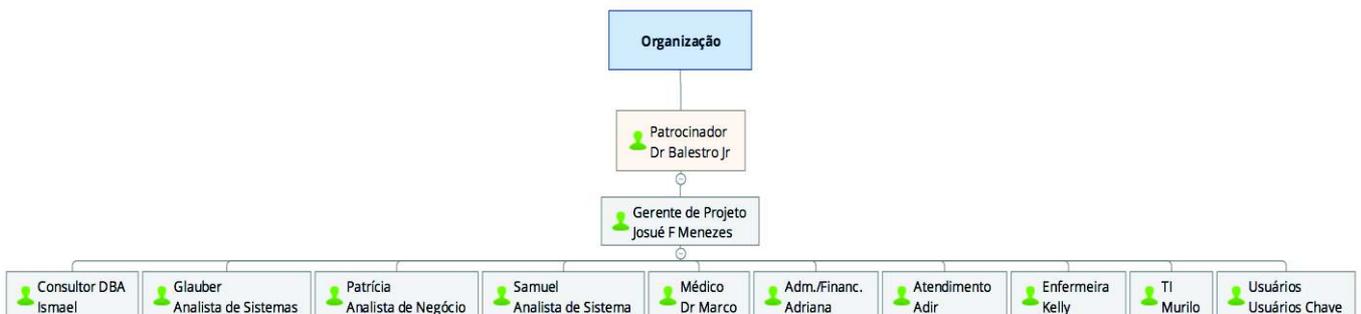
| Implantação de Sistema – Gerenciamento de Recursos Humanos |                    |                         |                 |
|--|--------------------|-------------------------|-----------------|
| Versão   | Data da Revisão    | Autor                   | Alterações      |
| 1.0  | 29/07/16           | Josué Francisco Menezes | Emissão inicial |
| <b>Aprovação</b>   |                    |                         |                 |
| Data   | Nome               | Cargo                   | Assinatura      |
| 01/08/16   | Nelson Balestro Jr | Diretor Médico          |                 |

Fonte: elaborado pelo autor

#### 8.1.1 Organograma do projeto

A Figura 10 apresenta o organograma do projeto.

Figura 10 – Organograma do Projeto



Fonte: elaborado pelo autor

### 8.1.2 Definição de papéis

O Quadro 19 apresenta a definição de funções e papéis dos membros da equipe do projeto.

Quadro 19 - Definição de funções e papéis da equipe do projeto

| Nome                  | Função                      | Papel  |
|-----------------------|-----------------------------|--|
| Adir                  | Secretária Executiva        | Irá atuar como secretária executiva do projeto e irá colaborar com as definições e regras do sistema no que tange atendimento ao cliente.  |
| Adriana               | Administrativo / Financeiro | Responsável por garantir a alocação dos recursos financeiros bem como a organização de contratos com fornecedores e prestadores de serviços. Realizar as atividades administrativas do projeto.  |
| Dr Marco              | Médico Oftalmologista       | Médico que irá acompanhar, auxiliar e opinar sobre as configurações do Prontuário Eletrônico do Paciente – PEP.  |
| Glauber               | Analista de Suporte         | Dar suporte à implantação do sistema e aos usuários do sistema no que se refere a configurações e acertos necessários nos computadores para que o sistema rode de forma plena e na utilização dos usuários.  |
| Ismael                | Consultor DBA               | O DBA será responsável por migrar as informações do banco de dados do sistema antigo para o novo sistema. Tem papel vital na consistência dos dados migrados.  |
| Josué                 | Gerente de Projeto          | Responsável por conduzir o projeto conforme o planejado, engajar e integrar a equipe. Proporcionar um bom ambiente de trabalho e ajudar o time do projeto a alcançar os objetivos.   |
| Kelly                 | Enfermeira                  | Enfermeira da Clínica que irá atuar na parte de configurações e normas necessárias do sistema para o atendimento aos pacientes bem como no controle de estoque dos materiais e medicamentos. Atuará também como especialista para definição das rotinas de trabalho da equipe de enfermagem. |
| Murilo                | Coordenador de TI           | Responsável por coordenar toda a instalação da infraestrutura de tecnologia necessária para o sistema rodar satisfatoriamente bem como atuar ativamente com todos os membros da equipe para alcançar os melhores resultados.   |
| Dr Nelson Balestro Jr | Patrocinador                | Diretor médico e proprietário da Clínica. O papel do patrocinador é de apoiar o andamento do projeto conforme o planejado e tomando as decisões para atingir os objetivos definido.  |
| Patrícia              | Analista de Negócio         | Trabalhar no mapeamento e desenho da solução de tecnologia. Ouvir, questionar e esclarecer o benefício das soluções.   |

(Continua)

(Conclusão)

| Nome     | Função              | Papel   |
|----------|---------------------|---|
| Samuel   | Analista de Sistema | Analisar o sistema antigo, as rotinas de trabalho, fazer diagnóstico da realidade da empresa, criar e adaptar os processos da empresa no novo sistema.  |
| Usuários | Usuários Chave      | Colaborar no mapeamento dos processos e nas definições das regras de negócio. Participar dos treinamentos de utilização do sistema . Ter visão sistêmica e disseminar o conhecimento em relação ao sistema e contribuir para a padronização de processos. |

Fonte: elaborado pelo autor

### 8.1.3 Definição de responsabilidades

Com base na EAP cada Pacote de trabalho deve ter somente um responsável.

O Quadro 20 apresenta a Matriz Raci com a seguinte legenda:

- a) R – Responsável;
- b) A – Aprovador;
- c) I – Informado;
- d) C – Consultado.

Quadro 20 – Matriz RACI

| MATRIZ RACI |   |                            |                               |              |                            |                            |                   |                       |                   |                    |             |                |                                |
|-------------|---|----------------------------|-------------------------------|--------------|----------------------------|----------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|--------------------|-------------|----------------|--------------------------------|
| EAP         | Pacote de Trabalho                            | Recurso                    |                               |              |                            |                            |                   |                       |                   |                    |             |                |                                |
|             |   | Josué – Gerente de Projeto | Dr Balestro Jr – Patrocinador | Ismael – DBA | Glauber – Analista Suporte | Samuel – Analista Sistemas | Dr Marco – Médico | Adriana – Adm/Financ. | Adir- Atendimento | Kelly – Enfermeira | Murilo – TI | Usuários Chave | Patricia –Analista de Negócios |
| 1           | Implantação de Sistema                        |                            |                               |              |                            |                            |                   |                       |                   |                    |             |                |                                |
| 1.1         | Gerenciamento do Projeto                      |                            |                               |              |                            |                            |                   |                       |                   |                    |             |                |                                |
| 1.1.1       | Plano de Projeto                              |                            |                               |              |                            |                            |                   |                       |                   |                    |             |                |                                |
| 1.1.1.1     | Termo de abertura                             | R                          | C/A                           |              |                            |                            |                   |                       |                   |                    |             |                |                                |
| 1.1.1.2     | Aprovação do Termo de Abertura                | C                          | R                             | I            | I                          | I                          | I                 | I                     | I                 | I                  | I           | I              |                                |
| 1.1.2       | Plano de Gerenciamento                        |                            |                               |              |                            |                            |                   |                       |                   |                    |             |                |                                |
| 1.1.2.1     | Gerenciamento da Integração                   | R                          | A                             |              |                            |                            |                   | I                     |                   |                    | C           |                |                                |
| 1.1.2.2     | Gerenciamento do Escopo                       | R                          | A                             |              |                            |                            |                   | I                     |                   |                    | C           | C              |                                |
| 1.1.2.3     | Gerenciamento do Tempo                        | R                          | A                             | C            | C                          | C                          |                   | C                     | C                 | C                  | C           | C              |                                |
| 1.1.2.4     | Gerenciamento de Custos                       | R                          | A                             |              |                            |                            |                   | C                     |                   |                    | C           |                |                                |
| 1.1.2.5     | Gerenciamento da Qualidade                    | R                          | A                             |              |                            |                            |                   | I                     | C                 |                    | C           | C              |                                |
| 1.1.2.6     | Gerenciamento de Recursos                     | R                          | A                             |              |                            |                            |                   | C                     | C                 |                    | C           |                |                                |
| 1.1.2.7     | Gerenciamento de Comunicação                  | R                          | A                             |              |                            |                            |                   | I                     | C                 |                    | C           | I              |                                |
| 1.1.2.8     | Gerenciamento de Riscos                       | R                          | A                             | C            |                            | C                          |                   | I                     |                   |                    | C           | C              |                                |
| 1.1.2.9     | Gerenciamento das Aquisições                  | R                          | A                             |              |                            |                            |                   | I                     |                   |                    | C           |                |                                |
| 1.1.2.10    | Aprovação do Plano de Projeto                 | C                          | R                             | I            | I                          | I                          | I                 | I                     | I                 | I                  | I           | I              |                                |
| 1.1.3       | Kick off                                      |                            |                               |              |                            |                            |                   |                       |                   |                    |             |                |                                |
| 1.1.3.1     | Reunião de Apresentação da Equipe             | R                          | C                             |              |                            |                            |                   |                       |                   |                    |             |                |                                |
| 1.1.3.2     | Apresentação do Projeto à equipe              | R                          | I                             | I            | I                          | I                          | I                 | I                     | C                 | I                  | I           | I              |                                |
| 1.2         | Análise do Sistema                            |                            |                               |              |                            |                            |                   |                       |                   |                    |             |                |                                |
| 1.2.1       | Diagnóstico                                   | I                          |                               | I            | C                          | R                          |                   |                       |                   |                    | I           | C              |                                |
| 1.2.2       | Análise das rotinas atuais                    | I                          |                               | I            | C                          | R                          |                   |                       |                   |                    | I           | I              |                                |
| 1.2.3       | Relatório de mudanças                         | A                          | I                             | I            | C                          | R                          |                   |                       |                   |                    | I           | I              |                                |
| 1.2.4       | Reunião                                       | I                          | I                             |              | C                          | R                          |                   |                       |                   |                    | I           |                |                                |
| 1.3         | Aquisições e contratações                     |                            |                               |              |                            |                            |                   |                       |                   |                    |             |                |                                |
| 1.3.1       | Aquisição de licenças de software             | I                          | I                             |              |                            |                            |                   | R                     |                   |                    | C           | C              |                                |
| 1.3.2       | Contratação do link de internet               | C                          | I                             |              |                            |                            |                   | R                     |                   |                    | C           |                |                                |
| 1.3.3       | Aquisição de computadores                     | I                          | I                             |              |                            |                            |                   | R                     |                   |                    | C           |                |                                |
| 1.3.4       | Contratação Consultor DBA                     | I                          | I                             | I            |                            |                            |                   | R                     |                   |                    | C           |                |                                |
| 1.3.5       | Relatório de Acompanhamento                   | A                          | I                             |              |                            |                            |                   | R                     |                   |                    | I           |                |                                |
| 1.3.6       | Reunião                                       | I                          | I                             |              |                            |                            |                   | R                     |                   |                    | C           |                |                                |
| 1.4         | Infraestrutura                                |                            |                               |              |                            |                            |                   |                       |                   |                    |             |                |                                |
| 1.4.1       | Instalação e configuração do link de internet | I                          |                               |              | C                          |                            |                   |                       |                   |                    | R           |                |                                |
| 1.4.2       | Instalação e configuração de computadores     | I                          |                               |              | C                          |                            |                   |                       |                   |                    | R           |                |                                |
| 1.4.3       | Relatório de Acompanhamento de infraestrutura | A                          | I                             |              | C                          |                            |                   |                       |                   |                    | R           |                |                                |
| 1.4.4       | Reunião                                       | I                          | I                             |              | C                          |                            |                   |                       |                   |                    | R           |                |                                |
| 1.5         | Implantação                                   |                            |                               |              |                            |                            |                   |                       |                   |                    |             |                |                                |
| 1.5.1       | Implantação e configuração do Banco de Dados  | I                          |                               | R            | I                          | C                          |                   |                       |                   |                    | C           | C              |                                |
| 1.5.2       | Configuração de acesso ao sistema             | I                          |                               |              | R                          | C                          |                   |                       |                   |                    |             |                |                                |
| 1.5.3       | Parametrização do sistema                     | I                          |                               |              | C                          | R                          |                   |                       |                   |                    | C           | I              |                                |
| 1.5.4       | Teste Inicial                                 | I                          | I                             |              | C                          | R                          |                   |                       |                   |                    | C           | I              |                                |
| 1.5.5       | Relatório de Acompanhamento da implantação    | A                          | I                             | C            | C                          | R                          |                   |                       |                   |                    | C           | I              |                                |
| 1.5.6       | Reunião                                       | I                          | I                             | I            | I                          | R                          |                   |                       |                   |                    | I           | I              |                                |
| 1.6         | Treinamento                                   |                            |                               |              |                            |                            |                   |                       |                   |                    |             |                |                                |
| 1.6.1       | Treinamento TI                                | I                          | I                             |              | R                          | C                          | I                 | I                     | I                 | I                  | C           | I              | C                              |
| 1.6.2       | Treinamento Usuários                          | I                          | I                             |              | R                          | C                          | I                 | I                     | I                 | I                  | C           | I              | C                              |
| 1.6.3       | Relatório de Acompanhamento                   | A                          | I                             |              | R                          |                            |                   |                       |                   |                    |             |                |                                |
| 1.6.4       | Reunião                                       | I                          | I                             |              | R                          |                            |                   |                       |                   |                    |             |                |                                |
| 1.7         | Fechamento                                    |                            |                               |              |                            |                            |                   |                       |                   |                    |             |                |                                |
| 1.7.1       | Relatório de Lições Aprendidas                | R                          | A                             | I            | I                          | I                          | I                 | I                     | I                 | I                  | C           | I              | C                              |
| 1.7.2       | Reunião Final                                 | R                          |                               |              |                            |                            |                   |                       |                   |                    |             |                |                                |
| 1.8         | Go Live                                       |                            |                               |              |                            |                            |                   |                       |                   |                    |             |                |                                |
| 1.8.1       | Go live                                       | R                          | A                             | I            | I                          | I                          | I                 | I                     | I                 | I                  | C           | I              | I                              |

Fonte: elaborado pelo autor

#### **8.1.4 Mobilização da equipe do projeto**

Mobilizar a equipe do projeto é um processo dentro do grupo de execução e de responsabilidade do gerente de projetos. O Gerente realizou a confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para concluir as designações do projeto conforme consta no cronograma.

#### **8.1.5 Desenvolvimento da equipe do projeto**

O processo desenvolver a equipe do projeto fica dentro da fase execução onde melhoramos a qualidade técnica das pessoas e do ambiente. Serão realizados workshops internos e a captação de sugestões de melhorias dos participantes com o objetivo de desenvolver a equipe e o ambiente de trabalho.

Além disso, o gerente do projetos irá:

- a) promover confiança e comunicação aberta entre os membros da equipe através de feedback;
- b) obter o apoio da alta administração e compromisso da equipe;
- c) promover o reconhecimento dos membros da equipe;
- d) realizar a monitoração contínua através de observação;
- e) conduzir a formação da equipe do início ao fim.

Foi determinada a sala do projeto na Clínica para que o time do projeto possa se reunir para qualquer propósito. Também foram definidas as ferramentas virtuais para integrar e reunir a equipe dispersa fisicamente.

#### **8.1.6 Novos recursos, re-alocação e substituição de membros do time**

O gerente do projeto tem total autonomia para alocar os recursos bem como realocar ou substituir um ou mais membros da equipe para garantir o andamento adequado do projeto seguindo as regras e normas definidas no projeto. Qualquer ação neste sentido será o de manter o bom trabalho da equipe para execução das atividades e a busca dos objetivos. O calendário de recursos considerou que não terá nenhum membro da equipe de férias durante o período do projeto e os membros da equipe de outras empresas terão disponibilidade para realizar o projeto.

### **8.1.7 Treinamento**

Para este projeto considera-se que a equipe envolvida possui as competências e habilidades necessárias para executar suas atividades. Contudo, serão realizadas reuniões e workshops para os membros da equipe.

Estes eventos serão realizados no início e ao longo do projeto mediante coordenação do gerente do projeto e aprovação do patrocinador levando em conta o orçamento definido.

### **8.1.8 Avaliação de resultados do time do projeto**

A avaliação da equipe será feita de acordo com o cumprimento de prazos, custos e qualidade estabelecidos no projeto.

### **8.1.9 Frequência de avaliação consolidada dos resultados do time**

De acordo com o cronograma serão feitas reuniões de avaliação de resultados do time e será enviado um e-mail com a ata de reunião para o e-mail do grupo do projeto.

### **8.1.10 Alocação financeira para o gerenciamento de RH**

A alocação financeira foi feita com base na estimativa dos custos e definição do orçamento do projeto considerando o valor hora de cada mão de obra e valores fechados de trabalho.

### **8.1.11 Frequência de atualização do plano de gerenciamento de RH**

O plano de gerenciamento de RH será revisto na reunião de abertura do projeto e nas reuniões de entrega do projeto sempre que demandar.

**8.1.12 Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de RH do projeto não previstos neste plano.**

Toda e qualquer situação não descrita neste plano deve ser administrada pelo gerente do projeto.

## 9 PLANO DO GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

### 9.1 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O Quadro 21 apresenta as revisões e validações do gerenciamento da comunicação.

Quadro 21 – Gerenciamento da comunicação

| <b>Implantação de Sistema – Gerenciamento da Comunicação</b> |                        |                         |                   |
|--|------------------------|-------------------------|-------------------|
| <b>Versão</b>  | <b>Data da Revisão</b> | <b>Autor</b>            | <b>Alterações</b> |
| 1.0  | 01/08/16               | Josué Francisco Menezes | Emissão inicial   |
|  |                        |                         |                   |
| <b>Aprovação</b>   |                        |                         |                   |
| <b>Data</b>  | <b>Nome</b>            | <b>Cargo</b>            | <b>Assinatura</b> |
| 02/08/16   | Nelson Balestro Jr     | Diretor Médico          |                   |

Fonte: elaborado pelo autor

#### 9.1.1 Processos de gerenciamento da comunicação

O gerenciamento da comunicação inclui os processos necessários para garantir que as informações do projeto sejam organizadas de maneira oportuna e apropriada. Cabe ao gerente de projetos, a partir das informações geradas, coletá-las, distribuí-las, armazená-las, recuperá-las e organizá-las.

As principais ferramentas de comunicação que serão utilizadas são: e-mails, aplicativos de mensagens instantâneas, ligações telefônicas, reuniões, documentos formais, relatórios e atas de reunião tanto para comunicação interna do projeto como para fornecedores, pessoas e organizações externas ao projeto. Propostas, acordos, combinações e tudo aquilo que envolver o projeto será armazenado em meio digital e físico.

Os relatórios ou documentos formais serão utilizados nas reuniões previstas no cronograma sempre com o objetivo de alinhar a equipe e discutir as alterações e decisões necessárias para o melhor andamento do projeto.

### 9.1.2 Informações gerais do plano de comunicação

O Quadro 22 apresenta as informações gerais do plano de comunicação.

Quadro 22 – Informações gerais do plano de comunicação

|  |   |
|--|---|
| <b>Total de Stakeholders do Projeto</b>  | 39  |
| <b>Total de Stakeholders Internos</b>  | 12  |
| <b>Duração do Projeto</b>  | 59,5 dias   |
| <b>Ambiente do Projeto</b>   | Clínica na cidade de Estrela/RS. Possui acesso a internet com rede ethernet e wifi. Cobertura de celular com sinal 4G. Possui estacionamento próprio, boa localização, sala climatizadas com ar condicionado, cafeteria própria entre outros.   |
| <b>Responsável pelo Plano de Comunicação</b>   | Adir – Secretária Executiva (colaboradora da Clínica); e-mail <a href="mailto:adir@clinica.com.br">adir@clinica.com.br</a> ; 051) 3712-1131 – Ramal 26; (051) 9299-9010.  |
| <b>Frequência e Método de Revisão do Plano</b>   | Atualização do plano de comunicações sob demanda.   |
| <b>Equipe de Comunicação</b>   | Pessoas responsáveis pelas comunicações do projeto, por manter os instrumentos e ferramentas de comunicação do projeto (e-mails, aplicativos e comunicações oficiais e externas, etc.), por manter atualizado o plano de comunicações do projeto:<br>Adir, Aline, Murilo.   |
| <b>Premissas de Comunicação</b>  | A comunicação oficial se dará por e-mails, skype, whatsapp, slack, celular, documentos, relatórios e reuniões.<br>No caso da comunicação via e-mail, para alguns assuntos, serão definidos templates específicos e genéricos afim de padronizar e agilizar a comunicação.   |
| <b>Restrições de comunicação, políticas e regras de comunicações da empresa, leis e demais normas (ISO, Certificações, etc.)</b> | É definido como norma que trocas de e-mails internas entre os participantes do projeto não devem ser enviadas ou encaminhadas para pessoas externas a empresa.  |
| <b>Repositório ou local onde as comunicações são armazenadas</b>   | No caso do e-mails e aplicativo os mesmos estarão sendo armazenados em servidor externo ( <i>cloud computing</i> ).<br>No caso do armazenamento dos arquivos também será usado o serviço do <i>dropox</i> . Acesso ao <i>dropox</i> mediante senha bem como senha para os arquivos. Os usuários que terão acesso receberão os dados de acessos como <i>login</i> e senha através de e-mail. |

Fonte: elaborado pelo autor

### 9.1.3 Identificação das partes interessadas

O Quadro 23 apresenta as partes interessadas.

Quadro 23 – Partes interessadas

| Código | Parte interessada               | Empresa | Setor                                    | Atribuições e responsabilidades   |
|--------|---------------------------------|---------|--|---|
| 1      | Samuel – Analista de Sistemas   | Medplus | Implantação de Sistema                   | Responsável por analisar os recursos e processos de trabalho utilizados no sistema atual e trazer para o sistema novo. Atuará diretamente com o gerente do projeto e as partes interessadas.  |
| 2      | Ismael - Analista DBA           | Medplus | Implantação de Sistema                   | Responsável por fazer a migração dos dados do sistema antigo para o novo bem como a verificação e consistência das informações do banco de dados. Atuará diretamente com o gerente do projeto e o gerente de TI.  |
| 3      | Glauber – Analista de Suporte   | Medplus | Implantação de Sistema                   | Responsável pelas configurações do sistema para que funcionem conforme o esperado garantindo o acesso rápido ao sistema por parte dos usuários. Também será responsável pelos treinamentos de utilização do sistema novo. Atuará diretamente com gerente de projeto, gerente de TI da Clínica e todos os usuários do sistema. |
| 4      | Patrícia – Analista de Negócios | Medplus | Comercial                                | Atuara com o gerente de projeto e o gerente de TI da Clínica para que o sistema atenda as regras de negócio da Clínica envolvendo questões de repasses de valores de produção para médicos, convênios, planos de saúde, etc.  |
| 5      | Murilo – Gerente de TI          | Clínica | TI                                       | Atuará como um facilitador entre os envolvidos no projeto. Toda questão de infraestrutura e tecnologia será acompanhada por este Gerente que trabalhará diretamente com todas as parte interessadas do projeto.   |
| 6      | Dr Junior - Patrocinador        | Clínica | Equipe Médica (oftalmologia) / Diretoria | Patrocinador do projeto. Será ele quem irá liberar recursos ou não para o andamento do mesmo.   |
| 7      | Dr Nelson - Diretor             | Clínica | Equipe Médica (Oftalmologia) / Diretoria | Dono e diretor da Clínica. Juntamente com o patrocinador irá decidir as questões do projeto e a liberação dos recursos para o mesmo.  |

(Continua)

(Continuação)

| <b>Código</b> | <b>Parte interessada</b>                      | <b>Empresa</b> | <b>Setor</b>                                  | <b>Atribuições e responsabilidades</b>   |
|---------------|---|----------------|---|--|
| 8             | Dr Marco – Médico oftalmologista              | Clínica        | Equipe Médica (Oftalmologia) / Diretoria      | Diretor da Clínica. Juntamente com o patrocinador irá decidir as questões do projeto e a liberação dos recursos para o mesmo.<br>Esta parte interessada também será usuário médico do sistema. Irá colaborar para que o prontuário eletrônico do paciente seja otimizado de acordo com sua especialidade. O analista de sistemas estará interagindo com os médicos para azeitar esta parte do sistema. |
| 9             | Dr Gian Carlo – Médico Cirurgião Plástico     | Clínica        | Equipe Médica (Cirurgia Plástica)             | Usuário médico do sistema.   |
| 10            | Dr Thiago – Médico Otorrinolaringologista     | Clínica        | Equipe Médica (Otorrinolaringologia)          | Usuário médico do sistema.   |
| 11            | Dra Juliana – Fonoaudióloga                   | Clínica        | Equipe Médica (Fonoaudiologia)                | Usuário médico do sistema.   |
| 12            | Dra Raquel – Medicina Estética                | Clínica        | Equipe Médica (Medicina Estética)             | Usuário médico do sistema.   |
| 13            | Alessandra – Funcionária e usuária do sistema | Clínica        | Funcionária Setor de Atendimento / Financeiro | Usuário do sistema.  |
| 14            | Adriana – Funcionária e usuária do sistema    | Clínica        | Funcionária setor Atendimento/Financeiro      | Usuário do sistema.  |
| 15            | Simone – Funcionária e usuária do sistema     | Clínica        | Funcionária Setor de Atendimento              | Usuário do sistema.  |
| 16            | Mariana – Funcionária e usuária do sistema    | Clínica        | Funcionária Setor de Call Center              | Usuário do sistema.  |
| 17            | Aline – Funcionária e usuária do sistema      | Clínica        | Funcionária Setor de Call Center              | Usuário do sistema.  |
| 18            | Patrícia – Funcionária e usuária do sistema   | Clínica        | Funcionária Setor de Call Center              | Usuário do sistema.  |

(Continua)

(Continuação)

| <b>Código</b> | <b>Parte interessada</b>                            | <b>Empresa</b>              | <b>Setor</b>                  | <b>Atribuições e responsabilidades</b>  |
|---------------|---|-----------------------------|-------------------------------|---|
| 19            | Kelly – Funcionária e usuária do sistema            | Clínica                     | Enfermeira                    | Usuário do sistema.   |
| 20            | Karina – Funcionária e usuária do sistema           | Clínica                     | Técnica em Enfermagem         | Usuário do sistema.   |
| 21            | Cláudia – Funcionária e usuária do sistema          | Clínica                     | Assistente Dr Gian Carlo      | Usuário do sistema.   |
| 22            | Leila – Funcionária e usuária do sistema            | Clínica                     | Assistente Dr Marco           | Usuário do sistema.   |
| 23            | Adir – Funcionária e usuária do sistema             | Clínica                     | Secretária Executiva          | Usuário do sistema.   |
| 24            | Iara – Funcionária e usuária do sistema             | Clínica                     | Secretária Administrativa     | Usuário do sistema.   |
| 25            | Rosane – Limpeza/Copa                               | Clínica                     | Setor Limpeza                 | Limpeza.  |
| 26            | Tiago - Fornecedor de computadores e equipamentos   | Dell                        | Comercial                     | Fornecedor.   |
| 27            | Rodrigo - Fornecedor de computadores e equipamentos | Micromaq                    | Comercial                     | Fornecedor.   |
| 28            | Gelson - Fornecedor de Link de Internet             | BeW Net                     | Comercial                     | Fornecedor.   |
| 29            | Luana - Fornecedor de Link de Internet              | Oi                          | Comercial                     | Fornecedor.   |
| 30            | Thaís - Fornecedor do Sistema ERP                   | Medplus                     | Comercial                     | Fornecedor.   |
| 31            | Geferson – Cabeamento estruturado                   | Ti Service                  | Técnico                       | Fornecedor.   |
| 32            | Margarete   | Anvisa                      | Fiscal                        | Fiscal da Anvisa.   |
| 33            | Entidade CRM  | CRM                         | Conselho Regional de Medicina |   |
| 34            | Elson - Contador                                    | Escritório de Contabilidade | Gerente                       | A Clínica possui escritório de contabilidade externo. O gerente da contabilidade estará auxiliando na questão da configuração de taxas, impostos e demais parâmetros do sistema que envolvam a parte de fluxo de caixa, contas a pagar e receber, emissão de notas fiscais eletrônicas. |

(Continua)

(Conclusão)

| Código | Parte interessada     | Empresa                         | Setor                       | Atribuições e responsabilidades  |
|--------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------------|--|
| 35     | Rosana - Contadora    | Escritório de Contabilidade     | Fiscal                      | Atuará como analista de contabilidade. Sua responsabilidade é alinhar as informações contábeis providas pelo usuário para a contabilidade e junto com o Gerente da contabilidade, Gerente do projeto, Gerente de TI e Analista de sistemas garantir que recebam a informação necessária e de forma correta.                      |
| 36     | Michele - Assistente  | Escritório de Contabilidade     | Contabilidade               | Atuará como analista de contabilidade. Sua responsabilidade é alinhar as informações contábeis providas pelo usuário para a contabilidade e junto com o Gerente da contabilidade, Gerente do projeto, Gerente de TI e Analista de sistemas garantir que recebam a informação necessária e de forma correta.                      |
| 37     | Cláudia - RH          | Escritório de contabilidade     | Recursos Humanos            | Atuará como analista de RH. Sua responsabilidade é acompanhar as horas de trabalho, bem como as horas extras geradas pelo projeto, bonificações se houverem, controle de faltas e atestados, horas de treinamento, apresentação de relatórios.   |
| 38     | Elisângela – Coaching | Consultoria Autônoma            | Consultora                  | Fará trabalho de <i>coaching</i> com os diretores da Clínica, médicos e gerente.   |
| 39     | Itom – TI             | Prefeitura Municipal de Estrela | TI – Nota Fiscal Eletrônica | Responsável pelo setor de nota fiscal eletrônica. Todo assunto relacionado a homologação da nota fiscal eletrônica da Clínica e a respectiva configuração no sistema será tratado com esta parte interessada que se relacionará com o gerente de TI, gerente do projeto, analistas e setor administrativo/financeiro da Clínica. |

Fonte: elaborado pelo autor

#### 9.1.4 Dados de contato das partes interessadas

O Quadro 24 apresenta os dados de contato das partes interessadas.

Quadro 24 – Dados de contato das partes interessadas

| Código | Parte interessada                             | Fone Comercial e Ramal     | Celular (DDD) + número | E-mail e/ou Skype                                    |
|--------|---|----------------------------|------------------------|--|
| 1      | Samuel – Analista de Sistemas                 | (046) 3309-2380            | (046) 9309-2380        | samuel@medplus.com.br                                |
| 2      | Ismael - Analista DBA                         | (046) 3309-2380            | (046) 9309-2381        | ismael@medplus.com.br                                |
| 3      | Glauber – Analista de Suporte                 | (046) 3309-2380            | (046) 9309-2382        | glauber@medplus.com.br                               |
| 4      | Patrícia – Analista de Negócios               | (046) 3309-2380            | (046) 9309-2383        | patricia@medplus.com.br /<br>skype: matricia_medplus |
| 5      | Murilo – Gerente de TI                        | (051) 3712-1131 – Ramal 19 | (051) 9246-8265        | murilo@clinica.com.br                                |
| 6      | Dr Junior - Patrocinador                      | (051) 3712-1131 – Ramal 21 | (051) 9128-7011        | jr@clinica.com.br                                    |
| 7      | Dr Nelson - Diretor                           | (051) 3712-1131 – Ramal 22 | (051) 9451-4111        | nelson@clinica.com.br                                |
| 8      | Dr Marco – Médico oftalmologista              | (051) 3712-1131 – Ramal 18 | (051) 9415-4470        | marco@clinica.com.br                                 |
| 9      | Dr Gian Carlo – Médico Cirurgião Plástico     | (051) 3712-1131 – Ramal 17 | (051) 9113-1013        | gian@clinica.com.br                                  |
| 10     | Dr Thiago – Médico Otorrinolaringologista     | (051) 3712-1131 – Ramal 20 | (051) 8121-1003        | thiago@clinica.com.br                                |
| 11     | Dra Juliana – Fonoaudióloga                   | (051) 3712-1131 – Ramal 29 | (051) 9382-3439        | juliana@clinica.com.br                               |
| 12     | Dra Raquel – Medicina Estética                | (051) 3712-1131 – Ramal 30 | (051) 9526-6445        | raquel@clinica.com.br                                |
| 13     | Alessandra – Funcionária e usuária do sistema | (051) 3712-1131 – Ramal 24 | (051) 9575-8953        | alessandra@clinica.com.br                            |
| 14     | Adriana – Funcionária e usuária do sistema    | (051) 3712-1131 – Ramal 12 | (051) 9564-6416        | adriana@clinica.com.br                               |
| 15     | Simone – Funcionária e usuária do sistema     | (051) 3712-1131 – Ramal 13 | (051) 9172-9686        | simone@clinica.com.br                                |
| 16     | Mariana – Funcionária e usuária do sistema    | (051) 3712-1131 – Ramal 27 | (051) 9122-9533        | mariana@clinica.com.br                               |
| 17     | Aline – Funcionária e usuária do sistema      | (051) 3712-1131 – Ramal 25 | (051) 8666-6555        | line@clinica.com.br                                  |
| 18     | Patrícia – Funcionária e usuária do sistema   | (051) 3712-1131 – Ramal 32 | (051) 8320-2596        | patricia@clinica.com.br                              |

(Continua)

(Conclusão)

| <b>Código</b> | <b>Parte interessada</b>                            | <b>Fone Comercial e Ramal</b>             | <b>Celular (DDD) + número</b> | <b>E-mail e/ou Skype</b>            |
|---------------|---|---|-------------------------------|-------------------------------------|
| 19            | Kelly – Funcionária e usuária do sistema            | (051) 3712-1131 – Ramal 16                | (051) 9938-9332               | kelly@clinica.com.br                |
| 20            | Karina – Funcionária e usuária do sistema           | (051) 3712-1131 – Ramal 23                | (051) 9580-0608               | karina@clinica.com.br               |
| 21            | Cláudia – Funcionária e usuária do sistema          | (051) 3712-1131 – Ramal 34                | (051) 9157-4767               | claudia@clinica.com.br              |
| 22            | Leila – Funcionária e usuária do sistema            | (051) 3712-1131 – Ramal 11                | (051) 9728-0390               | leila@clinica.com.br                |
| 23            | Adir – Funcionária e usuária do sistema             | (051) 3712-1131 – Ramal 26                | (051) 9292-7232               | adir@clinica.com.br                 |
| 24            | Iara – Funcionária e usuária do sistema             | (051) 3712-1131 – Ramal 14                | (051) 9348-5366               | iara@clinica.com.br                 |
| 25            | Rosane – Limpeza/Copa                               | -   | (051) 9927-8937               | -                                   |
| 26            | Tiago - Fornecedor de computadores e equipamentos   | 0800 970 3366<br>opção 1 RAMAL<br>7814366 | -                             | Tiago_Alves@Dell.com                |
| 27            | Rodrigo - Fornecedor de computadores e equipamentos | (051) 3726-4707                           | (051) 8112-0104               | rodrigo@micromaq.com                |
| 28            | Gelson - Fornecedor de Link de Internet             | (051) 3011-2164                           | (051) 9246-3352               | gelson@bewnet.com.br                |
| 29            | Luana - Fornecedor de Link de Internet              | (051) 3710-1212                           | -                             | luana@voicetelecom.com.br           |
| 30            | Thaís - Fornecedor do Sistema ERP                   | (046) 3309-2380                           | (046) 9309-2344               | thais@medplus.com.br                |
| 31            | Geferson – Cabeamento estruturado                   | (51) 3748-6536<br>(51) 3748-6536          | (51) 9788-6836                | geferson@tiservicers.com.br         |
| 32            | Margarete   | (051) 3712-2445                           | (051) 9616-1273               | -                                   |
| 33            | Entidade CRM  | (051) 3714-1148                           | -                             | -                                   |
| 34            | Elson - Contador                                    | (051) 3712-2588                           | -                             | elson@bendercontabilidade.com.br    |
| 35            | Rosana - Contadora                                  | (051) 3712-2588                           | -                             | fiscal@bendercontabilidade.com.br   |
| 36            | Michele - Assistente                                | (051) 3712-2588                           | -                             | contabil@bendercontabilidade.com.br |
| 37            | Cláudia - RH  | (051) 3712-2588                           | -                             | peçoal@bendercontabilidade.com.br   |
| 38            | Elisângela – Coaching                               | -   | (051) 9358-1338               | elis@gmail.com                      |
| 39            | Ilton – TI  | (51) 3981-1000                            | -                             | fiscal@estrela-rs.gov.br            |

Fonte: elaborado pelo autor

### 9.1.5 Identificação dos requisitos e estratégia de comunicação

O Quadro 25 apresenta os requisitos e estratégia de comunicação com os membros da equipe do projeto (partes interessadas).

Quadro 25 – Requisitos e estratégias de comunicação

|   | Parte Interessada             | Requisitos de Informação   | Estratégia, abordagem ou método   | Frequência | Urgência    |
|---|-------------------------------|--|---|------------|-------------|
| 1 | Samuel – Analista de Sistemas | Necessita saber informações sobre o andamento do trabalho da equipe técnica de implantação do sistema, ou seja, de como está a migração do banco de dados, a questão do suporte aos usuários e as regras de negócio. | Os requisitos serão informados por e-mail para o grupo de implantação ou através de reuniões. Estes e-mails podem ser formais e informais. Quando se tratar de relatórios e status do andamento do trabalho será utilizado o padrão formal para envio de e-mail ou Atas de reunião. Os aplicativos slack, whatsapp e skype também serão utilizados como ferramentas para agilizar a comunicação em grupo. | Semanal    | Sob demanda |
| 2 | Ismael - Analista DBA         | Necessita saber informações sobre o andamento do trabalho da equipe técnica de implantação do sistema, ou seja, de como está a migração do banco de dados, a questão do suporte aos usuários e as regras de negócio. | Os requisitos serão informados por e-mail para o grupo de implantação ou através de reuniões. Estes e-mails podem ser formais e informais. Quando se tratar de relatórios e status do andamento do trabalho será utilizado o padrão formal para envio de e-mail ou Atas de reunião.   | Semanal    | Sob demanda |
| 3 | Glauber – Analista de Suporte | Necessita saber informações sobre o andamento do trabalho da equipe técnica de implantação do sistema, ou seja, de como está a migração do banco de dados, a questão do suporte aos usuários e as regras de negócio. | Os requisitos serão informados por e-mail para o grupo de implantação ou através de reuniões. Estes e-mails podem ser formais e informais. Quando se tratar de relatórios e status do andamento do trabalho será utilizado o padrão formal para envio de e-mail ou Atas de reunião. Os aplicativos slack, whatsapp e skype também serão utilizados como ferramentas para agilizar a comunicação em grupo. | Semanal    | Sob demanda |

(Continua)

(Continuação)

|    | <b>Parte Interessada</b>             | <b>Requisitos de Informação</b>   | <b>Estratégia, abordagem ou método</b>  | <b>Frequência</b> | <b>Urgência</b> |
|----|--------------------------------------|---|---|-------------------|-----------------|
| 4  | Patrícia – Analista de Negócios      | Necessita saber se a implantação do sistema está sendo executada dentro do prazo.   | Informações através de relatórios utilizando e-mail formal e atas de reunião para reuniões presenciais ou virtuais. Os aplicativos slack, whatsapp e skype também serão utilizados como ferramentas para agilizar a comunicação em grupo.                                 | Semanal           | Sob demanda     |
| 5  | Murilo – Gerente de TI               | Necessita saber todas as informações da equipe de implantação, status do projeto para escopo, cronograma, custos, qualidade e o treinamento da equipe.      | E-mails informais e formais. Relatórios sobre o status do projeto, reuniões, atas. Os aplicativos slack, whatsapp e skype também serão utilizados como ferramentas para agilizar a comunicação em grupo.  | Semanal           | Sob demanda     |
| 6  | Dr Junior - Patrocinador             | Necessita de informações de custo, prazo, escopo e qualidade do projeto.  | E-mails formais com relatórios com informações analíticas e sintéticas.   | Semanal           | Sob demanda     |
| 7  | Dr Marco – Médico oftalmologista     | Necessita de informações referente ao módulo do sistema Prontuário Eletrônico do Paciente, gestão de faturamento de convênios, gestão de custos da clínica. | E-mails formais e informais com relatórios contendo informações sintéticas e analíticas. Reuniões virtuais com a equipe envolvida através do skype.   | Semanal           | Sob demanda     |
|    | Kelly (Enfermeira)                   | Necessita de informações referente ao módulo do sistema Prontuário Eletrônico do Paciente, gestão de faturamento de convênios, gestão de custos da clínica. | E-mails formais e informais com relatórios contendo informações sintéticas e analíticas. Reuniões virtuais com a equipe envolvida através do skype. Os aplicativos slack, whatsapp e skype também serão utilizados como ferramentas para agilizar a comunicação em grupo. | Sob demanda       | Sob demanda     |
|    | Usuários chave (Funcionários)        | Necessita saber sobre o produto do projeto, ou seja, quando o sistema estará disponível para uso e de informações de treinamento e ajustes do sistema.      | E-mails formais e informais, reuniões, memorando, ata de presença de treinamentos.  | Sob demanda       | Sob demanda     |
| 10 | Adriana (Administrativo /Financeiro) | Necessita de todas as informações financeiras do projeto, incluindo custos, fluxo de caixa, aquisições e contratações.                                      | Os requisitos serão informados através de e-mails, reuniões, relatórios e atas. Os aplicativos slack, whatsapp e skype também serão utilizados como ferramentas para agilizar a comunicação em grupo.   | Sob demanda       | Sob demanda     |

(Continua)

(Conclusão)

|    | Parte Interessada          | Requisitos de Informação  | Estratégia, abordagem ou método   | Frequência   | Urgência    |
|----|----------------------------|---|---|--------------|-------------|
| 11 | Adir (Atendimento)         | Necessita das informações gerais do projeto, principalmente no que se refere a prazos para organizar as comunicações. | Os requisitos serão informados através de e-mails, reuniões, relatórios e atas. Os aplicativos slack, whatsapp e skype também serão utilizados como ferramentas para agilizar a comunicação em grupo.   | Sob demanda  | Sob demanda |
| 12 | Josué (Gerente do Projeto) | Necessita saber todas as informações do projeto.  | O gerente de projeto irá informar e ser informado dos requisitos a partir de e-mail, reuniões, relatórios e atas. Utilizará comunicação formal e informal sempre que necessário. Os aplicativos slack, whatsapp e 81kype também serão utilizados como ferramentas para agilizar a comunicação em grupo. | Semanalmente | Sob demanda |

Fonte: elaborado pelo autor

### 9.1.6 Ferramentas e tecnologia de comunicação utilizada no projeto

O Quadro 26 apresenta as ferramentas e tecnologia de comunicação que serão utilizadas no projeto.

Quadro 26 – Ferramentas e tecnologia de comunicação

| # | Ferramenta Utilizada | Local ou URL (+usuário e senha)                                     | Objetivo / Propósito do Uso  | Quando será usado?  |
|---|----------------------|---|--|---|
| 1 | E-mail               | Https://webmail.clinica.com.br<br><br>nome+sobrenome@clinica.com.br | Fornecer um e-mail da Clínica para aqueles que são funcionários. <i>Stakeholders</i> envolvidos no projeto e que não são funcionários utilizarão e-mails próprios das suas empresas. | Será usado para comunicação de todas as informações formais e informais do projeto.   |
| 2 | Grupo de e-mail      | Https://webmail.clinica.com.br<br><br>projeto@clinica.com.br        | Incluir todos os membros da equipe e os <i>stakeholders</i> da diretoria, equipe médica e gerentes neste grupo.  | Será usado diariamente para compartilhar e alinhar informações entre os membros da equipe do projeto e os diretores da Clínica. |
| 3 | Aplicativo WhatsApp  | App   | Comunicação formal e informal entre membros da equipe.   | Será usado diariamente, entre os membros da equipe, sempre que necessário, para realização das atividades diárias.              |

(Continua)

(Conclusão)

| # | Ferramenta Utilizada | Local ou URL (+usuário e senha) | Objetivo / Propósito do Uso                           | Quando será usado?   |
|---|----------------------|---------------------------------|---|--|
| 4 | Slack                | App                             | Comunicação formal e informal entre os participantes. | Será usado para compartilhar arquivos e informações diárias entre os membros do projeto.                     |
| 5 | Atas                 | Clinica                         | Registrar as reuniões.                                | Sempre que houver reuniões que envolvam decisões quanto alteração de escopo, cronograma, custos e qualidade. |
| 6 | Ata de presença      | Clínica                         | Registro de presença.                                 | Para treinamentos sobre o sistema para as equipes.   |
| 7 | Aplicativo Skype     | Skype                           | Comunicação ágil entre os participantes do projeto.   | Diariamente para executar as atividades.   |

Fonte: elaborado pelo autor

### 9.1.7 Eventos de comunicação do projeto

O Quadro 27 apresenta os eventos de comunicação bem como partes interessadas, método, informações, responsável e frequência.

Quadro 27 – Eventos de comunicação

| Eventos                              | Partes Interessadas  | Ferramenta/Método | Informações   | Responsável        | Frequência                        |
|--------------------------------------|--|-------------------|---|--------------------|-----------------------------------|
| Apresentação da equipe do Projeto    | Gerente do projeto, equipe do projeto e patrocinador                       | Reunião           | Apresentar membros da equipe  | Gerente do Projeto | Uma vez conforme cronograma       |
| Apresentação do Projeto              | Gerente do projeto, equipe do projeto, patrocinador e diretores da clínica | Reunião           | TAP   | Gerente do Projeto | Uma vez conforme cronograma       |
| Reuniões com o Patrocinador          | Gerente do projeto e patrocinador do projeto.                              | Reunião           | Relatórios diversos sobre o andamento do projeto                              | Gerente do Projeto | Conforme cronograma e sob demanda |
| Reuniões com a equipe do Projeto     | Gerente e time do projeto  | Reunião           | Relatórios diversos sobre o andamento do projeto. Informações sobre o projeto | Gerente do Projeto | Conforme cronograma e sob demanda |
| Reuniões com os diretores da Clínica | Gerente do projeto, patrocinador e, se necessário, Diretores da Clínica    | Reunião           | Relatório com os marcos de acompanhamento do projeto e desempenho do mesmo    | Gerente do Projeto | Conforme cronograma               |

Fonte: elaborado pelo autor

### **9.1.8 Controle das comunicações**

O gerente de projeto é o responsável pelo controle das informações com o objetivo de garantir uma comunicação efetiva entre os membros do projeto e das partes interessadas. Juntamente com a equipe do projeto serão avaliadas as ferramentas de tecnologia que apoiam a comunicação e se estas estão ajudando no processo de comunicação bem como as demais.

### **9.1.9 Frequência de atualização do plano de gerenciamento da comunicação**

A alteração do projeto será feita sob demanda. Caso seja necessário, serão propostas alterações para serem avaliadas entre o gerente e a equipe de projeto.

### **9.1.10 Alterações no plano de gerenciamento da comunicação**

Toda alteração no plano de gerenciamento da comunicação do projeto será avaliada pelo gerente de projeto e executada através do plano integrado de mudanças abarcando o impacto das alterações nas demais áreas do projeto.

## 10 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

### 10.1 GERENCIAMENTO DE RISCOS

O Quadro 28 apresenta as revisões e validações do plano de gerenciamento de riscos.

Quadro 28 – Plano de gerenciamento de riscos

| <b>Implantação de Sistema – Gerenciamento de Riscos</b> |                        |                         |                   |
|---|------------------------|-------------------------|-------------------|
| <b>Versão</b>   | <b>Data da Revisão</b> | <b>Autor</b>            | <b>Alterações</b> |
| 1.0   | 02/08/16               | Josué Francisco Menezes | Emissão inicial   |
|   |                        |                         |                   |
| <b>Aprovação</b>  |                        |                         |                   |
| <b>Data</b>   | <b>Nome</b>            | <b>Cargo</b>            | <b>Assinatura</b> |
| 05/08/16  | Nelson Balestro Jr     | Diretor Médico          |                   |

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme o Guia PMBOK quinta edição, os objetivos do gerenciamento de riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos do projeto.

O desenvolvimento do plano de gerenciamento de riscos contou com a opinião especializada e o conhecimento das pessoas que fazem parte do time do projeto e dos principais *stakeholders*. Foi levado em conta o conhecimento especializado de cada membro na área em questão.

Através de reuniões incluindo a participação do gerente de projetos, membros selecionados da equipe do projeto e das partes interessadas foi desenvolvido o plano de gerenciamento de riscos contemplando os processos de planejar o gerenciamento dos riscos, identificar os riscos, realizar análise qualitativa dos riscos, realizar análise quantitativa dos riscos, planejar respostas aos riscos e controlar os riscos.

### 10.1.1 Responsabilidades

O gerente de projetos é o responsável pelo planejamento do gerenciamento dos riscos sendo que as demais partes interessadas irão auxiliá-lo no gerenciamento e terão responsabilidade de colaborar.

O Quadro 29 apresenta a matriz de Responsabilidades pelo Gerenciamento de Riscos.

Quadro 29 – Matriz de responsabilidades pelo gerenciamento de riscos

|  | Alta gerência | Gerente do projeto | Outros stakeholders | Equipe | Proprietário do risco |
|--|---------------|--------------------|---------------------|--------|-----------------------|
| Planejamento do Gerenciamento de Risco | X             | X                  |                     | X      |                       |
| Identificação dos Riscos               | X             | X                  | X                   | X      | X                     |
| Análise Qualitativa dos Riscos         |               | X                  |                     | X      | X                     |
| Análise Quantitativa dos Riscos        |               | X                  |                     | X      | X                     |
| Planejamento de Respostas aos Riscos   | X             | X                  |                     |        |                       |
| Monitoramento e Controle dos Riscos    |               | X                  |                     | X      | X                     |

Fonte: elaborado pelo autor

### 10.1.2 Estrutura analítica de riscos

Na estrutura analítica de riscos foram desdobrados os riscos por grandes categorias criando-se as categorias de riscos.

A Figura 11 apresenta a Estrutura Analítica de Riscos do projeto – EAR classificada em: técnicos, qualidade de software, organizacionais, externos e gerenciamento do projeto.

Figura 11 – Estrutura analítica de riscos



Fonte: elaborado pelo autor

### 10.1.3 Registro de Riscos

O Quadro 30 apresenta o registro de riscos do projeto listados por categorias com base na Estrutura Analítica de Riscos - EAR.

Quadro 30 – Registro de riscos do projeto

| Risco | Categoria                | Descrição  |
|-------|--------------------------|--|
| 1     | Técnico                  | Processos de Negócio mal definidos ou alterados para adaptação ao novo sistema comprometendo o resultado empresarial.  |
| 2     | Técnico                  | Módulos contratados não atendem todas as necessidades. Precisa contratar mais recursos e aumentar o custo.   |
| 3     | Técnico                  | Inúmeros processos de tomada de decisão necessários para eliminação das discrepâncias entre todas as áreas.  |
| 4     | Técnico                  | Problemas na migração dos dados (conversão da base de dados).  |
| 5     | Técnico                  | Problemas no sistema após o <i>go live</i> .   |
| 6     | Técnico                  | Falta de suporte ágil do fornecedor do sistema após a implantação.   |
| 7     | Qualidade do software    | Problemas em Adaptação, Parametrização e Customização. Adaptação refere-se ao processo pelo qual o sistema é preparado para ser utilizado. A parametrização do sistema refere-se ao processo de adaptação por meio da definição dos valores de parâmetros já disponibilizados. A customização é a modificação que visa adaptar-se a uma situação específica. |
| 8     | Gerenciamento do Projeto | Questões que fogem do escopo.  |
| 9     | Gerenciamento do Projeto | Orçamento inadequado.  |
| 10    | Gerenciamento do Projeto | Cronograma inadequado.   |
| 11    | Gerenciamento do Projeto | Baixa qualidade das entregas.  |

(Continua)

(Conclusão)

| Risco | Categoria       | Descrição  |
|-------|-----------------|--|
| 12    | Externos        | Indisponibilidade da internet (fornecedor).  |
| 13    | Externos        | Baixa velocidade da internet (fornecedor).   |
| 14    | Externos        | Indisponibilidade do sistema Medplus (fornecedor).   |
| 15    | Organizacionais | Falta de participação e comprometimento da alta direção para implantação que gera mudanças e conflitos.  |
| 16    | Organizacionais | Falta de foco global.  |
| 17    | Organizacionais | Após o processo de implantação os usuários não saberem todas as possibilidades de uso.   |
| 18    | Organizacionais | Treinamento da equipe médica, dificuldade e/ou resistência em usar o prontuário eletrônico e não mais as fichas de papel utilizadas por 30 anos. |

Fonte: elaborado pelo autor

#### 10.1.4 Probabilidade e impactos dos riscos do projeto

##### 10.1.4.1 Definição de probabilidade e impacto dos riscos do projeto

Neste plano foram considerados apenas riscos que possam causar impactos negativos nos objetivos do projeto.

##### 10.1.4.2 Classificação dos riscos pela probabilidade e impacto

A matriz probabilidade e impacto avalia a severidade do risco com base na combinação das escalas de probabilidade e impacto.

Foram utilizadas variáveis linguísticas para definir a probabilidade, tais como: baixo, muito baixo, médio, alto e muito alto.

Dessa forma, o Quadro 31 apresenta a escala de referência da probabilidade dos riscos.

Quadro 31 – Escala de referência da probabilidade dos riscos

| Classificação | Probabilidade |
|---------------|---------------|
| Muito Baixo   | 0,1           |
| Baixo         | 0,3           |
| Médio         | 0,5           |
| Alto          | 0,7           |
| Muito Alto    | 0,9           |

Fonte: elaborado pelo autor

O Quadro 32 apresenta a escala de referência do impacto dos riscos.

Quadro 32 – Escala de referência de impacto dos riscos

| Classificação | Impacto |
|---------------|---------|
| Muito Baixo   | 0,05    |
| Baixo         | 0,10    |
| Médio         | 0,20    |
| Alto          | 0,40    |
| Muito Alto    | 0,80    |

Fonte: elaborado pelo autor

Em geral a matriz probabilidade e impacto é dividida em zonas que representam a criticidade do risco. O tamanho destas zonas traduzem o limiar de risco da organização.

A Figura 12 ilustra a matriz de probabilidade e impacto

Figura 12 – Matriz probabilidade e impacto

| Probabilidade | Pontuação do risco = P x I                                     |            |            |            |            |
|---------------|--|------------|------------|------------|------------|
| <b>0,9</b>    | 0,045  | 0,09       | 0,18       | 0,36       | 0,72       |
| <b>0,7</b>    | 0,035  | 0,07       | 0,14       | 0,28       | 0,56       |
| <b>0,5</b>    | 0,025  | 0,05       | 0,1        | 0,2        | 0,4        |
| <b>0,3</b>    | 0,015  | 0,03       | 0,06       | 0,12       | 0,24       |
| <b>0,1</b>    | 0,005  | 0,01       | 0,02       | 0,04       | 0,08       |
|               | <b>0,05</b>  | <b>0,1</b> | <b>0,2</b> | <b>0,4</b> | <b>0,8</b> |
|               | <b>Impacto no Objetivo (custo, tempo, escopo ou qualidade)</b> |            |            |            |            |

Fonte: elaborado pelo autor

Nesta matriz já se tem um limiar definido. Nada impede o Gerente de Projetos, caso este seja mais propenso ao risco, de assumir riscos na zona vermelha

e vice-versa. Na análise qualitativa cada risco identificado será arbitrado em relação a percepção que se tem em relação aquele impacto e aquela percepção.

Sendo assim, para este plano, as combinações de probabilidade e impacto foram agrupadas de acordo com o risco, sendo:

- área verde: o risco será considerado baixo variando entre 0,005 e 0,045;
- área amarela: o risco será considerado moderado variando entre 0,05 e 0,14;
- área vermelha: o risco será considerado alto variando entre 0,18 e 0,72.

### 10.1.5 Matriz de impacto nos principais objetivos do projeto

O Quadro 33 determina a escala dos riscos com impacto negativos nos principais objetivos do projeto.

Quadro 33 – Matriz de impacto nos principais objetivos do projeto

| Objetivos do Projeto | Muito Baixo                                    | Baixo                                 | Médio  | Alto                                   | Muito Alto                  |
|----------------------|--|---------------------------------------|--|--|-----------------------------|
|                      | 0,05   | 0,1                                   | 0,2  | 0,4                                    | 0,8                         |
| Custo                | Aumento de custo não significativo.            | Aumento no custo menor que 5%.        | Aumento no custo entre 5 e 10%.                    | Aumento no custo entre 10 e 20%.       | Aumento maior que 20%.      |
| Tempo                | Aumento de tempo não significativo, até 1 dia. | Atraso de até 3 dias.                 | Atraso de 4 até 5 dias.                            | Atraso de 6 até 10 dias.               | Atraso de mais de 10 dias.  |
| Escopo               | Diminuição quase imperceptível do escopo.      | Pouca alteração sem efeito no aceite. | Alguma alteração perceptível no aceite da entrega. | Alta impacto no aceite para o cliente. | Inaceitável para o cliente. |
| Qualidade            | Diminuição da qualidade quase imperceptível.   | Pouca alteração sem efeito no aceite. | Alguma alteração perceptível no aceite da entrega. | Alta impacto no aceite para o cliente. | Inaceitável para o cliente. |

Fonte: elaborado pelo autor

### 10.1.6 Análise qualitativa dos riscos

O Quadro 34 apresenta a análise qualitativa dos riscos com base na matriz probabilidade e impacto e da matriz de impacto nos principais objetivos do projeto conforme os itens 10.1.4.2 e 10.1.5 respectivamente.

Quadro 34 – Análise qualitativa dos riscos

| Análise de Riscos                                |                                       |                                |            |        |           |       |                 |                         |                     |       |       |
|--|---------------------------------------|--------------------------------|------------|--------|-----------|-------|-----------------|-------------------------|---------------------|-------|-------|
| Identificação do projeto: Implantação do Sistema |                                       |                                |            |        |           |       |                 |                         |                     |       |       |
| Identificação do Risco                           |                                       | Avaliação Qualitativa do risco |            |        |           |       |                 |                         |                     |       |       |
| Risco  | Descrição do risco                    | Impacto                        |            |        |           |       | Probabilidade   | Impacto x Probabilidade | Prioridade do Risco |       |       |
|  |                                       | Custo                          | Cronograma | Escopo | Qualidade | Geral |                 |                         | Alta                | Media | Baixa |
| 1  | Processos de Negócio mal definidos    | 0,4                            | 0,8        | 0,4    | 0,8       | 0,8   | 0,5             | 0,4                     | Alta                |       |       |
| 2  | Módulos não atendem necessidades      | 0,8                            | 0,2        | 0,4    | 0,2       | 0,8   | 0,1             | 0,08                    |                     | Media |       |
| 3  | Inúmeros processos                    | 0,05                           | 0,4        | 0,2    | 0,4       | 0,4   | 0,7             | 0,28                    | Alta                |       |       |
| 4  | Problemas na migração dos dados       | 0,1                            | 0,8        | 0,2    | 0,8       | 0,8   | 0,7             | 0,56                    | Alta                |       |       |
| 5  | Problemas no sistema após o go live   | 0,4                            | 0,05       | 0,05   | 0,4       | 0,4   | 0,2             | 0,08                    |                     | Media |       |
| 6  | Falta de suporte ágil (sistema)       | 0,05                           | 0,05       | 0,05   | 0,8       | 0,8   | 0,1             | 0,08                    |                     | Media |       |
| 7  | Adaptação/Parametrização/Customização | 0,8                            | 0,8        | 0,8    | 0,4       | 0,8   | 0,7             | 0,56                    | Alta                |       |       |
| 8  | Questões que fogem do escopo          | 0,1                            | 0,4        | 0,8    | 0,2       | 0,8   | 0,1             | 0,08                    |                     | Media |       |
| 9  | Orçamento inadequado                  | 0,8                            | 0,2        | 0,2    | 0,1       | 0,8   | 0,1             | 0,08                    |                     | Media |       |
| 10   | Cronograma inadequado                 | 0,2                            | 0,8        | 0,2    | 0,2       | 0,8   | 0,1             | 0,08                    |                     | Media |       |
| 11   | Baixa qualidade das entregas          | 0,2                            | 0,2        | 0,2    | 0,8       | 0,8   | 0,1             | 0,08                    |                     | Media |       |
| 12   | Disponibilidade da internet           | 0,4                            | 0,05       | 0,05   | 0,4       | 0,4   | 0,5             | 0,2                     | Alta                |       |       |
| 13   | Velocidade da internet                | 0,4                            | 0,05       | 0,05   | 0,4       | 0,4   | 0,7             | 0,28                    | Alta                |       |       |
| 14   | Indisponibilidade do sistema          | 0,4                            | 0,05       | 0,05   | 0,4       | 0,4   | 0,1             | 0,04                    |                     |       | Baixa |
| 15   | Falta da alta direção                 | 0,4                            | 0,4        | 0,4    | 0,4       | 0,4   | 0,1             | 0,04                    |                     |       | Baixa |
| 16   | Falta de foco global                  | 0,2                            | 0,2        | 0,2    | 0,4       | 0,4   | 0,3             | 0,12                    |                     | Media |       |
| 17   | Usuários não conhecerem recursos      | 0,2                            | 0,4        | 0,05   | 0,2       | 0,4   | 0,2             | 0,08                    |                     | Media |       |
| 18   | Dificuldade e/ou resistência          | 0,4                            | 0,4        | 0,4    | 0,4       | 0,4   | 0,5             | 0,2                     | Alta                |       |       |
|  |                                       |                                |            |        |           |       | SOMA            | 2,92                    |                     |       |       |
|  |                                       |                                |            |        |           |       | RISCO GERAL (%) | 16,22222222             |                     |       |       |

Fonte: elaborado pelo autor

### 10.1.7 Análise quantitativa dos riscos

As informações da análise qualitativa possibilitaram realizar a análise quantitativa que, neste projeto, contou com a opinião especializada de consultores, partes interessadas, membros da equipe do projeto bem como a coleta de dados históricos de outros projetos considerados semelhantes.

A técnica de análise utilizada foi o Valor Monetário Esperado (VME) que é obtido multiplicando-se o valor de cada resultado pela sua probabilidade de ocorrência e posteriormente a soma destes.

O Quadro 35 apresenta a análise quantitativa dos riscos.

Quadro 35 - Análise quantitativa dos riscos

| Risco | Descrição do risco                    | Impacto       |                    |                          |
|-------|---------------------------------------|---------------|--------------------|--------------------------|
|       |                                       | Probabilidade | Impacto Financeiro | Valor Monetário Esperado |
| 1     | Processos de Negócio mal definidos    | 0,5           | R\$ 2.000,00       | R\$ 1.000,00             |
| 2     | Módulos não atendem necessidades      | 0,1           | R\$ 780,00         | R\$ 78,00                |
| 3     | Inúmeros processos                    | 0,7           | R\$ 980,00         | R\$ 686,00               |
| 4     | Problemas na migração dos dados       | 0,7           | R\$ 2.500,00       | R\$ 1.750,00             |
| 5     | Problemas no sistema após o go live   | 0,2           | R\$ 780,00         | R\$ 156,00               |
| 6     | Falta de suporte ágil (sistema)       | 0,1           | R\$ 780,00         | R\$ 78,00                |
| 7     | Adaptação/Parametrização/Customização | 0,7           | R\$ 950,00         | R\$ 665,00               |
| 8     | Questões que fogem do escopo          | 0,1           | R\$ 900,00         | R\$ 90,00                |
| 9     | Orçamento inadequado                  | 0,1           | R\$ 2.500,00       | R\$ 250,00               |
| 10    | Cronograma inadequado                 | 0,1           | R\$ 1.500,00       | R\$ 150,00               |
| 11    | Baixa qualidade das entregas          | 0,1           | R\$ 1.000,00       | R\$ 100,00               |
| 12    | Disponibilidade da internet           | 0,5           | R\$ 1.800,00       | R\$ 900,00               |
| 13    | Velocidade da internet                | 0,7           | R\$ 1.800,00       | R\$ 1.260,00             |
| 14    | Indisponibilidade do sistema          | 0,1           | R\$ 780,00         | R\$ 78,00                |
| 15    | Falta da alta direção                 | 0,1           | R\$ 1.000,00       | R\$ 100,00               |
| 16    | Falta de foco global                  | 0,3           | R\$ 1.000,00       | R\$ 300,00               |
| 17    | Usuários não conhecerem recursos      | 0,2           | R\$ 800,00         | R\$ 160,00               |
| 18    | Dificuldade e/ou resistência          | 0,5           | R\$ 1.500,00       | R\$ 750,00               |
|       |                                       |               | VME TOTAL          | R\$ 8.551,00             |

Fonte: elaborado pelo autor

### 10.1.8 Plano de respostas aos riscos

As estratégias de respostas aos riscos foram definidas com base na classificação da matriz probabilidade e impacto.

Quadro 36 apresenta as estratégias possíveis.

Quadro 36 – Estratégia de resposta aos riscos

| Nível Risco    | Estratégia                         |
|----------------|------------------------------------|
| Risco baixo    | Aceitar e/ou plano de contingência |
| Risco Moderado | Mitigar                            |
| Risco Alto     | Prevenir ou transferir             |

Fonte: elaborado pelo autor

O plano de respostas aos riscos abarca ações a serem utilizadas para reduzir os riscos do projeto. Com base na análise qualitativa e quantitativa planejou-se o plano de respostas aos riscos conforme apresentado no Quadro 37.

Quadro 37 – Plano de respostas aos riscos

| Risco | Descrição Risco   | Prioridade | Estratégia | Ação   | Responsável          |
|-------|---|------------|------------|--|----------------------|
| 1     | Processos de Negócio mal definidos ou alterados para adaptação ao novo sistema comprometendo o resulta empresarial. | Alta       | Evitar     | Reunião com a equipe de projeto para definir conjunto de tarefas e procedimentos para atingir os objetivos.                              | Analista de Sistemas |
| 2     | Módulos contratados não atendam todas as necessidades. Precisa contratar mais recursos e aumentar o custo.          | Média      | Mitigar    | Verificar o catálogo de funcionalidades do sistema e a adaptação necessária.   | Analista de Negócios |
| 3     | Inúmeros processos de tomada de decisão necessários para eliminação das discrepâncias entre todas as áreas.         | Alta       | Evitar     | Reunir-se com o time do projeto deixando claro que a é preciso resolver questões de cada área e comunicar para as demais, integrando-as. | Gerente do Projeto   |
| 4     | Problemas na migração dos dados (conversão da base de dados).   | Alta       | Evitar     | Gerar relatório de erros de importação e trabalhar em cima destes dados.   | Consultor DBA        |

(Continua)

(Continuação)

| Risco | Descrição Risco  | Prioridade | Estratégia | Ação  | Responsável          |
|-------|--|------------|------------|---|----------------------|
| 5     | Problemas no sistema após o <i>go live</i> .   | Média      | Mitigar    | Reunir-se com o Coordenador de TI e Gerente do Projeto para resolver problemas juntamente com o usuário chave de cada área/setor. | Analista de Suporte  |
| 6     | Falta de suporte ágil do fornecedor do sistema após a implantação.   | Média      | Mitigar    | Conversar com a empresa fornecedora do sistema e definir prioridades em relação ao suporte.                                       | Gerente do Projeto   |
| 7     | Problemas em Adaptação, Parametrização e Customização. Adaptação refere-se ao processo pelo qual o sistema é preparado para ser utilizado. A parametrização do sistema refere-se ao processo de adaptação por meio da definição dos valores de parâmetros já disponibilizados. A customização é a modificação que visa adaptar-se a uma situação específica. | Alta       | Evitar     | Alterar processos de negócio para adaptar-se a utilização do sistema.   | Analista de Sistemas |
| 8     | Questões que fogem do escopo.  | Média      | Mitigar    | Rever escopo com time do projeto.   | Gerente do Projeto   |
| 9     | Orçamento inadequado.  | Média      | Mitigar    | Rever orçamento com time do projeto.  | Gerente do Projeto   |
| 10    | Cronograma inadequado.   | Média      | Mitigar    | Rever cronograma com time do projeto.   | Gerente do Projeto   |
| 11    | Baixa qualidade das entregas.  | Média      | Mitigar    | Rever política da qualidade com time do projeto.  | Gerente do Projeto   |

(Continua)

(Conclusão)

| Risco | Descrição Risco  | Prioridade | Estratégia | Ação  | Responsável         |
|-------|--|------------|------------|---|---------------------|
| 12    | Disponibilidade da internet (fornecedor).  | Alta       | Evitar     | Solicitar em contrato garantia de disponibilidade de link de internet.  | Coordenador TI      |
| 13    | Velocidade da internet (fornecedor).   | Alta       | Evitar     | Solicitar em contrato garantia de velocidade de link de internet.   | Coordenador TI      |
| 14    | Disponibilidade do sistema Medplus (fornecedor).   | Baixa      | Aceitar    | Sob demanda.  | Gerente Projeto     |
| 15    | Falta de participação e comprometimento da alta direção para implantação que gera mudanças e conflitos.  | Baixa      | Aceitar    | Sob demanda.  | Gerente Projeto     |
| 16    | Falta de foco global.  | Média      | Mitigar    | Reunir-se com a equipe do projeto e os principais <i>stakeholders</i> para garantir o compromisso e comprometimento de todos. | Gerente do Projeto  |
| 17    | Após o processo de implantação os usuários não sabem todas as possibilidades de uso.   | Média      | Mitigar    | Rever necessidade de treinamento.   | Analista de Suporte |
| 18    | Treinamento da equipe médica, dificuldade e/ou resistência em usar o prontuário eletrônico e não mais as fichas de papel utilizadas por 30 anos. | Alta       | Evitar     | Solicitar treinamento para equipe médica e reforçar os benefícios com a implantação do sistema.                               | Gerente do Projeto  |

Fonte: elaborado pelo autor

### **10.1.9 Reserva de contingência**

A reserva de contingência foi calculada levando em conta os níveis de impacto dos riscos identificados. O valor monetário esperado foi usado como referência e definiu os recursos financeiros que foram provisionados para o gerenciamento dos riscos.

Neste projeto o valor de contingência a ser administrado pelo gerente de projeto é de R\$ 8.551,00.

### **10.1.10 Administração do plano de gerenciamento de riscos**

O gerente de projetos é o responsável pelo plano de gerenciamento de riscos. O monitoramento dos riscos serão realizados durante todo o projeto através da sua identificação, análise e impacto no projeto bem como a atualização no plano do projeto.

## 11 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES E CONTRATOS

### 11.1 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES E CONTRATOS

O Quadro 38 apresenta as revisões e validações do gerenciamento de aquisições e contratos.

Quadro 38 – Plano de gerenciamento das aquisições e contratos

| <b>Implantação de Sistema – Gerenciamento das Aquisições e Contratos</b> |                        |                         |                   |
|--|------------------------|-------------------------|-------------------|
| <b>Versão</b>  | <b>Data da Revisão</b> | <b>Autor</b>            | <b>Alterações</b> |
| 1.0  | 04/08/16               | Josué Francisco Menezes | Emissão inicial   |
|  |                        |                         |                   |
| <b>Aprovação</b>   |                        |                         |                   |
| <b>Data</b>  | <b>Nome</b>            | <b>Cargo</b>            | <b>Assinatura</b> |
| 05/08/16   | Nelson Balestro Jr     | Diretor Médico          |                   |

Fonte: elaborado pelo autor

O gerenciamento das aquisições e contratos apresenta a estrutura de suprimentos, a análise fazer ou comprar, o mapa de aquisições do projeto e a forma como as aquisições serão conduzidas.

#### 11.1.1 Estrutura de suprimentos do projeto

A estrutura de suprimentos do projeto será centralizada e utilizará a estrutura funcional da organização.

A seleção de fornecedores será realizada pelo gerente do projeto juntamente com a equipe do projeto e a operacionalização de compras e contratos com o setor administrativo e financeiro.

#### 11.1.2 Análise de fazer ou comprar

Os itens abaixo serão comprados e contratados, pois não existe alternativa de fazer internamente:

- a) compra de computadores;
- b) consultores: DBA, analista de suporte, analista de sistemas, analista de negócios;

- c) licença de software;
- d) link de internet;
- e) cabeamento estruturado e infraestrutura de rede.

### 11.1.3 Mapa de aquisições

O Quadro 39 apresenta o mapa de aquisições.

Quadro 39 – Mapa de aquisições

| Item                                    | Descrição   | Tipo de Contrato | Critério de Seleção                                       | Orçamento Estimado | Duração Pre- vista | Fornecedores Qualificados                                      |
|---|---|------------------|---|--------------------|--------------------|--|
| Computadores                            | 3 computadores com Windows 10, processador core i5, HD 1 TB, 4GB memória, Gravador CD/DVD.                  | Preço Fixo       | Preço e Prazo de entrega.                                 | R\$ 7.600,00       | 8 dias             | Dell, HP, Micromaq Informática                                 |
| 5 MB Full - Link Internet (principal)   | Link de internet com 5MB de download e 5MB de upload para acessar o sistema que estará na nuvem.            | Preço fixo       | Tecnologia, Garantia de qualidade e preço.                | R\$ 7.200,00       | 24 meses           | B&W Net, Operadora Oi Telecom, Trip Tecnologia, Operadora Vivo |
| 3 MB Full - Link Internet (redundância) | Link de internet reduntante com 3MB de download e 3MB de upload para acessar o sistema que estará na nuvem. | Preço Fixo       | Tecnologia, Garantia de qualidade e preço.                | R\$ 4.320,00       | 24 meses           | B&W Net, Operadora Oi Telecom, Trip Tecnologia, Operadora Vivo |
| Licença de software                     | 20 licenças de uso do software.   | Preço Fixo       | Tecnologia e atendimento dos requisitos.                  | R\$ 9.600,00       | 12 meses           | Medplus  |
| Consultores                             | Consultor DBA, analista de sistemas, analista de suporte analista de negócio.                               | Valor hora       | Preço, Experiência prévia, prazo de entrega e Tecnologia. | R\$ 20.294,00      | 25 dias            | Medplus  |
| Infraestrutura de cabos de rede         | Instalar cabos de rede considerando o valor do cabo instalado.  | Tempo e material | Preço, experiência prévia e prazo de entrega.             | R\$ 1.500,00       | 3,5 dias           | TI Service, Micromaq   |

Fonte: elaborado pelo autor

#### **11.1.4 Critérios de Seleção para aquisições**

O Gerente do Projeto utilizou os seguinte critérios de seleção:

- a) tecnologia;
- b) custo;
- c) prazo de entrega;
- d) garantia;
- e) tipo da empresa;
- f) tempo de resposta a problemas;
- g) experiência prévia do fornecimento do item.

#### **11.1.5 Condução das aquisições**

Serão realizadas reuniões presenciais e virtuais com os fornecedores em potencial para que tenham um entendimento claro e comum quanto ao objeto a ser adquirido pela organização. A avaliação das propostas contará com opinião especializada.

#### **11.1.6 Controle das aquisições**

Membros da equipe do setor administrativo e financeiro da organização farão o controle das aquisições que envolve cumprir os contratos, realizar os pagamentos, receber os relatórios de desempenho para posterior avaliação e fazer reivindicações quando e se necessário. Todas estas informações serão repassadas ao gerente de projetos, patrocinador e diretores e caso haja alguma mudança significativa esta será tratada pelo controle integrado de mudanças.

#### **11.1.7 Encerramento das aquisições**

Será verificado a entrega e o aceite dos itens adquiridos de cada contrato bem como o arquivamento destes contratos para consultas futuras e relatório de lições aprendidas.

### **11.1.8 Administração do plano de gerenciamento das aquisições e contratos**

O gerente do projeto é responsável pelo plano de gerenciamento das aquisições e contratações e estará avaliando o plano semanalmente. Caso sejam necessárias mudanças, estas terão seus impactos avaliados pelo controle integrado de mudanças.

## 12 PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

### 12.1 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O Quadro 40 apresenta as revisões e validações do plano de gerenciamento das partes interessadas.

Quadro 40 – Gerenciamento das partes interessadas

| <b>Implantação de Sistema – Gerenciamento das Partes Interessadas</b> |                        |                         |                   |
|---|------------------------|-------------------------|-------------------|
| <b>Versão</b>   | <b>Data da Revisão</b> | <b>Autor</b>            | <b>Alterações</b> |
| 1.0   | 04/08/16               | Josué Francisco Menezes | Emissão inicial   |
|   |                        |                         |                   |
| <b>Aprovação</b>  |                        |                         |                   |
| <b>Data</b>   | <b>Nome</b>            | <b>Cargo</b>            | <b>Assinatura</b> |
| 05/08/16  | Nelson Balestro Jr     | Diretor Médico          |                   |

Fonte: elaborado pelo autor

O gerenciamento das partes interessadas incluem os processos de identificação, planejamento, engajamento e o controle do engajamento das partes interessadas.

#### 12.1.1 Identificação das partes interessadas

Com base no guia PMBOK quinta edição a identificação das partes interessadas é o processo de identificar pessoas, grupos ou organizações que podem ter impacto ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto e determinar quais informações elas necessitam e qual o impacto que terão no projeto.

O Quadro 41 apresenta a identificação das partes interessadas.

Quadro 41 – Identificação das partes interessadas

| <b>Código</b> | <b>Parte interessada</b>                          | <b>Empresa</b> | <b>Setor</b>                                |
|---------------|---|----------------|---|
| 1             | Samuel – Analista de Sistemas                     | Medplus        | Implantação de Sistema                      |
| 2             | Ismael - Analista DBA                             | Medplus        | Implantação de Sistema                      |
| 3             | Glauber – Analista de Suporte                     | Medplus        | Implantação de Sistema                      |
| 4             | Patrícia – Analista de Negócios                   | Medplus        | Comercial                                   |
| 5             | Murilo – Gerente fe TI                            | Clínica        | TI  |
| 6             | Dr Junior - Patrocinador                          | Clínica        | Equipe Médica (oftalmologia) / Diretoria    |
| 7             | Dr Nelson - Diretor                               | Clínica        | Equipe Médica (Oftalmologia) / Diretoria    |
| 8             | Dr Marco – Médico oftalmologista                  | Clínica        | Equipe Médica (Oftalmologia) / Diretoria    |
| 9             | Dr Gian Carlo – Médico Cirurgião Plástico         | Clínica        | Equipe Médica (Cirurgia Plástica)           |
| 10            | Dr Thiago – Médico Otorrinolaringologista         | Clínica        | Equipe Médica (Otorrinolaringologia)        |
| 11            | Dra Juliana – Fonoaudióloga                       | Clínica        | Equipe Médica (Fonoaudiologia)              |
| 12            | Dra Raquel – Medicina Estética                    | Clínica        | Equipe Médica (Medicina Estética)           |
| 13            | Alessandra – Funcionária e usuária do sistema     | Clínica        | Funcionária Setor de Atendimento/Financeiro |
| 14            | Adriana – Funcionária e usuária do sistema        | Clínica        | Funcionária Setor de Atendimento/Financeiro |
| 15            | Simone – Funcionária e usuária do sistema         | Clínica        | Funcionária Setor de Atendimento/Financeiro |
| 16            | Mariana – Funcionária e usuária do sistema        | Clínica        | Funcionária Setor de Call Center            |
| 17            | Aline – Funcionária e usuária do sistema          | Clínica        | Funcionária Setor de Call Center            |
| 18            | Patrícia – Funcionária e usuária do sistema       | Clínica        | Funcionária Setor de Call Center            |
| 19            | Kelly – Funcionária e usuária do sistema          | Clínica        | Enfermeira                                  |
| 20            | Karina – Funcionária e usuária do sistema         | Clínica        | Técnica em Enfermagem                       |
| 21            | Cláudia – Funcionária e usuária do sistema        | Clínica        | Assistente Dr Gian Carlo                    |
| 22            | Leila – Funcionária e usuária do sistema          | Clínica        | Assistente Dr Marco                         |
| 23            | Adir – Funcionária e usuária do sistema           | Clínica        | Assistente Dr Junior                        |
| 24            | Iara – Funcionária e usuária do sistema           | Clínica        | Secretária Administrativa                   |
| 25            | Rosane – Limpeza/Copa                             | Clínica        | Setor Limpeza                               |
| 26            | Tiago - Fornecedor de computadores e equipamentos | Dell           | Comercial                                   |

(Continua)

(Conclusão)

| <b>Código</b> | <b>Parte interessada</b>                            | <b>Empresa</b>                  | <b>Setor</b>                  |
|---------------|---|---------------------------------|-------------------------------|
| 27            | Rodrigo - Fornecedor de computadores e equipamentos | Micromaq                        | Comercial                     |
| 28            | Gelson - Fornecedor de Link de Internet             | BeW Net                         | Comercial                     |
| 29            | Luana - Fornecedor de Link de Internet              | Oi                              | Comercial                     |
| 30            | Thaís - Fornecedor do Sistema ERP                   | Medplus                         | Comercial                     |
| 31            | Geferson – Cabeamento estruturado                   | Ti Service                      | Técnico                       |
| 32            | Margarete   | Anvisa                          | Fiscal                        |
| 33            | Entidade CRM  | CRM                             | Conselho Regional de Medicina |
| 34            | Elson - Contador                                    | Escritório de Contabilidade     | Gerente                       |
| 35            | Rosana - Contadora                                  | Escritório de Contabilidade     | Fiscal                        |
| 36            | Michele - Assistente                                | Escritório de Contabilidade     | Contabilidade                 |
| 37            | Cláudia - RH  | Escritório de contabilidade     | Recursos Humanos              |
| 38            | Elisângela – Coaching                               | Consultoria Autônoma            | Consultora                    |
| 39            | Itom – TI   | Prefeitura Municipal de Estrela | TI – Nota Fiscal Eletrônica   |

Fonte: elaborado pelo autor

O Quadro 42 apresenta os dados de contato de cada parte interessada identificada no projeto.

Quadro 42 – Dados de contato das partes interessadas

| <b>Código</b> | <b>Parte interessada</b>        | <b>Fone Comercial e Ramal</b> | <b>Celular (DDD) + número</b> | <b>E-mail e/ou Skype</b>                                |
|---------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---|
| 1             | Samuel – Analista de Sistemas   | (046) 3309-2380               | (046) 9309-2380               | samuel@medplus.com.br                                   |
| 2             | Ismael - Analista DBA           | (046) 3309-2380               | (046) 9309-2381               | ismael@medplus.com.br                                   |
| 3             | Glauber – Analista de Suporte   | (046) 3309-2380               | (046) 9309-2382               | glauber@medplus.com.br                                  |
| 4             | Patrícia – Analista de Negócios | (046) 3309-2380               | (046) 9309-2383               | patricia@medplus.com.br<br>/ skype:<br>matricia_medplus |
| 5             | Murilo – Gerente de TI          | (051) 3712-1131<br>– Ramal 19 | (051) 9246-8265               | murilo@clinica.com.br                                   |
| 6             | Dr Junior - Patrocinador        | (051) 3712-1131<br>– Ramal 21 | (051) 9128-7013               | jr@clinica.com.br                                       |

(Continua)

(Continuação)

| <b>Código</b> | <b>Parte interessada</b>                            | <b>Fone Comercial e Ramal</b>             | <b>Celular (DDD) + número</b> | <b>E-mail e/ou Skype</b>  |
|---------------|---|---|-------------------------------|---------------------------|
| 7             | Dr Nelson - Diretor                                 | (051) 3712-1131<br>– Ramal 22             | (051) 9151-4448               | nelson@clinica.com.br     |
| 8             | Dr Marco – Médico oftalmologista                    | (051) 3712-1131<br>– Ramal 18             | (051) 9215-3270               | marco@clinica.com.br      |
| 9             | Dr Gian Carlo – Médico Cirurgião Plástico           | (051) 3712-1131<br>– Ramal 17             | (051) 9323-0013               | gian@clinica.com.br       |
| 10            | Dr Thiago – Médico Otorrinolaringologista           | (051) 3712-1131<br>– Ramal 20             | (051) 8323-0003               | thiago@clinica.com.br     |
| 11            | Dra Juliana – Fonoaudióloga                         | (051) 3712-1131<br>– Ramal 29             | (051) 9982-5039               | juliana@clinica.com.br    |
| 12            | Dra Raquel – Medicina Estética                      | (051) 3712-1131<br>– Ramal 30             | (051) 9596-6947               | raquel@clinica.com.br     |
| 13            | Alessandra – Funcionária e usuária do sistema       | (051) 3712-1131<br>– Ramal 24             | (051) 9877-8993               | alessandra@clinica.com.br |
| 14            | Adriana – Funcionária e usuária do sistema          | (051) 3712-1131<br>– Ramal 12             | (051) 9534-3414               | adriana@clinica.com.br    |
| 15            | Simone – Funcionária e usuária do sistema           | (051) 3712-1131<br>– Ramal 13             | (051) 9182-9383               | simone@clinica.com.br     |
| 16            | Mariana – Funcionária e usuária do sistema          | (051) 3712-1131<br>– Ramal 27             | (051) 9142-9584               | mariana@clinica.com.br    |
| 17            | Aline – Funcionária e usuária do sistema            | (051) 3712-1131<br>– Ramal 25             | (051) 8626-6549               | aline@clinica.com.br      |
| 18            | Patrícia – Funcionária e usuária do sistema         | (051) 3712-1131<br>– Ramal 32             | (051) 8320-2590               | patricia@clinica.com.br   |
| 19            | Kelly – Funcionária e usuária do sistema            | (051) 3712-1131<br>– Ramal 16             | (051) 9928-9002               | kelly@clinica.com.br      |
| 20            | Karina – Funcionária e usuária do sistema           | (051) 3712-1131<br>– Ramal 23             | (051) 9589-1668               | karina@clinica.com.br     |
| 21            | Cláudia – Funcionária e usuária do sistema          | (051) 3712-1131<br>– Ramal 34             | (051) 9151-4768               | claudia@clinica.com.br    |
| 22            | Leila – Funcionária e usuária do sistema            | (051) 3712-1131<br>– Ramal 11             | (051) 9728-4391               | leila@clinica.com.br      |
| 23            | Adir – Funcionária e usuária do sistema             | (051) 3712-1131<br>– Ramal 26             | (051) 9797-7236               | adir@clinica.com.br       |
| 24            | Iara – Funcionária e usuária do sistema             | (051) 3712-1131<br>– Ramal 14             | (051) 9358-1336               | iara@clinica.com.br       |
| 25            | Rosane – Limpeza/Copa                               | -   | (051) 9927-8937               | -                         |
| 26            | Tiago - Fornecedor de computadores e equipamentos   | 0800 970 3366<br>opção 1 RAMAL<br>7814366 | -                             | Tiago_Alves@Dell.com      |
| 27            | Rodrigo - Fornecedor de computadores e equipamentos | (051) 3726-4707                           | (051) 8522-0704               | rodrigo@micromaq.com      |

(Continua)

(Conclusão)

| Código | Parte interessada                       | Fone Comercial e Ramal       | Celular (DDD) + número | E-mail e/ou Skype                   |
|--------|---|------------------------------|------------------------|-------------------------------------|
| 28     | Gelson - Fornecedor de Link de Internet | (051) 3011-2164              | (051) 9226-7351        | gelson@bewnet.com.br                |
| 29     | Luana - Fornecedor de Link de Internet  | (051) 3710-1212              | -                      | luana@voicetelecom.com.br           |
| 30     | Thaís - Fornecedor do Sistema ERP       | (046) 3309-2380              | (046) 9309-2384        | thais@medplus.com.br                |
| 31     | Geferson – Cabeamento estruturado       | (51) 3748-6536(51) 3748-6536 | (51) 9748-6536         | geferson@tiservicers.com.br         |
| 32     | Margarete                               | (051) 3712-2445              | (051) 9646-0273        | -                                   |
| 33     | Entidade CRM                            | (051) 3714-1148              | -                      | -                                   |
| 34     | Elson - Contador                        | (051) 3712-2588              | -                      | elson@bendercontabilidade.com.br    |
| 35     | Rosana - Contadora                      | (051) 3712-2588              | -                      | fiscal@bendercontabilidade.com.br   |
| 36     | Michele - Assistente                    | (051) 3712-2588              | -                      | contabil@bendercontabilidade.com.br |
| 37     | Cláudia - RH                            | (051) 3712-2588              | -                      | pessoal@bendercontabilidade.com.br  |
| 38     | Elisângela – Coaching                   | -                            | (051) 9358-1338        | elis@gmail.com                      |
| 39     | Itom – TI                               | (51) 3981-1000               | -                      | fiscal@estrela-rs.gov.br            |

Fonte: elaborado pelo autor

### 12.1.2 Priorização das partes interessadas

Para maximizar o sucesso do projeto, o gerente do projeto, realizou a análise das partes interessadas classificando e priorizando-as através dos modelos:

- a) grau de poder/interesse;
- b) grau de poder/influência;
- c) grau de influência/impacto.

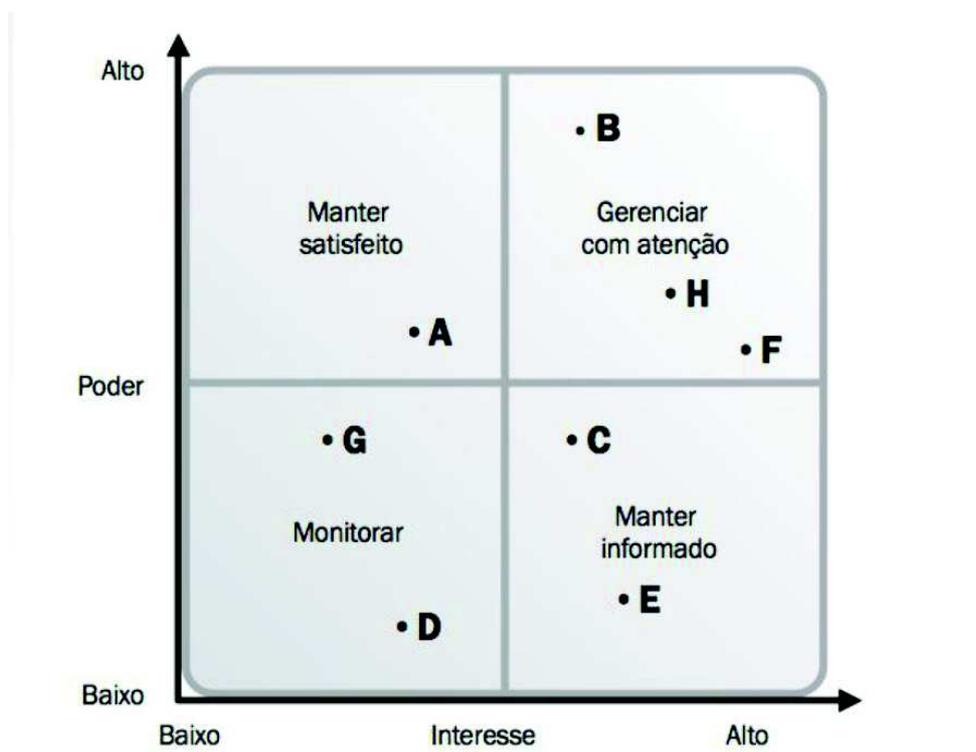
Os níveis de poder, interesse e impacto utilizados como referência no projeto são os seguintes:

- ( A ) - Alto;
- ( M ) - Médio;
- ( B ) - Baixo.

O enquadramento das partes interessadas em relação ao seu grau de poder legítimo ou influência, interesse e impacto no projeto foi conduzido com base na

rede de poder/interesse com as partes interessadas conforme apresentado na Figura 13.

Figura 13 – Rede de poder/interesse das partes interessadas



Fonte: Project Management Institute (2013)

Sendo assim, as possibilidades de enquadramento se limitam a:

- ( 1 ) - Gerenciar com Atenção;
- ( 2 ) - Manter Satisfeito;
- ( 3 ) - Manter Informado;
- ( 4 ) - Monitorar.

O Quadro 43 apresenta a priorização das partes interessadas.

Quadro 43 – Priorização das partes interessadas

| Código | Parte Interessada                             | Poder (AMB) | Interesse (AMB) | Impacto (AMB) | Enquadramento           |
|--------|---|-------------|-----------------|---------------|-------------------------|
| 1      | Samuel – Analista de Sistemas                 | M           | A               | A             | 3-Manter informado      |
| 2      | Ismael - Analista DBA                         | M           | A               | A             | 3-Manter informado      |
| 3      | Glauber – Analista de Suporte                 | M           | A               | A             | 3-Manter informado      |
| 4      | Patrícia – Analista de Negócios               | A           | A               | A             | 1-Gerenciar com Atenção |
| 5      | Murilo – Gerente fe TI                        | A           | A               | A             | 1-Gerenciar com Atenção |
| 6      | Dr Junior - Patrocinador                      | A           | A               | A             | 1-Gerenciar com Atenção |
| 7      | Dr Nelson - Diretor                           | A           | A               | A             | 1-Gerenciar com Atenção |
| 8      | Dr Marco – Médico oftalmologista              | A           | A               | A             | 1-Gerenciar com Atenção |
| 9      | Dr Gian Carlo – Médico Cirurgião Plástico     | A           | M               | M             | 2-Manter satisfeito     |
| 10     | Dr Thiago – Médico Otorrinolaringologista     | M           | A               | M             | 3-Manter informado      |
| 11     | Dra Juliana – Fonoaudióloga                   | M           | A               | B             | 3-Manter informado      |
| 12     | Dra Raquel – Medicina Estética                | M           | A               | B             | 3-Manter informado      |
| 13     | Alessandra – Funcionária e usuária do sistema | B           | A               | M             | 3-Manter informado      |
| 14     | Adriana – Funcionária e usuária do sistema    | B           | A               | M             | 3-Manter informado      |
| 15     | Simone – Funcionária e usuária do sistema     | B           | M               | M             | 4-Monitorar             |
| 16     | Mariana – Funcionária e usuária do sistema    | B           | A               | M             | 3-Manter informado      |
| 17     | Aline – Funcionária e usuária do sistema      | B           | A               | M             | 3-Manter informado      |
| 18     | Patrícia – Funcionária e usuária do sistema   | B           | M               | M             | 4-Monitorar             |
| 19     | Kelly – Funcionária e usuária do sistema      | A           | A               | M             | 1-Gerenciar com Atenção |
| 20     | Karina – Funcionária e usuária do sistema     | A           | A               | M             | 1-Gerenciar com Atenção |
| 21     | Cláudia – Funcionária e usuária do sistema    | B           | M               | M             | 4-Monitorar             |
| 22     | Leila – Funcionária e usuária do sistema      | A           | A               | M             | 1-Gerenciar com Atenção |
| 23     | Adir – Funcionária e usuária do sistema       | A           | A               | A             | 1-Gerenciar com Atenção |
| 24     | Iara – Funcionária e usuária do sistema       | A           | B               | M             | 2-Manter satisfeito     |

(Continua)

(Conclusão)

| <b>Código</b> | <b>Parte Interessada</b>                            | <b>Poder (AMB)</b> | <b>Interesse (AMB)</b> | <b>Impacto (AMB)</b> | <b>Enquadramento</b>    |
|---------------|---|--------------------|------------------------|----------------------|-------------------------|
| 25            | Rosane – Limpeza/Copa                               | B                  | B                      | B                    | 4 - Monitorar           |
| 26            | Tiago - Fornecedor de computadores e equipamentos   | B                  | B                      | B                    | 4 - Monitorar           |
| 27            | Rodrigo - Fornecedor de computadores e equipamentos | B                  | B                      |                      | 4 - Monitorar           |
| 28            | Gelson - Fornecedor de Link de Internet             | B                  | A                      | M                    | 3-Manter informado      |
| 29            | Luana - Fornecedor de Link de Internet              | B                  | A                      | M                    | 3-Manter informado      |
| 30            | Thaís - Fornecedor do Sistema ERP                   | A                  | A                      | A                    | 1-Gerenciar com atenção |
| 31            | Geferson – Cabeamento estruturado                   | B                  | A                      | B                    | 3-Manter informado      |
| 32            | Margarete   | A                  | M                      | M                    | 2-Manter satisfeito     |
| 33            | Entidade CRM  | A                  | B                      | M                    | 2-Manter satisfeito     |
| 34            | Elson - Contador                                    | M                  | M                      | M                    | 3-Manter informado      |
| 35            | Rosana - Contadora                                  | M                  | M                      | M                    | 3-Manter informado      |
| 36            | Michele - Assistente                                | M                  | M                      | M                    | 3-Manter informado      |
| 37            | Cláudia - RH  | M                  | M                      | B                    | 3-Manter informado      |
| 38            | Elisângela – Coaching                               | M                  | A                      | M                    | 3-Manter informado      |
| 39            | Iltom – TI  | M                  | M                      | M                    | 3-Manter informado      |

Fonte: elaborado pelo autor

### 12.1.3 Requisitos e expectativas

O Quadro 44 apresenta os requisitos e necessidades que cada parte interessada deseja ver atendida no projeto bem como as expectativas em relação ao projeto e ao produto do projeto.

Quadro 44 - Requisitos e expectativas das partes interessadas do projeto

| <b>Código</b> | <b>Parte interessada</b>               | <b>Requisitos</b>  | <b>Expectativas</b>  | <b>Abordagem / estratégia de gerenciamento das expectativas</b>  |
|---------------|--|--|--|--|
| 1             | Samuel – Analista de Sistemas          | Entender as necessidades e demandas do cliente elencando prioridades.  | Cumprir sua parte no projeto realizando o trabalho de diagnóstico e análise do sistema no prazo e qualidade determinada. | Valorizar o trabalho, criar um bom relacionamento, dar feedback.   |
| 2             | Ismael - Analista DBA                  | Ter acesso a toda base de dados antiga bem como o as tabelas, campos e relacionamentos das tabelas que deverão ser importadas. | Importar a base para estrutura nova com o mínimo de erros e garantir uma boa performance do banco de dados.              | Conversar e entender de forma detalhada todas as ações deste membro da equipe no que se refere a importação de dados e como irá garantir a qualidade dos dados. Dar todo suporte e condições necessárias para realizar o trabalho. |
| 3             | Glauber – Analista de Suporte          | Sistema configurado nas estações de trabalho e usuários treinados.   | Sistema plenamente configurado.  | Integrar com a equipe e com os usuários chave do sistema para que sejam minimizadas resistências ou problemas pontuais na utilização do novo sistema.  |
| 4             | Patrícia – Analista de Negócio Medplus | Sistema de gestão informatizado e prontuário eletrônico do paciente implantado.  | Implantar o sistema o mais breve possível e vender pacotes adicionais do sistema.  | Criar bom relacionamento. Ouvir e questionar o benefício das soluções.   |
| 5             | Murilo – Gerente de TI da Clínica      | Implantar um Sistema ERP que atenda a parte de gestão e prontuário eletrônico do paciente.                                     | Melhorar os processos e a produtividade da empresa como um todo. Quer seu trabalho reconhecido e valorizado.             | Envolver ao máximo nas atividades e no projeto. Ouvir opinião e dar feedback. Criar bom relacionamento. Solicitar apoio para coordenar atividades chave do projeto.  |
| 6             | Dr Junior - Patrocinador               | Eliminar fichas de papel com o prontuário eletrônico.  | Eliminar a ficha de papel e utilizar todos os recursos que o prontuário eletrônico oferece para agilizar o atendimento.  | Envolver e informar sobre o andamento da implantação do sistema.   |

(Continua)

(Continuação)

| <b>Código</b> | <b>Parte interessada</b>                      | <b>Requisitos</b>  | <b>Expectativas</b>  | <b>Abordagem / estratégia de gerenciamento das expectativas</b>   |
|---------------|---|--|--|---|
| 7             | Dr Nelson – Diretor da Clínica                | Sistema de gestão.   | Ter um sistema que controle contas a pagar, receber, fluxo de caixa, convênios, repasses para profissionais, indicadores e relatórios gerenciais.            | Manter uma boa comunicação e oferecer boas informações para o processo de tomada de decisão. Valorizar os benefícios.                 |
| 8             | Dr Marco – Médico oftalmologista              | Eliminar ficha de papel com o prontuário eletrônico e melhorar a gestão. | Este médico gosta e entende de informática, por isso espera que cada recursos do prontuário eletrônico e da parte de gestão sejam entregues.                 | Apresentar todos os recursos disponíveis e explicar cada etapa.   |
| 9             | Dr Gian Carlo – Médico Cirurgião Plástico     | Eliminar ficha de papel e ter seus problemas resolvidos.                 | Ter o sistema implantado de acordo com suas necessidades e expectativas.   | Médicos de especialidades diferentes e com interesses diferentes que devem ter seus requisitos atendidos para não gerar resistências. |
| 10            | Dr Thiago – Médico Otorrinolaringologista     | Eliminar ficha de papel e funcionalidade de repasse.                     | Utilizar o prontuário eletrônico para agilizar o atendimento além de poder visualizar sua produção diária bem como relatórios de repasses.                   | Manter este profissional informado sobre as funções que ele mais tem expectativas.  |
| 11            | Dra Juliana – Fonoaudiologia                  | Eliminar ficha de papel e funcionalidade de repasse.                     | Utilizar o prontuário eletrônico para agilizar o atendimento além de poder visualizar sua produção diária bem como relatórios de repasses.                   | Manter este profissional informado sobre as funções que ele mais tem expectativas.  |
| 12            | Dra Raquel – Medicina Estética                | Eliminar ficha de papel; relacionamento com o cliente.                   | Utilizar o prontuário eletrônico e o módulo de agendamento e relacionamento com o cliente.   | Manter este profissional informado sobre as funções que ele mais tem expectativas.  |
| 13            | Alessandra – Funcionária e usuária do sistema | Eliminar ficha de papel; agilizar atendimento; processos automatizados.  | Não precisar ir até um arquivo para buscar ficha de papel; Eliminar tarefas como emissão de notas fiscais manuais ou controles em papel; Melhorar processos. | Mostrar os recursos e benefícios do sistema e gerenciar as resistências de mudança.   |

(Continua)

(Continuação)

| <b>Código</b> | <b>Parte interessada</b>                            | <b>Requisitos</b>  | <b>Expectativas</b>  | <b>Abordagem / estratégia de gerenciamento das expectativas</b>   |
|---------------|---|--|--|---|
| 14            | Adriana –<br>Funcionária e<br>usuária do<br>sistema | Eliminar ficha de papel;<br>agilizar atendimento;<br>processos<br>automatizados.                       | Não precisar ir até um<br>arquivo para buscar<br>ficha de papel; Eliminar<br>tarefas como emissão<br>de notas fiscais<br>manuais ou controles<br>em papel; Melhorar<br>processos.  | Mostrar os recursos e<br>benefícios do sistema e<br>gerenciar as<br>resistências de<br>mudança.                           |
| 16            | Mariana –<br>Funcionária e<br>usuária do<br>sistema | Eliminar ficha de papel;<br>agilizar atendimento;<br>processos<br>automatizados.                       | Não precisar ir até um<br>arquivo para buscar<br>ficha de papel; Eliminar<br>tarefas como emissão<br>de notas fiscais<br>manuais ou controles<br>em papel; Melhorar<br>processos.  | Mostrar os recursos e<br>benefícios do sistema e<br>gerenciar as<br>resistências de<br>mudança.                           |
| 17            | Aline –<br>Funcionária e<br>usuária do<br>sistema   | Eliminar ficha de papel;<br>agilizar atendimento;<br>processos<br>automatizados.                       | Não precisar ir até um<br>arquivo para buscar<br>ficha de papel; Eliminar<br>tarefas como emissão<br>de notas fiscais<br>manuais ou controles<br>em papel; Melhorar<br>processos.  | Mostrar os recursos e<br>benefícios do sistema e<br>gerenciar as<br>resistências de<br>mudança.                           |
| 19            | Kelly –<br>Funcionária e<br>usuária do<br>sistema   | Eliminar ficha de papel;<br>informações dos<br>pacientes restritas a<br>área médica e<br>enfermagem.   | Utilização do prontuário<br>eletrônico e todos seus<br>recursos para emissão<br>de receitas, controle de<br>medicação, evolução do<br>paciente, melhoria nos<br>processos, etc.  | É fundamental o<br>envolvimento e apoio<br>deste profissional. Criar<br>um bom relacionamento<br>e mostrar os benefícios. |
| 20            | Karina –<br>Funcionária e<br>usuária do<br>sistema  | Eliminar ficha de papel;<br>informações dos<br>pacientes restritas a<br>área médica e<br>enfermagem.   | Utilização do prontuário<br>eletrônico e todos seus<br>recursos para emissão<br>de receitas, controle de<br>medicação, evolução do<br>paciente, melhoria nos<br>processos, etc.<br>Redução de atividades<br>manuais ou controles<br>em papéis. | É fundamental o<br>envolvimento e apoio<br>deste profissional. Criar<br>um bom relacionamento<br>e mostrar os benefícios. |
| 21            | Cláudia –<br>Funcionária e<br>usuária do<br>sistema | Eliminar ficha de papel;<br>agilizar atendimento;<br>processos<br>automatizados; lançar<br>orçamentos. | Não precisar ir até um<br>arquivo para buscar<br>ficha de papel; Eliminar<br>tarefas como emissão<br>de notas fiscais<br>manuais ou controles<br>em papel; Melhorar<br>processos.  | Mostrar os recursos e<br>benefícios do sistema e<br>gerenciar as<br>resistências de<br>mudança.                           |

(Continua)

(Continuação)

| <b>Código</b> | <b>Parte interessada</b>                               | <b>Requisitos</b>   | <b>Expectativas</b>  | <b>Abordagem / estratégia de gerenciamento das expectativas</b>   |
|---------------|--|---|--|---|
| 22            | Leila –<br>Funcionária e usuária do sistema            | O sistema atual não permite controlar a agenda do médico de forma efetiva.                            | Com a implantação dos sistema vários dos problemas relatadas por esta assistente de médico serão resolvidos com os recursos já apresentados a ela e ao médico. | Envolver ao máximo.   |
| 23            | Adir –<br>Funcionária e usuária do sistema             | Recursos na agenda que permitam gerenciar melhor a agenda do médico e o relacionamento com o cliente. | Com a implantação dos sistema vários dos problemas relatadas por esta assistente de médico serão resolvidos com os recursos já apresentados a ela e ao médico. | Envolver ao máximo.   |
| 24            | lara –<br>Funcionária e usuária do sistema             | Recursos administrativos; relatórios; indicadores.  | Melhorar o controle do faturamento e repasses.   | Envolver ao máximo nas atividades e no projeto. Ouvir opinião e dar feedback. Criar bom relacionamento. |
| 25            | Rosane –<br>Limpeza/Copa                               | -   | -  | -   |
| 26            | Tiago -<br>Fornecedor de computadores e equipamentos   | Fornecedor computadores com as configurações necessárias.   | Fechar pedido.   | Desenvolver parceria.   |
| 27            | Rodrigo -<br>Fornecedor de computadores e equipamentos | Fornecedor computadores com as configurações necessárias.   | Fechar pedido.   | Desenvolver parceria.   |
| 28            | Gelson -<br>Fornecedor de Link de Internet             | Fornecer link de internet com garantia de banda e disponibilidade.                                    | Fornecer serviço de qualidade e fechar parceria com contrato de longa duração.   | Desenvolver parceria.   |
| 29            | Luana -<br>Fornecedor de Link de Internet              | Fornecer link de internet com garantia de banda e disponibilidade.                                    | Fornecer serviço de qualidade e fechar parceria com contrato de longa duração.   | Desenvolver parceria.   |
| 30            | Tháís -<br>Fornecedor do Sistema ERP                   | Sistema e gestão implantado.  | Implantar o sistema e fidelizar o cliente para que feche um contrato de longa duração.   | Criar bom relacionamento. Ouvir e questionar o benefício das soluções.                                  |

(Continua)

(Conclusão)

| <b>Código</b> | <b>Parte interessada</b>          | <b>Requisitos</b>  | <b>Expectativas</b>   | <b>Abordagem / estratégia de gerenciamento das expectativas</b>    |
|---------------|-----------------------------------|--|---|--|
| 31            | Geferson – Cabeamento estruturado | Instalar cabeamento estruturado.   | Instalar o cabeamento e infra-estrutura respeitando normas e padrões de TI.                             | Criar bom relacionamento e parceria para futuros serviços.         |
| 32            | Margarete                         | Licenças de funcionamento junto a ANVISA.  | Licenças que permitam o funcionamento da clínica.   | Criar um bom relacionamento.                                       |
| 33            | Entidade CRM                      | Cumprir normas.  | Sistema implantado atender as normas.   | Criar bom relacionamento.  |
| 34            | Elson - Contador                  | Registro de contas a pagar e receber, produtos, estoque, emissão de notas, recibos, criar plano de contas, relatórios e etc. | Sistema proporcionará maior agilidade para área contábil bem como informação disponíveis em tempo real. | Criar bom relacionamento, desenvolver parceria e manter informado. |
| 35            | Rosana - Contadora                | Registro de contas a pagar e receber, produtos, estoque, emissão de notas, recibos, criar plano de contas, relatórios e etc. | Sistema proporcionará maior agilidade para área contábil bem como informação disponíveis em tempo real. | Criar bom relacionamento, desenvolver parceria e manter informado. |
| 36            | Michele - Assistente              | Registro de contas a pagar e receber, produtos, estoque, emissão de notas, recibos, criar plano de contas, relatórios e etc. | Expectativa de reduzir o trabalho manual como lançamento de notas e apuração de impostos.               | Criar bom relacionamento, desenvolver parceria e manter informado. |
| 37            | Cláudia - RH                      | Controle da equipe do projeto no que diz respeito a horas de trabalho e contrato de terceiros.                               | Maior integração da equipe.   | Criar bom relacionamento e manter informada.                       |
| 38            | Elisângela – Coaching             | Colaborar no desenvolvimento de habilidades dos membros da equipe.   | Desenvolver a equipe do projeto e colaboradores da organização.   | Criar bom relacionamento.  |
| 39            | Ilton – TI                        | Integração do sistema com o site da prefeitura para emissão de nota fiscal eletrônica.                                       | Emissão de nota fiscal eletrônica e usuários treinados para emissão.                                    | Criar bom relacionamento manter informado.                         |

Fonte: elaborado pelo autor

#### 12.1.4 Nível de engajamento das partes interessadas

O gerenciamento do engajamento das partes interessadas ajuda a aumentar a probabilidade de sucesso do projeto. Os níveis de engajamento identificados são:

- a) desinformado – sem conhecimento do projeto e impactos potenciais;
- b) resistente – ciente do projeto e impactos e resistente à mudanças;
- c) neutro – não oferece apoio nem resistência;
- d) dá apoio – ciente do projeto e impactos e dá apoio à mudanças;
- e) lidera – ciente do projeto e impactos e está ativamente engajado no projeto.

Dessa forma, os níveis foram classificados em:

- a) ( C ) - Corrente;
- b) ( D ) - Desejado.

O Quadro 45 apresenta o engajamento atual e o desejado das partes interessadas:

Quadro 45 – Engajamento atual e desejado das partes interessadas

| Código | Partes Interessadas                           | Desinformado | Resistente | Neutro | Dá Apoio | Lidera |
|--------|---|--------------|------------|--------|----------|--------|
| 1      | Samuel – Analista de Sistemas                 |              |            |        | CD       |        |
| 2      | Ismael - Analista DBA                         |              |            |        | CD       |        |
| 3      | Glauber – Analista de Suporte                 |              |            |        | CD       |        |
| 4      | Patrícia – Analista de Negócio Medplus        |              |            |        | CD       |        |
| 5      | Murilo – Gerente de TI da Clínica             |              |            |        |          | CD     |
| 6      | Dr Junior - Patrocinador                      |              |            |        |          | CD     |
| 7      | Dr Nelson – Diretor da Clínica                |              |            |        | C        | D      |
| 8      | Dr Marco – Médico oftalmologista              |              |            |        | C        | D      |
| 9      | Dr Gian Carlo – Médico Cirurgião Plástico     |              |            | C      | D        |        |
| 10     | Dr Thiago – Médico Otorrinolaringologista     |              |            |        | C        | D      |
| 11     | Dra Juliana – Fonoaudióloga                   |              |            | C      | D        |        |
| 12     | Dra Raquel – Medicina Estética                |              |            | C      | D        |        |
| 13     | Alessandra – Funcionária e usuária do sistema |              |            | C      | D        |        |
| 14     | Adriana – Funcionária e usuária do sistema    |              |            | C      | D        |        |
| 16     | Mariana – Funcionária e usuária do sistema    |              |            | C      | D        |        |
| 17     | Aline – Funcionária e usuária do sistema      |              |            | C      | D        |        |
| 19     | Kelly – Funcionária e usuária do sistema      |              |            | C      | D        |        |
| 20     | Karina – Funcionária e usuária do sistema     |              |            | C      | D        |        |

(Continua)

(Conclusão)

| Código | Partes Interessados                                 | Desinformado | Resistente | Neutro | Dá Apoio | Lidera |
|--------|---|--------------|------------|--------|----------|--------|
| 22     | Leila – Funcionária e usuária do sistema            |              |            | C      | D        |        |
| 23     | Adir – Funcionária e usuária do sistema             |              |            |        | CD       |        |
| 24     | Iara – Funcionária e usuária do sistema             |              |            | C      | D        |        |
| 25     | Rosane – Limpeza/Copa                               | CD           |            |        |          |        |
| 26     | Tiago - Fornecedor de computadores e equipamentos   |              |            | CD     |          |        |
| 27     | Rodrigo - Fornecedor de computadores e equipamentos |              |            | CD     |          |        |
| 28     | Gelson - Fornecedor de Link de Internet             |              |            | CD     |          |        |
| 29     | Luana - Fornecedor de Link de Internet              |              |            | CD     |          |        |
| 30     | Thaís - Fornecedor do Sistema ERP                   |              |            |        | CD       |        |
| 31     | Geferson – Cabeamento estruturado                   |              |            | CD     |          |        |
| 32     | Margarete   |              |            | C      | D        |        |
| 33     | Entidade CRM  |              |            | CD     |          |        |
| 34     | Elson - Contador                                    |              |            |        | C        | D      |
| 35     | Rosana - Contadora                                  |              |            |        | CD       |        |
| 36     | Michele - Assistente                                |              |            |        | CD       |        |
| 37     | Cláudia - RH  |              |            |        | CD       |        |
| 38     | Elisângela – Coaching                               |              |            |        | CD       |        |
| 39     | Ilton – TI  |              |            | CD     |          |        |

Fonte: elaborado pelo autor

### 12.1.5 Relacionamento existente entre as partes interessadas

O Quadro 46 apresenta os inter-relacionamentos identificados entre as partes interessadas:

Quadro 46 - Relacionamento existente entre as partes interessadas

| Item | Parte Interessada 1           | Parte Interessada 2             | Relacionamento existente entre as partes interessadas do projeto e como elas poderão afetar positivamente ou negativamente o projeto   |
|------|-------------------------------|---------------------------------|--|
| 1    | Murilo – Gerente de TI        | Patrícia – Analista de Negócios | Murilo como Gerente de TI cobrará da Patrícia os recursos do sistema e o desempenho prometido. O relacionamento profissional é bom. É necessária atenção especial para que haja sinergia entre estas partes. |
| 2    | Glauber – Analista de Suporte | Ismael - Analista DBA           | Trabalham juntos a mais tempo. Já se conhecem e o serviço flui.  |

(Continua)

(Conclusão)

| Item | Parte Interessada 1                      | Parte Interessada 2               | Relacionamento existente entre as partes interessadas do projeto e como elas poderão afetar positivamente ou negativamente o projeto   |
|------|--|-----------------------------------|--|
| 3    | Dr Junior – Patrocinador                 | Murilo – Gerente de TI da Clínica | O Patrocinador do projeto tem total confiança no Murilo. Foram os 2 que deram o pontão inicial para o projeto implantação do sistema. Afetarão de forma positiva o projeto.  |
| 4    | Patrícia – Analista de Negócios          | Samuel – Analista de Sistemas     | Trabalham juntos a mais tempo. Já se conhecem e o serviço flui.  |
| 5    | Samuel – Analista de Sistemas            | Ismael - Analista DBA             | Trabalham juntos a mais tempo. Já se conhecem e o serviço flui.  |
| 6    | Patrícia – Analista de Negócios          | Ismael - Analista DBA             | Trabalham juntos a mais tempo. Já se conhecem e o serviço flui   |
| 7    | Thaís - Fornecedor do Sistema ERP        | Murilo – Gerente de TI da Clínica | Thaís foi quem finalizou a proposta para gerar o contrato de fornecimento do software. O relacionamento é bom entre estas duas partes, porém Murilo tende a ser exigente quanto a entrega do produto do projeto.                                     |
| 8    | Murilo – Gerente de TI                   | Samuel – Analista de Sistemas     | Murilo quer implantar novo sistema e precisa da ajuda dos analistas para saber as funcionalidades do sistema, pois ele será o responsável na Clínica por gerenciar o sistema no dia a dia. Mantém um bom relacionamento com a equipe de implantação. |
| 9    | Funcionárias (usuários do sistema)       | Murilo – Gerente de TI da Clínica | O relacionamento entre estas partes é bom. Porém, como se trata da implantação de novo sistema as resistências serão inevitáveis e isso pode impactar de forma negativa o projeto.   |
| 10   | Glauber – Analista de suporte            | Murilo – Gerente de TI da Clínica | Nunca trabalharam juntos. Murilo precisa muito da ajuda desta parte interessada, por isso, tendem a trabalhar de forma colaborativa, pois Glauber também quer cumprir seu prazo e qualidade.   |
| 11   | Dr Junior - Patrocinador                 | Equipe Médica                     | O Patrocinador é um dos líderes entre a equipe médica. Como os médicos também serão usuários do sistema este patrocinador facilitará a comunicação com os demais médicos.  |
| 12   |  |                                   |  |
| 13   | Dr Marco – Médico oftalmologista         | Murilo – Gerente de TI da Clínica | Dr Marco gosta e entende de tecnologia. Apoiou Murilo e juntos analisaram os recursos do novo sistema e a melhor forma de passar o que está nas fichas em papel para o prontuário eletrônico do paciente. Impacto positivo.                          |
| 14   | Kelly – Funcionária e usuária do sistema | Equipe Médica                     | Ambos tem interesse no prontuário eletrônico do paciente. Impacto positivo.  |
| 15   | Equipe Médica                            | Murilo – Gerente de TI            | Ótimo relacionamento entre as partes. Existe muita cobrança da equipe médica em relação ao Murilo para que o produto do projeto seja alcançado e atenda as expectativas.   |

Fonte: elaborado pelo autor

### 12.1.6 Requisitos e expectativas das partes interessadas

O Quadro 47 apresenta os requisitos e expectativas das partes interessadas do projeto:

Quadro 47 - Requisitos e expectativas das partes interessadas do projeto

| Código | Parte Interessada                      | Requisitos e necessidades que deseja ver atendido pelo projeto   | Expectativas em relação ao projeto e/ou aos produtos do projeto  | Abordagem/Estratégia de gerenciamento das expectativas   |
|--------|--|--|--|--|
| 1      | Samuel – Analista de Sistemas          | Entender as necessidades e demandas do cliente elencando prioridades.  | Cumprir sua parte no projeto realizando o trabalho de diagnóstico e análise do sistema no prazo e qualidade determinada. | Valorizar o trabalho, criar um bom relacionamento, dar <i>feedback</i> .   |
| 2      | Ismael - Analista DBA                  | Ter acesso a toda base de dados antiga bem como o as tabelas, campos e relacionamentos das tabelas que deverão ser importadas. | Importar a base para estrutura nova com o mínimo de erros e garantir uma boa performance do banco de dados.              | Conversar e entender de forma detalhada todas as ações deste membro da equipe no que se refere a importação de dados e como irá garantir a qualidade dos dados. Dar todo suporte e condições necessárias para realizar o trabalho. |
| 3      | Glauber – Analista de Suporte          | Sistema configurado nas estações de trabalho e usuários treinados.   | Sistema plenamente configurado.  | Integrar com a equipe e com os usuários chave do sistema para que sejam minimizadas resistências ou problemas pontuais na utilização do novo sistema.  |
| 4      | Patrícia – Analista de Negócio Medplus | Sistema de gestão informatizado e prontuário eletrônico do paciente implantado.  | Implantar o sistema o mais breve possível e vender pacotes adicionais do sistema.  | Criar bom relacionamento. Ouvir e questionar o benefício das soluções.   |
| 5      | Murilo – Gerente de TI da Clínica      | Implantar um Sistema ERP que atenda a parte de gestão e prontuário eletrônico do paciente.                                     | Melhorar os processos e a produtividade da empresa como um todo. Quer seu trabalho reconhecido e valorizado.             | Envolver ao máximo nas atividades e no projeto. Ouvir opinião e dar <i>feedback</i> . Criar bom relacionamento. Solicitar apoio para coordenar atividades chave do projeto.  |
| 6      | Dr Junior - Patrocinador               | Eliminar fichas de papel com o prontuário eletrônico.  | Eliminar a ficha de papel e utilizar todos os recursos que o prontuário eletrônico oferece para agilizar o atendimento.  | Envolver e informar sobre o andamento da implantação do sistema.   |

(Continua)

(Continuação)

| <b>Código</b> | <b>Parte Interessada</b>                      | <b>Requisitos e necessidades que deseja ver atendido pelo projeto</b>    | <b>Expectativas em relação ao projeto e/ou aos produtos do projeto</b>   | <b>Abordagem/Estratégia de gerenciamento das expectativas</b>   |
|---------------|---|--|--|---|
| 7             | Dr Nelson – Diretor da Clínica                | Sistema de gestão.   | Ter um sistema que controle contas a pagar, receber, fluxo de caixa, convênios, repasses para profissionais, indicadores e relatórios gerenciais.            | Manter uma boa comunicação e oferecer boas informações para o processo de tomada de decisão.<br>Valorizar os benefícios.              |
| 8             | Dr Marco – Médico oftalmologista              | Eliminar ficha de papel com o prontuário eletrônico e melhorar a gestão. | Este médico gosta e entende de informática, por isso espera que cada recurso do prontuário eletrônico e da parte de gestão sejam entregues.                  | Apresentar todos os recursos disponíveis e explicar cada etapa.   |
| 9             | Dr Gian Carlo – Médico Cirurgião Plástico     | Eliminar ficha de papel e ter seus problemas resolvidos.                 | Ter o sistema implantado de acordo com suas necessidades e expectativas.   | Médicos de especialidades diferentes e com interesses diferentes que devem ter seus requisitos atendidos para não gerar resistências. |
| 10            | Dr Thiago – Médico Otorrinolaringologista     | Eliminar ficha de papel e funcionalidade de repasse.                     | Utilizar o prontuário eletrônico para agilizar o atendimento além de poder visualizar sua produção diária bem como relatórios de repasses.                   | Manter este profissional informado sobre as funções que ele mais tem expectativas.  |
| 11            | Dra Juliana – Fonoaudiologia                  | Eliminar ficha de papel e funcionalidade de repasse.                     | Utilizar o prontuário eletrônico para agilizar o atendimento além de poder visualizar sua produção diária bem como relatórios de repasses.                   | Manter este profissional informado sobre as funções que ele mais tem expectativas.  |
| 12            | Dra Raquel – Medicina Estética                | Eliminar ficha de papel; relacionamento com o cliente.                   | Utilizar o prontuário eletrônico e o módulo de agendamento e relacionamento com o cliente.   | Manter este profissional informado sobre as funções que ele mais tem expectativas.  |
| 13            | Alessandra – Funcionária e usuária do sistema | Eliminar ficha de papel; agilizar atendimento; processos automatizados.  | Não precisar ir até um arquivo para buscar ficha de papel; Eliminar tarefas como emissão de notas fiscais manuais ou controles em papel; Melhorar processos. | Mostrar os recursos e benefícios do sistema e gerenciar as resistências de mudança.   |

(Continua)

(Continuação)

| <b>Código</b> | <b>Parte Interessada</b>                      | <b>Requisitos e necessidades que deseja ver atendido pelo projeto</b>                    | <b>Expectativas em relação ao projeto e/ou aos produtos do projeto</b>  | <b>Abordagem/Estratégia de gerenciamento das expectativas</b>   |
|---------------|---|--|---|---|
| 14            | Adriana –<br>Funcionária e usuária do sistema | Eliminar ficha de papel; agilizar atendimento; processos automatizados.                  | Não precisar ir até um arquivo para buscar ficha de papel; Eliminar tarefas como emissão de notas fiscais manuais ou controles em papel; Melhorar processos.  | Mostrar os recursos e benefícios do sistema e gerenciar as resistências de mudança.                           |
| 15            | Simone –<br>Funcionária e usuária do sistema  | Eliminar ficha de papel; agilizar atendimento; processos automatizados.                  | Não precisar ir até um arquivo para buscar ficha de papel; Eliminar tarefas como emissão de notas fiscais manuais ou controles em papel; Melhorar processos.  | Mostrar os recursos e benefícios do sistema e gerenciar as resistências de mudança.                           |
| 16            | Mariana –<br>Funcionária e usuária do sistema | Eliminar ficha de papel; agilizar atendimento; processos automatizados.                  | Não precisar ir até um arquivo para buscar ficha de papel; Eliminar tarefas como emissão de notas fiscais manuais ou controles em papel; Melhorar processos.  | Mostrar os recursos e benefícios do sistema e gerenciar as resistências de mudança.                           |
| 17            | Aline –<br>Funcionária e usuária do sistema   | Eliminar ficha de papel; agilizar atendimento; processos automatizados.                  | Não precisar ir até um arquivo para buscar ficha de papel; Eliminar tarefas como emissão de notas fiscais manuais ou controles em papel; Melhorar processos.  | Mostrar os recursos e benefícios do sistema e gerenciar as resistências de mudança.                           |
| 19            | Kelly –<br>Funcionária e usuária do sistema   | Eliminar ficha de papel; informações dos pacientes restritas a área médica e enfermagem. | Utilização do prontuário eletrônico e todos seus recursos para emissão de receitas, controle de medicação, evolução do paciente, melhoria nos processos, etc.   | É fundamental o envolvimento e apoio deste profissional. Criar um bom relacionamento e mostrar os benefícios. |
| 20            | Karina –<br>Funcionária e usuária do sistema  | Eliminar ficha de papel; informações dos pacientes restritas a área médica e enfermagem. | Utilização do prontuário eletrônico e todos seus recursos para emissão de receitas, controle de medicação, evolução do paciente, melhoria nos processos, etc. Redução de atividades manuais ou controles em papéis. | É fundamental o envolvimento e apoio deste profissional. Criar um bom relacionamento e mostrar os benefícios. |

(Continua)

(Continuação)

| <b>Código</b> | <b>Parte Interessada</b>                               | <b>Requisitos e necessidades que deseja ver atendido pelo projeto</b>                                 | <b>Expectativas em relação ao projeto e/ou aos produtos do projeto</b>   | <b>Abordagem/Estratégia de gerenciamento das expectativas</b>   |
|---------------|--|---|--|---|
| 21            | Cláudia –<br>Funcionária e usuária do sistema          | Eliminar ficha de papel; agilizar atendimento; processos automatizados; lançar orçamentos.            | Não precisar ir até um arquivo para buscar ficha de papel; Eliminar tarefas como emissão de notas fiscais manuais ou controles em papel; Melhorar processos.   | Mostrar os recursos e benefícios do sistema e gerenciar as resistências de mudança.                     |
| 22            | Leila –<br>Funcionária e usuária do sistema            | O sistema atual não permite controlar a agenda do médico de forma efetiva.                            | Com a implantação dos sistema vários dos problemas relatadas por esta assistente de médico serão resolvidos com os recursos já apresentados a ela e ao médico. | Envolver ao máximo.   |
| 23            | Adir –<br>Funcionária e usuária do sistema             | Recursos na agenda que permitam gerenciar melhor a agenda do médico e o relacionamento com o cliente. | Com a implantação dos sistema vários dos problemas relatadas por esta assistente de médico serão resolvidos com os recursos já apresentados a ela e ao médico. | Envolver ao máximo.   |
| 24            | Iara –<br>Funcionária e usuária do sistema             | Recursos administrativos; relatórios; indicadores.  | Melhorar o controle do faturamento e repasses.   | Envolver ao máximo nas atividades e no projeto. Ouvir opinião e dar feedback. Criar bom relacionamento. |
| 25            | Rosane –<br>Limpeza/<br>Copa                           | -   | -  | -   |
| 26            | Tiago -<br>Fornecedor de computadores e equipamentos   | Fornecedor computadores com as configurações necessárias.   | Fechar pedido.   | Desenvolver parceria.   |
| 27            | Rodrigo -<br>Fornecedor de computadores e equipamentos | Fornecedor computadores com as configurações necessárias.   | Fechar pedido.   | Desenvolver parceria.   |

(Continua)

(Continuação)

| <b>Código</b> | <b>Parte Interessada</b>                | <b>Requisitos e necessidades que deseja ver atendido pelo projeto</b>  | <b>Expectativas em relação ao projeto e/ou aos produtos do projeto</b>                                  | <b>Abordagem/Estratégia de gerenciamento das expectativas</b>          |
|---------------|---|--|---|--|
| 28            | Gelson - Fornecedor de Link de Internet | Fornecer link de internet com garantia de banda e disponibilidade.   | Fornecer serviço de qualidade e fechar parceria com contrato de longa duração.                          | Desenvolver parceria.  |
| 29            | Luana - Fornecedor de Link de Internet  | Fornecer link de internet com garantia de banda e disponibilidade.   | Fornecer serviço de qualidade e fechar parceria com contrato de longa duração.                          | Desenvolver parceria.  |
| 30            | Thais - Fornecedor do Sistema ERP       | Sistema e gestão implantado.   | Implantar o sistema e fidelizar o cliente para que feche um contrato de longa duração.                  | Criar bom relacionamento. Ouvir e questionar o benefício das soluções. |
| 31            | Geferson – Cabeamento estruturado       | Instalar cabeamento estruturado.   | Instalar o cabeamento e infra-estrutura respeitando normas e padrões de TI.                             | Criar bom relacionamento e parceria para futuros serviços.             |
| 32            | Margarete                               | Licenças de funcionamento junto a ANVISA.  | Licenças que permitam o funcionamento da clínica.   | Criar um bom relacionamento.   |
| 33            | Entidade CRM                            | Cumprir normas.  | Sistema implantado atender as normas.   | Criar bom relacionamento.  |
| 34            | Elson - Contador                        | Registro de contas a pagar e receber, produtos, estoque, emissão de notas, recibos, criar plano de contas, relatórios e etc. | Sistema proporcionará maior agilidade para área contábil bem como informação disponíveis em tempo real. | Criar bom relacionamento, desenvolver parceria e manter informado.     |
| 35            | Rosana - Contadora                      | Registro de contas a pagar e receber, produtos, estoque, emissão de notas, recibos, criar plano de contas, relatórios e etc. | Sistema proporcionará maior agilidade para área contábil bem como informação disponíveis em tempo real. | Criar bom relacionamento, desenvolver parceria e manter informado.     |
| 36            | Michele - Assistente                    | Registro de contas a pagar e receber, produtos, estoque, emissão de notas, recibos, criar plano de contas, relatórios e etc. | Expectativa de reduzir o trabalho manual como lançamento de notas e apuração de impostos.               | Criar bom relacionamento, desenvolver parceria e manter informado.     |
| 37            | Cláudia - RH                            | Controle da equipe do projeto no que diz respeito a horas de trabalho e contrato de terceiros.                               | Maior integração da equipe.   | Criar bom relacionamento e manter informada.                           |

(Continua)

(Conclusão)

| Código | Parte Interessada     | Requisitos e necessidades que deseja ver atendido pelo projeto                         | Expectativas em relação ao projeto e/ou aos produtos do projeto      | Abordagem/Estratégia de gerenciamento das expectativas |
|--------|-----------------------|--|--|--|
| 38     | Elisângela – Coaching | Colaborar no desenvolvimento de habilidades dos membros da equipe.                     | Desenvolver a equipe do projeto e colaboradores da organização.      | Criar bom relacionamento.                              |
| 39     | Ilton – TI            | Integração do sistema com o site da prefeitura para emissão de nota fiscal eletrônica. | Emissão de nota fiscal eletrônica e usuários treinados para emissão. | Criar bom relacionamento manter informado.             |

Fonte: elaborado pelo autor

### 12.1.7 Controlar o engajamento das partes interessadas

O nível de engajamento das partes interessadas será controlado de forma contínua. Serão monitorados os relacionamentos das partes interessadas no projeto em geral com objetivo de aumentar a eficiência e eficácia das atividades de engajamento através dos ajustes necessários das estratégias e planos.

### 12.1.8 Alteração no plano de gerenciamento das partes interessadas

É responsabilidade do Gerente de Projetos conduzir as alterações necessárias do plano de gerenciamento das partes interessadas através do controle integrado de mudanças bem como avaliar os impactos destas mudanças nas demais áreas.

### 12.1.9 Frequência de atualização do plano de gerenciamento das partes interessadas

O plano de gerenciamento das partes interessadas será avaliado pelo gerente do projeto semanalmente incluindo as reuniões do projeto. O documento será atualizado sempre que houver mudanças nas informações das partes interessadas, quando houver novas partes interessadas, quando sair ou não for mais afetada pelo projeto alguma parte interessada ou quando for necessário alguma outra atualização específica.

### 13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no guia PMBOK 5 edição, o plano de projeto desenvolvido possibilitou definir o planejamento, execução e gerenciamento do projeto abarcando todas as áreas de conhecimento (integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas).

A elaboração do plano contou com a participação do gerente do projeto, membros da equipe do projeto e patrocinador. O gerente do projeto será responsável por realimentar o processo de planejamento de forma bastante dinâmica para poder conduzi-lo com êxito.

O sucesso em projetos tem várias dimensões como a eficácia do projeto e o resultado para os *stakeholders* e clientes do projeto. Com isso, o sucesso pode ser medido pelo resultado presente e pelo impacto futuro para a organização incluindo novas possibilidades, novas previsões de futuro, competências desenvolvidas pela equipe entre outros. Almeja-se, a partir deste plano desenvolvido dentro do contexto organizacional, conduzir ao sucesso o projeto de Implantação de Sistema de Gestão para Clínica Balestro tendo como premissa que o sucesso será sobre o olhar dos *stakeholders*.

## REFERÊNCIAS

COMPUTAÇÃO EM NUVEM. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2016. Disponível em:

<[https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Computa%C3%A7%C3%A3o\\_em\\_nuvem&oldid=45938585](https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Computa%C3%A7%C3%A3o_em_nuvem&oldid=45938585)>. Acesso em: 18 jun. 2016.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 5. ed. 14 Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania, EUA, 2013.

STAREC, Claudio; PLACHTA, Claudio. **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2009.

## ANEXO A – GLOSSÁRIO

*Cloud Computing* – Segundo o site wikipedia:

O conceito de computação em nuvem (em inglês, *cloud computing*) refere-se à utilização da memória e da capacidade de armazenamento e cálculo de computadores e servidores compartilhados e interligados por meio da Internet, seguindo o princípio da computação em grade (COMPUTAÇÃO EM NUVEM, 2016, texto digital).