

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

**SCHEILA CARLIN BACIM**

**PLANO DE PROJETO: PROCESSO DE GERENCIAMENTO E CONTROLE  
DE DEMANDAS UTILIZANDO A BIBLIOTECA DE BOAS PRÁTICAS ITIL**

**São Leopoldo**

**2016**

SCHEILA CARLIN BACIM

**PLANO DE PROJETO: PROCESSO DE GERENCIAMENTO E CONTROLE  
DE DEMANDAS UTILIZANDO A BIBLIOTECA DE BOAS PRÁTICAS ITIL**

Projeto de Pesquisa apresentado como  
requisito parcial para obtenção do título  
MBA em Gestão de Projetos da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -  
UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Filipe Bortolini

São Leopoldo

2016

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo Business Case .....	14
Tabela 2 – Requisitos Funcionais .....	16
Tabela 3 - Requisitos Não Funcionais.....	17
Tabela 4 - <i>Softwares</i> Selecionados.....	18
Tabela 5 - Avaliação dos <i>Softwares</i> .....	19
Tabela 6 – Tipos de Solicitações.....	28
Tabela 7 – Matriz GUT .....	29
Tabela 8 – Priorização das Solicitações.....	29
Tabela 9 – Média de Tempo de Resposta .....	30
Tabela 10 – Solicitações Priorizadas e Tempo de Resposta .....	31
Tabela 11 – Termo de Abertura do Projeto .....	34
Tabela 12 – Papéis e Responsabilidades .....	36
Tabela 13 – Estrutura Analítica do Projeto.....	40
Tabela 14 – Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto .....	42
Tabela 15 – Fluxo de Caixa Mensal .....	61
Tabela 16 – Custo Mensal por Recurso .....	63
Tabela 17 – Horas Trabalhadas Mensal no Projeto .....	63
Tabela 18 – Principais Marco do Projeto.....	64
Tabela 19 – Custos por Atividade e Fases.....	64
Tabela 20 – Métricas de Desempenho do Projeto .....	68
Tabela 21 – Métricas de Desempenho do Produto .....	69
Tabela 22 – Validação dos Requisitos .....	71
Tabela 23 - Papéis e Responsabilidades .....	74
Tabela 24 – Contato da Equipe.....	74
Tabela 25 – Matriz de Responsabilidade - RACI.....	76
Tabela 26 – Ferramentas de Comunicação .....	80
Tabela 27 – Matriz de Funções e Responsabilidades.....	85
Tabela 28 - Matriz de Impacto dos Objetivos do Projeto.....	86
Tabela 29 – Pontuação dos Riscos.....	86
Tabela 30 – Identificação dos Riscos.....	88
Tabela 31 – Avaliação Qualitativa dos Riscos.....	90
Tabela 32 – Avaliação Quantitativa dos Riscos .....	92

Tabela 33 – Resposta aos Riscos.....	93
Tabela 34 - Partes Interessadas .....	97
Tabela 35 – Partes Interessadas.....	98
Tabela 36 – Priorização das Partes Interessadas .....	98
Tabela 37 – Requisitos e Expectativas das Partes Interessadas.....	98
Tabela 38 – Engajamento das Partes Interessadas.....	99
Tabela 39 – Estratégia de Engajamento das Partes Interessadas.....	100

## LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Ciclo de Vida da ITIL.....	22
Figura 2 – Fluxo do Gerenciamento de Incidentes (ITIL) .....	24
Figura 3 – Fluxo do Gerenciamento de Problemas (ITIL) .....	26
Figura 4 – Fluxo de Trabalho Atual .....	27
Figura 5 – Novo Fluxo de Trabalho .....	28
Figura 6 - Solicitações por Mês .....	30
Figura 7 - Solicitações X Tempo de Resposta .....	31
Figura 8 – Estrutura Gráfica da EAP .....	50
Figura 9 – EAP – Fase Iniciação .....	51
Figura 10 – EAP – Fase Planejamento .....	52
Figura 11 – EAP – Fase Análise .....	53
Figura 12 – EAP – Fase Execução .....	54
Figura 13 – EAP – Fase Encerramento.....	55
Figura 14 – Cronograma do Projeto .....	57
Figura 15 – Cronograma Detalhado do Projeto – Parte 1 .....	58
Figura 16 - Cronograma Detalhado do Projeto – Parte 2.....	59
Figura 17 – Curva S de Desembolso Mensal.....	62
Figura 18 – Recursos do Projeto.....	63
Figura 19 - Organograma do Projeto.....	73
Figura 20 – Modelo de Ata de Reunião.....	81
Figura 21 – Modelo de Relatório de Acompanhamento .....	82
Figura 22 – Modelo Termo de Encerramento do Projeto .....	83
Figura 23 - Estrutura Analítica dos Riscos .....	87

## LISTA DE SIGLAS

REQ	Requisito
RNF	Requisito Não Funcional
SLA	<i>Service Level Agreement</i> (Acordo de Nível de Serviço)
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
TI	Tecnologia da Informação
TLMKT	<i>Telemarketing</i>
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
PMBOK	<i>Project Management Body Of Knowledge</i>
BABOK	<i>Business Analysis Body of Knowledge</i>
Febraban	Federação Brasileira das Associações de Bancos
IIBA	<i>International Institute Of Business Analysis</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>BUSINESS CASE</b> .....	<b>11</b>
2.1	EMPRESA .....	11
2.2	SITUAÇÃO ATUAL.....	11
2.3	DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA.....	12
2.4	SITUAÇÃO DESEJADA .....	13
2.5	BENEFÍCIOS ESPERADOS.....	13
2.6	OBJETIVOS GERAL .....	13
2.7	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
<b>3</b>	<b>REQUISITOS</b> .....	<b>16</b>
3.1	REQUISITOS FUNCIONAIS .....	16
3.2	REQUISITOS NÃO-FUNCIONAIS .....	17
<b>4</b>	<b>SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE SOFTWARES PARA GESTÃO</b> .....	<b>17</b>
4.1	AVALIAÇÃO DOS SOFTWARES.....	19
<b>5</b>	<b>PROJETO PILOTO - FRESHDESK</b> .....	<b>20</b>
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA, PROCESSO E TREINAMENTO</b> .....	<b>22</b>
6.1	<i>INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY - ITIL</i> .....	22
6.2	PROCESSO .....	27
6.3	TREINAMENTO .....	31
<b>7</b>	<b>PROJETO</b> .....	<b>33</b>
7.1	RECURSOS ENVOLVIDOS NO PROJETO.....	33
7.2	<i>STAKEHOLDERS</i> , EXPECTATIVA E RESULTADOS ESPERADOS.....	33
<b>8</b>	<b>GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO</b> .....	<b>34</b>
8.1	TERMO DE ABERTURA .....	34
8.2	PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS.....	35
8.2.1	CONTROLE DAS MUDANÇAS NOS CUSTOS.....	36
8.2.2	CONTROLE DAS MUDANÇAS NOS PRAZOS.....	36
<b>9</b>	<b>GERENCIAMENTO DE ESCOPO</b> .....	<b>38</b>
9.1	DECLARAÇÃO DO ESCOPO .....	38
9.2	REQUISITOS DO PROJETO E DO PRODUTO.....	38
9.3	ORÇAMENTO DO PROJETO .....	38
9.4	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DO PRODUTO .....	39

9.5	PREMISSAS DO PROJETO .....	39
9.6	RESTRICÇÕES DO PROJETO .....	39
9.7	EQUIPE DO PROJETO.....	40
9.8	RISCOS INICIAIS DO PROJETO.....	40
9.9	ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO .....	40
9.10	DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO .....	42
9.11	ESTRUTURA GRÁFICA DA EAP .....	49
9.12	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO .....	55
<b>10</b>	<b>PLANO GERENCIAMENTO DO TEMPO .....</b>	<b>56</b>
10.1	FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DOS PRAZOS .....	56
10.2	CRONOGRAMA DO PROJETO.....	56
10.3	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO .....	59
<b>11</b>	<b>GERENCIAMENTO DOS CUSTOS .....</b>	<b>60</b>
11.1	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS .....	60
11.2	RESERVAS FINANCEIRAS.....	60
11.3	FREQUENCIA E AVALIAÇÃO DO ORÇAMENTO DO PROJETO .....	61
11.4	RELATÓRIOS DE CONTROLE DE CUSTOS.....	61
11.5	ORÇAMENTO .....	62
11.6	ESTIMATIVA DE CUSTOS DOS RECURSOS .....	62
11.7	ESTIMATIVA DE CUSTOS DAS ATIVIDADES.....	64
11.8	ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO .....	66
11.9	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS .....	67
<b>12</b>	<b>GERENCIAMENTO DA QUALIDADE .....</b>	<b>68</b>
12.1	POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO.....	68
12.2	PROJETO .....	68
12.3	PRODUTO .....	69
12.4	CONTROLE DA QUALIDADE .....	70
12.5	GARANTIA DA QUALIDADE .....	70
12.6	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE .....	72
<b>13</b>	<b>GERENCIAMENTO DOS RECURSOS.....</b>	<b>73</b>
13.1	PLANEJAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS .....	73
13.2	ORGANOGRAMA DO PROJETO .....	73
13.3	DEFINIÇÃO DE PAPÉIS.....	73
13.4	LISTA DE RECURSOS HUMANOS .....	74

13.5 INCLUSÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DA EQUIPE .....	75
13.6 FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA EQUIPE .....	75
13.7 TREINAMENTO .....	75
13.8 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES – RACI .....	76
13.9 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA GERENCIAMENTO DE RH .....	78
13.10 PLANEJAMENTO DOS RECURSOS MATERIAIS .....	79
13.11 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS...	79
<b>14 GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>80</b>
14.1 EVENTOS DE COMUNICAÇÃO .....	80
14.2 ATA DE REUNIÕES.....	81
14.3 RELATÓRIOS DE ACOMPANHAMENTO DO PROJETO .....	82
14.4 TERMO DE ENCERRAMENTO .....	82
14.5 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO	84
<b>15 GERENCIAMENTO DE RISCOS .....</b>	<b>85</b>
15.1 GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO .....	85
15.2 MATRIZ DE IMPACTO SOBRE OS PRINCIPAIS OBJETIVOS DO PROJETO	85
15.3 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS .....	87
15.4 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS.....	89
15.5 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS.....	91
15.6 PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS.....	93
15.7 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	94
<b>16 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES .....</b>	<b>95</b>
16.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÃO .....	95
16.2 ANÁLISE MAKE-OR-BUY (FAZER OU COMPRAR) .....	95
16.3 DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO .....	95
16.4 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES .	96
16.5 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES ...	96
<b>17 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....</b>	<b>97</b>
17.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS .....	97
17.2 DADOS DE CONTATO DAS PARTES INTERESSADAS .....	97
17.3 PRIORIZAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS .....	98
17.4 REQUISITOS E EXPECTATIVAS.....	98
17.5 ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	99
17.6 ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS .....	100

17.7 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	100
<b>18 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>101</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO A – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS SOFTWARES.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO B – TELAS DO PROJETO PILOTO.....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO C – CUSTOS SEMANAL DOS RECURSOS .....</b>	<b>107</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A constante busca pela fidelização dos clientes faz com que as instituições financeiras, busquem por estratégias que garantam que os mesmos jamais cedam às tentações da concorrência.

Atualmente no Brasil, a rede bancária é composta por 193 bancos, dados da Federação Brasileira das Associações de Bancos - Febraban (2016), públicos e privados, de capital nacional ou estrangeiro, que operam em intensa competição pelo oferecimento de produtos e tecnologia.

Um desses produtos é responsável pela maior fatia das receitas com serviços, o setor de cartões que tem uma concorrência acirrada nos resultados das instituições financeiras.

Segundo balanço da Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (Abecs), o mercado movimentou R\$ 978,8 bilhões com os cartões de crédito e débito no ano passado, um crescimento de 14,8% em relação há outros anos.

Baseado nesses resultados as instituições, procuram identificar seus clientes mais lucrativos e estabelecem diferentes níveis de atendimento criando produtos e serviços adequados para eles.

Com isso os retêm, encontrando maneiras de superar suas expectativas, procurando aumentar cada vez mais a gama de produtos, não permitindo que concorrentes possam conquistá-los.

Dentro deste contexto a tecnologia da informação é vista como a facilitadora, possibilitando a criação de banco de dados que dá à instituição a capacidade de melhor planejar e estabelecer vínculos com o cliente.

O presente projeto visa implantar um processo que facilite o controle das solicitações dessas informações de banco de dados. Facilitando o acesso a informações atuais e históricos, além de documentação e padronização das solicitações, otimização no tempo de resposta e qualidade nas entregas, alcançando assim o objetivo estratégico do trabalho.

## 2 BUSINESS CASE

### 2.1 EMPRESA

A empresa onde será realizado o projeto é uma instituição financeira, que é referência internacional pelo modelo de atuação em sistema. São 95 cooperativas de crédito filiadas, que operam com uma rede de atendimento com 1.400 pontos e mais de 3 milhões de associados.

A estrutura conta ainda com quatro Centrais Regionais, uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo e suas empresas controladas. Todas essas entidades, juntas, adotam um padrão operacional único. A atuação em sistema permite ganhos de escala e aumenta o potencial das cooperativas de crédito para exercer a atividade em um mercado no qual estão presentes grandes conglomerados financeiros.

A instituição conta com mais de 18,7 mil colaboradores, R\$ 52,8 bilhões de ativos, R\$ 7,7 bilhões em patrimônio líquido, R\$ 27,1 bilhões em saldo de carteira de crédito, R\$ 1 bilhões de valores rateados. Está presente em 11 estados.

O cooperativismo de crédito existe desde o século XIX na Europa e chegou ao Brasil em 1902 pelas mãos do padre suíço Theodor Amstad.

Hoje existem mais de 50 mil cooperativas de crédito no mundo, o que mostra uma aposta em um modelo de instituição financeira mais moderna e sustentável.

### 2.2 SITUAÇÃO ATUAL

A instituição possui um departamento que atua na captação e fidelização dos seus associados. Sua principal atividade é disponibilizar, para o departamento de *Marketing* relatórios que auxiliam na tomada de decisão estratégica como:

Venda de produtos cartões, adesão a programas de recompensa, análise comportamental, relatórios gerenciais de acompanhamento de utilização dos cartões, valores e rede credenciada. Além de relatórios quantitativos de cartões emitidos, desbloqueados e inativos.

Esses relatórios têm como objetivo incentivar a utilização dos produtos, captar novos associados, bem como proporcionar benefícios para os mesmos.

Para gerar esses relatórios o departamento dispõe de dois (2) analistas de *Business Intelligence* (BI) que identificam as regras de cada relatório e a partir dessas regras realizam o levantamento das informações na base de dados, disponibilizando o resultado através de planilhas eletrônicas para o departamento de *Marketing*.

O departamento recebe por semana de cinco (5) a seis (6) solicitações de relatórios disponibilizando os mesmos em até 4 (quatro) dias úteis. Em média são entregues 30 (trinta) relatórios por mês, que totalizam mais de 191 milhões de contatos através de *folders* (folhetos de informações nas faturas), SMS (Serviço de Mensagens Curtas), contato telefônico e mala direta. Gerando um retorno de 77,7%.

Além dos relatórios ainda são disponibilizados estudos que auxiliam as equipes na tomada de decisão quanto à participação em campanhas de publicidade, quantidade de faturas emitidas, valor de *ticket* médio, parceria com estabelecimento para aceitação dos produtos, entre outros.

### 2.3 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA

Essas solicitações de relatórios e estudos são recebidas por *email* pelos dois analistas de *Business Intelligence* (BI). Não existe um sistema onde possam ser cadastradas essas informações, bem como não são definidos: data de início, data de entrega e grau de prioridade.

A falta de controle e cadastro em um sistema apropriado ocasiona duplicidade na execução dos relatórios por parte dos analistas, as estimativas de prazo geralmente são imprecisas, pois não existe uma base de métricas que sirva de referência para estabelecer os prazos.

Além da falta de controle não existe um repositório comum para as solicitações já executadas. Cada analista dispõe na máquina local uma pasta com suas execuções e o resultado que foi enviado para o solicitante do relatório.

A cada nova solicitação é necessário escrever novamente todas as regras e realizar a execução dos *scripts* ocasionando demora na resposta, bem como alocação de base de dados desnecessária.

## 2.4 SITUAÇÃO DESEJADA

A situação desejada é utilizar um processo que permita o cadastro das solicitações e suas regras, bem como previsão de entrega, data de início e priorização, além de identificar o responsável pela execução da solicitação.

Manter um repositório com documentação, *templates/scripts* e históricos de solicitações recorrentes que servirá de referência para solicitações futuras.

Disponibilizar uma metodologia padronizada que possa ser utilizada em âmbito comum pelos analistas de *Business Intelligence*.

## 2.5 BENEFÍCIOS ESPERADOS

Como benefícios espera-se que nos primeiros três meses de implantação os relatórios e estudos, sejam cadastrados em um ambiente que permita identificar e garantir respostas rápidas ao solicitante.

Maior visibilidade dos mesmos, possibilitando o acompanhamento da data de entrega, do tempo de execução, *status* atual e recurso que executou ou irá executar a solicitação.

O setor disponibilizará de um processo padronizado podendo ser utilizado pela equipe ou qualquer novo recurso que possa atuar no departamento.

Espera-se manter um histórico possibilitando a reutilização de *scripts* para solicitações recorrentes.

Através desse histórico estima-se que o tempo de resposta seja reduzido em 50%, aumentando a produtividade da equipe e consequentemente evitando atrasos nas solicitações.

## 2.6 OBJETIVOS GERAL

O objetivo geral do projeto é adotar um processo para gestão e controle das solicitações de relatórios e estudos do departamento de inteligência de negócio.

Trazendo aumento na produtividade do setor, bem como entregas mais assertivas, evitando retrabalho, melhor alinhamento com as exigências do negócio, redução de tempo nas entregas e melhora na qualidade e integridade da informação.

## 2.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O objetivo específico é identificar e categorizar as solicitações, disponibilizar um ambiente onde as mesmas possam ser cadastradas, permitindo maior visibilidade a equipe e ao solicitante, agregando valor ao negócio.

A partir da identificação deverá ser criado *templates/scripts* e documentação que possam servir de referência para execução de novas solicitações e principalmente que servirão de parâmetro para futuras estimativas de tempo, disponibilizar repositórios onde serão armazenados os históricos de documentos recebidos e resultados enviados.

Para cadastro e controle das solicitações será adquirido o *software* que atenda aos requisitos da instituição, permitindo a criação e priorização das solicitações de forma simples, possua indicadores que demonstrem os *status* das solicitações, apresente relatórios com a avaliação da produtividade da equipe e seja de fácil usabilidade.

Com base no levantamento da situação atual das solicitações, definir uma metodologia e padrão a ser utilizado, bem como realizar treinamento de todos os envolvidos no processo.

Tabela 1 - Resumo Business Case

<b>Situação Atual</b>	<b>Situação Esperada</b>
Solicitações de relatórios e estudos são recebidas por e-mail.	Ambiente que possibilite o cadastro das solicitações.
Solicitações sem categorização e priorização.	Categorizar solicitações, definir grau de prioridade e tempo de resposta.
Duplicidade na execução das solicitações.	Visibilidade de qual analista irá executar a solicitação ou executou.
Inexistência de padrões de documentação, históricos.	Repositório para histórico, documentação e <i>templates/scripts</i> .
Falta de padronização para execução das solicitações.	Implantar metodologia comum aos analistas.
<b>Problemas</b>	<b>Benefícios Esperados</b>
Demora de respostas para solicitante.	Reduzir o tempo médio de resposta
Baixa produtividade.	Aumentar o número de solicitações atendidas.
Baixa qualidade, trabalho repetitivo.	Entregas mais assertivas.
<b>Objetivo</b>	
Categorizar as solicitações por (tipo, grau de prioridade, datas, produto, solicitante);	
Implantar ferramenta para cadastro e controle das solicitações.	
Disponibilizar repositório para as solicitações, separadas por categorias, documentação e	

---

históricos;

---

Mapear processo atual e redesenhar o processo;

---

Realizar treinamento com as equipes envolvidas.

---

Elaborado pela autora (2016)

### 3 REQUISITOS

Segundo o guia BABOK, requisitos podem ser definidos da seguinte forma:

Um requisito é:

- “1. Uma condição ou capacidade necessária para uma parte interessada resolver um problema ou atingir um objetivo.
2. Uma condição ou capacidade que deve ser alcançada ou possuída por uma solução, ou componente de solução, para satisfazer um contrato, padrão, especificação ou outros documentos formalmente impostos.
3. Uma representação documentada de uma condição ou capacidade como em (1) ou (2).” (IIBA, 2009, p.4)

#### 3.1 REQUISITOS FUNCIONAIS

Os requisitos funcionais descrevem o comportamento e a informação que a solução irá gerenciar. Descrevem capacidades que o sistema será capaz de executar em termos de comportamentos e operações ou respostas específicas de aplicativos de tecnologia da informação.

Tabela 2 – Requisitos Funcionais

Nº Requisito	Nome Requisito	Descrição
[REQ 01]	Cadastro e Controle de Solicitações	O sistema deve permitir o cadastro de regras das solicitações, que são: Título das solicitações, categoria, tipo de produto, <i>status</i> , prioridade, responsável, data de recebimento, previsão de início, previsão de entrega e descrição do mesmo.
[REQ 02]	Customização das Solicitações	O sistema deve permitir a personalização de campos como: títulos, <i>status</i> , prioridade e responsável.
[REQ 03]	Visualização das Solicitações	O sistema deve permitir a visualização das solicitações cadastradas, bem como acompanhamento das mesmas
[REQ 04]	Cadastro de Usuários	O sistema deve permitir o cadastro de até 2 (dois) usuários para realizar as operações no portal.
[REQ 05]	Emissão de Relatórios	O sistema deve permitir a emissão de relatórios para controle.
[REQ 06]	Usuário Administrador	Somente o usuário e o administrador do portal poderão realizar alterações nos cadastrados das solicitações.
[REQ 07]	Conflito de Agentes	O sistema deve permitir apenas um usuário responsável para cada solicitação.
[REQ 08]	Base de Conhecimento	O sistema deve permitir o cadastro de FAQ (Perguntas mais frequentes) e a sua manutenção para auxílio dos usuários.
[REQ 09]	Usuários Simultâneos	O sistema deverá suportar processamento multiusuário, ou seja, vários usuários poderão utilizar o sistema simultaneamente.
[REQ 10]	Histórico das	As solicitações deverão ter a descrição das atividades desde o

	solicitações	seu cadastro no portal, contendo informações como: data, usuário e ação que realizou.
[REQ 11]	Alerta e E-mail	O portal deve permitir o envio de alertas referente ao <i>status</i> das solicitações para o usuário responsável pelo mesmo, além do alerta o sistema deve permitir o envio de e-mail através do portal para informar o <i>status</i> da solicitação.

Elaborado pela autora (2016)

### 3.2 REQUISITOS NÃO-FUNCIONAIS

Diretamente não se relacionam com o comportamento da funcionalidade da solução, mas sim descrevem as condições em que uma solução deve ter para permanecer eficaz ou qualidade que uma solução deve ter.

Tabela 3 - Requisitos Não Funcionais

Nº Requisito	Nome Requisito	Descrição
[RNF 01]	Anotações	Os usuários do sistema poderão incluir anotações nas solicitações a qualquer momento.
[RNF 02]	Impressão das Solicitações	O sistema deve permitir a impressão individual das solicitações cadastradas, a qualquer momento independente do <i>status</i> ou prioridade dos mesmos.
[RNF 03]	Configuração no Portal	Configuração total do portal, podendo adicionar: logomarca, cores e identificação que torne o portal amigável e de fácil operabilidade.
[RNF 04]	Facilidade de Utilização	Simplicidade e facilidade de utilização.
[RNF 05]	Tratamento de erros	Possuir respostas para situações anormais, como: entradas incorretas, erro de operação.
[RNF 06]	Velocidade	A velocidade e o tempo de resposta após as funções devem ser satisfatórias
[RNF 07]	Identificação	Os rótulos de menus e listas deve ser claro e precisos

Elaborado pela autora (2016)

## 4 SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE SOFTWARES PARA GESTÃO

Com base nos principais requisitos que são a expressão da necessidade da instituição, será necessária a aquisição de um *software* para a gestão das solicitações.

Foram selecionados quatro *softwares* para realizar a avaliação e posteriormente indicar o que melhor se adapta as necessidades da instituição:

- *Freshdesk*: É um software de suporte ao cliente baseado na nuvem, fundada em 2010, possui mais de 70.000 clientes em todo o mundo. A empresa está sediada em *San Francisco*, Califórnia, e possui escritórios em *Chennai* e Londres.
- *Zendesk*: Oferece uma plataforma de atendimento ao cliente projetada para trazer as organizações mais próximas de seus clientes. Com mais de 60.000 clientes, os produtos da *Zendesk* são utilizados por organizações em mais de 150 países e fornece suporte em mais de 40 idiomas. Fundada em 2007 e sediada em *San Francisco*, tem operações nos Estados Unidos, Europa, Ásia, Austrália e América do Sul.
- *Milldesk*: É um sistema de *Help Desk* da Setrion que visa otimizar e garantir a segurança da base do conhecimento de seu time de TI, fundada em janeiro de 2010, está localizada Joinville, Santa Catarina.
- *SysAid*: Fundada em 2002, por Israel Lifshitz com versões em nuvem é uma solução ITSM globalmente adotadas que combina todas as capacidades essenciais em uma ferramenta rica em recursos. Disponível em 42 idiomas, é usado por mais de 10.000 clientes em 140 países, abrangendo todos os setores e tamanhos.

Abaixo são apresentados os *softwares* selecionados e suas principais funcionalidades:

Tabela 4 - *Softwares* Selecionados

<b>Software</b>	<b>Funcionalidades</b>
	Caixa de entrada para Equipe; Base de conhecimento; Gerenciamento, customização e automatização de tickets; Gerenciamento de tempo; Detecção de colisão de agentes; Relatórios e pesquisa de satisfação ao cliente; Cria uma política de SLA diferente para os bilhetes com base em sua origem, clientes, grupos; Customização completa do portal; Opção de plano gratuito para até 3 agentes; Não possui contrato.

	<p>Centralização de Tickets;  Base de conhecimento para clientes customizável;  <i>Chat</i> facilita o atendimento ao cliente, pois identifica o mesmo;  Relatórios personalizáveis;  Tempo de resposta com automações;  Segurança garantia de dados privados e protegidos;  Suporte através de dispositivos móveis;  Não possui plano gratuito;  Integração com outros sistemas de negócio.</p>
	<p>Painel completo de acompanhamento de chamados;  Níveis de atendimento dos chamados;  Priorização dos chamados;  Agendamentos de solicitações;  Relatório de atendimento técnico;  Troca de mensagens com os usuários direcionadas a cada chamado;  Gestão de problemas e alterações;  Acesso móvel;  Base de soluções de problemas conhecidos.</p>
	<p>Enviar <i>e-mail</i> para o <i>Ticket Interface</i> totalmente personalizável;  Base de Conhecimento;  Relatórios;  Histórico Completo de Registro de Serviços;  Personalização de formulário de apresentação;  Não possui plano gratuito.</p>

Elaborado pela autora (2016)

#### 4.1 AVALIAÇÃO DOS SOFTWARES

Para realizar a avaliação dos *softwares* foram atribuídos pontos. Seus valores são 0 (zero), 5 (cinco) e 10 (dez). Se o *software* avaliado não atende ao requisito o mesmo recebe 0 (zero), se atende parcialmente recebe 5 (cinco) e se atende totalmente recebe 10 (dez).

A tabela abaixo apresenta o resultado do comparativo dos *softwares*, bem como a pontuação de cada requisito, no anexo A consta a avaliação detalhada dos itens:

Tabela 5 - Avaliação dos *Softwares*

Requisitos	Software			
	<i>Freshdesk</i>	<i>Zendesk</i>	<i>Milldesk</i>	<i>SysAid</i>
Cadastro e Controle de Solicitações	10	10	05	05
Customização das Solicitações	10	10	05	10

Usuários Simultâneos	10	10	0	0
Histórico das Solicitações	10	10	10	05
Alerta e E-mail	10	10	10	10
Anotações	10	10	05	05
Impressão das Solicitações	05	10	10	10
Configuração no Portal	10	10	10	10
Facilidade de utilização	10	5	5	5
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>60</b>	<b>60</b>
<b>Valores</b>	Até 03 agentes gratuitos	A partir de \$20	R\$45 por atendente	A partir de R\$ 40

Elaborado pela autora (2016)

A avaliação foi realizada no ambiente disponibilizado por cada *software* em seu próprio *site*. Após avaliação dos principais requisitos dois *softwares* apresentaram a melhor pontuação *Freshdesk* e o *Zendesk*. Além da pontuação foi avaliada a questão de custo benefício, considerando a quantidade de atendentes/usuários que utilizarão o sistema e o valor a ser pago.

Baseado nestes critérios buscou-se também a avaliação da qualidade como um todo, além de enfatizar a importância de atender ao número máximo de requisitos em ambas as visões de processo e produto de *software*.

Foi selecionado o *Freshdesk*, que além de atender as necessidades oferece plano gratuito, e a qualidade e simplicidade do uso foi fundamental para a escolha.

## 5 PROJETO PILOTO - FRESHDESK

A partir dos requisitos funcionais e não funcionais, foi criada uma base de testes, sendo utilizada como projeto piloto para identificar se os requisitos estavam sendo atendidos pelo *software*.

O principal foco do projeto piloto era realizar testes no ambiente, realizando alterações e cadastro para adequar às necessidades do negócio aos objetivos gerais da instituição.

A avaliação do projeto piloto teve duração de um mês. Nesse período foi realizado o cadastro de solicitações realizando todas as iterações (comentários, alterações de *status*, datas, envio de *e-mail* e relatórios).

Participaram do projeto piloto os analistas de *Business Intelligence* e o usuário chave.

Conforme descrito no item 4.2, o software recebeu uma pontuação referente ao requisito testado. Com base nestes requisitos, foi realizada a análise detalhada sobre o *freshdesk*. As telas e relatórios que fizeram partes do projeto piloto encontram-se no anexo B.

## 6 METODOLOGIA, PROCESSO E TREINAMENTO

Com a definição da ferramenta a ser utilizada é necessário estruturar as atividades, bem como definir um processo de trabalho. Para alcançar esses objetivos serão utilizadas as boas práticas reunidas no *Information Technology Infrastructure Library (ITIL)*.

### 6.1 INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY - ITIL

O *Information Technology Infrastructure Library (ITIL)* é um conjunto de orientações descrevendo as melhores práticas para um processo integrado de gestão de TI. O ITIL compreende uma biblioteca composta por cinco livros de recomendações baseada em processos que apresenta um conjunto de melhores práticas capazes de promover a qualidade nos serviços de TI.



Figura 1 - Ciclo de Vida da ITIL

Fonte: OGC (2007a)

A definição do processo será baseada no livro quatro, Operação de Serviço. O processo terá como base o Gerenciamento de Incidentes e o Gerenciamento de Problemas.

1. Gerenciamento de Incidentes: Que têm por objetivo restaurar a operação normal do serviço o mais rápido minimizando os impactos negativos no negócio, suas atividades são:
  - Identificação e Registro do Incidente: Os incidentes podem ser identificados pela própria equipe de TI ou pelo usuário através dos canais de contato disponibilizados pela central de serviços todos os incidentes devem ser registrados em um sistema de registro e acompanhamento, contendo todas as informações importantes para o atendimento;
  - Categorização do Incidente: A categorização serve para esclarecer o tipo de atendimento requerido e para qual equipe o incidente deve ser encaminhado;
  - Priorização do Incidente: Os incidentes são classificados quanto ao seu impacto sobre o negócio assim como a urgência de solução;
  - Investigação e Diagnóstico do Incidente consiste nas atividades de: identificar o que está fora da operação padrão de um serviço, entender a cronologia dos eventos que levaram ao incidente, confirmar as informações para a classificação de priorização e identificar os eventos que podem ter iniciado o incidente e analisar informações do sistema de gerenciamento de conhecimento de serviço para identificar incidentes anteriores;
  - Escalação do Incidente: Após o diagnóstico, se o técnico não conseguir aplicar a solução de contorno ou resolução, o incidente deve ser encaminhado para uma equipe com condições de resolver o incidente;
  - Resolução e Recuperação do Incidente: Resolver o incidente utilizando uma solução de contorno ou resolução ou, alternativamente, deve ser aberta uma requisição de mudança;

- Fechamento do Incidente: Após a resolução do incidente, a central de serviços verifica se o incidente foi resolvido e se o usuário está satisfeito com a solução aplicada. Caso o usuário informe que o incidente não foi resolvido, a central de serviços escala o incidente de volta para a equipe que estava tratando o incidente.

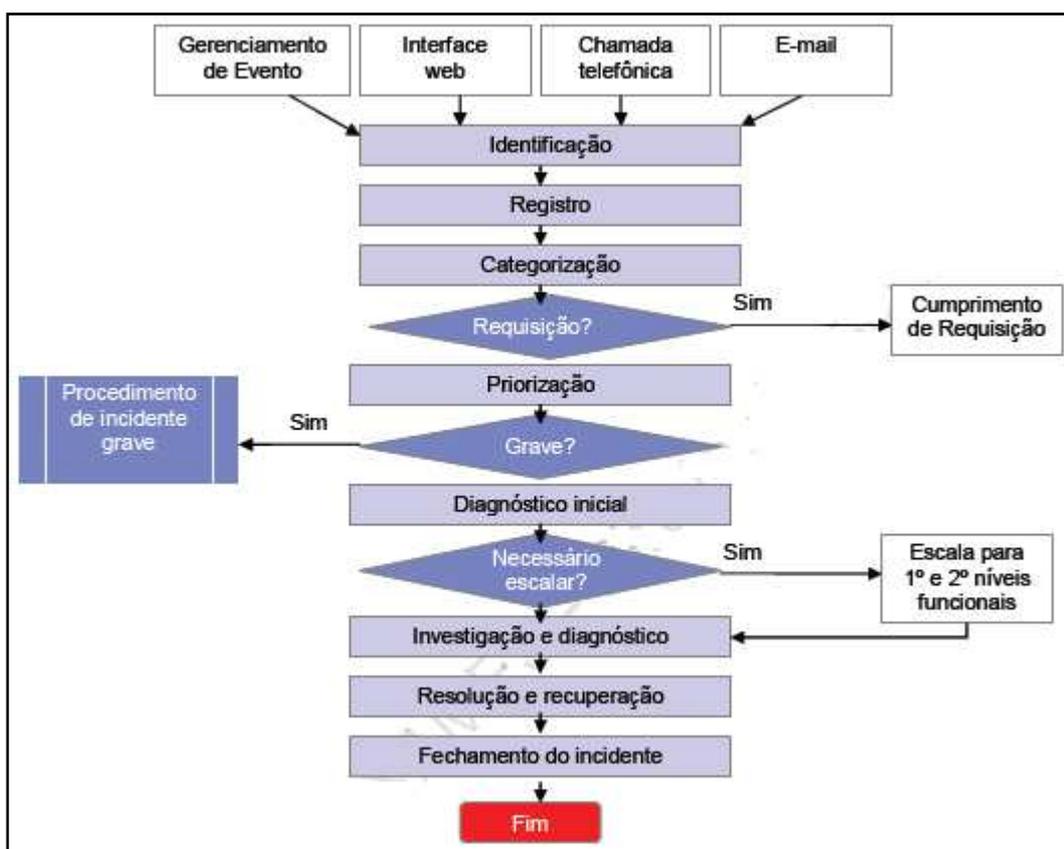


Figura 2 – Fluxo do Gerenciamento de Incidentes (ITIL)

Fonte: OGC (2007a)

2. Gerenciamento de Problemas que tem por objetivo identificar e corrigir incidentes repetitivos, através da busca da causa raiz dos incidentes. Suas principais atividades são:
  - Detecção e Registro do Problema: Análise de incidentes recorrentes ou incidentes não identificados pela central de serviços ou pelo gerenciamento de incidentes. Todos os problemas devem conter informações importantes para o atendimento do problema e quando partir de um registro de incidentes, o problema deve herdar as informações relevantes do registro de incidentes como todo o histórico anterior;

- **Categorização do Problema:** Os problemas devem ser categorizados da mesma forma que os incidentes, podendo ser categorizados em grupos;
- **Priorização do Problema:** A priorização dos problemas ocorre da mesma forma que os incidentes;
- **Investigação e Diagnóstico:** A atividade de investigação e diagnóstico consiste em identificar a causa raiz dos problemas. Muitas vezes as causas dos problemas são procedimentos incorretos;
- **Registro de Erro Conhecido:** Assim que a causa for identificada e a solução for encontrada, um erro conhecido deve ser registrado na base de dados de erros conhecidos para posterior utilização das equipes;
- **Resolução do Problema:** Consiste na análise sobre como resolver o problema;
- **Fechamento do Problema:** Após aplicar a solução, o registro de problema é fechado, assim como os registros de incidentes relacionados ao problema.

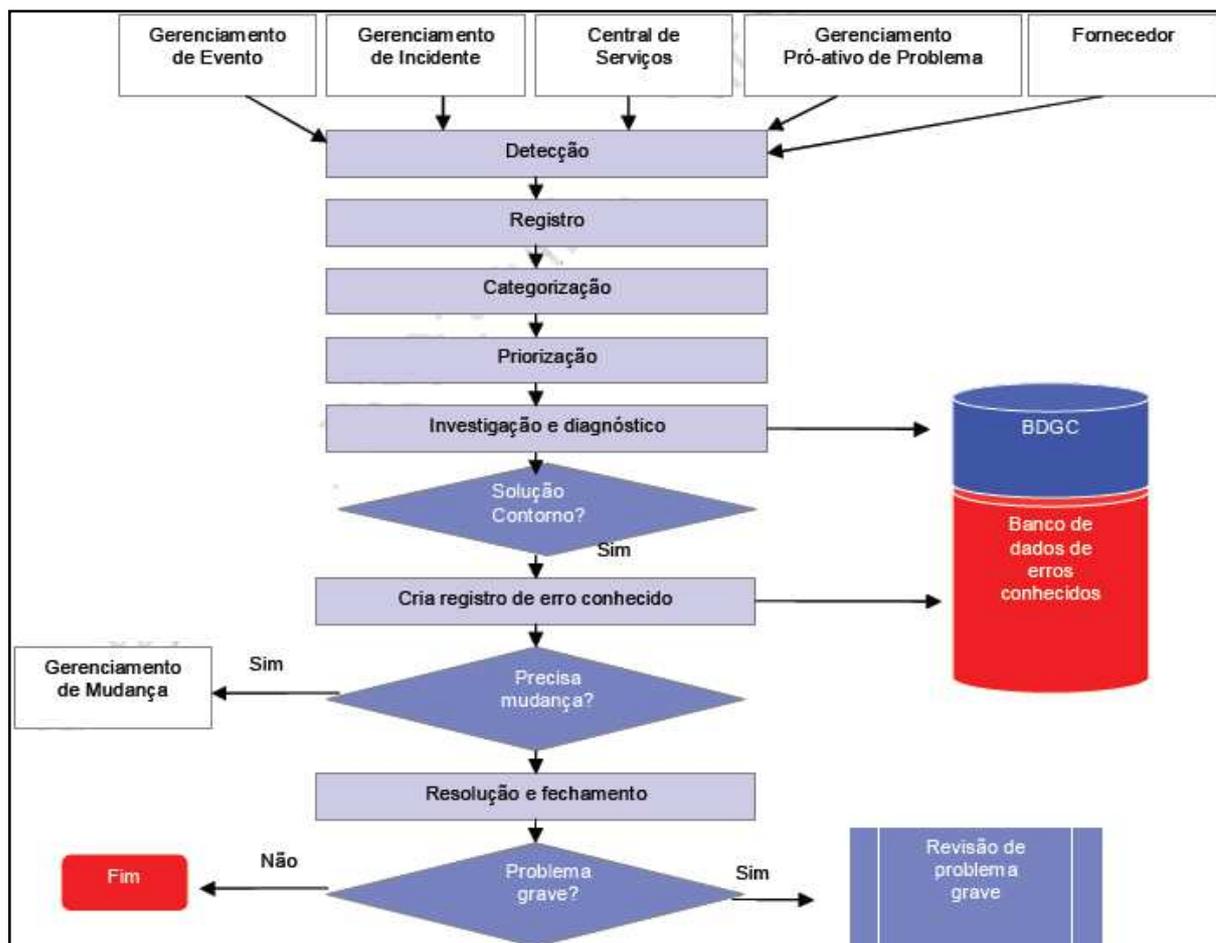


Figura 3 – Fluxo do Gerenciamento de Problemas (ITIL)

Fonte: OGC (2007a)

## 6.2 PROCESSO

Com a definição do *software* e as melhores práticas descritas pelo ITIL, foi necessário realizar o mapeamento do processo atual, apresentado abaixo e adequar a essa nova metodologia.

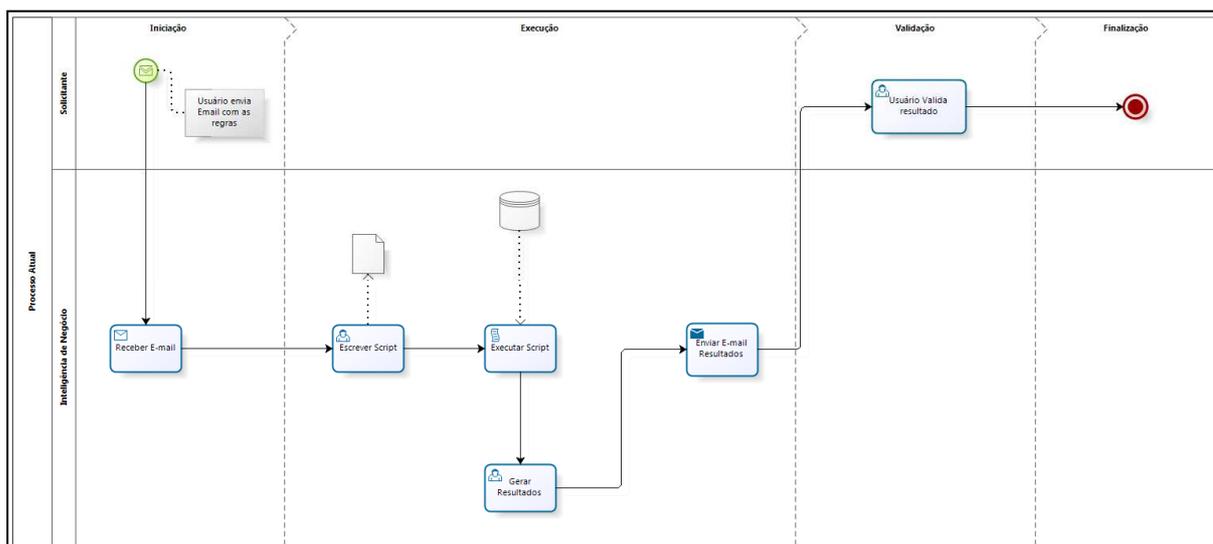


Figura 4 – Fluxo de Trabalho Atual

Elaborado pela autora (2016)

Para adequar o processo a nova metodologia desenhou-se o fluxo de trabalho completo conforme figura abaixo, identificando novas fases no processo, bem como novas atividades e tarefas determinado de forma precisa e detalhada “quem faz o que” e “quando faz”. Desta forma torna-se mais claro quais ações serão executadas pelas equipes.

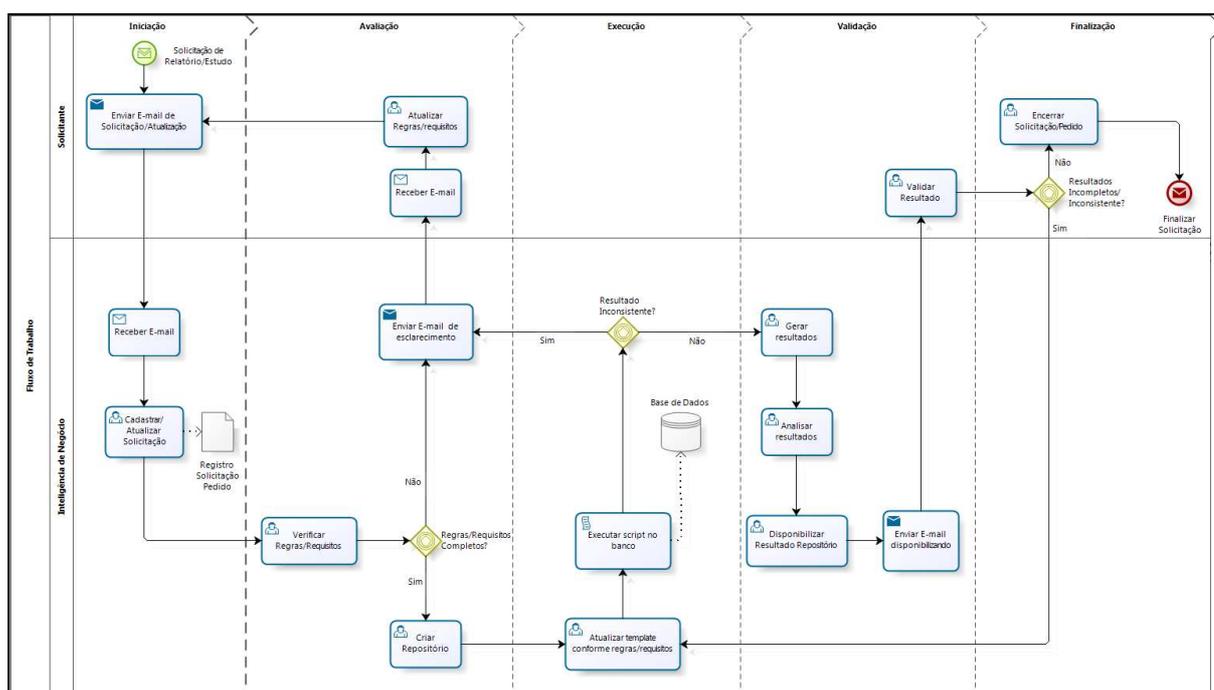


Figura 5 – Novo Fluxo de Trabalho

Elaborado pela autora (2016)

Para adequar esse novo processo foi necessário avaliar os tipos de solicitações atendidas que mais se enquadram com os objetivos da instituição. A partir dessa avaliação as solicitações foram categorizadas conforme tabela abaixo.

Tabela 6 – Tipos de Solicitações

Nome	Descrição
Apuração	Apuração de campanhas de produtos de pessoa física e jurídica e campanhas de credenciamento.
Campanha TLMKT	Ativação de produtos, Desbloqueio de produtos e Vendas de produtos pessoa física e jurídica.
Campanhas	Sazonais, novos credenciamentos, premiação de produtos de pessoa física e jurídica e campanhas de credenciamentos.
Enriquecimento	Enriquecimento de dados para ações estratégicas e gerenciais.
Majoração	Estudo e análise de limites para produtos.
Estudos	Estudos estratégicos para ações em campanhas, análise de valores, Estudo para planos estratégicos para lançamento de novos produtos e estudos referente a produtos disponíveis.
Relatórios	Resultados de campanhas de produtos pessoa física e jurídica e campanhas de credenciamento.

Elaborado pela autora (2016)

Para que este alinhamento estratégico ocorra de forma consistente, as solicitações precisam ser priorizadas. Para realizar essa priorização foi adotada a MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO GUT (Gravidade x Urgência x Tendência).

A Matriz GUT permite classificar os problemas baseado na ótica da gravidade (do Problema), da urgência (de resolução dele) e da tendência (dele piorar com rapidez ou de forma lenta).

Tabela 7 – Matriz GUT

<b>Nota</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência ("..se não for feita..")</b>
5	Extremamente grave	Ação imediata	Vai piorar rapidamente
4	Muito grave	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo
3	Grave	O mais cedo possível	Vai piorar em médio tempo
2	Pouco grave	Pode aguardar	Vai piorar em longo prazo
1	Sem gravidade	Não há pressa	Não vai piorar, podendo até melhorar

KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B.

A partir desse conceito os analistas de *Business Intelligence* realizaram a pontuação das solicitações que teve como resultado final a tabela abaixo:

Tabela 8 – Priorização das Solicitações

<b>Solicitações</b>	<b>Gravidade (G)</b>	<b>Urgência (U)</b>	<b>Tendência (T)</b>	<b>Soma</b>	<b>Prioridade</b>
Apuração	4	4	5	13	1º
Campanha TLMKT	4	4	4	12	2º
Campanhas	3	3	2	8	6º
Enriquecimento	2	3	1	6	7º
Majoração	2	3	4	9	5º
Estudos	4	3	4	11	3º
Relatórios	3	3	4	10	4º

Elaborado pela autora (2016)

Após identificar as solicitações e priorizá-las, foi preciso realizar uma estimativa de tempo de resposta. Esta estimativa foi baseada no levantamento de solicitações atendidas no ano de 2015 e a média de resposta para as mesmas.

Tabela 9 – Média de Tempo de Resposta

Solicitações	Qtde no Ano (2015)	Tempo de Resposta (Dias)	Média (dias)
Estudo	112	835	7
Campanha Tlmkt	100	426	4
Majoração	17	67	4
Enriquecimento	58	189	3
Relatório	27	168	6
Campanhas	12	229	19

Elaborado pela autora (2016)

A tabela acima é o resultado das solicitações atendidas no ano e o tempo de resposta baseado na média. As figuras 1 e 2 apresentam os resultados mensais.

Para as solicitações de campanhas onde a média do tempo de resposta foi de 19 dias, consideramos o tempo de resposta final da solicitação, após a identificação de todos os requisitos que foi de 5 dias, visto que o principal problema para resolução das mesmas foi relacionado a requisitos mal definidos.

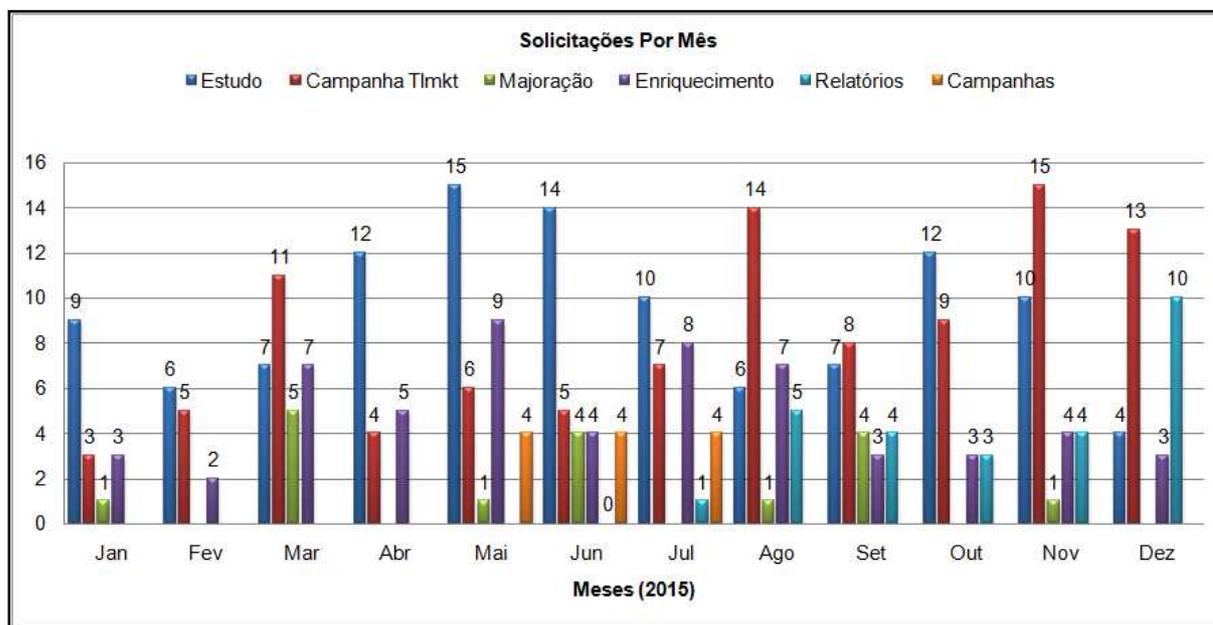


Figura 6 - Solicitações por Mês  
Elaborado pela autora (2016)

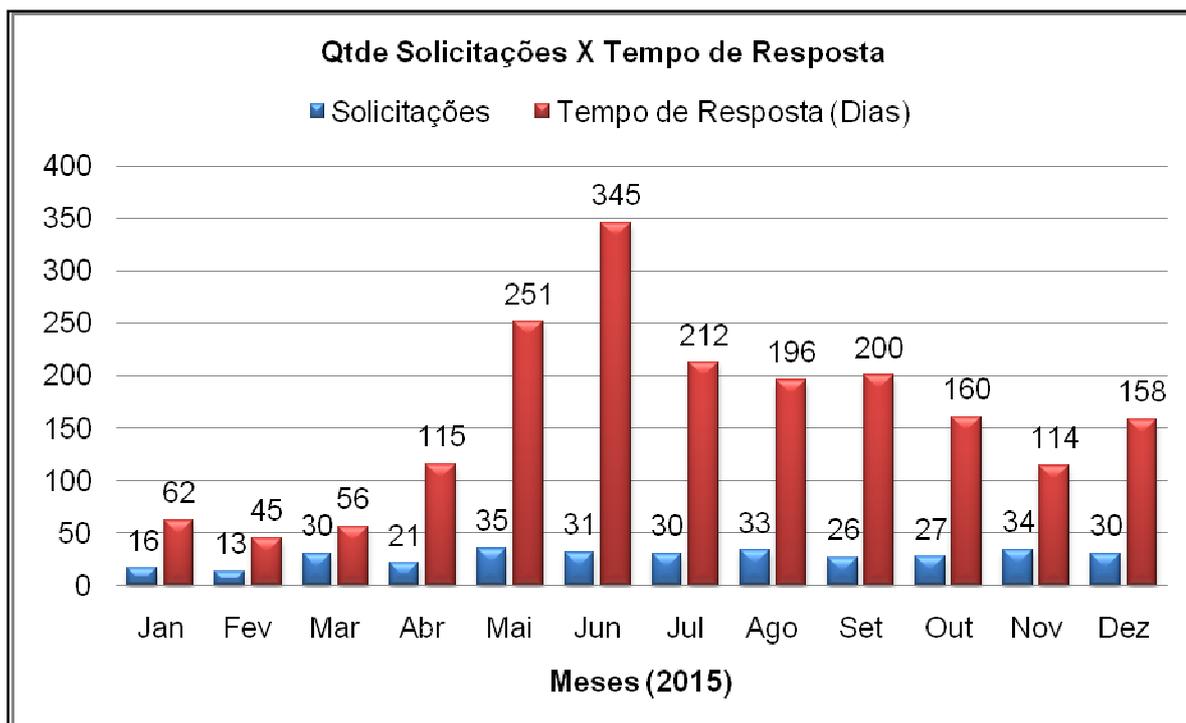


Figura 7 - Solicitações X Tempo de Resposta

Elaborado pela autora (2016)

A partir da análise quantitativa de solicitações atendidas e tendo como métrica o tempo médio de resposta e a priorização das demandas, a tabela abaixo demonstra o resultado final dessa categorização, priorização e tempo de resposta.

Tabela 10 – Solicitações Priorizadas e Tempo de Resposta

<b>Solicitações</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Tempo de Resposta (dias)</b>
Apuração	1º	2
Campanha TLMKT	2º	4
Estudos	3º	7
Relatórios	4º	6
Majoração	5º	4
Campanhas	6º	5
Enriquecimento	7º	3

Elaborado pela autora (2016)

### 6.3 TREINAMENTO

Durante a fase de testes que originou o projeto piloto os usuários solicitantes e as equipes técnicas interagiram constantemente para adequar o *software* as necessidades da instituição, bem como no novo desenho de fluxo de trabalho.

Baseado neste período de avaliação não será planejado horas adicionais para treinamentos.

## 7 PROJETO

### 7.1 RECURSOS ENVOLVIDOS NO PROJETO

O projeto será desenvolvido internamente na instituição financeira e contará com a participação das equipes das áreas de *Business Intelligence* e Portfólio Cartões. O Superintendente da área de Cartões será o patrocinador do projeto que será representado pela equipe de Portfólio Cartões que terá autonomia para realizar as aprovações de cada fase do projeto.

Para execução do projeto será necessária aquisição do *software* para gestão, nesta fase será necessário envolvimento da área de Infraestrutura para disponibilizar e dar permissões de acesso as pastas e espaço no servidor.

### 7.2 STAKEHOLDERS, EXPECTATIVA E RESULTADOS ESPERADOS

Os *Stakeholders* são todos aqueles que possuem interesse ou de alguma forma são influenciados pelas ações do projeto. Portanto, os *stakeholders* mesmo não fazendo parte da equipe do projeto, podem realizar ações que afetam direta ou indiretamente o projeto.

Os principais *stakeholders* deste projeto são: Equipe Portfólio Cartões, Equipe de Produtos, Marketing, Cooperativas e Equipe de *Business Intelligence*.

Através deste projeto espera-se uma mudança no processo de atendimento das solicitações. A partir da nova metodologia e da ferramenta de controle acredita-se que o tempo de resposta será mais assertivo, bem como a qualidade nas entregas, evitando assim retrabalho por parte da equipe de *Business Intelligence*, garantindo a satisfação do cliente e agregando valor ao negócio.

## 8 GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO

### 8.1 TERMO DE ABERTURA

Tabela 11 – Termo de Abertura do Projeto

<b>Termo de Abertura do Projeto</b>
<b>Título Do Projeto</b>
Processo de Gerenciamento e Controle de Demandas Utilizando a Biblioteca de Boas Práticas ITIL
<b>Gerente do Projeto</b>
Scheila Carlin Bacim O Gerente do Projeto terá a responsabilidade de gerir a equipe que estará alocada no projeto, motivando, orientando e corrigindo eventuais desvios que venham a ser identificados ao longo da realização do projeto, bem como controlar escopo, prazo e custo.
<b>Descrição do Projeto</b>
A proposta do projeto é implantar um processo para gerenciamento e controle de solicitações de relatórios e estudos da área de Inteligência de Negócio, o projeto tem como principal objetivo cadastrar, controlar, documentar, padronizar e manter um histórico das solicitações. <b>Principais Características:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimização do tempo de entrega das solicitações;</li> <li>• Redução do retrabalho e custos;</li> <li>• Criação de <i>Templates</i> e <i>Scripts</i> de solicitações recorrentes;</li> <li>• Priorização correta das solicitações;</li> <li>• Construção de conhecimentos e habilidades para melhorar a capacidade e qualidade das solicitações.</li> </ul>
<b>Justificativa</b>
A área de Inteligência de Negócio tem como principal atividade disponibilizar para o departamento de <i>telemarketing</i> relatórios e estudos, que auxiliam na tomada de decisão estratégica, relatórios para venda de produtos, aumento de limite, enriquecimento de dados e relatórios gerenciais. Porém essas solicitações são recebidas por <i>E-mail</i> , pela equipe onde não existe um controle de priorização, cadastro ou histórico para consultas futuras. Ocasionalmente atraso nas entregas, retrabalho e entregas de má qualidade. A proposta do projeto é implantar uma ferramenta para gestão das solicitações, redesenhar o fluxo de trabalho, categorizar e priorizar as solicitações, padronizar o processo, manter uma infraestrutura para históricos, garantindo maior valor ao negócio.
<b>Cronograma do Projeto/Orçamento Reduzido</b>
O projeto possui previsão de início em dezembro de 2015 e a conclusão está prevista para maio de 2016. Para execução deste projeto está prevista um orçamento de R\$ 33.392,00, com variação de custo estimada em -10% a +30%.
<b>Recursos Necessários ao Projeto</b>

- Patrocinador;
- Gerente do Projeto;
- Coordenador de Portfólio Cartões;
- Analista de Negócio;
- Analista de Sistema;
- Analista de Teste;
- Analista de Inteligência de Negócio.

<b>Principais Fases</b>	<b>Data Inicial</b>	<b>Data Final</b>
Elaboração <i>Business Case</i>	01/12/2015	04/12/2015
Elaboração dos Planos de Projeto	04/12/2015	05/01/2016
Análise	05/01/2016	14/04/2016
Execução	14/04/2016	03/05/2016
Encerramento	03/05/2016	11/05/2016

#### **Premissas**

- A equipe de *Business Intelligence* estará disponível em tempo integral para desenvolvimento do projeto;
- O projeto prevê aquisição de um *software* para gestão das solicitações, que será validado e avaliado por todos envolvidos direto no projeto.
- Deverá ser desenvolvido *templates* e *scripts* para as solicitações recorrentes com base nos históricos existentes;
- Será necessária liberação de acesso no servidor para criação de pastas e diretórios.

#### **Restrições**

- O projeto prevê melhorias no processo apenas do departamento de inteligência de negócio da área de Portfólio Cartões;
- Os *templates* e *Scripts* desenvolvidos no projeto não poderão ser distribuídos a outras áreas que não seja a de Portfólio Cartões.

#### **Aprovações**

<b>Nome:</b>	<b>Assinatura:</b>	<b>Data:</b>
--------------	--------------------	--------------

Elaborado pela autora (2016)

## 8.2 PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS

O plano integrado de mudanças do projeto será desenvolvido para identificar, avaliar e controlar todas as mudanças potenciais e aprovadas que afetem o escopo, custo, tempo, qualidade, comunicação, recursos e riscos, previamente autorizados para o projeto.

Este plano tem como objetivo definir papéis e responsabilidades, a serem utilizados no plano integrado de mudanças.

A seguir é apresentando os papéis e responsabilidades dos envolvidas neste projeto.

Tabela 12 – Papéis e Responsabilidades

<b>Papel</b>	<b>Responsabilidade</b>
Patrocinador	Determina a autoridade de mudança e o orçamento; Responde às solicitações de orientação do gerente do projeto.
Usuário Chave	Responde às solicitações de orientação do gerente do projeto; Solicita mudanças.
Gerente de projeto	Gerencia o procedimento de controle e mudanças; Cria e controla as solicitações de mudanças; Implementa ações corretivas.

Elaborado pela autora (2016)

Após aprovação do plano do projeto, todas as solicitações de mudanças devem ser realizadas através do controle de mudanças.

A qualquer momento poderá ser solicitado mudanças no projeto, essas serão catalogadas, priorizadas e definido um plano de ação para as mesmas.

#### 8.2.1 CONTROLE DAS MUDANÇAS NOS CUSTOS

Todas as solicitações de revisão de verbas deverão ser registradas e autorizadas pelo patrocinador, sendo gerenciadas e controladas pelo gerente do projeto.

#### 8.2.2 CONTROLE DAS MUDANÇAS NOS PRAZOS

As mudanças referentes aos prazos das atividades deverão ser registradas e autorizadas pelo patrocinador, sendo priorizadas conforme descrito abaixo:

- **Prioridade zero (0):** atividades não realizadas ou com atrasos em mais de 25% da duração estimada, principalmente as do caminho crítico.  
**Ação:** Exigem ação imediata do gerente do projeto que deverá acionar a equipe do projeto para tentar reverter à situação;
- **Prioridade um (1):** atividades entre 15% até 24,9%, e que estejam em nível crítico.  
**Ação:** Requer ação imediata do gerente do projeto utilizando medidas de recuperação de prazos como horas extras ou força tarefa, deve ser verificada as causas para o atraso com o intuito de eliminá-las;

- **Prioridade dois (2):** atividades avaliadas conforme as folgas no projeto, e que não estejam no caminho crítico, podem ser administradas sem a necessidade de replanejar ou acionar algum tipo de recuperação.

**Ação:** Quando este tipo de atraso surge com algumas horas extras é possível recuperar o ocorrido.

## 9 GERENCIAMENTO DE ESCOPO

### 9.1 DECLARAÇÃO DO ESCOPO

Os tópicos abordados na sequência têm como objetivo, descrever o produto resultado do projeto e detalhar as atividades relacionadas ao mesmo.

Este projeto terá como produto final um processo de controle e gestão de solicitações para a área de Portfólio Cartões. Para alcançar este objetivo será realizado o mapeamento dos processos e levantamento e análise dos requisitos, a partir desta análise será proposto novo processo, metodologia e *software*, para dar suporte à gestão das solicitações.

O projeto prevê o desenvolvimento de um processo aderente a gestão das solicitações, que disponibilizará *templates*, *scripts* e diretório para histórico de solicitações, para o controle dessas solicitações será realizada a seleção, análise e aquisição de um *software* de apoio.

### 9.2 REQUISITOS DO PROJETO E DO PRODUTO

Para a realização deste projeto, será imprescindível a colaboração e cooperação de todos os envolvidos no projeto, e que tenham condições de propor mudanças e práticas que possam agregar valor ao trabalho realizado.

Será necessária a aquisição de um *software*, que atenda aos requisitos descritos no item 3, para gestão das solicitações, bem como espaço e acesso no servidor para criação e manutenção dos diretórios.

Deverá ser realizado o mapeamento do processo e identificação das solicitações para que sejam categorizadas e padronizadas no processo.

### 9.3 ORÇAMENTO DO PROJETO

O projeto prevê um gasto máximo de R\$ 43.253,85, incluindo as reservas gerenciais. As reservas gerenciais e de contingências não podem ultrapassar a R\$ 9.861,85, que corresponde a aproximadamente 30% do orçamento.

#### 9.4 CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DO PRODUTO

Este projeto deve estar adequado aos critérios estabelecidos no escopo do projeto, qualquer mudança, deve ser aprovada pelo patrocinador do projeto e avaliada pelo gerente do projeto, os critérios para aceitação são:

- O plano de projeto deve estar claro e detalhado;
- O mapeamento do processo deve contemplar todas as atividades ligadas ao projeto, bem como a metodologia adotada deve ser de fácil compreensão ajustando-se a estrutura organizacional;
- O *software* deve atender aos requisitos exigidos pela instituição;
- Os *templates* e *scripts* devem ser de fácil compreensão, atendendo aos objetivos proposto.

#### 9.5 PREMISSAS DO PROJETO

Para este projeto estão previstas as seguintes premissas:

- O projeto terá disponibilidade dos membros da equipe pelo período de 6 (seis) meses para execução;
- Será necessária a aquisição de um *software* para gestão;
- Serão desenvolvidas *templates* e *scripts* para as solicitações recorrentes;
- Acesso a pastas e diretórios no servidor para histórico e documentação das solicitações.

#### 9.6 RESTRIÇÕES DO PROJETO

Para este projeto não está prevista os seguintes itens:

- O processo e metodologia para gestão das solicitações será implantado somente na área de Portfólio Cartões;
- Os *templates* e *Scripts* deverão ser utilizados apenas na área de Portfólio cartões;
- Os acessos ao diretório deverão estar restritos apenas as equipes de Inteligência de negócio e Portfólio Cartões.

## 9.7 EQUIPE DO PROJETO

Este projeto contará com as equipes de: Tecnologia da Informação (analista de sistema, analista de negócio, e analista de teste), Inteligência de Negócio, Portfólio Cartões e Gerente do Projeto.

## 9.8 RISCOS INICIAIS DO PROJETO

Definem-se como riscos iniciais do projeto os seguintes itens:

- Resistência por parte dos integrantes do projeto;
- *Software* complexo;
- Falta de acesso aos diretórios de *templates* e *scripts*;
- Mapeamento inadequado ou incompleto do processo;
- Falha no levantamento dos requisitos, incorretos ou incompletos.

## 9.9 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

Tabela 13 – Estrutura Analítica do Projeto

ID	Tarefa
<b>1</b>	<b>Processo de Gerenciamento e Controle de Demandas Utilizando a Biblioteca de Boas Práticas ITIL</b>
<b>1.1</b>	<b>Iniciação</b>
<b>1.1.1</b>	<b><i>Business Case</i></b>
1.1.1.1	Reunião Inicial
1.1.1.2	Plano de Negócio
1.1.2	Termo de Abertura
1.1.3	Partes Interessadas
1.1.4	Apresentação do Projeto
<b>1.2</b>	<b>Planejamento</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Plano de Projeto</b>
<b>1.2.1.1</b>	<b>Escopo</b>
1.2.1.1.1	Plano de Gerenciamento do Escopo
1.2.1.1.2	Documentos de Requisitos
<b>1.2.1.2</b>	<b>EAP</b>
1.2.1.2.1	Estrutura Analítica do Projeto
1.2.1.2.2	Dicionário da EAP
<b>1.2.1.3</b>	<b>Recursos</b>
1.2.1.3.1	Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos
<b>1.2.1.4</b>	<b>Tempo</b>

1.2.1.4.1	Plano de Gerenciamento do Cronograma
1.2.1.4.2	Atividades do Projeto
1.2.1.4.3	Sequência das Atividades
1.2.1.4.4	Duração das Atividades
1.2.1.4.5	Estrutura Analítica dos Recursos
1.2.1.4.6	Linha de Base do Cronograma
1.2.1.4.7	Calendário do Projeto
<b>1.2.1.5</b>	<b>Custos</b>
1.2.1.5.1	Plano de Gerenciamento dos Custos
1.2.1.5.2	Custos das Atividades
1.2.1.5.3	Linha de Base dos Custos
<b>1.2.1.6</b>	<b>Riscos</b>
1.2.1.6.1	Plano de Gerenciamento dos Riscos
1.2.1.6.2	Resposta aos Riscos
1.2.1.6.3	Registro dos Riscos
<b>1.2.1.7</b>	<b>Comunicação</b>
1.2.1.7.1	Plano de Gerenciamento da Comunicação
<b>1.2.1.8</b>	<b>Aquisições</b>
1.2.1.8.1	Plano de Gerenciamento das Aquisições
1.2.1.8.2	Decisão Fazer ou Comprar
<b>1.2.1.9</b>	<b>Qualidade</b>
1.2.1.9.1	Plano de Gerenciamento da Qualidade
1.2.1.9.2	Métricas de Qualidade
1.2.1.9.3	Verificação da Qualidade
<b>1.2.2</b>	<b>Controle</b>
1.2.2.1	Apresentar Workshop
1.2.2.2	Reuniões de Acompanhamento do Projeto
1.2.2.3	Relatórios de Acompanhamento do Projeto
<b>1.3</b>	<b>Análise</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Requisitos</b>
1.3.1.1	Reunião para Levantamento dos Requisitos
1.3.1.2	Documento de Requisitos
1.3.1.3	Análise dos Requisitos
1.3.1.4	Validação dos Requisitos
1.3.1.5	Aprovação dos Requisitos
<b>1.3.2</b>	<b>Avaliar Softwares de Gestão</b>
1.3.2.1	Softwares Selecionados
1.3.2.2	Avaliação dos Softwares
1.3.2.3	Relatório de Avaliação dos Softwares
1.3.2.4	Reunião de definição do Software
<b>1.3.3</b>	<b>Projeto Piloto</b>
1.3.3.1	Reunião de apresentação
1.3.3.2	Registro no Software
1.3.3.3	Customização do Software
1.3.3.4	Treinamento
1.3.3.5	Período de Avaliação do Software

1.3.3.6	Avaliação Final
1.3.3.7	Relatório de Resultados
<b>1.3.4</b>	<b>Metodologia</b>
1.3.4.1	Entrevista
1.3.4.2	Documentação do Processo
1.3.4.3	Mapeamento do Processo Atual
1.3.4.4	Relatório Revisão do Processo
1.3.4.5	Apresentação do Processo
<b>1.4</b>	<b>Execução</b>
<b>1.4.1</b>	<b>Metodologia e Processo</b>
1.4.1.1	Processo Revisado
1.4.1.2	Processo Adequado a Metodologia ITIL
1.4.1.3	Categorização das Solicitações
1.4.1.4	Desenvolvimento de <i>Templates</i> e <i>Scripts</i>
1.4.1.5	Pastas e Diretórios no Servidor
1.4.1.6	Permissão de Acesso as Pastas
<b>1.4.2</b>	<b>Software</b>
1.4.2.1	Customização do Software
1.4.2.2	Solicitações Cadastradas no Software
1.4.2.3	Usuários e Permissões de Acessos Liberados
1.4.2.4	Configuração de E-mails
1.4.2.5	Configuração de Relatórios
1.4.2.6	Software Compatível ao Novo Processo
<b>1.4.3</b>	<b>Testes</b>
1.4.3.1	Plano de Testes
1.4.3.2	Ambiente de Testes Montado
1.4.3.3	Teste de Software
1.4.3.4	Teste de Infraestrutura
1.4.3.5	Teste de Fluxo de Trabalho
1.4.3.6	Teste de Aceitação
<b>1.5</b>	<b>Encerramento</b>
<b>1.5.1</b>	<b>Elaboração do Manual do Sistema</b>
1.5.1.1	Manual do Software
1.5.1.2	Revisão do Manual
1.5.2	Implantação
1.5.3	Reunião Final do Projeto
1.5.4	Termo de Aceite
1.5.5	Termo de Encerramento

Elaborado pela autora (2016)

## 9.10 DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

Tabela 14 – Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto

ID	Tarefa	Descrição	Crítérios de
----	--------	-----------	--------------

			<b>Aceitação</b>
<b>1</b>	<b>Processo de Gerenciamento e Controle de Demandas Utilizando a Biblioteca de Boas Práticas ITIL</b>		
<b>1.1</b>	<b>Iniciação</b>		
<b>1.1.1</b>	<b>Business Case</b>		
1.1.1.1	Reunião Inicial	Reunião inicial	Presença dos principais envolvidos no projeto
1.1.1.2	Plano de Negócio	Identificar o problema, causas e usuários envolvidos	Aprovação do plano formalmente
1.1.2	Termo de Abertura	Reconhecer e autorizar formalmente o projeto	Documento entregue com todos os itens preenchidos; Aprovação do plano
1.1.3	Partes Interessadas	Definir partes interessadas e suas responsabilidades	Aprovação formal
1.1.4	Apresentação do Projeto	Abrange a definição dos designados para o projeto.	Aprovação por parte da equipe
<b>1.2</b>	<b>Planejamento</b>		
<b>1.2.1</b>	<b>Plano de Projeto</b>		
<b>1.2.1.1</b>	<b>Escopo</b>		
1.2.1.1.1	Plano de Gerenciamento do Escopo	Elaborar documento definindo claramente o escopo	Aprovação do plano formalmente
1.2.1.1.2	Documentos de Requisitos	Levantamento prévio dos requisitos para início do projeto	Aprovação por parte das equipes envolvidas
<b>1.2.1.2</b>	<b>EAP</b>		
1.2.1.2.1	Estrutura Analítica do Projeto	Definir estrutura analítica do projeto	Aprovação formal
1.2.1.2.2	Dicionário da EAP	Detalhar a estrutura analítica do projeto e seus critérios de aceitação.	Aprovação formal
<b>1.2.1.3</b>	<b>Recursos</b>		
1.2.1.3.1	Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos	Elaborar plano de Recursos Humanos e demais recursos necessários para o projeto	Aprovação do plano formalmente
<b>1.2.1.4</b>	<b>Tempo</b>		
1.2.1.4.1	Plano de Gerenciamento do Cronograma	Estabelecer políticas para planejamento, desenvolvimento e	Aprovação do plano formalmente

		controle do cronograma	
1.2.1.4.2	Atividades do Projeto	Identificar as ações específicas a serem executadas.	Aprovação do plano formalmente
1.2.1.4.3	Sequência das Atividades	Sequenciar e identificar os relacionamentos entre as atividades	Aprovação do plano formalmente
1.2.1.4.4	Duração das Atividades	Estimar o tempo necessário para cada atividade	Aprovação do plano formalmente
1.2.1.4.5	Estrutura Analítica dos Recursos	Definir os recursos que serão necessários para executar cada atividade	Aprovação do plano formalmente
1.2.1.4.6	Linha de Base do Cronograma	Definir as datas iniciais e termino	Aprovação do plano formalmente
1.2.1.4.7	Calendário do Projeto	Identificar os dias de trabalho de cada atividade	Aprovação do plano formalmente
<b>1.2.1.5</b>	<b>Custos</b>		
1.2.1.5.1	Plano de Gerenciamento dos Custos	Elaborar plano de custos descrevendo como os custos serão planejados, estruturados e controlados	Aprovação do plano formalmente
1.2.1.5.2	Custos das Atividades	Desenvolver estimativa dos custos dos recursos necessários para concluir as atividades	Aprovação do plano formalmente
1.2.1.5.3	Linha de Base dos Custos	Definir o orçamento autorizado para o projeto	Aprovação do plano formalmente
<b>1.2.1.6</b>	<b>Riscos</b>		
1.2.1.6.1	Plano de Gerenciamento dos Riscos	Definir como tratar, planejar e executar as atividades referente aos riscos do projeto	Aprovação do plano formalmente
1.2.1.6.2	Resposta aos Riscos	Identificar os riscos e estabelecer respostas aos mesmos	Aprovação do plano formalmente
1.2.1.6.3	Registro dos Riscos	Monitorar e controlar os riscos do projeto	Aprovação do plano formalmente
<b>1.2.1.7</b>	<b>Comunicação</b>		
1.2.1.7.1	Plano de Gerenciamento da Comunicação	Elaborar plano de comunicação do projeto	Aprovação do plano formalmente
<b>1.2.1.8</b>	<b>Aquisições</b>		

1.2.1.8.1	Plano de Gerenciamento das Aquisições	Elaborar plano de aquisição do projeto	Aprovação do plano formalmente
1.2.1.8.2	Decisão Fazer ou Comprar	Definir a estratégia de fazer ou comprar	Aprovação do plano formalmente
<b>1.2.1.9</b>	<b>Qualidade</b>		
1.2.1.9.1	Plano de Gerenciamento da Qualidade	Elaborar plano de qualidade do projeto e produto	Aprovação do plano formalmente
1.2.1.9.2	Métricas de Qualidade	Identificar métricas de qualidade para o projeto e produto	Aprovação do plano formalmente
1.2.1.9.3	Verificação da Qualidade	Verificar e garantir a qualidade do projeto e produto	Aprovação do plano formalmente
<b>1.2.2</b>	<b>Controle</b>		
1.2.2.1	Apresentar Workshop	Apresentação do projeto	Presença de todos os envolvidos no projeto
1.2.2.2	Reuniões de Acompanhamento do Projeto	Reuniões semanais de acompanhamento do projeto	Presença de todos os envolvidos no projeto
1.2.2.3	Relatórios de Acompanhamento do Projeto	Relatórios de acompanhamento do projeto	Relatórios elaborados no prazo definido e enviado para todos os envolvidos
<b>1.3</b>	<b>Análise</b>		
<b>1.3.1</b>	<b>Requisitos</b>		
1.3.1.1	Reunião para Levantamento dos Requisitos	Reunião com usuários chave para identificar os principais requisitos e seus responsáveis	Aprovação dos responsáveis pelas áreas
1.3.1.2	Documento de Requisitos	Realizar o levantamento dos requisitos	Levantamento dos requisitos elaborado no prazo
1.3.1.3	Análise dos Requisitos	Analisar requisitos	Análise completa dos requisitos contemplando todos os parâmetros necessários para o sistema
1.3.1.4	Validação dos Requisitos	Validar requisitos com os usuários chaves	Validar requisitos com as áreas envolvidas no processo
1.3.1.5	Aprovação dos Requisitos	Aprovar requisitos com as áreas	Aprovação dos requisitos com as áreas envolvidas
<b>1.3.2</b>	<b>Avaliar Softwares de Gestão</b>		

1.3.2.1	Softwares Selecionados	Realizar seleção de <i>software</i> que atenda aos requisitos e as necessidades da instituição	<i>Softwares</i> selecionados devem atender aos requisitos do sistema
1.3.2.2	Avaliação dos Softwares	Realizar testes nos softwares selecionados	Deve permitir período de avaliação sem custo
1.3.2.3	Relatório de Avaliação dos Softwares	Emitir relatório de avaliação dos <i>softwares</i> selecionados e avaliados	Deve ser elaborado no prazo definido após a finalização da avaliação dos <i>softwares</i> selecionados
1.3.2.4	Reunião de definição do Software	Reunião de apresentação dos <i>softwares</i> e definição de qual atende aos requisitos	Presença de todos os envolvidos no projeto
<b>1.3.3</b>	<b>Projeto Piloto</b>		
1.3.3.1	Reunião de apresentação	Reunião de apresentação do <i>software</i> escolhido	Presença de todos os envolvidos no projeto
1.3.3.2	Registro no Software	Realizar cadastro e configuração em ambiente de teste do <i>software</i>	Deve permitir o cadastro conforme requisitos e processo
1.3.3.3	Customização do Software	Adequar o software as necessidades da instituição	Deve permitir o cadastro conforme requisitos e processo
1.3.3.4	Treinamento	Realizar treinamento com todos os envolvidos no projeto	Todos os envolvidos no projeto devem conhecer as principais funcionalidades
1.3.3.5	Período de Avaliação do Software	Período para realizar teste piloto e avaliação do <i>software</i>	Atender aos requisitos de cadastro e customização conforme solicitado pela instituição
1.3.3.6	Avaliação Final	Reunião para avaliação final	Ter atendido aos requisitos e funcionalidades básicas
1.3.3.7	Relatório de Resultados	Apresentação do <i>software</i> e resultados	Presença de todos os envolvidos no projeto
<b>1.3.4</b>	<b>Metodologia</b>		
1.3.4.4	Entrevista	Reunião para	Aprovação dos

		entrevistas com o usuário chave	responsáveis pelas áreas
1.3.4.1	Documentação do Processo	Realizar o levantamento das áreas e processos envolvidos	Realizar o mapeamento no prazo estabelecido com os responsáveis definido
1.3.4.2	Mapeamento do Processo Atual	Descrever o novo processo	Processo desenhado dentro do prazo e aprovado pelas áreas
1.3.4.3	Relatório Revisão do Processo	Desenvolver relatório do processo com as áreas envolvidas	Relatório com a descrição detalhada da revisão do processo entregue no prazo, enviados a todos os envolvidos
1.3.4.4	Apresentação do Processo	Apresentar novo processo para as áreas envolvidas	Presença de todos os envolvidos das áreas e aprovação
<b>1.4</b>	<b>Execução</b>		
<b>1.4.1</b>	<b>Metodologia e Processo</b>		
1.4.1.1	Processo Revisado	Reescrever o processo	Aprovação das áreas para adequação do processo
1.4.1.2	Processo Adequado a Metodologia ITIL	Adequar o processo as melhores práticas do ITIL	Aprovação das áreas para adequação do processo
1.4.1.3	Categorização das Solicitações	Categorizar, priorizar e estimar prazo para as solicitações	Contemplar todos os tipos de solicitações aprovação das responsáveis pelas solicitações
1.4.1.4	Desenvolvimento de <i>Templates</i> e <i>Scripts</i>	Criar <i>templates</i> e scripts das solicitações	<i>Templates</i> e scripts devem ser criados conforme normas definidas pela instituição
1.4.1.5	Pastas e Diretórios no Servidor	Criar pastas e diretórios adequados categorizado por solicitações	Permissão de acesso aos diretórios
1.4.1.6	Permissão de Acesso as Pastas	Definir permissão de acesso as pastas, diretórios, <i>templates</i> e scripts	As permissões devem seguir as normas de segurança de sistema estabelecidas pela instituição
<b>1.4.2</b>	<b>Software</b>		

1.4.2.1	Customização do Software	Adequar o <i>software</i> a metodologia e processo aprovados pela instituição	Adequar o <i>software</i> a marca da instituição
1.4.2.2	Solicitações Cadastradas no Software	Realizar o cadastro e configurações das solicitações no <i>software</i>	Realizar cadastro e configuração no <i>software</i>
1.4.2.3	Usuários e Permissões de Acessos Liberados	Criar usuários com permissões para utilizar o <i>software</i>	As permissões devem seguir as normas de segurança de sistema estabelecidas pela instituição
1.4.2.4	Configuração de E-mails	Realizar o cadastro e configurações de <i>e-mails</i> e mensagens padrões do <i>software</i>	O cadastro dos <i>e-mails</i> deve seguir as normais de comunicação interna da instituição
1.4.2.5	Configuração de Relatórios	Realizar a configuração dos relatórios	O formato dos relatórios deve ser de fácil entendimento
1.4.2.6	<i>Software</i> Compatível ao Novo Processo	Adequar o <i>software</i> ao novo processo	Entrega dentro do prazo estabelecido atendendo o escopo do projeto
<b>1.4.3</b>	<b>Testes</b>		
1.4.3.1	Plano de Testes	Escrever planos de testes e casos de testes	Todos os módulos de teste devem estar descritos
1.4.3.2	Ambiente de Testes Montado	Realizar a configuração do ambiente para realizar os testes	Acesso ao ambiente
1.4.3.3	Teste de Software	Realizar o teste no <i>software</i> garantindo a qualidade no produto final	<i>Software</i> configurado e customizado para atender ao plano de teste e casos de teste
1.4.3.4	Teste de Infraestrutura	Realizar testes no ambiente de pastas, diretórios, <i>templates</i> e <i>scripts</i> garantindo que os mesmos estejam de acordo com os requisitos estabelecidos.	Infraestrutura com permissão de acesso para realizar os testes
1.4.3.5	Teste de Fluxo de Trabalho	Realizar testes de integração do <i>software</i> , infraestrutura garantindo que o processo de negócio	Ambiente preparado para realizar a sequência dos testes

		esteja de acordo com o conjunto de regras definidas	
1.4.3.6	Teste de Aceitação	Realizar teste em todo o sistema.	Testes realizados dentro do prazo e com aprovação dos responsáveis
<b>1.5</b>	<b>Encerramento</b>		
<b>1.5.1</b>	<b>Elaboração do Manual do Sistema</b>		
1.5.1.1	Manual do Software	Elaborar manuais do sistema e de utilização do <i>software</i>	Elaborar manual dentro do prazo estabelecido. Documentação clara e de fácil entendimento
1.5.1.2	Revisão do Manual	Realizar junto aos analistas a revisão do manual	Aprovação do documento
1.5.2	Implantação	Realizar a implantação do <i>software</i> , infraestrutura e processo.	Finalização e aprovação das fases de teste
1.5.3	Reunião Final do Projeto	Reunião final do projeto	Todos os envolvidos no projeto devem estar presentes
1.5.4	Termo de Aceite	Termo de conclusão do projeto	Aceite e aprovação formal
1.5.5	Termo de Encerramento	Relatório de avaliação do projeto, lições aprendidas, aceitação da entrega e aprovação do usuário chave.	Aprovação e fechamento do projeto

Elaborado pela autora (2016)

## 9.11 ESTRUTURA GRÁFICA DA EAP

Para uma melhor visualização, segue abaixo a estrutura gráfica da EAP, bem como na sequência a estrutura dividida por fases:

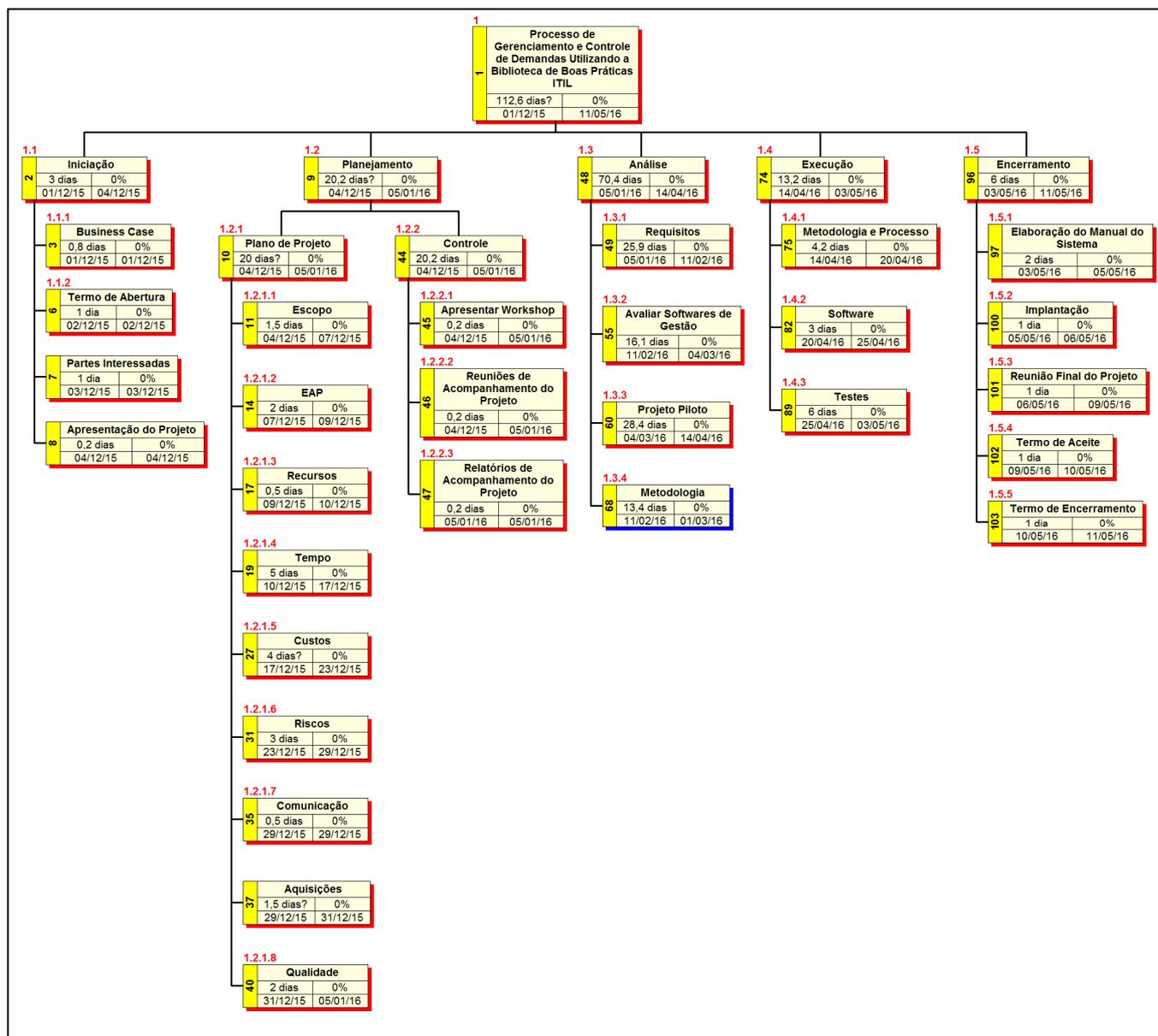


Figura 8 – Estrutura Gráfica da EAP  
Elaborado pela autora (2016)

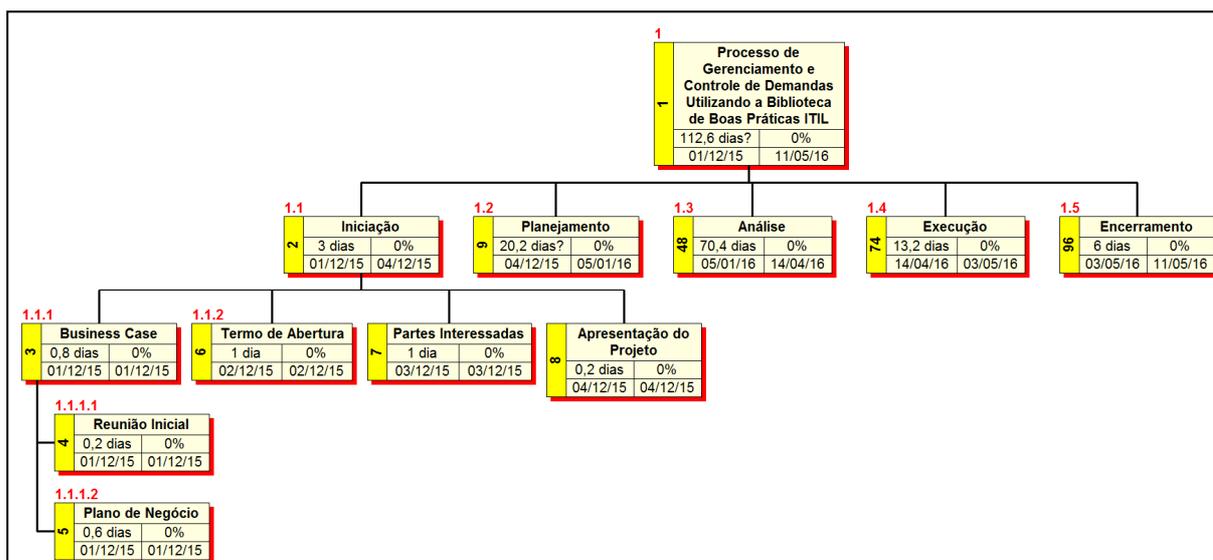


Figura 9 – EAP – Fase Iniciação  
Elaborado pela autora (2016)

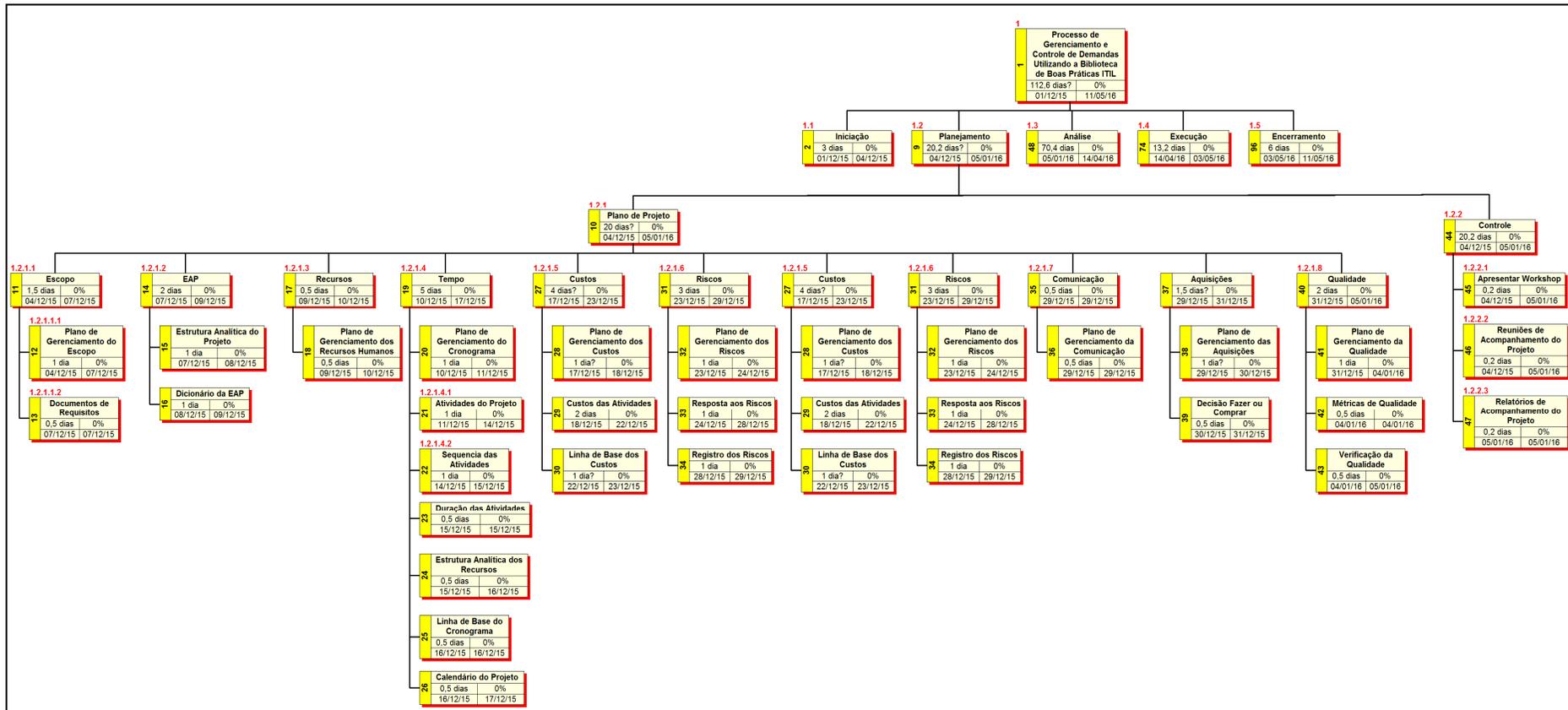


Figura 10 – EAP – Fase Planejamento  
Elaborado pela autora (2016)

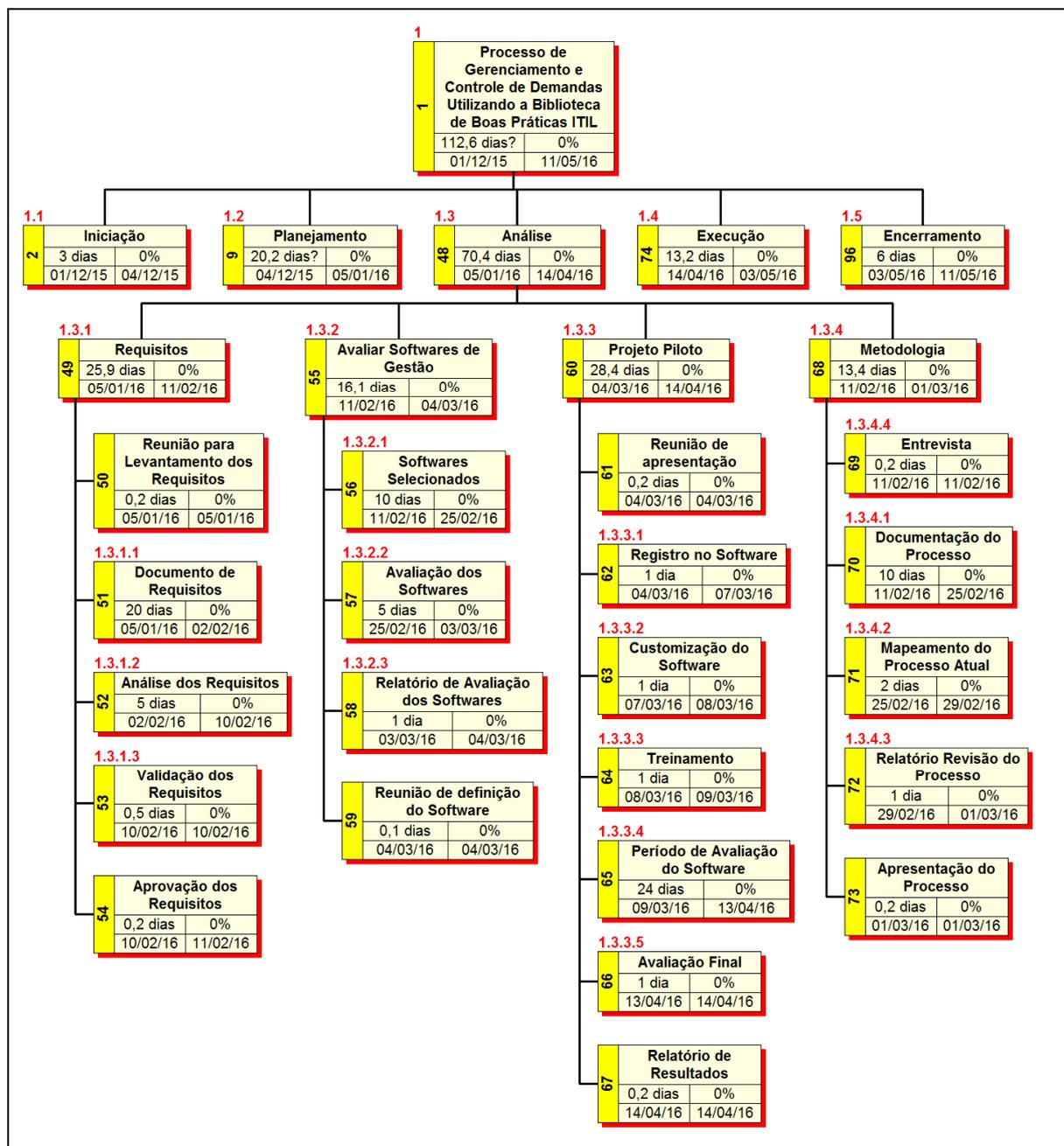


Figura 11 – EAP – Fase Análise  
Elaborado pela autora (2016)

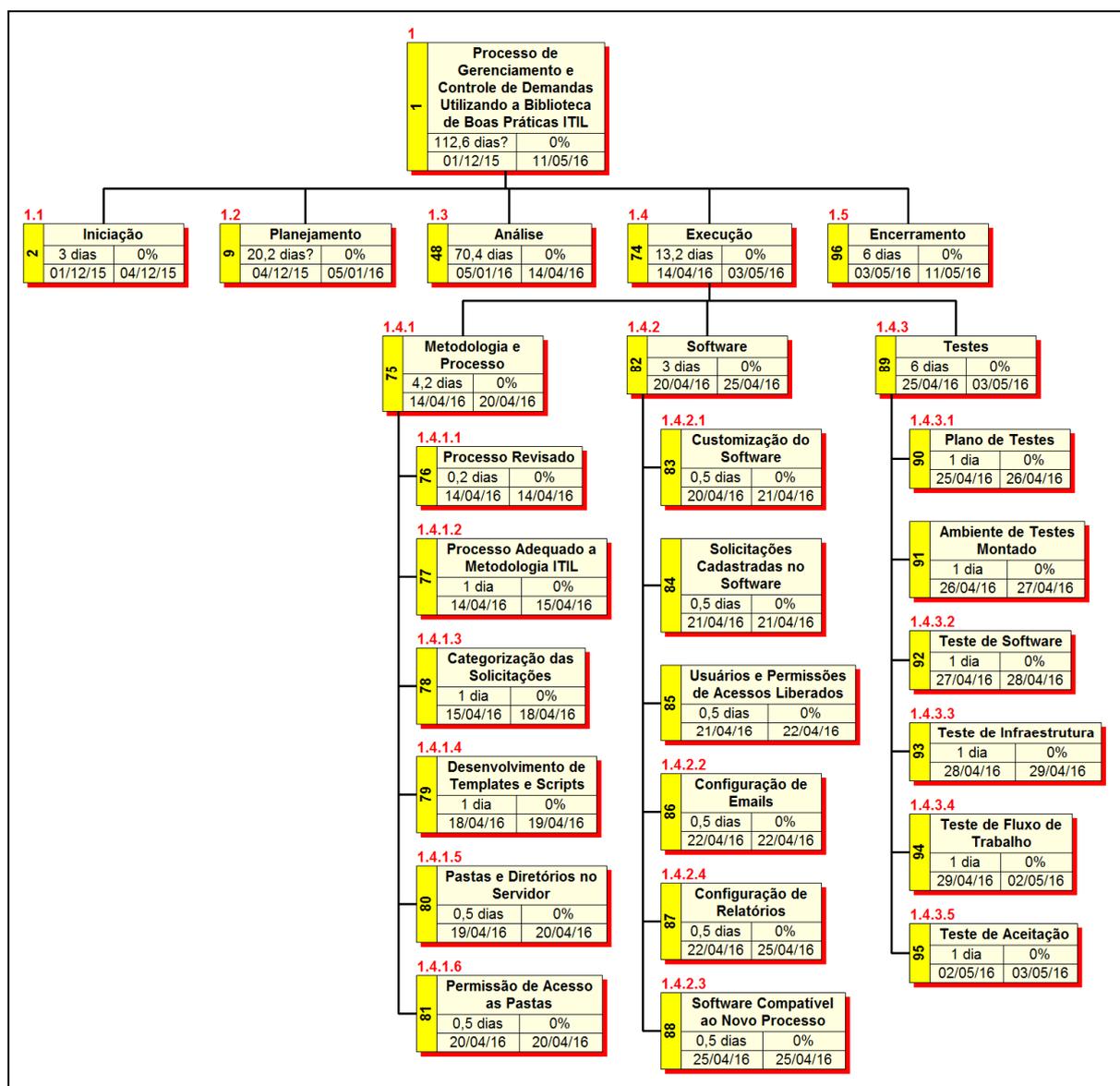


Figura 12 – EAP – Fase Execução  
Elaborado pela autora (2016)

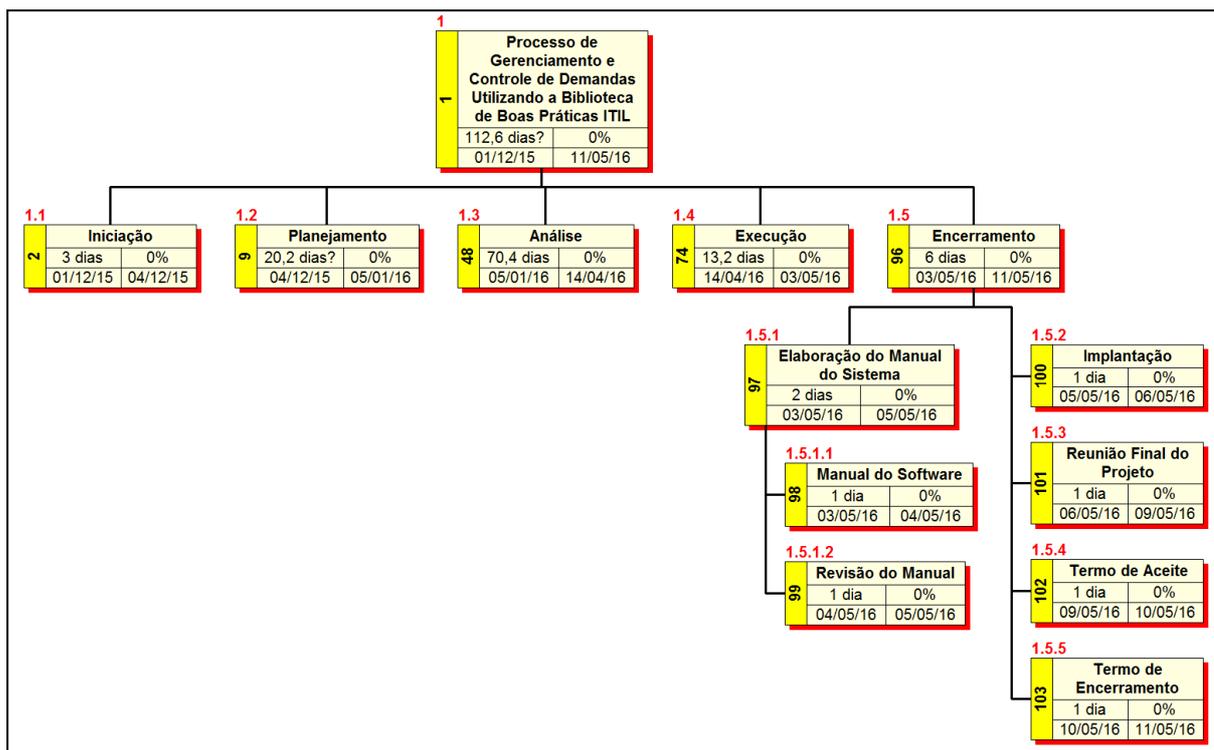


Figura 13 – EAP – Fase Encerramento  
Elaborado pela autora (2016)

## 9.12 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Responsável pelo plano: Scheila Carlin Bacim, Gerente do Projeto.

O plano de gerenciamento de escopo será atualizado e monitorado nas reuniões de acompanhamento semanais, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

## 10 PLANO GERENCIAMENTO DO TEMPO

O gerenciamento do tempo será realizado através da sequência lógica das atividades, elaborada pelo gerente do projeto com base no conhecimento e experiência do mesmo.

O projeto será gerenciado através do *MS Project, software* que permite o controle através da linha de base, demonstrando a evolução e o desempenho do projeto. A linha de base deve ser revisada nas reuniões de acompanhamento do projeto, através das anotações realizadas pela equipe do projeto.

O Gerente do Projeto deverá através da linha de base analisar e identificar os riscos e os problemas iminentes que possam porventura afetar o prazo de execução do projeto, agindo, de forma proativa com o intuito de reverter quaisquer fatores impeditivos junto à sua equipe.

### 10.1 FREQUENCIA DE AVALIAÇÃO DOS PRAZOS

Diariamente a equipe do projeto se reunirá com o propósito de proporcionar visibilidade ao trabalho realizado e a realizar, promover a comunicação sobre esse trabalho, dar visibilidade a quais obstáculos que atrapalham ou atrapalharam o desenvolvimento desde a última reunião e servir de oportunidade para decisões rápidas com relação ao progresso do projeto.

Havendo algum impedimento em que a equipe não consiga solucionar, a mesma irá reportar o problema ao gerente de projeto que nas reuniões semanais de acompanhamento do projeto fará as atualizações nos prazos do projeto juntamente com o patrocinador.

### 10.2 CRONOGRAMA DO PROJETO

Abaixo é apresentado o cronograma do projeto e na sequência as atividades detalhadas com data início e termino, bem como o recurso e o custo da atividade.

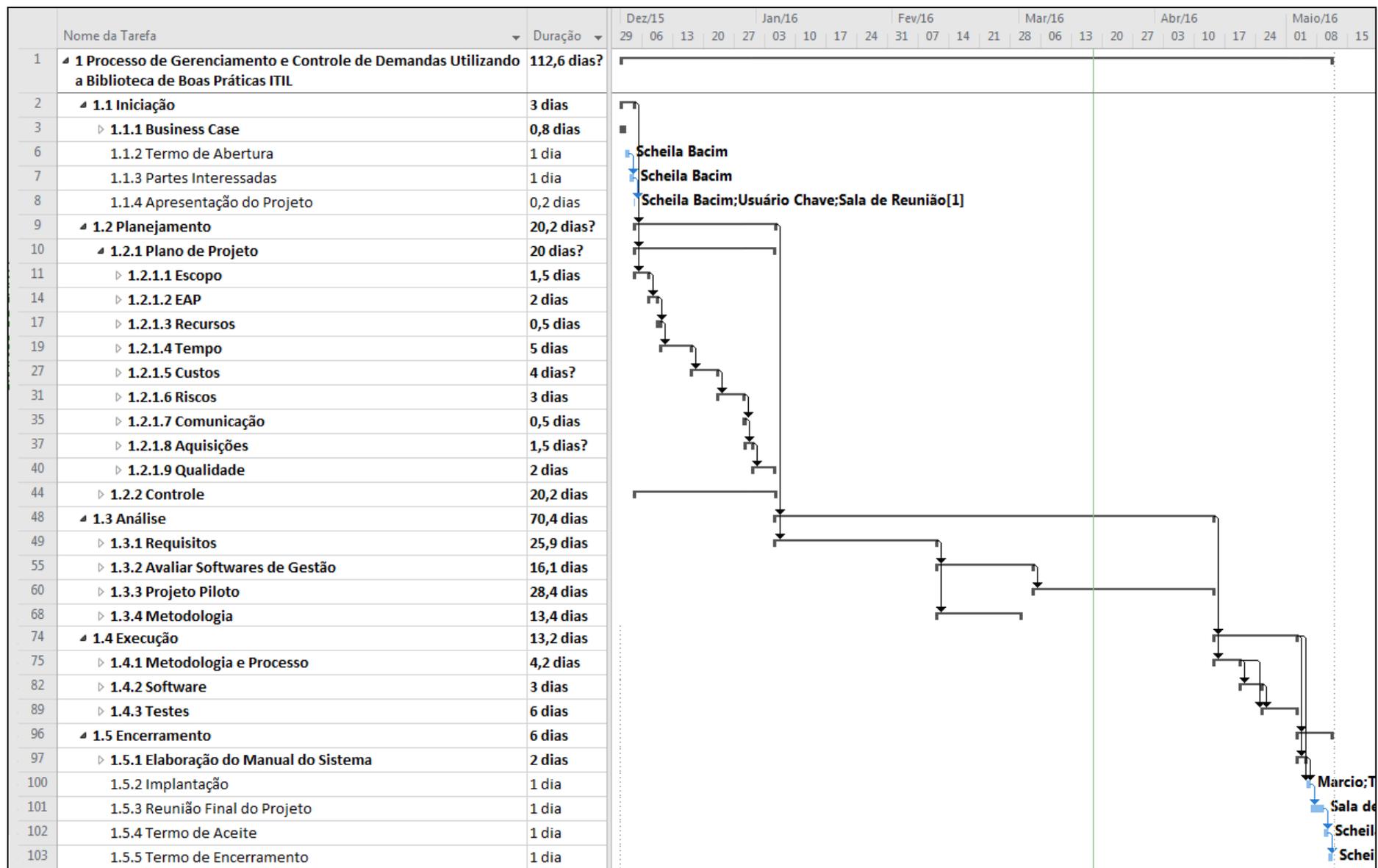


Figura 14 – Cronograma do Projeto

Elaborado pela autora (2016)

Id	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término	Nomes dos recursos	Custo
1	1 Processo de Gerenciamento e Controle de Demandas Utilizando a Biblioteca de Boas Práticas ITIL	112,6 dias?	Ter 01/12/15	Qua 11/05/16		R\$ 33.392,00
2	1.1 Iniciação	3 dias	Ter 01/12/15	Sex 04/12/15		R\$ 1.056,00
3	1.1.1 Business Case	0,8 dias	Ter 01/12/15	Ter 01/12/15		R\$ 348,80
6	1.1.2 Termo de Abertura	1 dia	Qua 02/12/15	Qua 02/12/15	Scheila Bacim	R\$ 256,00
7	1.1.3 Partes Interessadas	1 dia	Qui 03/12/15	Qui 03/12/15	Scheila Bacim	R\$ 256,00
8	1.1.4 Apresentação do Projeto	0,2 dias	Sex 04/12/15	Sex 04/12/15	Scheila Bacim;U	R\$ 195,20
9	1.2 Planejamento	20,2 dias?	Sex 04/12/15	Ter 05/01/16		R\$ 5.524,00
10	1.2.1 Plano de Projeto	20 dias?	Sex 04/12/15	Ter 05/01/16		R\$ 5.120,00
11	1.2.1.1 Escopo	1,5 dias	Sex 04/12/15	Seg 07/12/15		R\$ 384,00
12	1.2.1.1.1 Plano de Gerenciamento do Escopo	1 dia	Sex 04/12/15	Seg 07/12/15	Scheila Bacim	R\$ 256,00
13	1.2.1.1.2 Documentos de Requisitos	0,5 dias	Seg 07/12/15	Seg 07/12/15	Scheila Bacim	R\$ 128,00
14	1.2.1.2 EAP	2 dias	Seg 07/12/15	Qua 09/12/15		R\$ 512,00
15	1.2.1.2.1 Estrutura Analítica do Projeto	1 dia	Seg 07/12/15	Ter 08/12/15	Scheila Bacim	R\$ 256,00
16	1.2.1.2.2 Dicionário da EAP	1 dia	Ter 08/12/15	Qua 09/12/15	Scheila Bacim	R\$ 256,00
17	1.2.1.3 Recursos	0,5 dias	Qua 09/12/15	Qui 10/12/15		R\$ 128,00
18	1.2.1.3.1 Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos	0,5 dias	Qua 09/12/15	Qui 10/12/15	Scheila Bacim	R\$ 128,00
19	1.2.1.4 Tempo	5 dias	Qui 10/12/15	Qui 17/12/15		R\$ 1.280,00
20	1.2.1.4.1 Plano de Gerenciamento do Cronograma	1 dia	Qui 10/12/15	Sex 11/12/15	Scheila Bacim	R\$ 256,00
21	1.2.1.4.2 Atividades do Projeto	1 dia	Sex 11/12/15	Seg 14/12/15	Scheila Bacim	R\$ 256,00
22	1.2.1.4.3 Sequencia das Atividades	1 dia	Seg 14/12/15	Ter 15/12/15	Scheila Bacim	R\$ 256,00
23	1.2.1.4.4 Duração das Atividades	0,5 dias	Ter 15/12/15	Ter 15/12/15	Scheila Bacim	R\$ 128,00
24	1.2.1.4.5 Estrutura Analítica dos Recursos	0,5 dias	Ter 15/12/15	Qua 16/12/15	Scheila Bacim	R\$ 128,00
25	1.2.1.4.6 Linha de Base do Cronograma	0,5 dias	Qua 16/12/15	Qua 16/12/15	Scheila Bacim	R\$ 128,00
26	1.2.1.4.7 Calendário do Projeto	0,5 dias	Qua 16/12/15	Qui 17/12/15	Scheila Bacim	R\$ 128,00
27	1.2.1.5 Custos	4 dias?	Qui 17/12/15	Qua 23/12/15		R\$ 1.024,00
28	1.2.1.5.1 Plano de Gerenciamento dos Custos	1 dia?	Qui 17/12/15	Sex 18/12/15	Scheila Bacim	R\$ 256,00
29	1.2.1.5.2 Custos das Atividades	2 dias	Sex 18/12/15	Ter 22/12/15	Scheila Bacim	R\$ 512,00
30	1.2.1.5.3 Linha de Base dos Custos	1 dia?	Ter 22/12/15	Qua 23/12/15	Scheila Bacim	R\$ 256,00
31	1.2.1.6 Riscos	3 dias	Qua 23/12/15	Ter 29/12/15		R\$ 768,00
32	1.2.1.6.1 Plano de Gerenciamento dos Riscos	1 dia	Qua 23/12/15	Qui 24/12/15	Scheila Bacim	R\$ 256,00
33	1.2.1.6.2 Resposta aos Riscos	1 dia	Qui 24/12/15	Seg 28/12/15	Scheila Bacim	R\$ 256,00
34	1.2.1.6.3 Registro dos Riscos	1 dia	Seg 28/12/15	Ter 29/12/15	Scheila Bacim	R\$ 256,00
35	1.2.1.7 Comunicação	0,5 dias	Ter 29/12/15	Ter 29/12/15		R\$ 128,00
36	1.2.1.7.1 Plano de Gerenciamento da Comunicação	0,5 dias	Ter 29/12/15	Ter 29/12/15	Scheila Bacim	R\$ 128,00
37	1.2.1.8 Aquisições	1,5 dias?	Ter 29/12/15	Qui 31/12/15		R\$ 384,00
38	1.2.1.8.1 Plano de Gerenciamento das Aquisições	1 dia?	Ter 29/12/15	Qua 30/12/15	Scheila Bacim	R\$ 256,00
39	1.2.1.8.2 Decisão Fazer ou Comprar	0,5 dias	Qua 30/12/15	Qui 31/12/15	Scheila Bacim	R\$ 128,00
40	1.2.1.9 Qualidade	2 dias	Qui 31/12/15	Ter 05/01/16		R\$ 512,00
41	1.2.1.9.1 Plano de Gerenciamento da Qualidade	1 dia	Qui 31/12/15	Seg 04/01/16	Scheila Bacim	R\$ 256,00
42	1.2.1.9.2 Métricas de Qualidade	0,5 dias	Seg 04/01/16	Seg 04/01/16	Scheila Bacim	R\$ 128,00
43	1.2.1.9.3 Verificação da Qualidade	0,5 dias	Seg 04/01/16	Ter 05/01/16	Scheila Bacim	R\$ 128,00
44	1.2.2 Controle	20,2 dias	Sex 04/12/15	Ter 05/01/16		R\$ 404,00
45	1.2.2.1 Apresentar Workshop	0,2 dias	Sex 04/12/15	Ter 05/01/16	Sala de Reunião	R\$ 157,60
46	1.2.2.2 Reuniões de Acompanhamento do Projeto	0,2 dias	Sex 04/12/15	Ter 05/01/16	Maira;Marcio;Sa	R\$ 195,20
47	1.2.2.3 Relatórios de Acompanhamento do Projeto	0,2 dias	Ter 05/01/16	Ter 05/01/16	Scheila Bacim	R\$ 51,20
48	1.3 Análise	70,4 dias	Ter 05/01/16	Qui 14/04/16		R\$ 22.904,...
49	1.3.1 Requisitos	25,9 dias	Ter 05/01/16	Qui 11/02/16		R\$ 4.558,40
50	1.3.1.1 Reunião para Levantamento dos Requisitos	0,2 dias	Ter 05/01/16	Ter 05/01/16	Maira	R\$ 35,20
51	1.3.1.2 Documento de Requisitos	20 dias	Ter 05/01/16	Ter 02/02/16	Maira	R\$ 3.520,00
52	1.3.1.3 Análise dos Requisitos	5 dias	Ter 02/02/16	Qua 10/02/16	Maira	R\$ 880,00
53	1.3.1.4 Validação dos Requisitos	0,5 dias	Qua 10/02/16	Qua 10/02/16	Maira	R\$ 88,00
54	1.3.1.5 Aprovação dos Requisitos	0,2 dias	Qua 10/02/16	Qui 11/02/16	Maira	R\$ 35,20
55	1.3.2 Avaliar Softwares de Gestão	16,1 dias	Qui 11/02/16	Sex 04/03/16		R\$ 4.333,60
56	1.3.2.1 Softwares Selecionados	10 dias	Qui 11/02/16	Qui 25/02/16	Marcio;Tiago	R\$ 3.200,00
57	1.3.2.2 Avaliação dos Softwares	5 dias	Qui 25/02/16	Qui 03/03/16	Marcio	R\$ 800,00
58	1.3.2.3 Relatório de Avaliação dos Softwares	1 dia	Qui 03/03/16	Sex 04/03/16	Marcio	R\$ 160,00
59	1.3.2.4 Reunião de definição do Software	0,1 dias	Sex 04/03/16	Sex 04/03/16	Scheila Bacim;U	R\$ 173,60
60	1.3.3 Projeto Piloto	28,4 dias	Sex 04/03/16	Qui 14/04/16		R\$ 11.574,...
61	1.3.3.1 Reunião de apresentação	0,2 dias	Sex 04/03/16	Sex 04/03/16	Marcio;Scheila B	R\$ 115,20
62	1.3.3.2 Registro no Software	1 dia	Sex 04/03/16	Seg 07/03/16	Marcio	R\$ 160,00
63	1.3.3.3 Customização do Software	1 dia	Seg 07/03/16	Ter 08/03/16	Marcio	R\$ 160,00
64	1.3.3.4 Treinamento	1 dia	Ter 08/03/16	Qua 09/03/16	Marcio	R\$ 160,00

Figura 15 – Cronograma Detalhado do Projeto – Parte 1

Elaborado pela autora (2016)

Id	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término	Nomes dos recursos	Custo
65	1.3.3.5 Período de Avaliação do Software	24 dias	Qua 09/03/16	Qua 13/04/16	Marcio;Tiago;Us	R\$ 10.560,00
66	1.3.3.6 Avaliação Final	1 dia	Qua 13/04/16	Qui 14/04/16	Marcio;Usuário	R\$ 280,00
67	1.3.3.7 Relatório de Resultados	0,2 dias	Qui 14/04/16	Qui 14/04/16	Marcio;Scheila B	R\$ 139,20
68	1.3.4 Metodologia	13,4 dias	Qui 11/02/16	Ter 01/03/16		R\$ 2.438,40
69	1.3.4.1 Entrevista	0,2 dias	Qui 11/02/16	Qui 11/02/16	Usuário Chave;M	R\$ 59,20
70	1.3.4.2 Documentação do Processo	10 dias	Qui 11/02/16	Qui 25/02/16	Maira	R\$ 1.760,00
71	1.3.4.3 Mapeamento do Processo Atual	2 dias	Qui 25/02/16	Seg 29/02/16	Maira	R\$ 352,00
72	1.3.4.4 Relatório Revisão do Processo	1 dia	Seg 29/02/16	Ter 01/03/16	Maira	R\$ 176,00
73	1.3.4.5 Apresentação do Processo	0,2 dias	Ter 01/03/16	Ter 01/03/16	Maira;Tiago;Usu	R\$ 91,20
74	1.4 Execução	13,2 dias	Qui 14/04/16	Ter 03/05/16		R\$ 2.067,20
75	1.4.1 Metodologia e Processo	4,2 dias	Qui 14/04/16	Qua 20/04/16		R\$ 707,20
76	1.4.1.1 Processo Revisado	0,2 dias	Qui 14/04/16	Qui 14/04/16	Maira	R\$ 35,20
77	1.4.1.2 Processo Adequado a Metodologia ITIL	1 dia	Qui 14/04/16	Sex 15/04/16	Maira	R\$ 176,00
78	1.4.1.3 Categorização das Solicitações	1 dia	Sex 15/04/16	Seg 18/04/16	Maira	R\$ 176,00
79	1.4.1.4 Desenvolvimento de Templates e Scripts	1 dia	Seg 18/04/16	Ter 19/04/16	Tiago	R\$ 160,00
80	1.4.1.5 Pastas e Diretórios no Servidor	0,5 dias	Ter 19/04/16	Qua 20/04/16	Tiago	R\$ 80,00
81	1.4.1.6 Permissão de Acesso as Pastas	0,5 dias	Qua 20/04/16	Qua 20/04/16	Tiago	R\$ 80,00
82	1.4.2 Software	3 dias	Qua 20/04/16	Seg 25/04/16		R\$ 496,00
83	1.4.2.1 Customização do Software	0,5 dias	Qua 20/04/16	Qui 21/04/16	Marcio	R\$ 80,00
84	1.4.2.2 Solicitações Cadastradas no Software	0,5 dias	Qui 21/04/16	Qui 21/04/16	Marcio	R\$ 80,00
85	1.4.2.3 Usuários e Permissões de Acessos Liberados	0,5 dias	Qui 21/04/16	Sex 22/04/16	Marcio	R\$ 80,00
86	1.4.2.4 Configuração de Emails	0,5 dias	Sex 22/04/16	Sex 22/04/16	Marcio	R\$ 80,00
87	1.4.2.5 Configuração de Relatórios	0,5 dias	Sex 22/04/16	Seg 25/04/16	Maira	R\$ 88,00
88	1.4.2.6 Software Compatível ao Novo Processo	0,5 dias	Seg 25/04/16	Seg 25/04/16	Maira	R\$ 88,00
89	1.4.3 Testes	6 dias	Seg 25/04/16	Ter 03/05/16		R\$ 864,00
90	1.4.3.1 Plano de Testes	1 dia	Seg 25/04/16	Ter 26/04/16	Cassiano	R\$ 144,00
91	1.4.3.2 Ambiente de Testes Montado	1 dia	Ter 26/04/16	Qua 27/04/16	Cassiano	R\$ 144,00
92	1.4.3.3 Teste de Software	1 dia	Qua 27/04/16	Qui 28/04/16	Cassiano	R\$ 144,00
93	1.4.3.4 Teste de Infraestrutura	1 dia	Qui 28/04/16	Sex 29/04/16	Cassiano	R\$ 144,00
94	1.4.3.5 Teste de Fluxo de Trabalho	1 dia	Sex 29/04/16	Seg 02/05/16	Cassiano	R\$ 144,00
95	1.4.3.6 Teste de Aceitação	1 dia	Seg 02/05/16	Ter 03/05/16	Cassiano	R\$ 144,00
96	1.5 Encerramento	6 dias	Ter 03/05/16	Qua 11/05/16		R\$ 1.840,00
97	1.5.1 Elaboração do Manual do Sistema	2 dias	Ter 03/05/16	Qui 05/05/16		R\$ 512,00
98	1.5.1.1 Manual do Software	1 dia	Ter 03/05/16	Qua 04/05/16	Scheila Bacim	R\$ 256,00
99	1.5.1.2 Revisão do Manual	1 dia	Qua 04/05/16	Qui 05/05/16	Scheila Bacim	R\$ 256,00
100	1.5.2 Implantação	1 dia	Qui 05/05/16	Sex 06/05/16	Marcio;Tiago	R\$ 320,00
101	1.5.3 Reunião Final do Projeto	1 dia	Sex 06/05/16	Seg 09/05/16	Sala de Reunião	R\$ 496,00
102	1.5.4 Termo de Aceite	1 dia	Seg 09/05/16	Ter 10/05/16	Scheila Bacim	R\$ 256,00
103	1.5.5 Termo de Encerramento	1 dia	Ter 10/05/16	Qua 11/05/16	Scheila Bacim	R\$ 256,00

Figura 16 - Cronograma Detalhado do Projeto – Parte 2

Elaborado pela autora (2016)

### 10.3 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

Responsável pelo plano: Scheila Carlin Bacim, Gerente do Projeto.

O plano de gerenciamento de tempo será atualizado e monitorado nas reuniões de acompanhamento semanais, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

## 11 GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

### 11.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O gerenciamento de custos ficará sob responsabilidade do Gerente do Projeto, os custos do projeto envolvem basicamente os recursos humanos do projeto. O levantamento dos custos será gerenciado através do *software MS Project* de acordo com as estimativas de tempo de cada atividade.

Para os custos dos recursos humanos será utilizada a técnica de *bottom-up*, que usará como unidade de medida para o cálculo dos custos as informações valor/horas, visto que a equipe já possui experiência de outros projetos desenvolvidos na instituição.

Além dos recursos humanos, serão utilizados *software* e computadores, os *softwares* utilizados e os computadores serão utilizados os já existentes na instituição.

O orçamento foi determinado através da técnica de agregação de custos de atividades com divisão por fases e pacotes de trabalho identificados através da EAP.

O gerenciamento de custos do projeto será realizado com base no orçamento previsto para o projeto. Para realizar este controle cada recurso do projeto apontará as horas dedicadas ao projeto, e o responsável pelas atualizações será do gerente do projeto, assim como de outros custos que não sejam de horas trabalhadas.

A verificação de desempenho será feita através da curva S do projeto, através do monitoramento dos elementos básicos do Gerenciamento do Valor Agregado (Valor Planejado (PV), Valor Agregado (EV) e Custo Real (AC), e relatórios de desempenho gerados pelo gerente do projeto mensalmente.

### 11.2 RESERVAS FINANCEIRAS

As reservas financeiras consistem nas reservas gerenciais e de contingência estas reservas são definidas pelo gerente do projeto e pode ser utilizada pelo mesmo, sempre que identificada a necessidade de os recursos humanos terem de realizar mais horas no projeto, evitando assim possíveis atrasos.

- Reserva Gerencial: Para este projeto está prevista uma reserva gerencial de 6% que corresponde a R\$ 2.003,52, que será utilizada

para reagir a eventuais custos relacionados há horas trabalhadas a mais no projeto.

- Reserva de Contingência: Reserva financeira para utilização no gerenciamento de riscos, conforme Plano de Gerenciamento de Riscos baseado no cálculo do valor monetário esperado (VME) que corresponde a 24% no valor de R\$ 9.861,85.

### 11.3 FREQUENCIA E AVALIAÇÃO DO ORÇAMENTO DO PROJETO

O plano de gerenciamento de custos deverá ser revisado semanalmente, os valores serão controlados em reais (R\$), conforme informado pelos recursos do projeto será feita uma análise de andamento do projeto por faixas percentuais de 0% até atingir 100%, conforme as entregas forem sendo realizadas.

### 11.4 RELATÓRIOS DE CONTROLE DE CUSTOS

O controle dos custos será analisado através da curva S e através do fluxo de caixa mensal, conforme figuras abaixo.

Tabela 15 – Fluxo de Caixa Mensal

<b>Meses</b>	<b>Valor (R\$)</b>	<b>Acumulado (R\$)</b>
Dezembro/2015	6.170,40	6.170,40
Janeiro/2016	3.718,40	9.888,80
Fevereiro/2016	7.208,00	17.096,80
Março/2016	8.272,80	25.369,60
Abril/2016	5.923,20	31.292,80
Mai/2016	2.099,20	33.392,00

Elaborado pela autora (2016)

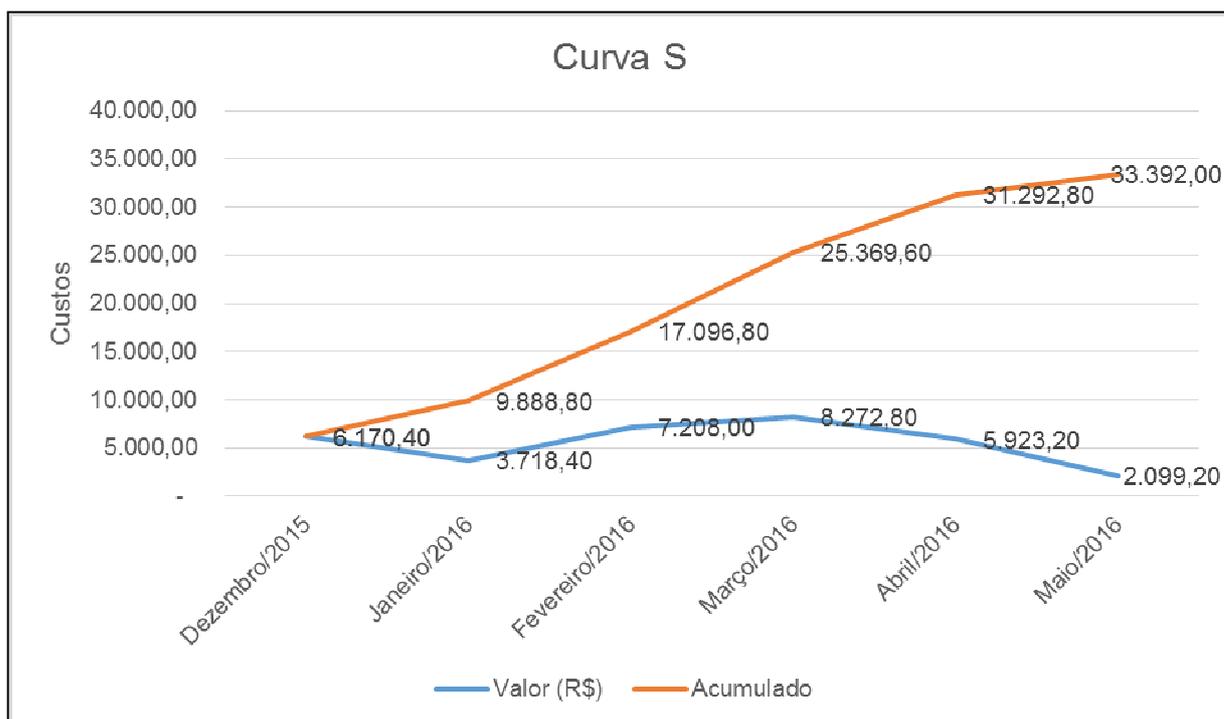


Figura 17 – Curva S de Desembolso Mensal

Elaborado pela autora (2016)

## 11.5 ORÇAMENTO

O projeto teve orçamento de R\$ 33.392,00, estes custos serão pagos durante a execução do projeto, visto que o projeto terá despesas relacionadas apenas às horas trabalhadas dos recursos humanos. O orçamento é apresentado por tipo de recurso onde é possível visualizar no que serão utilizados os valores previstos.

Durante a execução o gerente de projeto terá total autonomia para aprovar valores extras referentes às horas trabalhadas dos recursos humanos.

## 11.6 ESTIMATIVA DE CUSTOS DOS RECURSOS

As figuras abaixo apresentam a composição dos recursos as horas de trabalho e os custos do projeto mensal para cada recurso, a qual foi feita considerando a análise dos riscos e recursos adotados, no anexo C, constam os custos detalhados por semana.

Nome do recurso	Tipo	Unidade do Material	Iniciais	Grupo	Unid. máximas	Taxa padrão	Taxa h. extra	Custo/uso	Calendário base
Marcio	Trabalho		M	Interno	100%	R\$ 20,00/hr	R\$ 24,00/hr	R\$ 0,00	Padrão
Scheila Bacim	Trabalho		S	Interno	100%	R\$ 32,00/hr	R\$ 36,00/hr	R\$ 0,00	Padrão
Maira	Trabalho		M	interno	100%	R\$ 22,00/hr	R\$ 26,00/hr	R\$ 0,00	Padrão
Cassiano	Trabalho		C	interno	100%	R\$ 18,00/hr	R\$ 22,00/hr	R\$ 0,00	Padrão
Usuário Chave	Trabalho		U	interno	100%	R\$ 15,00/hr	R\$ 19,00/hr	R\$ 0,00	Padrão
Tiago	Trabalho		T	interno	100%	R\$ 20,00/hr	R\$ 24,00/hr	R\$ 0,00	Padrão
Sala de Reunião	Material		S	interno		R\$ 0,00		R\$ 120,00	

Figura 18 – Recursos do Projeto

Elaborado pela autora (2016)

Tabela 16 – Custo Mensal por Recurso

Recursos / Mês	Dezembro 2015	Janeiro 2016	Fevereiro 2016	Março 2016	Abril 2016	Mai 2016	Total Projeto
Scheila	5.580,80	409,60	-	76,80	51,20	1.280,00	7.398,40
Maira	17,60	3.308,80	3.520,00	88,00	563,20	-	7.497,60
Tiago	16,00	-	1.600,00	2.560,00	1.696,00	160,00	6.032,00
Marcio	16,00	-	2.064,00	3.520,00	1.856,00	160,00	7.616,00
Usuário Chave	60,00	-	24,00	1.908,00	1.152,00	120,00	3.264,00
Cassiano	-	-	-	-	604,80	259,20	864,00
Sala Reunião	360,00	-	-	120,00	-	240,00	720,00
<b>Total Mês</b>	<b>6.050,40</b>	<b>3.718,40</b>	<b>7.208,00</b>	<b>8.272,80</b>	<b>5.923,20</b>	<b>2.219,20</b>	

Elaborado pela autora (2016)

Tabela 17 – Horas Trabalhadas Mensal no Projeto

Recursos / Mês	Dezembro 2015	Janeiro 2016	Fevereiro 2016	Março 2016	Abril 2016	Mai 2016	Total
Scheila	174,4	12,8	0	2,4	1,6	40	<b>231,2</b>
Maira	0,8	150,4	160	4	25,6	0	<b>340,8</b>
Tiago	0,8	0	80	128	84,8	8	<b>301,6</b>
Marcio	0,8	0	103	176	93	8	<b>380,8</b>
Usuário Chave	4	0	1,6	127,2	76,8	8	<b>217,6</b>
Cassiano					33,6	14,4	<b>48</b>

Elaborado pela autora (2016)

## 11.7 ESTIMATIVA DE CUSTOS DAS ATIVIDADES

Com o auxílio das ferramentas de estimativa “*bottom-up*”, foi criada uma tabela de custo por pacotes de trabalho tendo como base a EAP, as tabelas abaixo apresentam os principais marcos do projeto e os custos por fase e atividade.

Tabela 18 – Principais Marco do Projeto

Fases	Duração (Dias)	Custos
1. Processo de Gerenciamento e Controle de Demandas Utilizando a Biblioteca de Boas Práticas ITIL	112,6	R\$ 33.392,00
1.1 Iniciação	03	R\$ 1.056,00
1.2 Planejamento	20,2	R\$ 5.524,00
1.3 Análise	70,4	R\$ 22.904,80
1.4 Execução	13,2	R\$ 2.067,20
1.5 Encerramento	06	R\$ 1.840,00

Elaborado pela autora (2016)

Tabela 19 – Custos por Atividade e Fases

ID	Tarefa	Dias	Custo
<b>1</b>	<b>Processo de Gerenciamento e Controle de Demandas Utilizando a Biblioteca de Boas Práticas ITIL</b>	<b>112,6</b>	<b>R\$ 33.392,00</b>
1.1	Iniciação	3	R\$ 1.056,00
1.1.1	Business Case	0,8	R\$ 348,80
1.1.1.1	Reunião Inicial	0,2	R\$ 195,20
1.1.1.2	Plano de Negócio	0,6	R\$ 153,60
1.1.2	Termo de Abertura	1	R\$ 256,00
1.1.3	Partes Interessadas	1	R\$ 256,00
1.1.4	Apresentação do Projeto	0,2	R\$ 195,20
1.2	Planejamento	20,2	R\$ 5.524,00
1.2.1	Plano de Projeto	20	R\$ 5.120,00
1.2.1.1	Escopo	1,5	R\$ 384,00
1.2.1.1.1	Plano de Gerenciamento do Escopo	1	R\$ 256,00
1.2.1.1.2	Documentos de Requisitos	0,5	R\$ 128,00
1.2.1.2	EAP	2	R\$ 512,00
1.2.1.2.1	Estrutura Analítica do Projeto	1	R\$ 256,00
1.2.1.2.2	Dicionário da EAP	1	R\$ 256,00
1.2.1.3	Recursos	0,5	R\$ 128,00
1.2.1.3.1	Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos	0,5	R\$ 128,00
1.2.1.4	Tempo	5	R\$ 1.280,00
1.2.1.4.1	Plano de Gerenciamento do Cronograma	1	R\$ 256,00
1.2.1.4.2	Atividades do Projeto	1	R\$ 256,00

1.2.1.4.3	Sequência das Atividades	1	R\$ 256,00
1.2.1.4.4	Duração das Atividades	0,5	R\$ 128,00
1.2.1.4.5	Estrutura Analítica dos Recursos	0,5	R\$ 128,00
1.2.1.4.6	Linha de Base do Cronograma	0,5	R\$ 128,00
1.2.1.4.7	Calendário do Projeto	0,5	R\$ 128,00
1.2.1.5	Custos	4	R\$ 1.024,00
1.2.1.5.1	Plano de Gerenciamento dos Custos	1	R\$ 256,00
1.2.1.5.2	Custos das Atividades	2	R\$ 512,00
1.2.1.5.3	Linha de Base dos Custos	1	R\$ 256,00
1.2.1.6	Riscos	3	R\$ 768,00
1.2.1.6.1	Plano de Gerenciamento dos Riscos	1	R\$ 256,00
1.2.1.6.2	Resposta aos Riscos	1	R\$ 256,00
1.2.1.6.3	Registro dos Riscos	1	R\$ 256,00
1.2.1.7	Comunicação	0,5	R\$ 128,00
1.2.1.7.1	Plano de Gerenciamento da Comunicação	0,5	R\$ 128,00
1.2.1.8	Aquisições	1,5	R\$ 384,00
1.2.1.8.1	Plano de Gerenciamento das Aquisições	1	R\$ 256,00
1.2.1.8.2	Decisão Fazer ou Comprar	0,5	R\$ 128,00
1.2.1.9	Qualidade	2	R\$ 512,00
1.2.1.9.1	Plano de Gerenciamento da Qualidade	1	R\$ 256,00
1.2.1.9.2	Métricas de Qualidade	0,5	R\$ 128,00
1.2.1.9.3	Verificação da Qualidade	0,5	R\$ 128,00
1.2.2	Controle	20,2	R\$ 404,00
1.2.2.1	Apresentar Workshop	0,2	R\$ 157,60
1.2.2.2	Reuniões de Acompanhamento do Projeto	0,2	R\$ 195,20
1.2.2.3	Relatórios de Acompanhamento do Projeto	0,2	R\$ 51,20
1.3	Análise	70,4	R\$ 22.904,80
1.3.1	Requisitos	25,9	R\$ 4.558,40
1.3.1.1	Reunião para Levantamento dos Requisitos	0,2	R\$ 35,20
1.3.1.2	Documento de Requisitos	20	R\$ 3.520,00
1.3.1.3	Análise dos Requisitos	5	R\$ 880,00
1.3.1.4	Validação dos Requisitos	0,5	R\$ 88,00
1.3.1.5	Aprovação dos Requisitos	0,2	R\$ 35,20
1.3.2	Avaliar Softwares de Gestão	16,1	R\$ 4.333,60
1.3.2.1	Softwares Selecionados	10	R\$ 3.200,00
1.3.2.2	Avaliação dos Softwares	5	R\$ 800,00
1.3.2.3	Relatório de Avaliação dos Softwares	1	R\$ 160,00
1.3.2.4	Reunião de definição do Software	0,1	R\$ 173,60
1.3.3	Projeto Piloto	28,4	R\$ 11.574,40
1.3.3.1	Reunião de apresentação	0,2	R\$ 115,20
1.3.3.2	Registro no Software	1	R\$ 160,00
1.3.3.3	Customização do Software	1	R\$ 160,00
1.3.3.4	Treinamento	1	R\$ 160,00
1.3.3.5	Período de Avaliação do Software	24	R\$ 10.560,00
1.3.3.6	Avaliação Final	1	R\$ 280,00

1.3.3.7	Relatório de Resultados	0,2	R\$ 139,20
1.3.4	Metodologia	13,4	R\$ 2.438,40
1.3.4.4	Entrevista	0,2	R\$ 59,20
1.3.4.1	Documentação do Processo	10	R\$ 1.760,00
1.3.4.2	Mapeamento do Processo Atual	2	R\$ 352,00
1.3.4.3	Relatório Revisão do Processo	1	R\$ 176,00
1.3.4.4	Apresentação do Processo	0,2	R\$ 91,20
1.4	Execução	13,2	R\$ 2.067,20
1.4.1	Metodologia e Processo	4,2	R\$ 707,20
1.4.1.1	Processo Revisado	0,2	R\$ 35,20
1.4.1.2	Processo Adequado a Metodologia ITIL	1	R\$ 176,00
1.4.1.3	Categorização das Solicitações	1	R\$ 176,00
1.4.1.4	Desenvolvimento de <i>Templates</i> e <i>Scripts</i>	1	R\$ 160,00
1.4.1.5	Pastas e Diretórios no Servidor	0,5	R\$ 80,00
1.4.1.6	Permissão de Acesso as Pastas	0,5	R\$ 80,00
1.4.2	Software	3	R\$ 496,00
1.4.2.1	Customização do Software	0,5	R\$ 80,00
1.4.2.2	Solicitações Cadastradas no Software	0,5	R\$ 80,00
1.4.2.3	Usuários e Permissões de Acessos Liberados	0,5	R\$ 80,00
1.4.2.4	Configuração de Emails	0,5	R\$ 80,00
1.4.2.5	Configuração de Relatórios	0,5	R\$ 88,00
1.4.2.6	Software Compatível ao Novo Processo	0,5	R\$ 88,00
1.4.3	Testes	6	R\$ 864,00
1.4.3.1	Plano de Testes	1	R\$ 144,00
1.4.3.2	Ambiente de Testes Montado	1	R\$ 144,00
1.4.3.3	Teste de Software	1	R\$ 144,00
1.4.3.4	Teste de Infraestrutura	1	R\$ 144,00
1.4.3.5	Teste de Fluxo de Trabalho	1	R\$ 144,00
1.4.3.6	Teste de Aceitação	1	R\$ 144,00
1.5	Encerramento	6	R\$ 1.840,00
1.5.1	Elaboração do Manual do Sistema	2	R\$ 512,00
1.5.1.1	Manual do Software	1	R\$ 256,00
1.5.1.2	Revisão do Manual	1	R\$ 256,00
1.5.2	Implantação	1	R\$ 320,00
1.5.3	Reunião Final do Projeto	1	R\$ 496,00
1.5.4	Termo de Aceite	1	R\$ 256,00
1.5.5	Termo de Encerramento	1	R\$ 256,00

Elaborado pela autora (2016)

## 11.8 ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO

O desenvolvimento e a implantação de uma metodologia para gestão das solicitações trará benefícios como: Histórico das solicitações que servirão como base

para relatórios e estudos futuros, reduzindo o tempo de entrega dessas, maior controle das solicitações, *status* em tempo real, redução no tempo de execução, reduzir o número de solicitações realizadas em duplicidades pelos analistas evitando retrabalhos e desperdícios do processo como um todo.

Desta forma, acredita-se que o projeto está alinhado com o foco do negócio, seus objetivos e metas viabilizarão a estratégia da instituição, agregando valor e trazendo retorno a longo prazo.

#### 11.9 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

Responsável pelo plano: Scheila Carlin Bacim, Gerente do Projeto.

O plano de gerenciamento de custos será atualizado e monitorado nas reuniões de acompanhamento semanais, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

## 12 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

### 12.1 POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO

Este capítulo tem por objetivo descrever os processos envolvidos na garantia da qualidade do projeto satisfazendo os objetivos para os quais foi realizado.

O plano de gerenciamento da qualidade será dividido em duas linhas de atuação, serão utilizadas métricas para assegurar o desempenho da qualidade do projeto e desempenho da qualidade do produto

### 12.2 PROJETO

Visa identificar que padrões de qualidade que são relevantes para o projeto e determinar a forma de satisfazê-los. É um processo chave e deve ser executado em paralelo com os outros processos de planejamento do projeto, pois toda e qualquer possível mudança no escopo do projeto, ou do produto do projeto, pode exigir ajustes no prazo, custo e riscos, ou seja, afeta a qualidade do projeto. As técnicas utilizadas para este projeto são:

**Cronograma:** Os prazos das entregas previsto no cronograma do projeto serão monitorados semanalmente pelo gerente do projeto com o objetivo de controlar e evitar possíveis atrasos nas fases do projeto. A meta é atingir o percentual de 80% de entregas dentro do prazo;

**Monitoramento dos Custos:** Os custos previstos para a execução do projeto serão acompanhados quinzenalmente, de acordo com a respectiva fase e suas entregas, com o objetivo de garantir que não seja utilizado mais de 50% das reservas gerenciais.

**Total de Solicitação de Mudanças:** Quantidade de registro de solicitação de mudanças de escopo para este projeto será monitorada conforme solicitações o responsável será o gerente do projeto.

Tabela 20 – Métricas de Desempenho do Projeto

Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Cronograma	Meta é atingir 80%	<i>MS Project</i>	Semanal	Gerente do

	de entregas dentro do prazo			Projeto
Monitoramento dos Custos	Meta é não utilizar mais de 50% dos custos de reservas gerenciais	Relatórios de custos previstos x custos realizados	Semanal	Gerente do Projeto
Total de Solicitação de Mudanças	Menor que 3 solicitações de mudanças	Planilhas eletrônicas	Sempre que ocorrer	Gerente do Projeto

Elaborado pela autora (2016)

### 12.3 PRODUTO

O produto terá sua qualidade verificada através da continua realização de testes no *software* durante a fase de execução. Os índices de medição do desempenho do produto serão monitorados da seguinte forma:

**Entregas de Produtos dentro do Prazo:** Com o objetivo de garantir as entregas dentro do prazo, quinzenalmente a equipe de Portfólio Cartões irá realizar um comparativo das entregas com as datas estabelecidas no cronograma. O objetivo é atingir 80% de entregas dentro do prazo estabelecido no cronograma.

**Número de Produtos Entregues dentro do Orçamento:** A equipe de Portfólio Cartões realizará mensalmente o controle dos custos com base no realizado X orçado. A meta é não utilizar mais de 50% das reservas gerenciais para concluir o projeto.

**Qualidade nas entregas:** Com o objetivo de realizar entregas com maior qualidade e com o mínimo de falhas, o analista de negócio juntamente com o testador realizará uma avaliação previa das entregas que será chamado de teste de aceitação. A meta é realizar entregas com 90% de aceitação e satisfação.

Tabela 21 – Métricas de Desempenho do Produto

Descrição	Crterios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Entregas de Produtos dentro do Prazo	Atingir 80% de entregas dentro do prazo	Relatórios de Acompanhamento do projeto	Mensal	Portfólio Cartões
Número de Produtos Entregues	Não utilizar mais de 50% dos custos de	Relatórios de custos previstos x custos realizados	Quinzenal	Gerente do Projeto

dentro do Orçamento	reservas gerenciais			
Qualidade nas entregas	Atingir 90% de satisfação do cliente	Relatório de aceitação	Mensal	Analista de Negócio e testador

Elaborado pela autora (2016)

## 12.4 CONTROLE DA QUALIDADE

O controle da qualidade do projeto compreende o monitoramento dos resultados, determinando se eles estão de acordo com os padrões especificados de qualidade e a identificação das causas de um resultado insatisfatório, bem como de ações para eliminá-las.

O controle da qualidade deste projeto será realizado com base nas métricas definidas nesse plano e acompanhamento das atividades, no caso de ocorrência de não conformidades, o gerente de projeto será acionado para a tomada de ações corretivas e, caso necessário, realizará mudanças no cronograma do projeto.

Para o produto em caso de não conformidades nos índices de desempenho do mesmo, deverão ser tomadas ações corretivas e preventivas sobre a causa raiz do problema detectado.

Em caso de ocorrências relacionadas com o *software*, o mesmo disponibiliza suporte on-line e de uma base de dados de conhecimento para auxílio.

Serão realizadas reuniões com a equipe de projetos e *stakeholders* sempre que houver necessidade. A partir dos resultados dessa reunião, a equipe de projeto buscará a causa do problema.

## 12.5 GARANTIA DA QUALIDADE

A garantia da qualidade do projeto deve ser executada ao longo do projeto, para que se mantenha tanto a qualidade quanto a segurança necessária, e anteriormente planejada para este projeto.

Durante a fase de execução do projeto será utilizado o formulário de validação dos requisitos a fim analisar o resultado, separando os itens conformes dos não conformes.

Tabela 22 – Validação dos Requisitos

<b>Formulário de Validação de Requisitos</b>		
<b>Nome do Projeto:</b>		
<b>Responsável:</b>	<b>Data:</b>	
Instruções: Se durante a avaliação for encontrado inconsistência selecione a opção N/OK e comunique o analista de sistema.		
	<b>OK</b>	<b>N/OK</b>
<b>Software</b>		
Validar cadastro e customização geral do Software		
Validar cadastro, classificação e priorização das solicitações		
Validar configurações de relatórios		
Validar cadastro de usuários e permissões de acesso		
Validar cadastro e configurações de Email		
Validar inclusão de anotações		
Validar inclusão de arquivos nas solicitações		
Validar priorização das demandas e status		
Validar integração com nova metodologia		
Verificar se todos os campos das solicitações estão cadastrados conforme metodologia		
Verificar se todos os tipos de solicitações foram cadastrados		
Verificar históricos de solicitações		
<b>Infraestrutura</b>		
Validar acesso as pastas e diretórios		
Validar estrutura de pastas e diretórios		
Verificar a criação dos <i>templates</i> conforme categorização das solicitações		
Verificar a criação dos Scripts conforme categorização das solicitações		
<b>Metodologia</b>		
Os objetivos do processo estão aderentes aos objetivos da instituição.		
A definição do processo contempla: atividades, papéis, artefatos, <i>templates</i> , procedimentos, guias? Detalhados, quando requerido?		
As atividades estão completamente descritas com procedimentos?		
Existe uma especificação quando os elementos do processo estão relacionados?		
<b>Observações:</b>		

Para que o produto tenha garantido a sua qualidade, uma série de ações deverá ser tomada durante a execução do projeto. Essas ações irão avaliar ao longo do projeto se o produto está sendo desenvolvido conforme definido no escopo.

Para garantir à qualidade do produto a fase de testes torna-se fundamental. Nesta fase será montado um ambiente de teste e a elaboração e execução dos planos de testes. O plano de teste é um documento que descreve como cada funcionalidade do sistema deverá ser testada e os resultados esperados.

## 12.6 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE

Responsável pelo plano: Scheila Carlin Bacim, Gerente do Projeto.

O plano de gerenciamento da qualidade será atualizado e monitorado nas reuniões de acompanhamento semanais, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

## 13 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS

### 13.1 PLANEJAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

Para execução deste projeto serão envolvidos os recursos humanos internos da instituição. Este projeto contará com os seguintes recursos humanos: um analista de *Business Intelligence* devido à necessidade de análise de dados, um analista de negócio pela necessidade de rever processos, um analista de teste pela necessidade de avaliar o novo processo e metodologia e um analista de sistema com experiência na área de infraestrutura devido à necessidade da alteração de metodologia e infraestrutura.

### 13.2 ORGANOGRAMA DO PROJETO

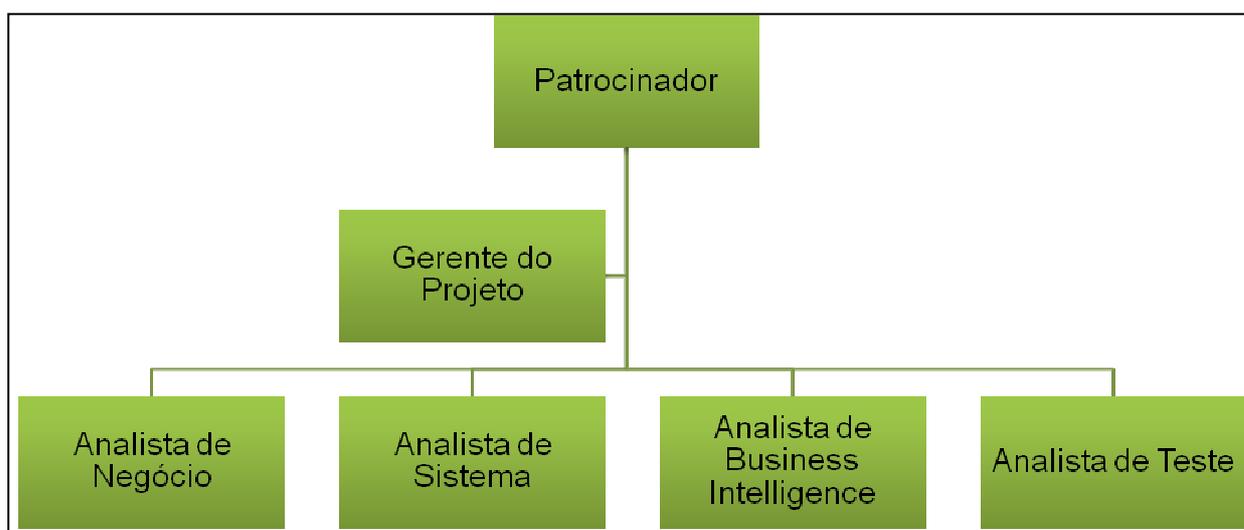


Figura 19 - Organograma do Projeto  
Elaborado pela autora (2016)

### 13.3 DEFINIÇÃO DE PAPÉIS

Cada recurso alocado para este projeto terá uma participação específica de acordo com sua área da atuação na instituição. De acordo com a tarefa foi especificado o melhor recurso disponível para sua execução. Abaixo atribuições dos colaboradores.

Tabela 23 - Papéis e Responsabilidades

<b>Recursos</b>	<b>Papel</b>	<b>Responsabilidades</b>
Scheila Bacim	Gerente do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer comunicação com os <i>stakeholders</i>;</li> <li>• Identificar, gerir e resolver os principais problemas;</li> <li>• Identificar, gerir e mitigar os riscos do projeto;</li> <li>• Gerir o cronograma geral, garantindo que o trabalho está sendo executado dentro do prazo, orçamento e recurso definido;</li> <li>• Liderar a equipe;</li> <li>• Desenvolver manual e treinamento com a equipe;</li> <li>• Assegurar que a solução tenha uma qualidade aceitável.</li> </ul>
Marcio	Analista de <i>Business Intelligence</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar as aplicações e analisar dados;</li> <li>• Realizar testes e avaliações dos <i>softwares</i>;</li> <li>• Desenvolver <i>Interface</i> do <i>software</i>;</li> <li>• Acompanhar testes e desenvolvimento do projeto com o gerente do projeto.</li> </ul>
Cassiano	Analista de Teste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver plano de testes;</li> <li>• Desenvolver casos de teste;</li> <li>• Realizar testes no produto;</li> <li>• Garantir a qualidade do produto.</li> </ul>
Maira	Analista de Negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsável pelo mapeamento do processo;</li> <li>• Desenvolver e mapear nova metodologia;</li> <li>• Categorizar solicitações;</li> <li>• Garantir a qualidade no mapeamento do novo processo e metodologia.</li> </ul>
Tiago	Analista de Sistema/Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver <i>templates</i> e <i>scripts</i>;</li> <li>• Desenvolver e dar acesso as pastas e diretórios;</li> <li>• Montar infraestrutura no processo;</li> <li>• Acompanhar junto ao analista de teste os testes de aceitação.</li> </ul>

Elaborado pela autora (2016)

#### 13.4 LISTA DE RECURSOS HUMANOS

Os recursos envolvidos neste projeto fazem parte da instituição, e estarão envolvidos em tempo integral para este projeto, na tabela abaixo estará descrito a equipe, bem como o contato de cada recurso.

Tabela 24 – Contato da Equipe

<b>Nome</b>	<b>Função</b>	<b>E-mail</b>	<b>Telefone</b>
Natalia	Patrocinador	<a href="mailto:nataliaws@gmail.com">nataliaws@gmail.com</a>	(51) 3358 7985

Scheila Bacim	Gerente do Projeto	<a href="mailto:scheilabacim@gmail.com">scheilabacim@gmail.com</a>	(51)99443204
Marcio	Analista de <i>Business Intelligence</i>	<a href="mailto:Marciob.@gmail.com">Marciob.@gmail.com</a>	(51) 3358 7985
Cassiano	Analista de Teste	<a href="mailto:Css1987@gmail.com">Css1987@gmail.com</a>	(51) 3358 7985
Maira	Analista de Negócio	<a href="mailto:Maira@gmail.com">Maira@gmail.com</a>	(51) 3358 7985
Tiago	Analista de Sistema/ Infraestrutura	<a href="mailto:tiagom@gmail.com">tiagom@gmail.com</a>	(51) 3358 7985

Elaborado pela autora (2016)

### 13.5 INCLUSÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DA EQUIPE

Para este projeto não está previsto a inclusão de novos recursos, realocações ou substituições dos membros devido a sua pequena duração e necessidade específica.

Caso seja imprescindível alguma movimentação da equipe, esta deve ser combinada com o gerente do projeto e patrocinador, pois essa alteração poderá gerar impacto no cronograma do projeto.

### 13.6 FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA EQUIPE

A cada pacote de atividades entregue será elaborada uma avaliação de resultados obtidos pela equipe, sendo considerado prazo, custo e qualidade acordados.

As reuniões de avaliação serão realizadas entre o gerente de projeto e a equipe. Os resultados serão repassados para os membros da equipe através de *feedback*.

### 13.7 TREINAMENTO

Não estão previstos, inicialmente, treinamentos para a equipe do projeto, uma vez que ela é composta por profissionais contratados já com qualificação técnica e experiência nas suas áreas de atuação.

Caso seja necessário treinamento para algum membro da equipe deverá ser justificado e aprovado pelo gerente de projeto.

## 13.8 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES – RACI

É de responsabilidade de todos os membros do projeto a realização das atividades a eles designadas na matriz de responsabilidades. Porém, outras tarefas poderão surgir no decorrer do projeto, cabendo ao gerente de projeto atribuir ao recurso disponível.

Tabela 25 – Matriz de Responsabilidade - RACI

EAP	Tarefa	Recursos					
		Patrocinador	Scheila - GP	Cassiano - Analista Teste	Marcio - Analista BI	Maira - Analista Negócio	Tiago - Analista Sistema
<b>1</b>	<b>Processo de Gerenciamento e Controle de Demandas Utilizando a Biblioteca de Boas Práticas ITIL</b>						
1.1	Iniciação						
1.1.1	Business Case						
1.1.1.1	Reunião Inicial	A	R	I	I	I	I
1.1.1.2	Plano de Negócio	A	R	I	C	C	I
1.1.2	Termo de Abertura	A	R	I	C	C	I
1.1.3	Partes Interessadas	A	R	I	I	I	I
1.1.4	Apresentação do Projeto	A	R	C	C	C	C
1.2	Planejamento						
1.2.1	Plano de Projeto						
1.2.1.1	Escopo						
1.2.1.1.1	Plano de Gerenciamento do Escopo	A	R	I	I	I	I
1.2.1.1.2	Documentos de Requisitos	A	R	I	C	C	C
1.2.1.2	EAP						
1.2.1.2.1	Estrutura Analítica do Projeto	A	R	I	C	C	C
1.2.1.2.2	Dicionário da EAP	A	R	I	C	C	C
1.2.1.3	Recursos						
1.2.1.3.1	Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos	A	R	I	C	C	C
1.2.1.4	Tempo						
1.2.1.4.1	Plano de Gerenciamento do Cronograma	A	R	C	C	C	C
1.2.1.4.2	Atividades do Projeto	A	R	I	I	I	I
1.2.1.4.3	Sequência das Atividades	A	R	I	I	I	I
1.2.1.4.4	Duração das Atividades	A	R	I	I	I	I
1.2.1.4.5	Estrutura Analítica dos Recursos	A	R	I	I	I	I

1.2.1.4.6	Linha de Base do Cronograma	A	R	I	I	I	I
1.2.1.4.7	Calendário do Projeto	A	R	I	I	I	I
1.2.1.5	Custos						
1.2.1.5.1	Plano de Gerenciamento dos Custos	A	R	I	I	I	I
1.2.1.5.2	Custos das Atividades	A	R	I	I	I	I
1.2.1.5.3	Linha de Base dos Custos	A	R	I	I	I	I
1.2.1.6	Riscos						
1.2.1.6.1	Plano de Gerenciamento dos Riscos	A	R	I	I	I	I
1.2.1.6.2	Resposta aos Riscos	A	R	I	I	I	I
1.2.1.6.3	Registro dos Riscos	A	R	I	I	I	I
1.2.1.7	Comunicação						
1.2.1.7.1	Plano de Gerenciamento da Comunicação	A	R				
1.2.1.7.2	<b>Aquisições</b>						
1.2.1.7.3	Plano de Gerenciamento das Aquisições	A	R		C	C	C
1.2.1.7.4	Decisão Fazer ou Comprar	A	R	I	C	C	C
1.2.1.8	Qualidade						
1.2.1.8.1	Plano de Gerenciamento da Qualidade	A	R	C	C	C	C
1.2.1.8.2	Métricas de Qualidade	A	R	C	C	C	C
1.2.1.8.3	Verificação da Qualidade	A	R	C	C	C	C
1.2.2	Controle						
1.2.2.1	Apresentar Workshop	A	R	C	C	C	C
1.2.2.2	Reuniões de Acompanhamento do Projeto	A	R	C	C	C	C
1.2.2.3	Relatórios de Acompanhamento do Projeto	A	R	I	I	I	I
1.3	Análise						
1.3.1	Requisitos						
1.3.1.1	Reunião para Levantamento dos Requisitos	A	C		C	R	C
1.3.1.2	Documento de Requisitos	A	C			R	
1.3.1.3	Análise dos Requisitos	A	C			R	
1.3.1.4	Validação dos Requisitos	A	C			R	
1.3.1.5	Aprovação dos Requisitos	A	C		C	R	C
1.3.2	Avaliar Softwares de Gestão						
1.3.2.1	Softwares Selecionados	A	C	I	R	I	C
1.3.2.2	Avaliação dos Softwares	A	C	I	R	R	R
1.3.2.3	Relatório de Avaliação dos Softwares	A	C	I	R	R	R
1.3.2.4	Reunião de definição do Software	A	R	I	R	R	R
1.3.3	Projeto Piloto						
1.3.3.1	Reunião de apresentação	A	R	I	C	C	C
1.3.3.2	Registro no Software	A	C	I	R		
1.3.3.3	Customização do Software	A	C	I	R		R
1.3.3.4	Treinamento	A	C	I	R	R	R
1.3.3.5	Período de Avaliação do Software	A	C	I	R	R	R
1.3.3.6	Avaliação Final	A	R	I	C	C	C
1.3.3.7	Relatório de Resultados	A	R	I	C	C	C
1.3.4	Metodologia						
1.3.4.4	Entrevista	A	C		C	R	C

1.3.4.1	Documentação do Processo	A	C		C	R	C
1.3.4.2	Mapeamento do Processo Atual	A	C		C	R	C
1.3.4.3	Relatório Revisão do Processo	A	R		C	R	C
1.3.4.4	Apresentação do Processo	A	R		I	R	I
1.4	Execução						
1.4.1	Metodologia e Processo						
1.4.1.1	Processo Revisado	A	C	I	C	R	C
1.4.1.2	Processo Adequado a Metodologia ITIL	A	C	I	C	R	R
1.4.1.3	Categorização das Solicitações	A	C	I	C	R	C
1.4.1.4	Desenvolvimento de <i>Templates</i> e <i>Scripts</i>	A	C	I	C	C	R
1.4.1.5	Pastas e Diretórios no Servidor	A	C	I	C	C	R
1.4.1.6	Permissão de Acesso as Pastas	A	C	I	C	C	R
1.4.2	Software						
1.4.2.1	Customização do Software	A	C	I	R	C	C
1.4.2.2	Solicitações Cadastradas no Software	A	C	I	R	C	R
1.4.2.3	Usuários e Permissões de Acessos Liberados	A	C	I	R	C	R
1.4.2.4	Configuração de e-mails	A	C	I	R	C	C
1.4.2.5	Configuração de Relatórios	A	C	I	R	C	C
1.4.2.6	Software Compatível ao Novo Processo	A	C	I	R	R	C
1.4.3	Testes						
1.4.3.1	Plano de Testes	A	C	R	C	C	C
1.4.3.2	Ambiente de Testes Montado	A	C	R	C	C	C
1.4.3.3	Teste de Software	A	C	R	C	I	I
1.4.3.4	Teste de Infraestrutura	A	C	R	I	I	C
1.4.3.5	Teste de Fluxo de Trabalho	A	C	R	I	C	I
1.4.3.6	Teste de Aceitação	A	R	R	R	R	R
1.5	Encerramento						
1.5.1	Elaboração do Manual do Sistema						
1.5.1.1	Manual do Software	A	R	C	C	C	C
1.5.1.2	Revisão do Manual	A	R	C	C	C	C
1.5.2	Implantação	A	R	R	R	R	R
1.5.3	Reunião Final do Projeto	A	R	I	I	I	I
1.5.4	Termo de Aceite	A	R	I	I	I	I
1.5.5	Termo de Encerramento	A	R	I	I	I	I

**R** (Responsável pela execução) **A** (Responsável pela Aprovação) **C** (consultado) **I** (informado)

Elaborado pela autora (2016)

### 13.9 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA GERENCIAMENTO DE RH

Os custos não previstos para o gerenciamento dos recursos humanos deverão ser alocados nas reservas gerenciais do projeto, sendo de responsabilidade do gerente de projeto a sua utilização. Basicamente os custos envolvem as horas

extras dos recursos onde o gerente do projeto tem autonomia de 50% para aprovação.

#### 13.10 PLANEJAMENTO DOS RECURSOS MATERIAIS

Para este projeto serão utilizados os computadores já disponibilizados pela instituição, bem como os demais recursos como utilização da *internet*, *software*, impressora, papel, energia elétrica e telefones.

#### 13.11 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS

Responsável pelo plano: Scheila Carlin Bacim, Gerente do Projeto.

O plano de gerenciamento de recursos será atualizado e monitorado nas reuniões de acompanhamento semanais, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

## 14 GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO

O gerente do projeto será o responsável por manter o fluxo de comunicação entre o patrocinador e a equipe do projeto. O principal meio de comunicação será o *E-mail*, considera-se como premissa que *E-mail* enviado é *E-mail* lido.

O objetivo é que as pessoas envolvidas recebam as informações necessárias no momento oportuno. Semanalmente serão realizadas reuniões de acompanhamento do projeto após cada reunião o relatório de acompanhamento do projeto será enviado por *E-mail* para o patrocinador e demais integrantes da equipe.

### 14.1 EVENTOS DE COMUNICAÇÃO

A tabela abaixo está descrita os principais eventos que serão utilizados no andamento do projeto e seus objetivos e quando será realizada essa comunicação.

Tabela 26 – Ferramentas de Comunicação

Ferramenta Utilizada	Objetivo/Propósito do Uso	Quando será usado?
Reunião Inicial	Identificar necessidades, desejos e expectativas do cliente. Discutir objetivos do projeto, prazos, custos, riscos e entregáveis	Início do Projeto
Reunião de Apresentação do Projeto	Apresentar o projeto criado a partir da reunião inicial. Apresentar o orçamento. Identificar necessidades de ajustes para finalização do orçamento e contratação.	Início do Projeto
<i>Workshop</i> do Projeto	Discutir com a equipe os objetivos do projeto, prazos, custos, riscos e entregáveis além das metodologias de execução. Listar tarefas que devem ser realizadas em curto prazo para que o projeto se inicie de fato. Engajar a equipe, de maneira que cumpra as expectativas das partes interessadas	Início do Projeto
Reuniões de Acompanhamento do projeto	Divulgar o andamento do projeto, com base nos relatórios de desempenho.	Semanais
Reunião de Alteração do planejamento inicial	Analisar necessidade de revisão de prazos, custos e riscos. Solicitar alterações quando necessário.	Quando necessário
Reunião Final do Projeto	Analisar os resultados obtidos através do projeto, benefícios, falhas e problemas ocorridos, a fim de registrar as experiências. Buscar soluções e “lições aprendidas” para próximos projetos coletar dados para	Fase de encerramento

elaboração do Termo de Encerramento.
--------------------------------------

Elaborado pela autora (2016)

## 14.2 ATA DE REUNIÕES

Todas as reuniões deverão ser registradas em atas de reunião, elaboradas pelo gerente do projeto, conforme modelo abaixo. As mesmas deverão ser enviadas por *e-mail* no prazo máximo de 24 horas e as retificações e observações também deverão ser realizadas no mesmo prazo.

ATA DE REUNIÃO				
Nome do Projeto:				
Gerente do Projeto:				
Responsável:		Data:	DD/MM/AAAA	Horário: HH: MM
Participantes Envolvidos				
	Nome	Cargo/Função	Contato	Empresa
1				
2				
3				
Assuntos Abordados				
<Escreva de forma clara e objetiva, os principais tópicos discutidos na reunião e informe nesta região o objetivo da reunião. >				
1				
2				
3				
4				
Próximas Ações				
Dia	Horário	Resp.	Ação	

Figura 20 – Modelo de Ata de Reunião  
Elaborado pela autora (2016)

### 14.3 RELATÓRIOS DE ACOMPANHAMENTO DO PROJETO

Após as reuniões de acompanhamento do projeto será enviado por *e-mail* o *status* de andamento do projeto e as atualizações dos documentos do projeto serão disponibilizadas na *intranet* através da carteira de projetos. Os relatórios deverão seguir o modelo abaixo:

Relatório de Acompanhamento do Projeto			
Nome do Projeto:			
Gerente do Projeto:			
Data:	DD/MM/AAAA	Horário:	HH:MM
Atividades Previstas			
Atividades	Data da Atividade	Status	Observações
Atrasos			
Motivo		Ações	
Dificuldades Encontradas			
Atividades			
Responsável:		Data:	
Assinatura			

Figura 21 – Modelo de Relatório de Acompanhamento

Elaborado pela autora (2016)

### 14.4 TERMO DE ENCERRAMENTO

Após a reunião final do projeto será gerado o termo de encerramento do projeto conforme modelo abaixo, que caracteriza a entrega do projeto dentro dos critérios exigidos no escopo do projeto pelas partes interessadas.

Termo de Encerramento do Projeto			
Nome do Projeto:			
Gerente do Projeto:			
Início do Projeto		Término do Projeto:	
Custo Planejado:		Custo Real	
Responsável:	Data:	DD/MM/AAAA	Horário: HH: MM

Avaliação	Resposta (Sim/Não)
O produto pode ser utilizado?	
O produto atingiu os critérios de aceitação exigidos pelas partes interessadas?	
O projeto pode ser encerrado?	

Documentos do Projeto	
Avaliação	Resposta (Sim/Não)
Toda a documentação foi arquivada, coletada e preenchida para este projeto?	
Foram realizadas auditorias finais para este projeto?	
Documentos	Situação (OK/NOK)
Business Case	
Termo de Abertura	
Plano de Projeto	
Documento de Requisitos	
Relatório dos <i>Softwares</i>	
Documentação do Processo e Metodologia	
Plano de Teste	
Documento de Teste de Aceitação	
Manual do Sistema	

Pendências

Lições Aprendidas

Figura 22 – Modelo Termo de Encerramento do Projeto  
Elaborado pela autora (2016)

#### 14.5 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO

Responsável pelo plano: Scheila Carlin Bacim, Gerente do Projeto.

O plano de gerenciamento de comunicação será atualizado e monitorado nas reuniões de acompanhamento semanais, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

## 15 GERENCIAMENTO DE RISCOS

### 15.1 GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

Para o gerenciamento dos riscos, foi realizado o levantamento dos riscos de forma compartilhada com o gerente do projeto em conjunto com a equipe do projeto e o patrocinador.

Inicialmente foi realizada uma reunião com os principais *stakeholders* do projeto visando identificar todos os riscos envolvidos no projeto, realizar a estimativa dos impactos e probabilidades dos riscos levantados, realizando uma análise qualitativa e quantitativa dos mesmos, realizar a definição do método de monitoramento e controle de cada risco e planejar resposta aos riscos.

Após, realizada essas definições as responsabilidades em relação aos riscos do projeto foram definidas como exibido na tabela abaixo:

Tabela 27 – Matriz de Funções e Responsabilidades

	<b>Gerente do Projeto</b>	<b>Patrocinador</b>	<b>Outros Stakeholders</b>	<b>Equipe do Projeto</b>
Planejamento do Gerenciamento do Risco	X	X		X
Identificação dos Riscos	X	X	X	X
Análise Qualitativa dos Riscos	X			X
Análise Quantitativa dos Riscos	X			X
Planejamento de respostas aos Riscos	X			
Monitoramento e Controle dos Riscos	X			X

Elaborado pela autora (2016)

### 15.2 MATRIZ DE IMPACTO SOBRE OS PRINCIPAIS OBJETIVOS DO PROJETO

Para avaliação dos riscos, foram utilizadas escalas de 0,1 a 0,9 de probabilidade de ocorrência e de impacto levando em consideração os principais objetivos do projeto: custos, tempo, escopo e qualidade, conforme tabelas abaixo:

Tabela 28 - Matriz de Impacto dos Objetivos do Projeto

Objetivos do Projeto	Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
<b>Custo</b>	Aumento não significativo nos custos	Aumento de Custos <5%	Aumento de custos de 5% a 10%	Aumento de Custo de 10% a 20%	Aumento de custo > 20%
<b>Tempo</b>	Alteração não significativa no cronograma	Alteração de <5% no cronograma	Alteração de 5% a 10% no cronograma	Alteração de 10% a 20% no cronograma	Alteração de > 20% no cronograma
<b>Escopo</b>	Pequenas variações no escopo	Variações com pouca influência no projeto	Variações em partes importantes do projeto	Variações nas funcionalidades do projeto	Variações grande alteração em grande parte do escopo
<b>Qualidade</b>	Pequena variação não afeta o projeto	Somente aplicações não críticas afetadas	Aplicações críticas são afetadas	Redução da qualidade necessita ponto de atenção	Redução da qualidade projeto não pode ser aceito

Elaborado pela autora (2016)

Para que os riscos sejam quantificados e qualificados é necessário identificar a matriz de vulnerabilidade (impacto x probabilidade) para o projeto, baseado nesses indicadores será possível priorizá-los e conseqüentemente definir iniciativas como mitigar ou aceitar.

Tabela 29 – Pontuação dos Riscos

Probabilidade	Pontuação do Risco (Pxl)				
0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
<b>Impacto</b>	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Elaborado pela autora (2016)

Os indicadores com suas respectivas cores foram classificados em:

- Verde: prioridade baixa, pontuação de 0,01 a 0,21 respostas ao risco aceitar;

- Amarela: prioridade média, pontuação de 0,25 a 0,35 respostas ao risco mitigar;
- Vermelha: prioridade alta, pontuação acima de 0,35 respostas ao risco evitar ou transferir.

### 15.3 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A análise e identificação dos riscos foram realizadas pelo gerente do projeto em conjunto com a equipe e o patrocinador, alguns *Stakeholders* foram consultados durante o planejamento do gerenciamento dos riscos. Tendo como resultado final a estrutura analítica dos riscos:

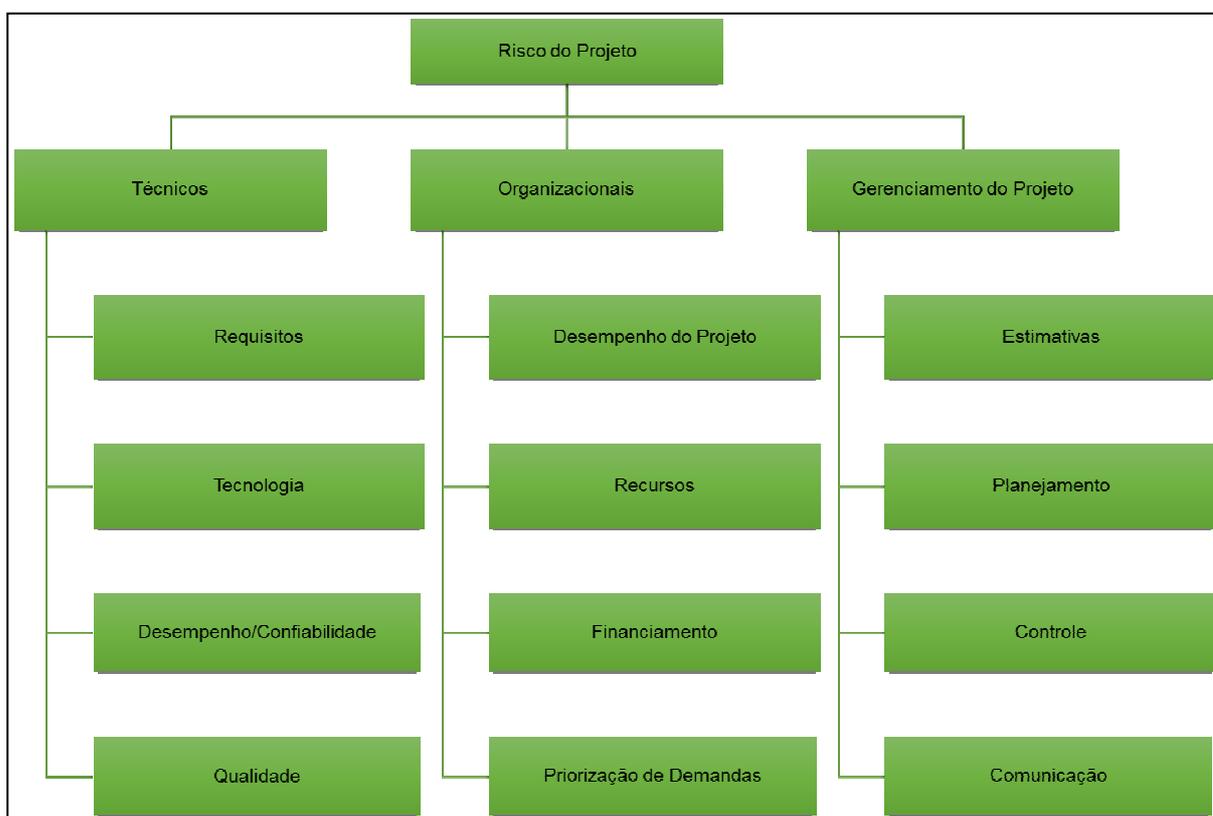


Figura 23 - Estrutura Analítica dos Riscos

Elaborado pela autora (2016)

Através de reuniões de *Brainstorming* com a equipe os principais riscos foram identificados. A partir da identificação dos riscos foi descrito as áreas afetadas a causa, bem como o impacto destes no projeto.

Tabela 30 – Identificação dos Riscos

<b>Categoria</b>	<b>Risco</b>	<b>Descrição do Risco</b>	<b>Áreas do Projeto Afetadas</b>	<b>Causas do Risco</b>	<b>Impacto nos Objetivos</b>
<b>Técnicos</b>	Requisitos	Premissas e Restrições do Projeto	Todo o Projeto	Requisitos Incompletos	Tempo/Custo / Escopo
	Tecnologia	Erro no processo de configuração do <i>Software</i>	Execução/Qualidade	Não atendimento das premissas e restrições do projeto	Tempo/Custo
	Desempenho/Confiabilidade	Erros nas principais funcionalidades do sistema	Desenvolvimento /Qualidade	Mapeamento de métodos e processos inadequados	Tempo/Custo /Qualidade
	Qualidade	Baixa qualidade muitos erros no processo	Qualidade	Não utilização de todos os métodos de qualidade	Tempo/Custo / Qualidade
<b>Organizacionais</b>	Desempenho do Projeto	Atrasos, aumento nos custos	Todo o Projeto	Análise incompleta das fases do projeto	Tempo/Custo / Escopo
	Recursos	Perda não prevista de recursos da equipe	Todo o Projeto	Perda de recursos	Tempo/Custo
	Financiamento	Falta de financiamento	Todo o Projeto	Perda de recursos financeiros	Tempo/Custo / Qualidade
	Priorização de Demandas	Falta de priorização nas demandas	Qualidade	Má especificação dos requisitos	Tempo/Custo / Qualidade
	Estimativas	Mal definidas	Todo o Projeto	Estimativa de desempenho da equipe equivocada	Tempo/Custo
<b>Gerenciamento do Projeto</b>	Planejamento	Projeto mal planejado	Todo o Projeto	Atraso na aprovação dos projetos	Tempo/Custo
	Controle	Falta de controle nas demandas	Todo o Projeto	Atraso na entrega das fases	Tempo/Custo / Qualidade
	Comunicação	Problemas de Comunicação	Todo o Projeto	Falha de comunicação entre a equipe	Tempo/Custo / Qualidade

Elaborado pela autora (2016)

#### 15.4 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

A partir dos dados expostos é possível realizar a análise qualitativa dos riscos.

Tabela 31 – Avaliação Qualitativa dos Riscos

ID	Identificação dos Riscos	Avaliação Qualitativa dos Riscos							
		Impacto					Prob.	Impacto X Prob.	Prioridade do Risco
		Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral			
1	Requisitos Incompletos	0,9	0,7	0,7	0,7	0,9	0,08	0,075	
2	Premissas e restrições do projeto não atendidas	0,5	0,5	0,7	0,5	0,7	0,17	0,117	
3	Mapeamento de métodos e processos inadequados	0,3	0,5	0,7	0,5	0,7	0,25	0,175	
4	Não utilização de todos os métodos de qualidade	0,5	0,7	0,1	0,5	0,7	0,33	0,233	
5	Análise incompleta das fases do projeto	0,3	0,7	0,5	0,7	0,7	0,42	0,292	
6	Perda de recursos	0,7	0,5	0,3	0,7	0,7	0,50	0,350	
7	Perda de recursos financeiros	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,58	0,408	
8	Má especificação dos requisitos	0,9	0,5	0,5	0,5	0,9	0,67	0,600	
9	Estimativa de desempenho da equipe equivocada	0,5	0,3	0,5	0,5	0,5	0,75	0,375	
10	Atraso na aprovação dos projetos	0,5	0,5	0,3	0,5	0,5	0,83	0,417	
11	Atraso na entrega das fases	0,7	0,5	0,7	0,5	0,7	0,92	0,642	
12	Falha de comunicação entre a equipe	0,5	0,7	0,3	0,7	0,7	1,00	0,700	
<b>Soma</b>								<b>4,38</b>	
<b>Total de Riscos</b>								<b>12</b>	
<b>Risco Geral do Projeto</b>								<b>36,53%</b>	

Elaborado pela autora (2016)

Conforme a tabela acima foram identificados 12 riscos, a probabilidade de o projeto não acontecer dentro do escopo, prazo, custo e qualidade é de 38,61%, os principais riscos com gravidade alta e que devem ser evitados são:

- Perda de recursos financeiros;
- Má especificação dos requisitos;
- Atraso na entrega das fases;
- Falha de comunicação entre as equipes.

Os demais riscos são classificados como médio e baixo e não comprometem o andamento do projeto, tão pouco a entrega do produto.

### 15.5 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

A partir da análise qualitativa dos riscos, é possível elaborar a análise quantitativa e verificar o potencial do impacto financeiro dos riscos com relação ao custo geral do projeto, utilizando-se o método do Valor Monetário Esperado.

Considerando o Valor Monetário Esperado o resultado foi de R\$ 7.858,33, que consistirá na reserva de contingências do projeto.

Tabela 32 – Avaliação Quantitativa dos Riscos

Riscos		Avaliação Qualitativa dos Riscos							Avaliação Quantitativa do Risco					
		Impacto							Impacto Financeiro			Probabilidade X Impacto Financeiro		
		Custo	Tempo	Escopo	Qualidade	Geral	Prob.	Impacto X Probabilidade	Melhor Caso	Caso Esperado	Pior Caso	Melhor Caso	Caso Esperado	Pior Caso
1	Requisitos Incompletos	0,5	0,7	0,9	0,7	0,9	0,08	0,075	500,00	1.000,00	1.500,00	37,50	75,00	112,50
2	Premissas e restrições do projeto não atendidas	0,5	0,5	0,7	0,5	0,7	0,17	0,117	500,00	1.000,00	1.500,00	58,33	116,67	175,00
3	Mapeamento de métodos e processos inadequados	0,3	0,5	0,9	0,5	0,9	0,25	0,225	500,00	1.000,00	1.500,00	112,50	225,00	337,50
4	Não utilização de todos os métodos de qualidade sugeridos	0,5	0,7	0,1	0,5	0,7	0,33	0,233	500,00	1.000,00	1.500,00	116,67	233,33	350,00
5	Análise incompleta das fases do projeto	0,3	0,7	0,5	0,9	0,9	0,42	0,375	1.000,00	1.500,00	2.000,00	375,00	562,50	750,00
6	Perda de recursos	0,7	0,5	0,3	0,7	0,7	0,50	0,350	1.000,00	1.500,00	2.000,00	350,00	525,00	700,00
7	Perda de recursos financeiros	0,5	0,5	0,3	0,9	0,9	0,58	0,525	1.500,00	2.000,00	2.500,00	787,50	1.050,00	1.312,50
8	Má especificação dos requisitos	0,9	0,5	0,5	0,5	0,9	0,67	0,600	1.500,00	2.000,00	2.500,00	900,00	1.200,00	1.500,00
9	Estimativa de desempenho da equipe equivocada	0,5	0,3	0,5	0,5	0,5	0,75	0,375	1.000,00	1.500,00	2.000,00	375,00	562,50	750,00
10	Atraso na aprovação dos projetos	0,5	0,5	0,3	0,5	0,5	0,83	0,417	1.000,00	1.500,00	2.000,00	416,67	625,00	833,33
11	Atraso na entrega das fases	0,7	0,5	0,7	0,5	0,7	0,92	0,642	1.500,00	2.000,00	2.500,00	962,50	1.283,33	1.604,17
12	Falha de comunicação entre a equipe	0,5	0,7	0,3	0,7	0,7	1,00	0,700	1.500,00	2.000,00	2.500,00	1.050,00	1.400,00	1.750,00
<b>Soma</b>								<b>4,63</b>	<b>12.000,00</b>	<b>18.000,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>5.541,67</b>	<b>7.858,33</b>	<b>10.175,00</b>
<b>Risco Geral do Projeto</b>								<b>38,61%</b>						

Elaborado pela autora (2016)

## 15.6 PLANO DE RESPOSTA AOS RISCOS

Os riscos deverão ser monitorados durante todo o ciclo de vida do projeto. Nas reuniões semanais e em cada fase do projeto, serão discutidos os riscos identificados, bem como buscar solução para os mesmos.

Novos riscos podem surgir no andamento do projeto. Caso isso ocorra, deverá se averiguado o impacto destes no projeto e este plano deverá ser atualizado.

A tabela abaixo apresenta os riscos que foram levantados à ação a ser tomada e quem deverá responder.

Tabela 33 – Resposta aos Riscos

<b>Identificação dos Riscos</b>	<b>Prioridade do Risco</b>	<b>Resposta</b>	<b>Plano de Ação</b>	<b>Responsável</b>
Requisitos Incompletos	Alta	Evitar	Análise criteriosa no plano de declaração do escopo para que apresente requisitos claros e bem definidos; Reuniões para revisão e debate da declaração do escopo	Gerente de Projeto
Premissas e restrições do projeto não atendidas	Média	Mitigar	Acompanhar o andamento das fases do projeto	Gerente do Projeto / Líder de Teste
Mapeamento de métodos e processos inadequados	Baixa	Aceitar	Reuniões para reavaliar o mapeamento do processo.	Gerente do Projeto
Não utilização de todos os métodos de qualidade sugeridos	Alta	Transferir	Seguir plano de gerenciamento da qualidade com acompanhamento do gestor de qualidade	Gerente de Projeto/ Gestor de Qualidade
Análise incompleta das fases do projeto	Média	Mitigar	Seguir plano de Gerenciamento de Tempo, revisando o cronograma definido para o projeto	Gerente de Projeto
Perda de recursos	Alta	Aceitar	Ter disponíveis substitutos para os membros mais experiente da equipe	Gerente de Projeto

Perda de recursos financeiros	Alta	Transferir	Expor benefícios relacionados a tempo, custo e qualidade e possíveis economias com a implantação da metodologia.	Gerente do projeto / Patrocinador
Má especificação dos requisitos	Baixa	Aceitar	Análise criteriosa no plano de declaração do escopo para que apresente requisitos claros e bem definidos; Reuniões para revisão e debate da declaração do escopo	Gerente do Projeto
Estimativa de desempenho da equipe equivocada	Baixa	Aceitar	Reavaliar novo prazo para as demandas, buscar novos recursos para manter o prazo definido no planejamento	Gerente do Projeto
Atraso na aprovação dos projetos	Média	Mitigar	Manter o patrocinador informado sobre o andamento e importância do projeto	Gerente do projeto / Patrocinador
Atraso na entrega das fases	Média	Mitigar	Seguir o plano de gerenciamento de tempo, revisando as etapas do projeto conforme cronograma. Fazer constante controle sobre as entregas e prazos do projeto.	Gerente do Projeto / Líder do Projeto
Falha de comunicação entre a equipe	Baixa	Aceitar	Seguir o plano de gerenciamento de qualidade; estar atento a equipe do projeto e nas reuniões de acompanhamento; realizar dinâmicas de integração.	Gerente do Projeto / Líder do Projeto

Elaborado pela autora (2016)

### 15.7 Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos

Responsável pelo plano: Scheila Carlin Bacim, Gerente do Projeto.

O plano de gerenciamento de riscos será atualizado e monitorado nas reuniões de acompanhamento semanais, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

## 16 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

### 16.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÃO

O método adotado nas aquisições para o projeto será a centralizada comum as solicitações da empresa. A estrutura será funcional, ou seja, presta serviço à empresa e ao projeto ao mesmo tempo. A área responsável será a de Portfolio cartões, desta forma havendo necessidade de aquisições para o projeto a mesma irá realizar mediante aprovação do gerente do projeto.

### 16.2 ANÁLISE MAKE-OR-BUY (FAZER OU COMPRAR)

O gerente de projeto juntamente com o patrocinador realizou, a análise fazer ou comprar que teve como base a EAP do projeto, devido à existência de recursos internos com elevada capacidade técnica, agregado à necessidade de manter a tecnologia de desenvolvimento sob as dependências da empresa, optou-se em fazer o desenvolvimento e gerenciamento do produto internamente.

Não está prevista nenhuma aquisição para o projeto. O *software* utilizado é livre, os demais *softwares* como (*MS Project*, *Pacote Office*) já são disponibilizados pela empresa. Os demais materiais como computadores, impressoras e material de expediente serão os que já estão disponíveis.

### 16.3 DETALHAMENTO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

O *software* selecionado para controle de solicitações atende plenamente as necessidades da instituição, a seleção do mesmo passou pelo processo de avaliação juntamente com outros *softwares* conforme descrito no item 4.

Os demais *softwares* como o pacote *office* será utilizado para elaboração de textos, planilhas e apresentações necessários para o gerenciamento do projeto.

O *MS Project* é um *software* que possui todas as funcionalidades necessárias para o gerenciamento do projeto, permitindo a elaboração de gráficos de *Grant*, estrutura analítica do projeto, controle de uso dos recursos e a emissão de relatórios de acompanhamento.

#### 16.4 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Qualquer necessidade de aquisição não prevista no orçamento deve ser alocada dentro das reservas gerenciais, desde que seja aprovada pelo gerente de projeto.

#### 16.5 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Responsável pelo plano: Scheila Carlin Bacim, Gerente do Projeto.

O plano de gerenciamento das aquisições será atualizado e monitorado nas reuniões de acompanhamento semanais, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto, caso seja necessário realizar alguma aquisição não prevista no plano.

## 17 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O plano de gerenciamento das partes interessadas define as atividades necessárias, para identificar todos os envolvidos no projeto, que podem impactar ou serem impactadas pelo mesmo.

Analisar e gerenciar as expectativas desses, bem como desenvolver estratégias de gerenciamento adequado para obter o engajamento eficaz no andamento do projeto.

### 17.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

A tabela abaixo aborda as partes interessadas no projeto e suas respectivas funções, bem como responsabilidades no projeto.

Tabela 34 - Partes Interessadas

<b>Parte Interessada</b>	<b>Setor</b>	<b>Função</b>	<b>Responsabilidades</b>
Patrocinador	Portfólio Cartões	Coordenador	Responsável pelo financiamento do projeto.
Equipe do Projeto	Tecnologia da Informação	Gerente do Projeto Analista de Sistema Analista de Negócio Analista de teste	Responsável pelo andamento do projeto
Equipe de Produtos	Produtos	Coordenador	Responsável pelas informações técnicas da área.
Equipe de Marketing	Marketing	Coordenador	Responsável pelas informações técnicas da área.
Usuário Final	Cooperativas	Gerente das Cooperativas	Responsável pelas informações técnicas da área.

Elaborado pela autora (2016)

### 17.2 DADOS DE CONTATO DAS PARTES INTERESSADAS

A tabela abaixo apresenta as partes interessadas do projeto e os dados para contato de cada um.

Tabela 35 – Partes Interessadas

<b>Parte Interessada</b>	<b>Fone Comercial</b>	<b>Email</b>
Patrocinador	(51) 3358 7985	<a href="mailto:nataliaws@gmail.com">nataliaws@gmail.com</a>
Equipe do Projeto	(51) 3358 7985	<a href="mailto:scheilabacim@gmail.com">scheilabacim@gmail.com</a>
Equipe de Produtos	(51) 3358 7984	<a href="mailto:produtoscaptacao23@gmail.com">produtoscaptacao23@gmail.com</a>
Equipe de Marketing	(51) 3358 7985	<a href="mailto:marketingpromocional@gmail.com">marketingpromocional@gmail.com</a>
Usuário Final	(51) 3358 7985	<a href="mailto:portifoliocartoes@gmail.com">portifoliocartoes@gmail.com</a>

Elaborado pela autora (2016)

### 17.3 PRIORIZAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

A tabela abaixo aborda as partes interessadas no projeto e seus respectivos poder em relação ao projeto, interesses e impactos e qual a estratégia de enquadramento será utilizada em cada caso.

Tabela 36 – Priorização das Partes Interessadas

<b>Parte Interessada</b>	<b>Poder (AMB)**</b>	<b>Interesse (AMB)**</b>	<b>Impacto (AMB)**</b>	<b>Enquadramento</b>
Patrocinador	A	A	A	Manter satisfeito
Equipe do Projeto	M	A	M	Manter informado
Equipe de Produtos	B	M	M	Gerenciar com atenção
Equipe de Marketing	B	M	B	Gerenciar com atenção
Usuário Final	B	A	A	Manter informado

\*\*AMB: (A)lto, (M)édio, (B)aixo

Elaborado pela autora (2016)

### 17.4 REQUISITOS E EXPECTATIVAS

A partir da identificação dos requisitos que devem ser atendidos pelo projeto e as expectativas criadas em relação ao produto pelas partes interessadas. É possível planejar a melhor abordagem para o gerenciamento das mesmas.

Tabela 37 – Requisitos e Expectativas das Partes Interessadas

<b>Parte Interessada</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Expectativas</b>	<b>Estratégia de gerenciamento das expectativas</b>
Patrocinador	Progresso do	Projeto bem-sucedido;	Aprovação ou não para

	Projeto	Andamento do projeto conforme planejado	continuidade do projeto
Equipe do Projeto	Estratégia do projeto; Condução adequada	Projeto bem-sucedido; Políticas sejam seguidas; Receber informações sobre o andamento; Capacidade de identificar e resolver problemas;	Andamento do projeto dentro do prazo, custo e qualidade esperados
Equipe de Produtos	Progresso do projeto	Projeto bem-sucedido; Andamento do projeto conforme planejado	Manter informado
Equipe de Marketing	Progresso do projeto	Projeto bem-sucedido; Andamento do projeto conforme planejado	Manter informado
Usuário Final	Progresso do projeto Condução adequada	Projeto bem-sucedido; Andamento do projeto conforme planejado	Manter informado

Elaborado pela autora (2016)

## 17.5 ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Define o nível de engajamento das partes interessadas para atender as suas necessidades e expectativas solucionando as questões à medida que eles ocorrerem.

Tabela 38 – Engajamento das Partes Interessadas

Parte Interessada	Não Informado	Resistente	Neutro	Dá Apoio	Lidera
Patrocinador				C	
Equipe do Projeto				C	D
Equipe de Produtos	C			D	
Equipe de Marketing		C		D	
Usuário Final	C			D	

**C:** engajamento corrente, **D:** engajamento desejado

Elaborado pela autora (2016)

## 17.6 ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

A partir da identificação do engajamento das partes interessadas e possível definir uma estratégia e abordagem para o engajar os mesmos, conforme descrito na tabela abaixo:

Tabela 39 – Estratégia de Engajamento das Partes Interessadas

<b>Parte Interessada</b>	<b>Função</b>	<b>Estratégia e abordagem para o engajamento</b>
Patrocinador	Coordenador	Manter a comunicação aberta e clara, minimizar barreiras, informar status das entregas e qualidade das entregas.
Equipe do Projeto	Gerente do Projeto Analista de Sistema Analista de Negócio Analista de teste	Orientar, gerenciar e conduzir o trabalho no projeto
Equipe de Produtos	Coordenador	Manter a comunicação aberta e clara, informar status das entregas.
Equipe de Marketing	Coordenador	Manter a comunicação sempre aberta para minimizar barreiras.
Usuário Final	Gerente das Cooperativas	Manter a comunicação aberta e clara

Elaborado pela autora (2016)

## 17.7 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Responsável pelo plano: Scheila Carlin Bacim, Gerente do Projeto.

O plano de gerenciamento das partes interessadas será atualizado e monitorado nas reuniões de acompanhamento semanais, juntamente com os demais planos de gerenciamento do projeto.

## 18 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente as instituições têm investido fortemente em tecnologia da informação, para a formação de banco de dados, que possibilita um maior conhecimento do perfil de seus clientes.

Essas informações dão suporte através de relatórios e estudos para oferecer serviços melhores, com maior rapidez, de acordo com o que o cliente necessita e com custo reduzido.

A proposta deste projeto é implantar uma metodologia e gestão dessas solicitações, o mesmo se justifica, pois, pode-se verificar que apresenta custo relativamente baixo, que é representando basicamente pela alocação de recursos, sem a necessidade de aquisição de *software* e materiais para a viabilização do mesmo.

Considerando os benefícios que ele agrega ao negócio, este projeto é viável e representará uma melhora significativa quanto ao processo de execução das solicitações dos relatórios.

Para a elaboração deste plano de projeto foi utilizada a metodologia estudada em curso tendo como base o PMBOK, Corpo de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos.

Descrever este plano de projetos deixa lições como: projetos são cheios de incertezas quando falamos de custos, prazos, riscos e escopo, o PMBOK nos guia para um melhor detalhamento possibilitando uma apresentação estruturada contribuindo para o sucesso do mesmo.

Porém nada adianta seguir o guia sem ter um bom planejamento que implica em um processo que será executado no prazo, com custos previstos e com excelente qualidade.

## REFERÊNCIAS

- SOMMERVILLE, Ian. **Engenharia de Software**. 6.ed. São Paulo: Addison Wesley, 2003.
- SICREDI; disponível em: <https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/quem-somos/>. Acessado em 10/11/2015
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. Guia PMBOK: **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** - Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EUA. 5ª Ed, 2013.
- ECOIT; disponível em: <http://blog.ecoit.com.br/computacao-em-nuvem/como-escolher-um-software-de-service-desk/>. Acessado em 10/12/2015
- SUPERDICAS; disponível em: <http://www.superdicas.net/programas/programas-para-help-desk.html>. Acessado em 10/12/2015
- ZENDESK; disponível em: <https://www.zendesk.com.br/#tour>. Acessado em 13/11/2015
- MILLDESK; disponível em: <http://www.milldesk.com.br/como-funciona/>. Acessado em 13/11/2015
- SYSAID; disponível em <https://www.sysaid.com/pt/prices>. Acessado em 13/11/2015
- ITIL; disponível em: <http://www.mundoitil.com.br/>. Acessado em 08/01/2016
- PINHEIRO, Flávio. **Fundamentos no Gerenciamento de Serviços de TI com base na ITIL V3**: Apostila do curso e-learning, TI Exames, 2011. Disponível em <http://www.tiexames.com.br>.
- QUALIDADE ONLINE; disponível em: <https://qualidadeonline.wordpress.com/tag/ferramentas-da-qualidade/page/19/>. Acessado em 01/03/2016
- PORTAL ADMINISTRADOR; disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>. Acessado em 01/03/2016
- KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. **O administrador Racional**. São Paulo: Atlas, 1981. pg.58
- PIZE, Adilson. **Apostila Gestão de Custos**. MBA em Gestão de Projetos/ UNISINOS
- BRASIL, Ivan. **Apostila Gestão de Riscos**. MBA em Gestão de Projetos/ UNISINOS

ESCRITÓRIO DE PROJETOS. Disponível em:< <http://escritoriodeprojetos.com.br/>>:

Acessado em 24/03/2016

FEBRARAN. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/bancos.asp>. Acessado em

15/04/2016

ABECS. Disponível em: [http://abecs.org.br/noticia/menina-dos-olhos-de-bancos-](http://abecs.org.br/noticia/menina-dos-olhos-de-bancos-mercado-de-cartoes-tem-concorrenca-acirrada)

[mercado-de-cartoes-tem-concorrenca-acirrada](http://abecs.org.br/noticia/menina-dos-olhos-de-bancos-mercado-de-cartoes-tem-concorrenca-acirrada) Acessado em 17/04/2016

PRINCE2. Disponível em: <http://www.fabiocruz.com.br/oprince2/>. Acessado em

15/04/2016

INTERNACIONAL INSTITUTE OF BUSINESS ANALYSIS – IIBA - Guia BABOK: **Um Guia Para o Corpo de Conhecimentos de Análise de Negócio** – Toronto, Ontário, Canadá. 2ª Ed, 2009.

## ANEXO A – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS SOFTWARES

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS SOFTWARES				
Responsável: Marcio			Data: 19/02/2016	
Requisitos/ <i>Software</i>	Avaliação e Pontuação			
	<i>Freshdesk</i>	<i>Zendesk</i>	<i>Milldesk</i>	<i>SysAid</i>
Cadastro e Controle de Solicitações	Facilidade de uso todas as informações são cadastradas uma única vez (10).	Funcionalidade semelhante ao <i>Freshdesk</i> (10).	É realizado um pré-cadastro que precisa ser completado após a inclusão ou por outro nível de atendimento (05).	O cadastro não é intuitivo, muitos campos a serem preenchidos (05).
Customização das Solicitações	Todos os campos podem ser customizados, adequando as normas da instituição. Facilidade para customização (10).	Alguns campos não podem ser excluídos, porém permiti desabilitar (10).	Não permite uma customização de campos (05).	Personalização total, porém a customização é complexa e demorada (10).
Usuários Simultâneos	Atende a vários usuários sem problemas (10).	Atende a vários usuários sem problemas (10).	Não encontrei informação sobre quantidade de usuários simultâneos, usabilidade em testes não é boa (0).	Não encontrei informação sobre quantidade de usuários simultâneos (0).
Anotações	A qualquer momento pode ser incluído anotações ou anexos nas solicitações (10).	Permite o cadastro de anotações a qualquer momento (10).	Para realizar anotações é preciso atualizar alguns campos da solicitação que ficam em branco, podendo ocorrer alterações que não sejam corretas (05).	Permite inclui anotações, porém não é funcional (05).
Impressão das Solicitações	Impressão apenas do conteúdo da solicitação sem informações de históricos (05).	Impressão de todos os campos da solicitação (10).	O software disponibiliza vários tipos de relatórios para impressão. Porém são muito os filtros que precisam ser selecionados (10).	Permite a impressão (10).
Histórico das Solicitações	Histórico simples e fácil de consultar (10).	Histórico simples e fácil de consultar (10).	Todas as iterações ficam registradas em uma aba visível na solicitação (10).	Histórico visível nas solicitações, porém a

				atualização da mesma é demorada (05).
Alerta e E-mail	Alertas simples sendo possível configurar para adequar as necessidades da instituição (10).	Alertas simples e configuráveis (10).	Os emails podem ser configurados e incluídos informações extras (10).	Alertas simples e configuráveis (10).
Configuração no Portal	Configuração total no portal, facilidade na configuração (10).	Configuração adequada as necessidades da instituição (10).	Todo o portal pode ser configurado. Configuração Complexa (10).	Todo o portal pode ser configurado. Configuração Complexa (10).
Facilidade de utilização	Facilidade de uso, possibilidade de configuração total e funcionalidades simples. Disponibiliza suporte total para realizar as operações iniciais (10).	Boa usabilidade. Disponibiliza treinamento para utilização (05).	Não tem uma fácil utilização muitos filtros para seleção não são intuitivos. Funcionalidade complexa. Porém disponibiliza manual com passo a passo e vídeos para utilização (05).	Não é de fácil utilização, manipulação complexa, não é intuitiva. Disponibiliza uma página para treinamento complexa (05).

## ANEXO B – TELAS DO PROJETO PILOTO

**Demandas Portfólio Cartões**

Painel Tickets Soluções Clientes Relatórios Administrador + Novo Q Pesquisar

**Filtrar tickets**

Analistas

- Eu
- Marcio Muller
- Scheilla Bacim
- Não atribuídos

Grupos

Criação em

Qualquer hora

Vencimento em

- Vencidos
- Hoje
- Amanhã
- Próximas 8 horas

Status

Abertos

**Open tickets**

Ordenado por Data de criação

Mostrando 1 - 1 de 1

Atribuir para mim Assign Fechar Editar Mesclar Spam Excluir Cenários Exportar

**Mailing MD 1º de 2016 #4**

De: Portfólio Cartões (Sicredl)

Criado: 10 minutos atrás, Vencimento em 3 dias

Analista: Scheilla Bacim

Status: Abertos

Priorid...: Baixa

**Demandas Portfólio Cartões**

Painel Tickets Soluções Clientes Relatórios Administrador + Novo Q Pesquisar

**Filtrar tickets**

Analistas

- Eu
- Marcio Muller
- Scheilla Bacim
- Não atribuídos

Grupos

Criação em

Qualquer hora

Vencimento em

- Vencidos
- Hoje
- Amanhã
- Próximas 8 horas

**\* Novos e meus tickets abertos**

Ordenado por Data de criação

Atribuir para mim Assign Fechar Editar Mesclar Spam Excluir Cenários

Você não possui tickets em esta exibição.

[Visualizar Todos os tickets](#)

**Demandas Portfólio Cartões**

Painel Tickets Soluções Clientes Relatórios Administrador + Novo Q Pesquisar

Todos os relatórios / Exibição de relatórios [How to read this report ?](#)

**Resumo do analista** [Export as CSV](#)

Select Time Period : 20 Nov, 2015 - 20 Dec, 2015 [Change](#)

Agent	Tickets resolved	Tickets reopened	Tickets reassigned	First response SLA %	Resolution SLA %	FCR %	Pr
Marcio Muller	1	0	0	-	0%	100%	
Scheilla Bacim	1	0	0	-	0%	100%	

Show 30 entries

## ANEXO C – CUSTOS SEMANAL DOS RECURSOS

Semanas/Valor (R\$)	Recursos							Total
	Cassiano	Maira	Marcio	Sala de Reunião	Scheila Bacim	Tiago	Usuário Chave	
1º - 29/11/2015 a 05/12/2015		17,60	16,00	360,00	1.024,00	16,00	60,00	1.493,60
2º - 06/12/2015 a 12/12/2015					1.331,20			1.331,20
3º - 13/12/2015 a 19/12/2015					1.331,20			1.331,20
4º - 20/12/2015 a 26/12/2015					1.075,20			1.075,20
5º - 26/12/2015 a 02/01/2016					1.075,20			1.075,20
6º - 03/01/2016 a 09/01/2016		668,80			409,60			1.078,40
7º - 10/01/2016 a 16/01/2016		880,00						880,00
8º - 17/01/2016 a 23/01/2016		880,00						880,00
9º - 24/01/2016 a 30/01/2016		880,00						880,00
10º - 31/01/2016 a 06/02/2016		880,00						880,00
11º - 07/02/2016 a 13/02/2016		704,00	304,00			304,00	24,00	1.336,00
12º - 14/02/2016 a 20/02/2016		880,00	800,00			800,00		2.480,00
13º - 21/02/2016 a 27/02/2016		880,00	800,00			496,00		2.176,00
14º - 28/02/2016 a 05/03/2016		264,00	800,00	120,00	76,80	64,00	36,00	1.360,80
15º - 06/03/2016 a 12/03/2016			800,00			416,00	312,00	1.528,00
16º - 13/03/2016 a 19/03/2016			800,00			800,00	600,00	2.200,00
17º - 20/03/2016 a 26/03/2016			640,00			640,00	480,00	1.760,00
18º - 27/03/2016 a 02/04/2016			800,00			800,00	600,00	2.200,00
19º - 03/04/2016 a 09/04/2016			800,00			800,00	600,00	2.200,00
20º - 10/04/2016 a 16/04/2016	604,80	246,40	576,00		51,20	416,00	408,00	2.302,40
21º - 17/04/2016 a 23/04/2016		176,00	320,00			320,00		816,00
22º - 24/04/2016 a 30/04/2016		140,80						140,80
23º - 01/05/2016 a 07/05/2016	259,20		160,00	120,00	563,20	160,00	24,00	1.286,40
24º - 08/05/2016 a 14/05/2016				120,00	460,80		120,00	700,80
<b>Total</b>	<b>864,00</b>	<b>7.497,60</b>	<b>7.616,00</b>	<b>720,00</b>	<b>7.398,40</b>	<b>6.032,00</b>	<b>3.264,00</b>	
<b>Custo Total</b>								<b>33.392,00</b>