

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

TIAGO GARCIA MACHADO FLACH

**PLANO DE PROJETO PARA DESENVOLVIMENTO DE MELHORIAS NO
SISTEMA DE INTERNET BANKING**

São Leopoldo – Agosto de 2015.

SÃO LEOPOLDO
2015
TIAGO GARCIA MACHADO FLACH

**PROJETO EVOLUÇÃO DE FUNCIONALIDADES - SICREDI INTERNET:
PLANO DE PROJETO PARA DESENVOLVIMENTO DE MELHORIAS NO
SISTEMA DE INTERNET BANKING**

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de *Master Business Administration* em Gestão de Projetos, pelo curso MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale do Rio do Sinos

Professor Orientador: Ronald Weber Kirst,
MsEng, PMP

SÃO LEOPOLDO

2015

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa e filhos, que sempre estiveram presentes nos momentos onde as dificuldades apareceram. A eles meu agradecimento pelo apoio incondicional e todas as renúncias deste período de aprofundamento intelectual e cultural.

SÃO LEOPOLDO

2015

AGRADECIMENTOS

A minha esposa e filhos, pelo apoio e renúncias deste período de estudos.

Ao meu orientador, pelas aulas enriquecedoras, apoio e direcionamentos na realização deste trabalho.

Aos familiares e amigos que compreenderam algumas ausências neste período.

SÃO LEOPOLDO

2015

RESUMO

A presente monografia retrata o planejamento do Projeto denominado: Evolução de Funcionalidades - Sicredi Internet. O Projeto tem como objetivo, implantar um plano de correções e evoluções de funcionalidades dos canais financeiros do Banco Cooperativo Sicredi.

O plano de Projeto apresentado nesta monografia foi produzido observando as dez áreas de conhecimento abordadas no Corpo de Conhecimentos e, Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). O Projeto em questão passará por todas as fases previstas nas melhores práticas do PMBOK, desde sua iniciação, planejamento, execução e encerramento. Está prevista paralelamente, a realização das atividades de monitoramento e controle, com a finalidade de verificar o andamento previsto em relação ao realizado.

Lista de Figuras

Figura 1: Estrutura Analítica do Projeto - Fonte: O Autor	19
Figura 2: Atividades de Iniciação – Fonte: O Autor	26
Figura 3: Atividades de Planejamento – Fonte: O Autor	26
Figura 4: Atividades de Execução 1 – Fonte: O Autor.....	27
Figura 5: Atividades de Execução 2 – Fonte: O Autor.....	27
Figura 6: Atividades de Execução 3 – Fonte: O Autor.....	27
Figura 7: Atividades de Execução 4 – Fonte: O Autor.....	28
Figura 8: Atividades de Encerramento – Fonte: O Autor	28
Figura 9: Atividades de Controle e Monitoramento – Fonte: O Autor	28
Figura 10: Atividades de Iniciação – Fonte: O Autor	29
Figura 11: Atividades de Planejamento – Fonte: O Autor	29
Figura 12: Início da Fase de Execução – Fonte: O Autor.....	30
Figura 13: Continuação das Atividades de Execução – Início do Caminho Crítico – Fonte: O Autor.....	30
Figura 14: Continuação das Atividades de Execução – Fonte: O Autor.....	30
Figura 15: Continuação das Atividades de Execução – Continuação do Caminho Crítico – Fonte: O Autor	31
Figura 16: Continuação das Atividades de Execução – Fonte: O Autor.....	31
Figura 17: Continuação das Atividades de Execução – Continuação do Caminho Crítico – Fonte: O Autor	32
Figura 18: Continuação das Atividades de Execução – Continuação do Caminho Crítico – Fonte: O Autor	32
Figura 19: Atividades de Encerramento e Controle e Monitoramento – Fim do Caminho Crítico – Fonte: O Autor	32
Figura 20: WBS em nível 1 x Custo – Fonte: O Autor	34
Figura 21: Gráfico da Curva S – Fonte: O Autor	36
Figura 22: Organograma do Projeto – Fonte: O Autor	37
Figura 23: Matriz RACI – Fonte: O Autor	43
Figura 24: Matriz interesse x Poder x Impacto – Fonte: PMBOK.....	58
Figura 25: EAR - Estrutura Analítica dos Riscos – Fonte: O Autor.....	68
Figura 26: ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS – Fonte: O Autor.....	69

Sumário

1 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	11
1.1 Termo de Abertura do Projeto	11
1.1.1 Título do Projeto	11
1.1.2 Justificativa	11
1.1.3 Descrição do(s) produto(s) e serviços do projeto	11
1.1.4 Designação do Gerente	11
1.1.5 Orçamento resumido	12
1.1.6 Cronograma básico do projeto	12
1.1.7 Outros envolvidos	12
1.1.8 Premissas e Restrições	13
1.1.9 Outras Informações	13
1.1.10 Manuais e Referências Externas	13
1.2 Controle Integrado de Mudanças	13
2 GERENCIAMENTO DO ESCOPO	15
2.1 Declaração de Escopo do Projeto	15
2.1.2 Descrição do Escopo do Projeto e do Produto	15
2.1.3 Requisitos do Projeto	15
2.1.4 Requisitos do Produto	16
2.1.5 Relação de Fases e Funcionalidades	17
2.1.6 Itens fora do Escopo do Projeto	18
2.2 EAP	19
2.3 Dicionário da EAP	20
2.4 Riscos Iniciais	22
2.5 Revisão dos Requisitos e Plano de Gerenciamento de Escopo	23
2.5.1 Responsável	23
2.5.2 Frequência	23
3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	24
3.1 Definição e sequenciamento das atividades	24
3.2.1 Responsável pelo plano	24
3.2.2 Frequência de atualização do plano de gerenciamento do Tempo	24
3.3 Estimativa de recursos e duração das atividades	24
3.4 Cronograma do Projeto	25
3.5 Cronograma Detalhado do Projeto – Gráfico de Gantt	26
3.6 Caminho Crítico do Projeto – Gráfico de Gantt Detalhado	29

4	GERENCIAMENTO DE CUSTOS	33
4.1	Administração do Plano de Gerenciamento de Custos	33
4.1.1	Responsável pelo plano	33
4.1.2	Frequência de atualização do plano de gerenciamento dos Custos.....	33
4.2	Estimativa de Custos	33
4.3	Orçamento.....	34
4.4	Controle de Custos do Projeto	34
4.5	Limites Orçamentários	35
4.6	Curva “S”	36
4.7	Reservas de Custos	36
5	GESTÃO DE RECURSOS.....	37
5.1	Organograma do Projeto	37
5.2	Papéis e Responsabilidades das Equipes do Projeto.....	37
5.2.1	Gerente do projeto.....	37
5.2.2	Patrocinador e solicitante	38
5.2.3	Analista de Produtos	38
5.2.4	Equipe de Gestão de Mudanças e Configuração de Sistemas.....	39
5.2.5	Equipe de Gestão da Qualidade de Sistemas.....	39
5.2.6	Representante PMO.....	39
5.2.7	Arquiteto de TI.....	40
5.2.8	Segurança da Informação	40
5.2.9	Canais de Conveniência.....	40
5.2.10	Sistemas de Canais e TI da Confederação.....	40
5.3	Definição dos Recursos Materiais Necessários.....	41
5.4	Novos Recursos, Realocação E Substituição De Membros Da Equipe	41
5.5	Treinamento	41
5.6	Avaliação De Resultados Do Time Do Projeto.....	42
5.7	Matriz RACI.....	43
6	GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	44
6.1	Políticas de Qualidade	44
6.2	Fatores ambientais	44
6.3	Métricas da Qualidade	45
6.4	Desempenho do Produto	45
6.5	Controle da Qualidade	46
6.6	Garantia da Qualidade	47
7	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	48

7.1	Informações Gerais.....	48
7.2	Glossário De Terminologia Comum Do Projeto	49
7.3	Identificação Das Partes Interessadas	50
7.4	Dados De Contato Das Partes Interessadas.....	51
7.5	Identificação Dos Requisitos E Estratégia De Comunicação	52
7.6	Ferramentas E Tecnologia De Comunicação Utilizada Pelo Projeto	52
7.7	Ações E Eventos De Comunicação Interna.....	53
7.8	Ações E Eventos De Comunicação Externa	53
7.9	Questões, Problemas E Abordagem De Solução.....	53
7.10	Plano De Escalonamento Das Questões E Problemas.....	54
8	GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	55
8.1	Identificação Das Partes Interessadas	56
8.2	Dados De Contato Das Partes Interessadas.....	57
8.3	Matriz Interesse x Poder x Impacto.....	58
8.4	Priorização Das Partes Interessadas.....	59
8.5	Requisitos E Expectativas	60
8.6	Engajamento Atual E Desejado Das Partes Interessadas	61
8.7	Relacionamentos Existentes Entre As Partes Interessadas.....	61
8.8	Estratégia De Engajamento Das Partes Interessadas.....	62
8.9	Questões, Problemas E Abordagem De Solução.....	62
8.10	Plano De Escalonamento Das Questões E Problemas.....	63
9	GERENCIAMENTO DE RISCOS	64
9.1	Qualificação Dos Riscos	64
9.2	Escala Dos Riscos	66
9.3	Escala De Estratégia De Respostas aos Riscos	66
9.4	Estratégias de Respostas aos Riscos	67
9.5	Identificação e Classificação dos Riscos	68
9.6	Avaliação Qualitativa dos Riscos	69
9.7	Avaliação Quantitativa dos Riscos	70
9.8	Plano de Resposta aos Riscos	71
10	GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES.....	73
10.1	Descrição dos Processos de Gerenciamento de Aquisições.....	73
10.2	Planejamento das Aquisições - Fazer ou Comprar.....	73
10.3	Condução das Aquisições	73
10.4	Responsabilidade dos Fornecedores	74
10.5	Encerramento das Aquisições	75

CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXO I – Formulário de Solicitação de Mudança	78

1 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

1.1 Termo de Abertura do Projeto

1.1.1 Título do Projeto

Evolução de Funcionalidades - Sicredi Internet.

1.1.2 Justificativa

Após a implantação dos novos canais Sicredi Internet Empresa, Sicredi Internet, Sicredi Mobi, Sicredi Fone e o Administrador de Canais, houve a necessidade de evoluir com as funcionalidades existentes e disponibilizar novas funcionalidades para garantir a continuidade de negócios dentro das novas tendências de mercado com o objetivo de cada vez mais aumentar a derivação para os canais.

1.1.3 Descrição do(s) produto(s) e serviços do projeto

O Projeto deverá entregar:

1.1.3.1 Planos e Projetos:

Plano de Gerenciamento do Projeto.

1.1.3.2 Construções e Implementações:

Melhorias em funcionalidades e fluxos de transação dos sistemas de Back Office do Multicanal, Sicredi Internet, Sicredi Internet Empresa e Sicredi Fone.

Serão considerados os seguintes itens:

- Observação dos requisitos levantados pela área solicitante.
- Entregas agrupadas por grupos de funcionalidades.
- Entregas deverão ser realizadas observando expectativa de entrega das cooperativas patrocinadoras.

1.1.4 Designação do Gerente

O projeto terá como responsável Tiago Garcia Machado Flach.

- Responsabilidades: manter a equipe sob seu comando e assegurar que cada profissional esteja ciente de suas responsabilidades e ciente do andamento do projeto; Motivar o time do Projeto; Gerenciar o projeto para que seja desenvolvido dentro do cronograma, tempo e qualidade previsto; reportar o status do projeto as partes interessadas.
- Autonomia: gerenciar o relacionamento com o fornecedor, cabendo a cobrança ao mesmo sobre as fases dos desenvolvimentos demandados pelo Projeto e, exigir planos de ação caso o desenvolvimento não esteja de acordo. Autonomia na cobrança de quaisquer entregas do time do Projeto, bem como, atribuição de responsabilidades ao time. O GP não possui autonomia para desligamento ou contratação de novos profissionais, cabendo esta responsabilidade aos gestores das áreas envolvidas. Além de autonomia para gerenciar o orçamento e prazos do projeto.

1.1.5 Orçamento resumido

Serão investidos aproximadamente R\$ 834.626,00 (oitocentos e trinta e quatro mil, seiscentos e vinte e seis reais), valor este calculado em estimava grau zero, tomando-se por base os valores hora de 2014 e que, poderão ser reavaliados em tempo de detalhamento de requisitos.

1.1.6 Cronograma básico do projeto

O projeto será subdividido em cinco Pacotes que deverão ser entregues conforme abaixo:

- Entrega 1: Nov/2015
- Entrega 2: Mar/2016
- Entrega 3: Fev/2016
- Entrega 4: Jun/2016
-

1.1.7 Outros envolvidos

Avaliar mediante estudo das partes interessadas.

1.1.8 Premissas e Restrições

Premissas (hipóteses)	Restrições
Desenvolvimento deverá ser realizado pela IBM Brasil.	Os valores do projeto não poderão avançar além de 10% dos valores propostos neste termo.
Cada uma das entregas deverá ser aprovada junto a Área de negócios.	O Cronograma não poderá se estender além de 31/07/2016.
Todas as entregas deverão ser homologadas pela Área de gestão da Qualidade do Sicredi.	Nenhuma atividade remunerada poderá ser realizada sem autorização prévia do Gerente de Projetos do Sicredi.
Todos os desenvolvimentos deverão seguir a metodologia de Desenvolvimento de Sistemas do Sicredi.	

1.1.9 Outras Informações

- 1) Os custos internos do projeto seguirão o cadastro geral da instituição.
- 2) Lançamentos do Projeto e respectivo cronograma serão realizados na ferramenta Clarity CA.

1.1.10 Manuais e Referências Externas

Serão referências para o Projeto as melhores práticas presentes no Guia PMBOK e, observadas pela metodologia do Sicredi. Também serão observadas as lições aprendidas nos demais Projetos da instituição.

A EAP total do Projeto deverá ser apresentada em complemento das etapas sugeridas no devido plano de Projeto.

Patrocinador: Beto Ferrata

GP: Tiago Flach

1.2 Controle Integrado de Mudanças

Após a aprovação do Plano do Projeto, toda mudança deverá ser solicitada ao Gerente do Projeto através de preenchimento de formulário de solicitação de mudança, conforme Anexo I deste documento. O gerente do projeto realizará análise sobre os impactos da mudança, em relação aos custos, prazos e aceitação do solicitante e, encaminhará esta solicitação ao Grupo de trabalho do Planejamento Estratégico (GTPE), composto pelos diretores de Tecnologia da Informação,

Administração, Controladoria e Finanças, Operações e Marketing. O Grupo avaliará a solicitação e indicará os benefícios ou prejuízos relativos à mudança; bem como, sua aprovação ou não.

Após aprovação de uma solicitação de mudança, todos os planos do projeto e suas documentações deverão ser atualizados. Mudanças que não reflitam no plano do projeto ou mesmo, que estejam dentro das reservas definidas para alçada do gerente do projeto, poderão ser autorizadas diretamente pelo gerente do projeto.

2 GERENCIAMENTO DO ESCOPO

2.1 Declaração de Escopo do Projeto

Os itens a seguir descritos têm como objetivos descrever o produto e detalhar as atividades relacionadas ao projeto, e servirão como base para futuras decisões.

2.1.2 Descrição do Escopo do Projeto e do Produto

Promoção de melhorias em funcionalidades e fluxos de transação dos sistemas de Back Office do Multicanal, Sicredi Internet, Sicredi Internet Empresa, Sicredi Mobi e Sicredi Fone.

2.1.3 Requisitos do Projeto

Entende-se como requisitos do Projeto os itens listados a seguir:

- Cobertura integral dos requisitos do Produto levantados para o Projeto.
- Valores do Projeto não devem ultrapassar a margem de 10% para mais ou para menos.
- Cumprimento do cronograma estabelecido e, em caso de alterações, comunicar previamente a área solicitante.
- Entregas realizadas dentro dos padrões de qualidade estabelecidos pelo Sicredi.
- Utilização da metodologia de Projetos estabelecida pelo PMO do Sicredi
- Conclusão do Projeto não deve ultrapassar junho/2016.
- Estabelecimento agenda de reuniões para acompanhamento do Projeto pelo PMO e área solicitante.

2.1.4 Requisitos do Produto

Entende-se como requisitos do Produto os itens listados a seguir:

- Alterações no Cadastro de usuários e gerenciamento de funcionalidades por usuário.
- Melhorias e padronização de regras de alçada de transação para Usuários Secundários.
- Possibilitar a criação e manutenção de perfis e regras de alçada por funcionalidade e canal.
- Melhorias na manutenção e criação de regras de autorização de transações.
- Adequação de comprovantes de transações e agendamento de transações e cancelamento de transações de Usuários Secundários.
- Criação de funcionalidades para consulta do termo de adesão e contrato no Sicredi Internet.
- Ajuste nas mensagens de confirmação de transações do Sicredi Internet.
- Ajuste Permitir alteração do Login do usuário Master.
- Ajuste para permitir a exclusão do usuário Master.
- Ajuste para substituir marcações manuais no termo de adesão.
- Adequação da funcionalidade para atribuir perfis de usuários para os canais.
- Ajuste na funcionalidade de associação de CNPJs.
- Adequação da funcionalidade de gravação de logs de cadastro de usuários.
- Adequação da funcionalidade que valida o tipo de procuração por usuário.
- Devem ser realizados testes de impacto para garantir que as alterações propostas sejam refletidas quando for nos canais Sicredi Mobi (Atual).

2.1.5 Relação de Fases e Funcionalidades

O projeto será dividido em 4 entregas de implementação. A divisão do escopo e, respectiva divisão das entregas, está descrito conforme abaixo:

Entrega 1: Melhorias Internet Banking	Alterações no Cadastro de usuários e gerenciamento de funcionalidades por usuário.
	Melhorias e padronização de regras de alçada de transação para Usuários Secundários.
	Possibilitar a criação e manutenção de perfis e regras de alçada por funcionalidade e canal.
Entrega 2: Melhorias Internet Banking	Melhorias na manutenção e criação de regras de autorização de transações.
	Adequação de comprovantes de transações e agendamento de transações e cancelamento de transações de Usuários Secundários.
	Criação de funcionalidades para consulta do termo de adesão e contrato no Sicredi Internet.
Entrega 3: Melhorias Internet Banking	Ajuste nas mensagens de confirmação de transações do Sicredi Internet.
	Ajuste Permitir alteração do Login do usuário Master.
	Ajuste para permitir a exclusão do usuário Master.
Entrega 4: Melhorias Back Office	Ajuste para substituir marcações manuais no termo de adesão.
	Adequação da funcionalidade para atribuir perfis de usuários para os canais.
	Ajuste na funcionalidade de associação de CNPJs.
	Adequação da funcionalidade de gravação de logs de cadastro de usuários.
	Adequação da funcionalidade que valida o tipo de procuração por usuário.
	Devem ser realizados testes de impacto para garantir que as alterações propostas sejam refletidas quando for nos canais Sicredi Mobi (Atual) e Sicredi Fone.

2.1.6 Itens fora do Escopo do Projeto

A seguir os itens considerados como fora do escopo do Projeto:

- Novos itens de melhorias identificados durante o projeto;
- Aquisição de serviços e ferramentas.
- Alterações em outros Sistemas, não listados neste documento.
- Desenvolvimento de funcionalidades, interfaces, ou customizações diferentes dos itens listados neste documento, no item 7.
- Mudanças nos ambientes ou ferramentas de desenvolvimento.
- Manutenção ou modificação em componentes ou bibliotecas já utilizadas por outros sistemas que não estejam no foco deste projeto.
- Outros aspectos que impactem no escopo, custo ou cronograma deverão ser avaliados junto ao solicitante do projeto e, posteriormente submetidos à análise e aceite do GTPE.

2.2 EAP

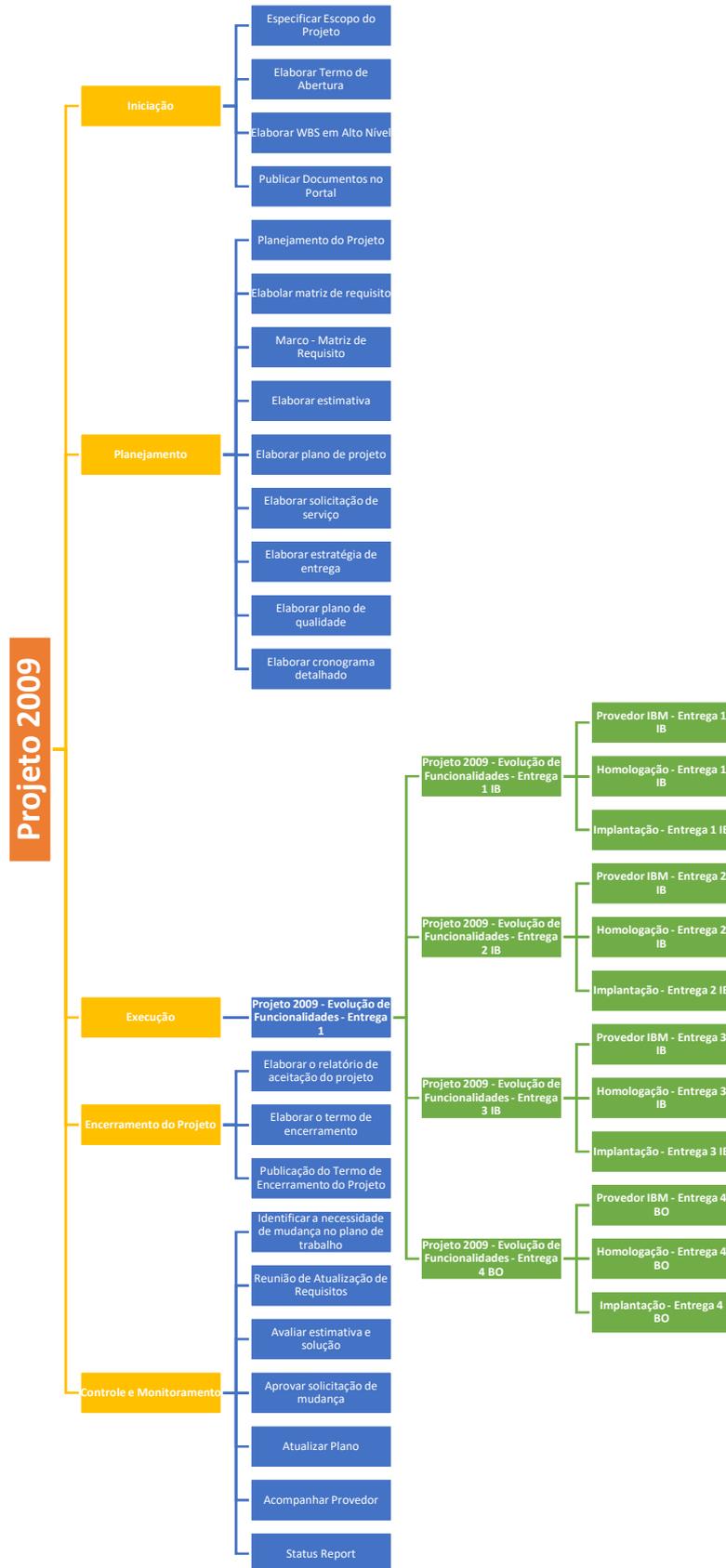


Figura 1: Estrutura Analítica do Projeto - Fonte: O Autor

2.3 Dicionário da EAP

Nível EAP	Pacote de Trabalho	Descrição	Critério de Aceitação
1	Projeto 2009		
1.1	Iniciação	Neste pacote de trabalho serão realizadas as atividades de Especificação do Escopo do Projeto, Elaboração do Termo de Abertura e da WBS em Alto Nível; bem como, a Publicação dos Documentos no Portal e a Realização da Reunião de <i>Kick-off</i> do Projeto.	Documentos publicados no Portal e reunião de <i>Kick-off</i> realizada.
1.2	Planejamento	Neste pacote de trabalho serão realizadas as atividades de Planejamento do Projeto, Elaboração da matriz de requisitos e suas respectivas estimativas, elaboração do plano de projeto; bem como, o encaminhamento das solicitações de serviço, definição da Estratégia de Entregas e elaboração do Cronograma detalhado do projeto.	Matriz de Requisitos, estimativas, cronograma detalhado concluídos e aprovados junto à área solicitante.
1.3	Execução		
1.3.1	Projeto 2009 - Evolução de Funcionalidades - Entrega 1 IB		
1.3.1.1	Provedor IBM - Entrega 1 IB	Desenvolvimento do Produto realizado conforme matriz de requisitos e metodologia de desenvolvimento estabelecida pelo Sicredi.	Entrega realizada conforme matriz de requisitos dentro do cronograma e custos estabelecidos.
1.3.1.2	Homologação - Entrega 1 IB	Homologação do Produto de acordo com padrões de qualidade estabelecidos pela área de Qualidade do Sicredi	Aceite da área solicitante após conclusão dos testes.
1.3.1.3	Implantação - Entrega 1 IB	Promover instalação dos pacotes de desenvolvimento em ambiente produtivo.	Instalação concluída dentro das janelas de manutenção previstas no calendário de Mudanças do Sicredi
1.3.2	Projeto 2009 - Evolução de Funcionalidades - Entrega 2 IB		
1.3.2.1	Provedor IBM - Entrega 2 IB	Desenvolvimento do Produto realizado conforme matriz de requisitos e metodologia de desenvolvimento estabelecida pelo Sicredi.	Entrega realizada conforme matriz de requisitos dentro do cronograma e custos estabelecidos.

1.3.2.2	Homologação - Entrega 2 IB	Homologação do Produto de acordo com padrões de qualidade estabelecidos pela área de Qualidade do Sicredi	Aceite da área solicitante após conclusão dos testes.
1.3.2.3	Implantação - Entrega 2 IB	Promover instalação dos pacotes de desenvolvimento em ambiente produtivo.	Instalação concluída dentro das janelas de manutenção previstas no calendário de Mudanças do Sicredi
1.3.3	Projeto 2009 - Evolução de Funcionalidades - Entrega 3 IB		
1.3.3.1	Provedor IBM - Entrega 3 IB	Desenvolvimento do Produto realizado conforme matriz de requisitos e metodologia de desenvolvimento estabelecida pelo Sicredi.	Entrega realizada conforme matriz de requisitos dentro do cronograma e custos estabelecidos.
1.3.3.2	Homologação - Entrega 3 IB	Homologação do Produto de acordo com padrões de qualidade estabelecidos pela área de Qualidade do Sicredi	Aceite da área solicitante após conclusão dos testes.
1.3.3.3	Implantação - Entrega 3 IB	Promover instalação dos pacotes de desenvolvimento em ambiente produtivo.	Instalação concluída dentro das janelas de manutenção previstas no calendário de Mudanças do Sicredi
1.3.4	Projeto 2009 - Evolução de Funcionalidades - Entrega 4 BO		
1.3.4.1	Provedor IBM - Entrega 4 BO	Desenvolvimento do Produto realizado conforme matriz de requisitos e metodologia de desenvolvimento estabelecida pelo Sicredi.	Entrega realizada conforme matriz de requisitos dentro do cronograma e custos estabelecidos.
1.3.4.2	Homologação - Entrega 4 BO	Homologação do Produto de acordo com padrões de qualidade estabelecidos pela área de Qualidade do Sicredi	Aceite da área solicitante após conclusão dos testes.
1.3.4.3	Implantação - Entrega 4 BO	Promover instalação dos pacotes de desenvolvimento em ambiente produtivo.	Instalação concluída dentro das janelas de manutenção previstas no calendário de Mudanças do Sicredi
1.4	Encerramento	Neste Pacote de trabalho serão elaborados o relatório de aceitação do projeto, o termo de encerramento e será realizada a Publicação do Termo de Encerramento do Projeto.	Termo de Encerramento do Projeto Publicado no Portal.

1.5	Controle e Monitoramento	Neste pacote de trabalho estão previstas as atividades recorrentes ao longo do Projeto para Identificação da necessidade de mudança no plano de trabalho, Reuniões de Atualização de Requisitos, Avaliação de estimativas e soluções; bem como, aprovação de solicitações de mudança, Atualização do Plano do Projeto, Acompanhamento dos Provedores e, <i>Status Report</i> com PMO e Outras partes interessadas.	Marcação de reuniões recorrentes para cada item.
-----	---------------------------------	--	--

2.4 Riscos Iniciais

Abaixo os Riscos Iniciais elencados para o Projeto:

- Falta de recursos para o desenvolvimento das atividades do projeto, devido ao envolvimento dos membros do projeto em outras demandas e atividades de manutenção dos sistemas;
- Atraso na instalação de ambientes de desenvolvimento, testes, homologação e produção;
- Atraso no cronograma do projeto devido às áreas internas não conseguirem cumprir suas SLA's;
- Atraso na entrega do provedor;
- Repriorização do projeto pela área de canais;
- Atraso no alinhamento entre TI Canais e o provedor.
- Alteração no escopo do projeto podem causar impactos nos custos e prazos do Projeto;
- Indisponibilidade e instabilidade dos ambientes de desenvolvimento, teste e homologação;
- Indisponibilidade de recursos para homologar as funcionalidades dentro do cronograma proposto;
- Impacto nos prazos devido à concorrência com projetos de outras áreas;
- Compartilhamento de recursos com outros projetos;
- Falta de priorização do trabalho pelas áreas envolvidas;

- Perda de conhecimento devido à substituição de recursos da equipe durante o andamento do projeto.

2.5 Revisão dos Requisitos e Plano de Gerenciamento de Escopo

Abaixo o modelo de operação para o gerenciamento dos requisitos e Escopo do Projeto.

2.5.1 Responsável

- Vinicius Locencourt, Analista de Negócios, responsável pela revisão de Requisitos.
- Tiago Flach, Gerente do Projeto, responsável direto pelo Plano de Gerenciamento de Escopo.

2.5.2 Frequência

A revisão dos requisitos será realizada nas reuniões mensais de requisitos, ao longo do ciclo de vida do Projeto.

O Plano de Gerenciamento de Escopo será atualizado sempre que houverem atualizações oriundas da revisão de requisitos, ou mesmo, impactos financeiros ou do cronograma do Projeto.

3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

3.1 Definição e sequenciamento das atividades

A definição das atividades e estimativas de recursos foram realizadas pelo Gerente de Projeto com base na análise de requisitos por profissionais especializados e em projetos anteriores, e serão gerenciados através da ferramenta CA-Clarity.

As atividades foram sequenciadas através da relação lógica de dependência entre elas.

3.2 Administração do plano de Gerenciamento do Tempo

Abaixo o modelo de operação para manutenção do Plano de Gerenciamento de Tempo do Projeto.

3.2.1 Responsável pelo plano

- Gerente do Projeto, responsável pelo plano de gerenciamento do Tempo.

3.2.2 Frequência de atualização do plano de gerenciamento do Tempo

- O plano de gerenciamento do Tempo será revisto nas reuniões quinzenais realizadas no decorrer do projeto.

3.3 Estimativa de recursos e duração das atividades

Os recursos necessários para o Projeto estão relacionados na tabela a seguir, extraída do MS-Project:

Nome do Recurso	Tipo
Luzia Cootare	Colaborador
Antonio Corano	Colaborador
Gustavo Anaiais	Colaborador
Gilberto Sacamar	Colaborador
Beto Ferrata	Colaborador
Tiago Flach	Colaborador
Alex Pozzala	Colaborador
Jordan Scarto	Colaborador
Elceni Putain	Consultor

Bruna Cachonel	Consultor
Anderson Enrolenho	Consultor
Vinicius Locencourt	Colaborador
Carlos Culabitz	Colaborador
Paulo Maninho	Colaborador
Jonatas Troculius	Colaborador
IBM Brasil	Pool de Recursos
DBServer	Pool de Recursos
Analista Qualidade	Pool de Recursos

3.4 Cronograma do Projeto

Nome da Tarefa	Duração	Trabalho	Início	Conclusão
Projeto 2009	403,13 dias	8.317 hrs	Seg 12/01/15	Qui 28/07/16
Iniciação	19,5 dias	77 hrs	Seg 18/05/15	Sex 12/06/15
Especificar Escopo do Projeto	10 dias	30 hrs	Seg 18/05/15	Sex 29/05/15
Elaborar Termo de Abertura	4,5 dias	20 hrs	Qui 28/05/15	Qua 03/06/15
Elaborar WBS em Alto Nível	7 dias	20 hrs	Qua 03/06/15	Sex 12/06/15
Publicar Documentos no Portal	3 dias	5 hrs	Qua 03/06/15	Seg 08/06/15
Realizar Reunião de Kick-off	0,25 dias	2 hrs	Seg 08/06/15	Seg 08/06/15
Planejamento	77 dias	278 hrs	Seg 18/05/15	Ter 01/09/15
Planejamento do Projeto	30 dias	40 hrs	Seg 18/05/15	Sex 26/06/15
Elaborar matriz de requisito	30 dias	60 hrs	Seg 18/05/15	Sex 26/06/15
Elaborar estimativa	10 dias	8 hrs	Ter 30/06/15	Seg 13/07/15
Elaborar plano de projeto	15 dias	50 hrs	Qua 15/07/15	Ter 04/08/15
Elaborar solicitação de serviço	8 dias	20 hrs	Qua 15/07/15	Sex 24/07/15
Elaborar estratégia de entrega	5 dias	20 hrs	Ter 28/07/15	Seg 03/08/15
Elaborar plano de qualidade	3 dias	20 hrs	Qua 05/08/15	Sex 07/08/15
Elaborar cronograma detalhado	15 dias	60 hrs	Ter 11/08/15	Seg 31/08/15
Execução	290,13 dias	7.402 hrs	Seg 18/05/15	Seg 27/06/16
Projeto 2009 - Evolução de Funcionalidades - Entrega 1 IB	121 dias	2.568 hrs	Seg 18/05/15	Seg 02/11/15
Provedor IBM - Entrega 1 IB	83 dias	1.521 hrs	Seg 18/05/15	Qua 09/09/15
Homologação - Entrega 1 IB	105 dias	1.032 hrs	Seg 18/05/15	Sex 09/10/15
Implantação - Entrega 1 IB	16 dias	15 hrs	Seg 12/10/15	Seg 02/11/15
Projeto 2009 - Evolução de Funcionalidades - Entrega 2 IB	214 dias	933 hrs	Seg 18/05/15	Qui 10/03/16
Provedor IBM - Entrega 2 IB	165 dias	675 hrs	Sex 03/07/15	Qui 18/02/16
Homologação - Entrega 2 IB	211 dias	238 hrs	Seg 18/05/15	Seg 07/03/16
Implantação - Entrega 2 IB	3 dias	20 hrs	Ter 08/03/16	Qui 10/03/16
Projeto 2009 - Evolução de Funcionalidades - Entrega 3 IB	196,13 dias	1.492 hrs	Seg 18/05/15	Ter 16/02/16
Provedor IBM - Entrega 3 IB	135,38 dias	1.093 hrs	Qui 09/07/15	Qui 14/01/16
Homologação - Entrega 3 IB	193,13 dias	389 hrs	Seg 18/05/15	Qui 11/02/16
Implantação - Entrega 3 IB	3 dias	10 hrs	Qui 11/02/16	Ter 16/02/16
Projeto 2009 - Evolução de Funcionalidades - Entrega 4 BO	290,13 dias	2.409 hrs	Seg 18/05/15	Seg 27/06/16
Provedor IBM - Entrega 4 BO	225,13 dias	1.801 hrs	Qui 16/07/15	Qui 26/05/16
Homologação - Entrega 4 BO	288,75 dias	600 hrs	Seg 18/05/15	Qui 23/06/16
Implantação - Entrega 4 BO	1,38 dias	8 hrs	Qui 23/06/16	Seg 27/06/16
Encerramento do Projeto	23 dias	82 hrs	Seg 27/06/16	Qui 28/07/16
Elaborar o relatório de aceitação do projeto	12 dias	40 hrs	Seg 27/06/16	Qua 13/07/16
Elaborar o termo de encerramento	10 dias	40 hrs	Qua 13/07/16	Qua 27/07/16
Publicação do Termo de Encerramento do Projeto	1 dia	2 hrs	Qua 27/07/16	Qui 28/07/16
Controle e Monitoramento	302 dias	478 hrs	Seg 12/01/15	Ter 08/03/16

Identificar a necessidade de mudança no plano de trabalho	261 dias	26 hrs	Qua 14/01/15	Qua 13/01/16
Reunião de Atualização de Requisitos	196 dias	20 hrs	Ter 20/01/15	Ter 20/10/15
Avaliar estimativa e solução	86 dias	36 hrs	Qui 05/03/15	Qui 02/07/15
Aprovar solicitação de mudança	201 dias	10 hrs	Sex 01/05/15	Sex 05/02/16
Atualizar Plano	199 dias	72 hrs	Seg 18/05/15	Qui 18/02/16
Acompanhar Provedor	301 dias	242 hrs	Ter 13/01/15	Ter 21/06/16
Status Report	301 dias	72 hrs	Seg 12/01/15	Ter 05/07/16

3.5 Cronograma Detalhado do Projeto – Gráfico de Gantt

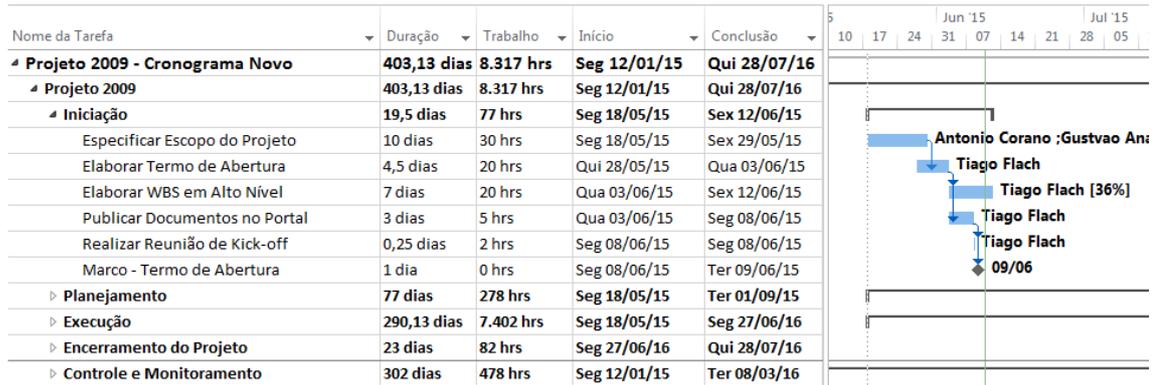


Figura 2: Atividades de Iniciação – Fonte: O Autor

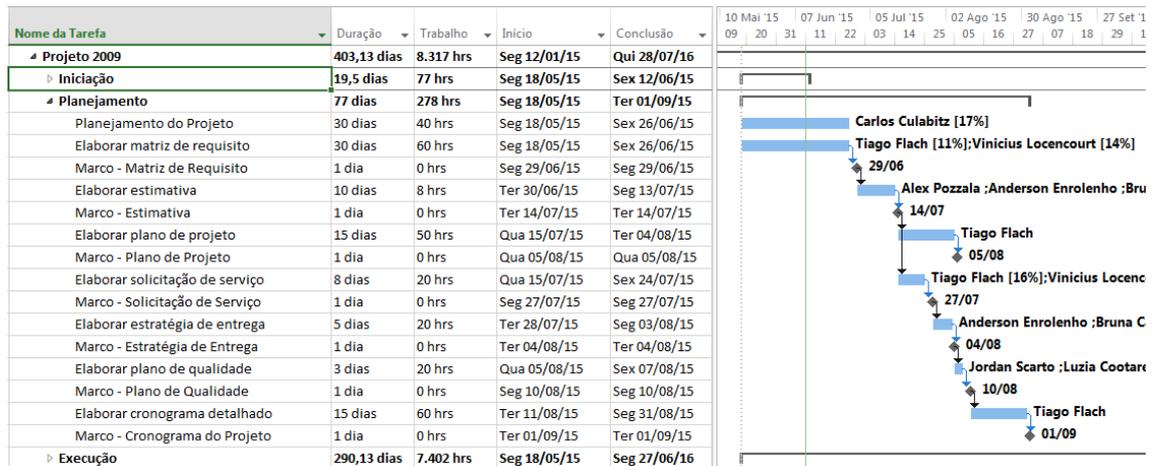


Figura 3: Atividades de Planejamento – Fonte: O Autor

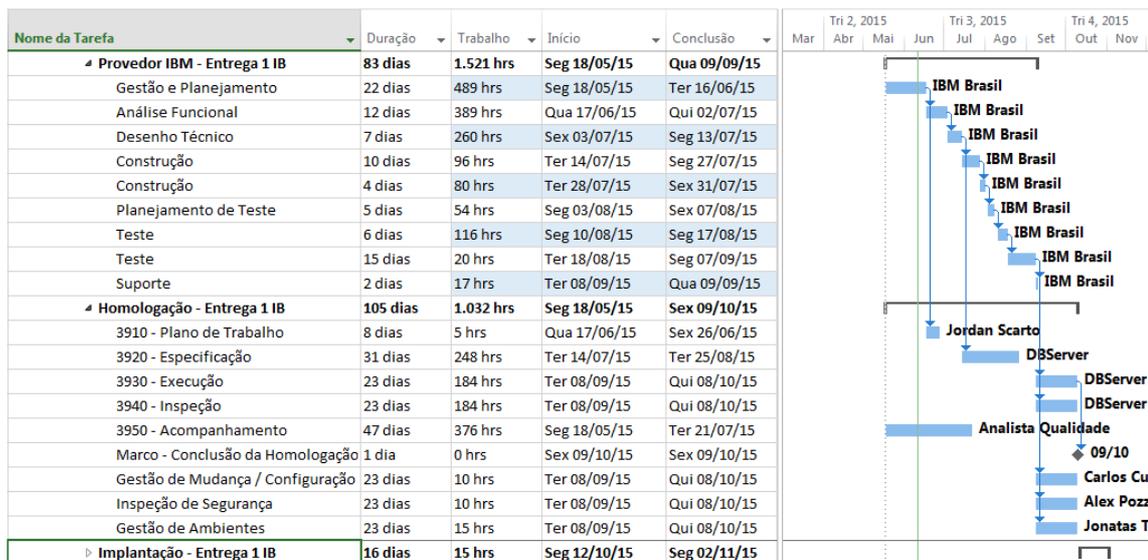


Figura 4: Atividades de Execução 1 – Fonte: O Autor

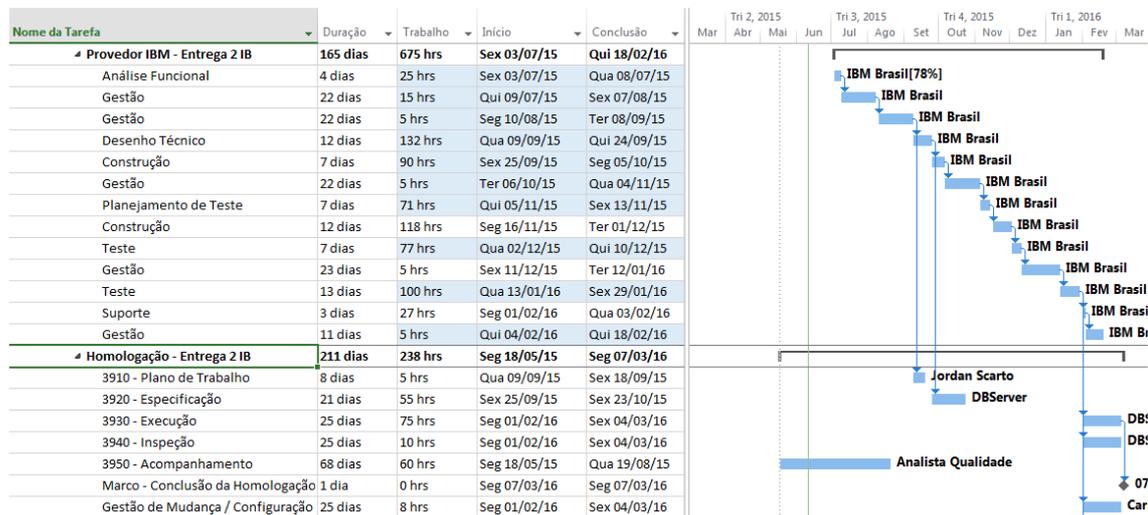


Figura 5: Atividades de Execução 2 – Fonte: O Autor

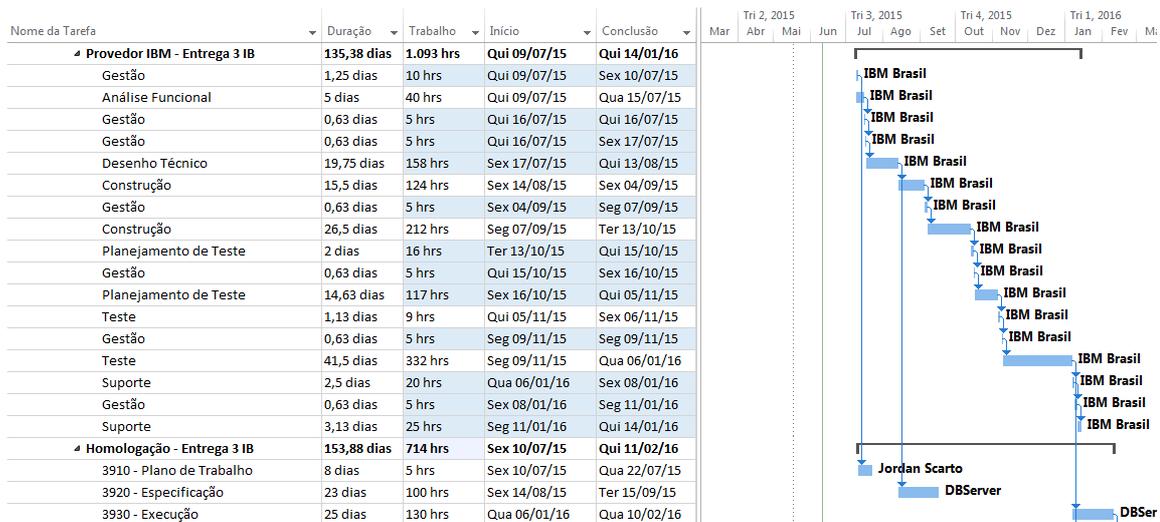


Figura 6: Atividades de Execução 3 – Fonte: O Autor

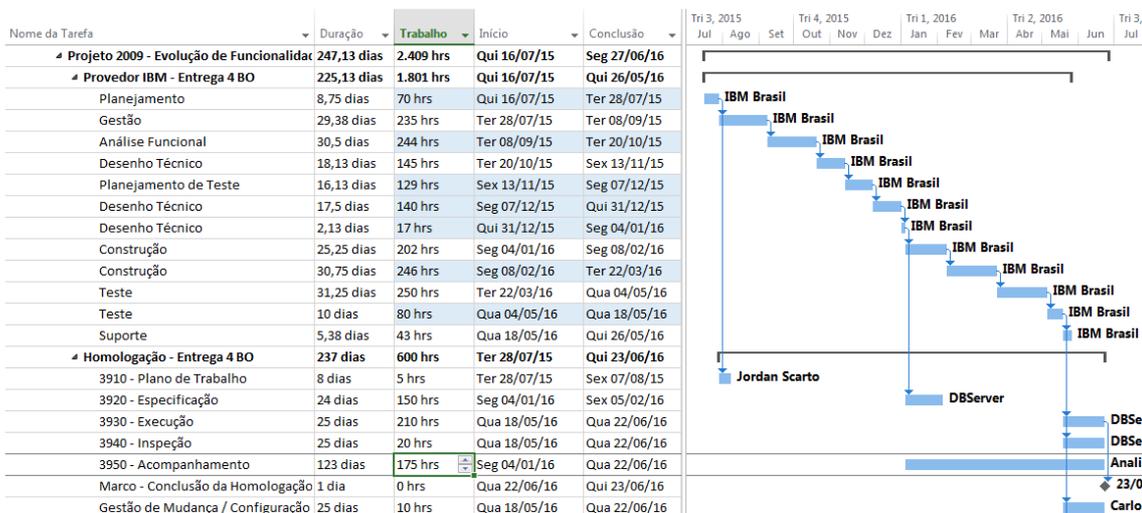


Figura 7: Atividades de Execução 4 – Fonte: O Autor



Figura 8: Atividades de Encerramento – Fonte: O Autor



Figura 9: Atividades de Controle e Monitoramento – Fonte: O Autor

3.6 Caminho Crítico do Projeto – Gráfico de Gantt Detalhado

A seguir o gráfico de Gantt associando as tarefas aos recursos do Projeto, possibilitando o acompanhamento do projeto através de uma linha do tempo, podendo-se observar as atividades pertencentes ao caminho crítico do Projeto:

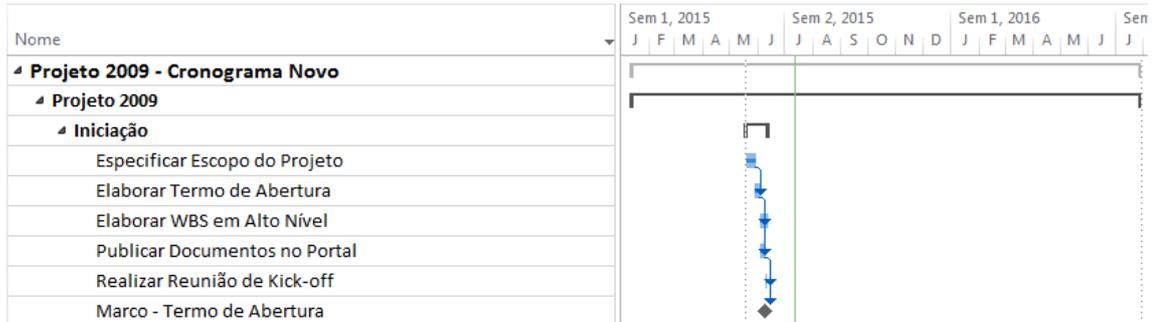


Figura 10: Atividades de Iniciação – Fonte: O Autor

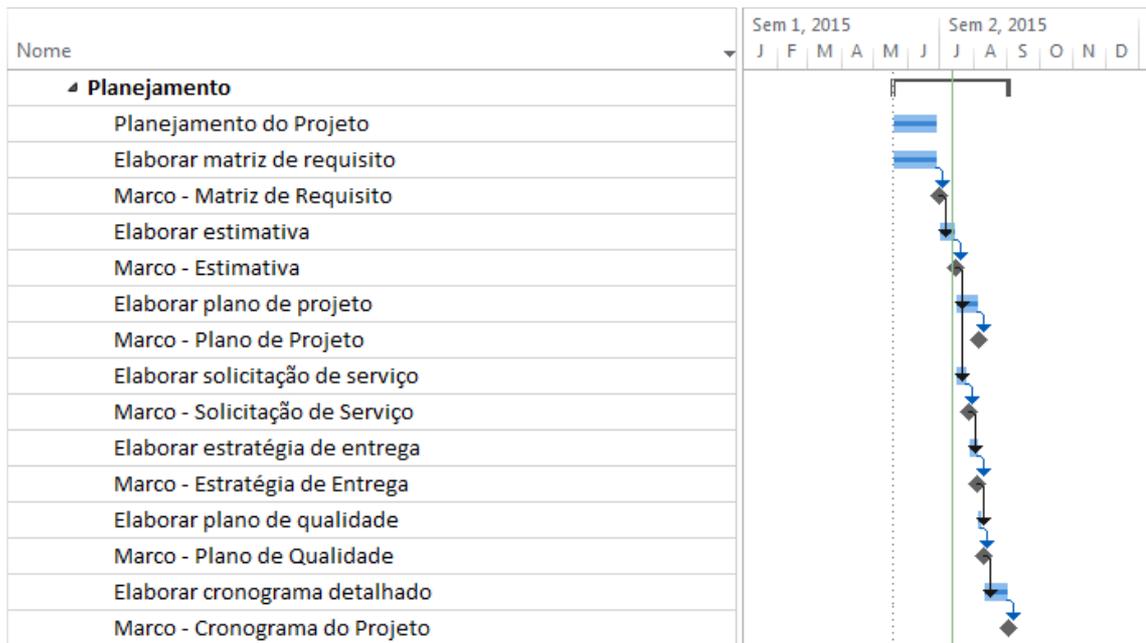


Figura 11: Atividades de Planejamento – Fonte: O Autor

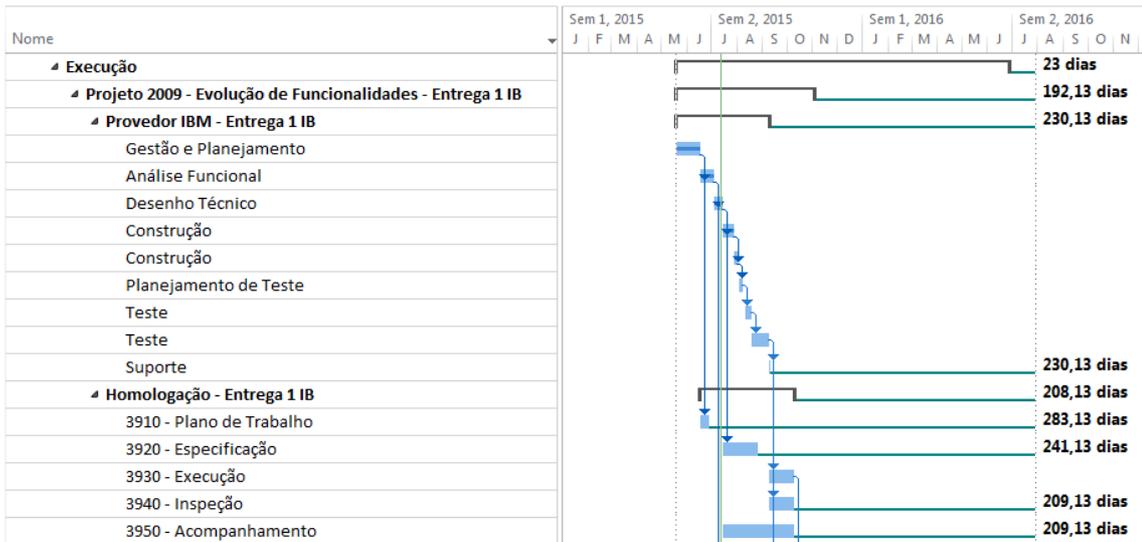


Figura 12: Início da Fase de Execução – Fonte: O Autor

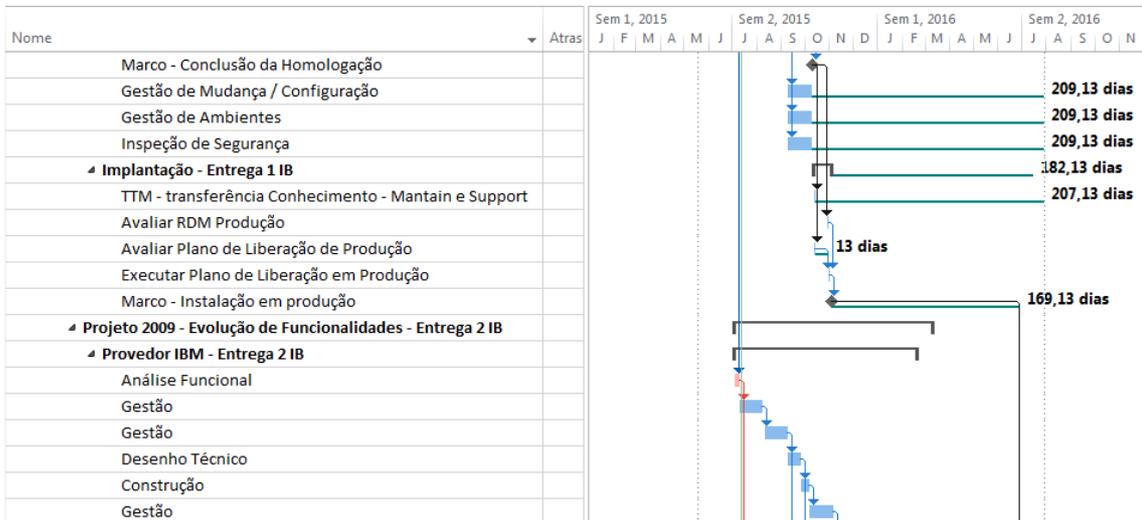


Figura 13: Continuação das Atividades de Execução – Início do Caminho Crítico – Fonte: O Autor

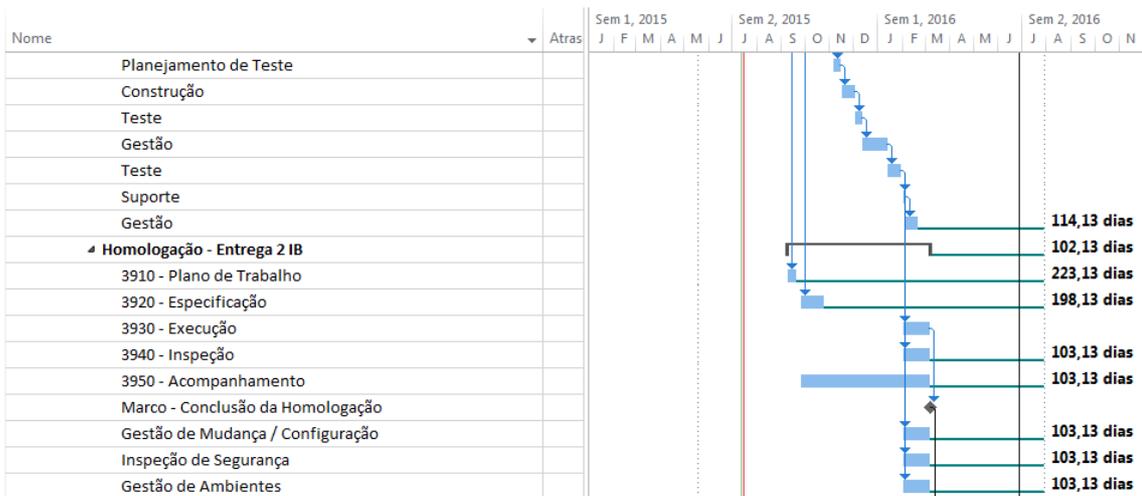


Figura 14: Continuação das Atividades de Execução – Fonte: O Autor

4 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

4.1 Administração do Plano de Gerenciamento de Custos

O gerenciamento dos custos do projeto será acompanhado e projetado na ferramenta Clarity-CA onde caberá ao Gerente do projeto realizar os devidos lançamentos e controle dos custos do Projeto.

O controle de custos se dará sobre as estimativas realizadas pelos fornecedores e áreas envolvidas no Projeto. O cronograma possibilitará uma visão adequada de todos os serviços e recursos geradores de custos ao longo do ciclo de vida do Projeto. A partir das informações de tempo de trabalho estimado para execução das atividades e do tempo real utilizado na execução destas, será possível obter o Custo Total estimado para do Projeto.

Abaixo o modelo de operação para manutenção do Plano de Gerenciamento de Custos do Projeto.

4.1.1 Responsável pelo plano

- Gerente do Projeto, responsável pelo plano de gerenciamento dos Custos.

4.1.2 Frequência de atualização do plano de gerenciamento dos Custos

- O plano de gerenciamento dos Custos será revisto nas reuniões quinzenais realizadas no decorrer do projeto.

4.2 Estimativa de Custos

As estimativas dos custos foram realizadas com base em diferentes técnicas de medição. Os custos dos fornecedores foram levantados pelo método de contagem de pontos função e análise paramétrica sobre as complexidades dos requisitos funcionais dos Produtos entregues pelo Projeto. Os custos dos recursos internos da empresa foram levantados a partir da análise de Projetos anteriores com os mesmos porte e investimento.

O projeto utilizará o Real (R\$) como unidade monetária, não prevendo a utilização de outra moeda. Havendo a necessidade de utilização de outra moeda, o valor deverá ser convertido em Reais com base na cotação do Banco Central do Brasil no fechamento do dia útil anterior à conversão.

4.3 Orçamento

Definiu-se o orçamento do Projeto através da contabilização dos custos estimados, de acordo com as atividades previstas ao longo do ciclo de vida do Projeto. Os custos foram sumarizados no primeiro nível da EAP do Projeto, conforme abaixo:

Nível EAP	Entregas e Pacotes do Projeto	Custo
0	▾ Projeto 2009 - Cronograma Novo	R\$ 834.626,11
1	▾ Projeto 2009	R\$ 834.626,11
1.1	▸ Iniciação	R\$ 9.785,00
1.2	▸ Planejamento	R\$ 36.834,10
1.3	▸ Execução	R\$ 729.350,00
1.4	▸ Encerramento do Projeto	R\$ 14.350,00
1.5	▸ Controle e Monitoramento	R\$ 44.307,00

Figura 20: WBS em nível 1 x Custo – Fonte: O Autor

A base de custos do projeto (Valor Planejado – VP) será avaliada quinzenalmente a fim de medir-se o desempenho dos custos ao longo do ciclo de vida do projeto.

A atualização da linha de base de custos será realizada exclusivamente pelo Gerente do Projeto ou, na sua ausência, pelo PMO responsável pelo acompanhamento do Projeto.

4.4 Controle de Custos do Projeto

Os custos do Projeto serão atualizados na ferramenta de controle através do lançamento de horas trabalhadas pelos profissionais alocados no Projeto e lançamentos financeiros realizados pelo Gerente de Projetos, com base nas informações repassadas pelas áreas contábil/financeira da empresa.

O desempenho do projeto será realizado através da Análise de Valor Agregado (*Earned Value*), onde os custos e os prazos do projeto são acompanhados em um único processo de controle, para posterior divulgação nas reuniões de status do Projeto.

A equipe do projeto deverá realizar os lançamentos até o último dia útil de cada mês. Ao Gerente de Projeto, caberá a responsabilidade de atualizar os percentuais de conclusão das atividades em múltiplos de 10%. Essas informações

deverão ser informadas semanalmente na ferramenta de apontamento de horas que, realizará a atualização do cronograma do projeto de forma automatizada.

As estimativas de custo ao término do projeto (ENT) serão realizadas com base no índice de desempenho de custos (IDC).

$$\mathbf{ENT = ONT / IDC}$$

Onde ONT = Orçamento no término.

O controle dos custos será realizado sob análise comparativa entre os custos reais e os custos da linha de base do Projeto.

Solicitações de complemento orçamentário deverão ser endereçadas para análise e aprovação do Grupo de Planejamento Estratégico por escrito.

4.5 Limites Orçamentários

Será admitida uma variação de 10% para os valores reais em relação à linha de base de custos do Projeto. Qualquer variação fora destes limites deverá ser justificada frente ao Grupo de Planejamento Estratégico da empresa e, em caso de não utilização de recursos financeiros, os valores deverão ser devolvidos imediatamente para a conta principal de investimentos da empresa, através de transação contábil.

4.6 Curva "S"

Gráficos de curva S para Trabalho Planejado, Trabalho Acumulado Previsto e Trabalho Acumulado Real. Abaixo:

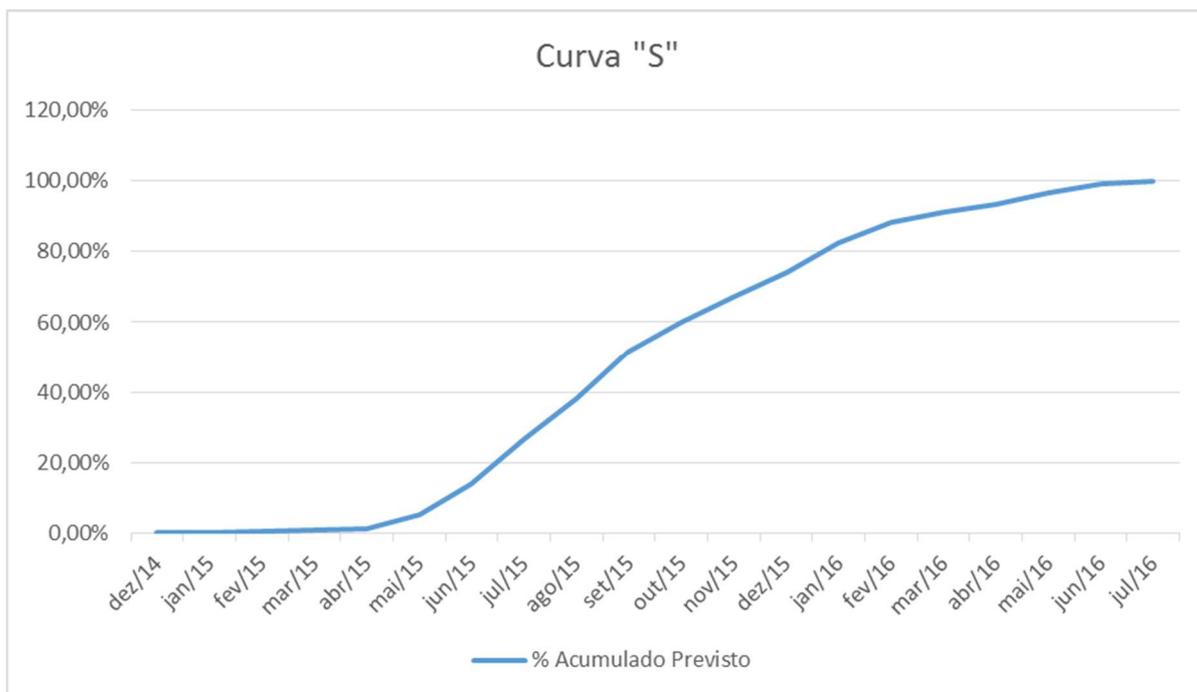


Figura 21: Gráfico da Curva S – Fonte: O Autor

4.7 Reservas de Custos

O projeto possuirá reserva de custo de R\$ 291.734,76, sendo este valor dividido em Reservas de Contingência e Reservas Gerenciais.

Reservas de Contingência: para este projeto está prevista uma reserva de contingência de R\$ 258.734,76, o que representa aproximadamente 31% do custo total estimado do projeto. Este valor será destinado exclusivamente ao processo de gerenciamento de riscos e foi calculado através da análise quantitativa de riscos do projeto (sobre os quinze riscos levantados) com base na probabilidade x Impacto financeiro de cada risco.

Reservas Gerenciais: para este projeto está previsto uma reserva gerencial de R\$ 33.000,00, destinada aos eventos não contemplados como riscos do projeto.

As reservas serão utilizadas nas ações oriundas das solicitações de mudanças provenientes de outros planos e, somente dentro da alçada do Gerente do Projeto.

5 GESTÃO DE RECURSOS

5.1 Organograma do Projeto

O organograma do projeto está organizado da seguinte forma:

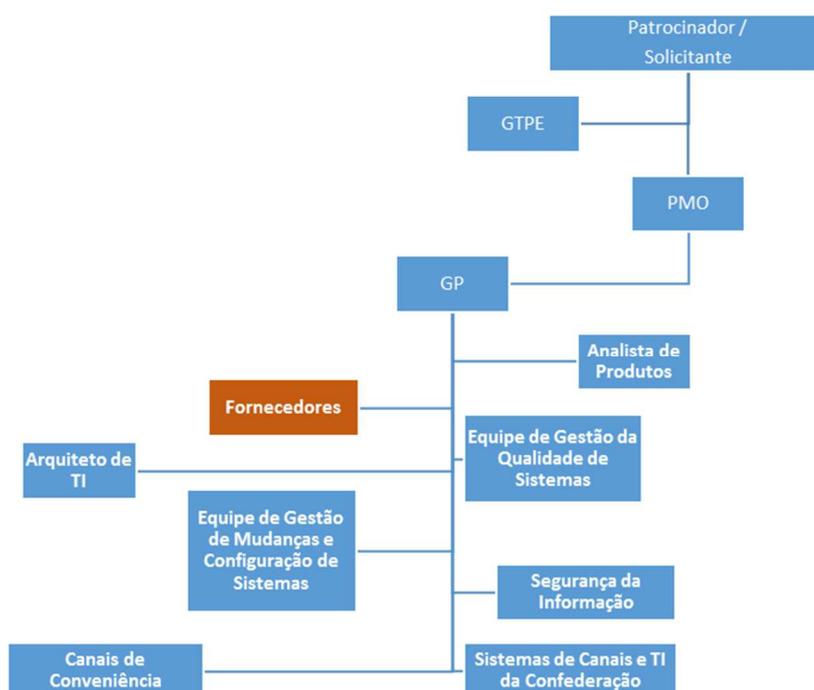


Figura 22: Organograma do Projeto – Fonte: O Autor

5.2 Papéis e Responsabilidades das Equipes do Projeto

Abaixo uma breve descrição dos papéis e responsabilidades das equipes envolvidas no Projeto:

5.2.1 Gerente do projeto

- Aplicar a metodologia do PMO do Sicredi.
- Planejar o projeto, preparar e manter atualizado os planos de gerenciamento do projeto
- Aprovar o TAP, o Cronograma e a Matriz de Custos do projeto com o Patrocinador e Solicitante do Projeto

- Realizar a interface e as negociações com os fornecedores
- Coordenar as atividades do dia-a-dia garantindo a realização do escopo, níveis de qualidade estabelecidos, bem como, os prazos e custos do Projeto.
- Realizar a interface com todas as áreas envolvidas a fim de garantir a alocação de profissionais no Projeto, mantendo os prazos acordados.
- Estabelecer a dinâmica de comunicação junto às partes interessadas, com informações pertinentes ao Projeto.
- Coordenar os procedimentos e solicitações de change request em conjunto com o Patrocinador e o Solicitante da demanda, para posterior avaliação do Grupo Executivo.

5.2.2 Patrocinador e solicitante

- Acompanhar e apoiar o Líder do projeto durante todo o ciclo de vida do projeto;
- Destinar recursos para atuar no projeto;
- Fazer a interface com as outras áreas e com o Grupo Executivo para garantir as estratégias do projeto;
- Garantir os recursos financeiros para o projeto junto o Grupo Executivo.

5.2.3 Analista de Produtos

- Definir as regras de negócio e os requisitos do projeto;
- Auxiliar o líder na elaboração do cronograma do projeto;
- Fazer a interface com as cooperativas para apresentar e validar as regras de negócio e os requisitos com o grupo de apoio das cooperativas;
- Prover o plano de treinamento e os recursos para aplicação dos mesmos, conforme necessidade do projeto.
- Apoiar a área de comunicação na elaboração do Plano de Comunicação do projeto.

5.2.4 Equipe de Gestão de Mudanças e Configuração de Sistemas

- Conduzir os processos de Gestão de Mudança dos Sistemas nos ambientes de homologação e Produção;
- Geração de Builds, liberação de repositórios, versões, releases e versões, bem como, outras solicitações provenientes do Projeto.

5.2.5 Equipe de Gestão da Qualidade de Sistemas

- Estimar e planejar datas de homologação;
- Ler e entender as regras de negócios e os requisitos do projeto.
- Elaborar os planos de homologação das funcionalidades dos sistemas;
- Realizar a homologação dos sistemas entregues pelos fornecedores;
- Auxiliar o líder na elaboração das estimativas e do cronograma do projeto;
- Auxiliar time de Segurança da Informação nas validações de Segurança;
- Realizar aceite final no produto homologado.

5.2.6 Representante PMO

- Reportar o status do Projeto nos fóruns do Planejamento Estratégico.
- Realizar acompanhamento do projeto junto ao líder;
- Garantir a aplicação da metodologia do PMO e das melhores práticas de projetos;
- Apontar riscos, oportunidades, necessidades e ameaças do projeto;
- Apoiar o líder do projeto na elaboração das estratégias de gestão do projeto (WBS, cronograma, custos, prazo, escopo e plano de implantação) e garantir a aplicação da metodologia;
- Visão integrada das iniciativas e suas dependências entre projetos.

5.2.7 Arquiteto de TI

- Auxiliar o líder do projeto nos assuntos técnicos relacionados ao andamento do projeto;
- Definir e Prover padrões e soluções para arquitetura de sistemas que se encaixem e sigam os padrões de arquitetura da empresa.

5.2.8 Segurança da Informação

- Apoiar na definição das soluções de segurança;
- Emitir parecer de segurança dos produtos homologados.

5.2.9 Canais de Conveniência

- Priorizar o desenvolvimento com outras áreas se necessário;
- Alinhar as expectativas e manter as cooperativas atualizadas;
- Definir escopo e fazer a especificação de negócio;
- Acompanhar o andamento do projeto;
- Apoiar a TI em relação as dúvidas de negócio;
- Elaborar treinamento;
- Atualizar manuais, se for o caso.

5.2.10 Sistemas de Canais e TI da Confederação

- Efetuar análise de requisitos;
- Validar as análises de requisitos elaboradas pelo fornecedor;
- Especificação dos documentos de visões encaminhados aos provedores;
- Reuniões de entendimento de requisitos com o provedor IBM e áreas impactadas;
- Validação da análise funcional referente às implementações realizadas durante o decorrer de todo o projeto;
- Definição da estratégia para atendimento as regras de negócio existentes no projeto;
- Acompanhamento do projeto;
- Contratar o fornecedor;

- Apoiar o Líder de Projetos no sequenciamento das atividades do Cronograma;
- Auxiliar o Líder de Projetos no Acompanhamento do Projeto;
- Alinhar as expectativas da área de Canais Produtos;
- Acompanhamento e revisão dos planos de instalação que contenham entregas de itens relacionados ao Projeto;
- Validar e dar aceite na solução proposta pelo fornecedor;
- Disponibilizar infraestrutura para desenvolvimento externo;
- Acompanhamento e validação, pós-instalação, dos itens relacionados ao Projeto, instalados em versões piloto ou/e produção.
- Comunicar a implantação à área de Canais de Conveniência;
- Realizar repasse de conhecimento para área de sustentação.

5.3 Definição dos Recursos Materiais Necessários

Os recursos materiais necessários para as atividades ao longo do ciclo de vida do Projeto, estão refletidos nos custos hora dos recursos envolvidos no Projeto.

5.4 Novos Recursos, Realocação E Substituição De Membros Da Equipe

O gerente do projeto será responsável pela alocação dos recursos do Projeto, podendo solicitar, a seu critério e, em comum acordo com as áreas envolvidas, a realocação ou substituição de um membro da equipe, desde que, por motivo justificável.

5.5 Treinamento

Não serão necessários treinamentos específicos para o time do projeto executar as atividades previstas. Surgindo tal necessidade durante o decorrer do Projeto, este deverá ser solicitado, via *change request*, e aprovado junto ao grupo de Planejamento Estratégico da Empresa.

5.6 Avaliação De Resultados Do Time Do Projeto

Os resultados do time do Projeto serão avaliados considerando as entregas dentro os prazos estabelecidos no cronograma, bem como da observância dos critérios e níveis de qualidade estabelecidos para as entregas do Projeto.

A avaliação será realizada pelo Gerente de Projetos com informações coletadas junto à área solicitante após cada entrega realizada. Os resultados destas avaliações serão apresentados a equipe nas reuniões de acompanhamento periódicas e, transmitidas aos gestores dos recursos cedidos ao Projeto.

5.7 Matriz RACI

Nível EAP	Entregas e Pacotes do Projeto	Recursos do Projeto										
		Papel:	GP	Gestão de Negócios	Analista de Negócios	Diretor	Segurança da Inf.	Qualidade	Provedor	Sistemas	GMud	Infra
	Nome:	Tiago Flach	Gilberto S. / Luzia C.	Antonio C. / Gustavo A.	Beto F.	Alex P.	Jordan S. / Elceni P.	Bruna C. / Anderson E.	Vinicius L.	Carlos C.	Paulo M.	Jonatas T.
1.1.1	Especificar Escopo do Projeto	A	A	R		I	I	I	R	I	I	I
1.1.2	Elaborar Termo de Abertura	R	A	I	I				I			
1.1.3	Elaborar WBS em Alto Nível	R	A	I			I	I	R			
1.1.4	Publicar Documentos no Portal	R	A	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.1.5	Realizar Reunião de Kick-off	R	I	I	A	I	I	I	I	I	I	I
1.2.1	Planejamento do Projeto	R, A	A	I	C	R	R	R	R	R	R	R
1.2.2	Elaborar matriz de requisito	A	A	I		I	I	R	R	I	I	I
1.2.4	Elaborar estimativa	R, A	A	I		R	R	R	R	R	R	R
1.2.6	Elaborar plano de projeto	R	A	I				I	I			
1.2.8	Elaborar solicitação de serviço	A	I	I		I	I	I	R	I	I	I
1.2.10	Elaborar estratégia de entrega	R	A	I	C	I	I	R	I	I	I	I
1.2.12	Elaborar plano de qualidade	A	I	I		I	R	I	I	I		
1.2.14	Elaborar cronograma detalhado	R	A	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.3.1.1	Provedor IBM - Entrega 1 IB	A	I	I		I	I	R	I	I	I	I
1.3.1.2	Homologação - Entrega 1 IB	A	I	I		R	R	R	R	R	R	R
1.3.1.3	Implantação - Entrega 1 IB	A	I	I	I	I	I	R	R	R	R	R
1.3.2.1	Provedor IBM - Entrega 2 IB	A	I	I		I	I	R	I	I	I	I
1.3.2.2	Homologação - Entrega 2 IB	A	I	I		R	R	R	R	R	R	R
1.3.2.3	Implantação - Entrega 2 IB	A	I	I	I	I	I	R	R	R	R	R
1.3.3.1	Provedor IBM - Entrega 3 IB	A	I	I		I	I	R	I	I	I	I
1.3.3.2	Homologação - Entrega 3 IB	A	I	I		R	R	R	R	R	R	R
1.3.3.3	Implantação - Entrega 3 IB	A	I	I	I	I	I	R	R	R	R	R
1.3.4.1	Provedor IBM - Entrega 4 BO	A	I	I		I	I	R	I	I	I	I
1.3.4.2	Homologação - Entrega 4 BO	A	I	I		R	R	R	R	R	R	R
1.3.4.3	Implantação - Entrega 4 BO	A	I	I	I	I	I	R	R	R	R	R
1.4.1	Elaborar o relatório de aceitação do projeto	R, A	A	R	I	I	I	I	R	I		
1.4.2	Elaborar o termo de encerramento	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
1.4.3	Publicação do Termo de Encerramento do Projeto	R	A	R	I	I	I	I	R	I	I	I
1.5.1	Identificar a necessidade de mudança	R	C, A	R	C				R			
1.5.2	Reunião de Atualização de Requisitos	R	C, A	R					R			
1.5.3	Avaliar estimativa e solução	R, A	I	I					R			
1.5.4	Aprovar solicitação de mudança	R, A	R, A	R	C, A	I	I	I	R	I	I	I
1.5.5	Atualizar Plano	R	A	R		I	I	I	R	I	I	I
1.5.6	Acompanhar Provedor	R, A	I, C	I		I	R	R	R	I		
1.5.7	Status Report	R	I, A	I	I	I	R	R	R	I		

(R)responsável pela execução, responsável pela (A)provação, (C)onsultado,(I)nformado

Figura 23: Matriz RACI – Fonte: O Autor

6 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

6.1 Políticas de Qualidade

- a. Atender as necessidades dos patrocinadores, a fim de atingir suas expectativas em relação à qualidade do projeto e do produto;
- b. Assegurar que o time do projeto esteja treinado de forma adequada, e com total acesso as informações necessárias para garantir que o produto final atenda ao propósito para o qual foi criado;
- c. Não infringir os valores e missão corporativos;
- d. Atender a Política de Qualidade da organização atualmente vigente;
- e. Ética e transparência nas relações.

6.2 Fatores ambientais

- a. Observar Processo de ciclo de desenvolvimento de Sistemas do Sicredi;
- b. Observar metodologia de gerenciamento de Projetos indicada pelo Sicredi
- c. Atender aos requisitos em relação ao tempo, custos e qualidade estipulados para o projeto;
- d. Observar as leis e normas da instituição e federação onde o Projeto será executado.

6.3 Métricas da Qualidade

Item	Descrição	Crterios de Aceitação	Verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Realização das tarefas nos prazos determinados	Realizar as tarefas dentro dos prazos que foram acordados com o cliente	Tarefas poderão passar por atraso de até 10 dias úteis; Projeto deve ser concluído até 20/12/2015.	Acompanhamento do cronograma	Semanalmente	Gerente do Projeto
Realização das tarefas dentro do orçamento definido	Realizar as tarefas dentro do orçamento que foi definido	Orçamento poderá sofrer variação entre 10% para mais ou para menos.	Acompanhamento do Orçamento	Mensalmente	Gerente do Projeto
Documentar os planos do projeto	Documentar os planos de projeto segundo os padrões da Política de Qualidade da organização	Documentos deverão estar atualizados na data de entrega do Projeto	Auditoria Interna	Trimestralmente	Consultor Externo
Realização das tarefas nos prazos determinados	Realizar as tarefas dentro dos prazos que foram acordados com o cliente	Tarefas poderão passar por atraso de até 10 dias úteis; Projeto deve ser concluído até 20/10/2016.	Acompanhamento do cronograma	Semanalmente	Gerente do Projeto

6.4 Desempenho do Produto

Item	Descrição	Crterios de aceitação	Verificação e controle	Periodicidade	Responsável
Cumprimento dos Requisitos	Todos os requisitos deverão ser entregues em sua integralidade	Parecer da Área de Qualidade acima de 95%	Auditoria Interna	Durante os períodos de homologação de sistemas.	Área de Qualidade
Manutenção de Performance	As entregas não poderão onerar os tempos de acesso das aplicações	Tempos de acesso mantidos após entrega em produção	Avaliação pós mudança e coleta de dados.	Após implantação.	Área de Qualidade
Fidelidade à Prototipação	Os protótipos aprovados pela área de negócio deverão ser refletidos no produto final	Produto final deverá estar fidedignos aos protótipos aprovados	Auditoria Interna	Durante os períodos de homologação de sistemas.	Área de Qualidade
Documentação entregue	Todos os documentos do Produto deverão ser entregues até a realização de suas respectivas entregas	Documentação entregue em dia	Auditoria Interna	Durante os períodos de homologação de sistemas.	Área de Qualidade

6.5 Controle da Qualidade

O método utilizado será o de monitoramento, de acordo com a periodicidade estipulada para os critérios de aceite dos Projeto e Produto, avaliando o andamento do projeto em relação ao previsto x realizado. Nestes momentos serão levantadas e registradas as mudanças necessárias, para que o produto do projeto siga os padrões e metas de qualidade que foram definidos.

Nesse controle serão avaliados itens como o desempenho do projeto em relação a custo e prazo e, principalmente, verificar se o produto do projeto está sendo desenvolvido conforme definição dos requisitos e atributos estipulados, determinando assim sua conformidade.

Em caso de inconformidades, será elaborado um documento com os problemas encontrados, contendo uma matriz com um plano de ação e sua matriz de responsabilidades, visando adequar o projeto em relação ao escopo previsto.

Como apoio, serão utilizadas as ferramentas como segue abaixo:

- Diagrama de causa e efeito – Para permitir visualizar os fatores que estão relacionados à identificação de cada problema encontrado.
- Gráfico de Gantt – Com objetivo de tornar visíveis o avanço das atividades do projeto e identificar problemas ou gargalos que podem atrasar o andamento do mesmo.
- Atas de reunião e posterior distribuição eletrônica para que as partes interessadas tomem conhecimento sobre o andamento do projeto.

Através desse processo de controle da qualidade será possível:

- Definir as correções necessárias;
- Atualizar a documentação do projeto
- Registrar lições aprendidas;

6.6 Garantia da Qualidade

Buscando Garantir a Qualidade do Projeto, o projeto contará com o apoio de um auditor externo, que realizará processos periódicos de auditoria sobre os processos e entregas previstos no ciclo de vida do Projeto.

A Garantia da Qualidade do projeto se dará através do acompanhamento, avaliações e análises os processos do projeto assegurando sucesso no atingimento dos objetivos do projeto dentro do tempo, custo e níveis de qualidade estabelecidos junto aos patrocinadores.

7 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O plano de comunicação visa ajudar na definição dos objetivos de comunicação e na utilização dos meios adequados para alcançá-los.

Para isso, entende-se que este plano será fonte para:

- Mobilizar todas as partes interessadas no Projeto a contribuir na preparação do planejamento.
- Desenvolver em toda a organização, um entendimento do plano do Projeto, bem como, os entregáveis do mesmo;
- Obter comprometimento da organização para garantir a execução do plano do Projeto;
- Prover um meio de feedback sobre o plano do Projeto para a organização;
- Estabelecer mecanismos formais de comunicação ao longo do ciclo de vida do Projeto.

7.1 Informações Gerais

Total de Stakeholders do Projeto	Qual a quantidade total de pessoas envolvidas no projeto
Total de Stakeholders Internos	Qual a quantidade de pessoas internas ao projeto
Duração do Projeto	18 meses
Ambiente do Projeto	Sedes das confederação Sicredi, DBServer e IBM Brasil. Interligadas via link de comunicação com acesso internet, cobertura de wifi.
Responsável pelo Plano de Comunicação	Tiago Garcia Machado Flach Fone: 55 51 93237652
Frequência e Método de Revisão do Plano	Mensalmente junto à revisão do Plano do Projeto, se nesse ssário.
Equipe de Comunicação	Gerente de Projetos – Tiago Flach PMO – Claudia Bagatini
Premissas de Comunicação	Deverá seguir a periodicidade definida no Plano de Projeto, de acordo com a classificação da informação e público alvo da informação.
Restrições de comunicação, políticas e regras de comunicações da empresa, leis e demais normas (ISO, Certificações, etc.)	Toda a comunicação do projeto deverá se enquadrar as políticas, normas e regras internas do Sicredi. Exceções deverão ser avaliadas e autorizadas pela Equipe de Segurança da Informação do Sicredi. Não serão utilizadas redes sociais.
Repositório ou local onde as comunicações são armazenadas	Os artefatos gerados para as reuniões de status report serão arquivados no repositório de dados do Projeto, na ferramenta SVN do Sicredi. Não há necessidade de arquivar-se e-mails trocados pelo time do Projeto.

7.2 Glossário De Terminologia Comum Do Projeto

#	Termo	Significado do Termo
1	SR	Status Report
2	SRH	Status Report de Homologação
3	ADO	Equipe de Arquitetura de Dados e Objetos
4	GM	Equipe de Gestão de Mudanças
5	GQ	Equipe de gestão da Qualidade
6	SegInf	Equipe de Segurança da Informação
7	Provedor	Empresa fornecedora de Soluções de Software
8	GA	Equipe de gestão de Ambientes
9	Negócio	Equipe solicitante do Projeto

7.3 Identificação Das Partes Interessadas

#	Parte Interessada	Empresa	Setor	Cargo/Função	Atribuições e responsabilidades
1	Luzia Cootare	Sicredi	Negócio	Coordenadora de Negócios	Coordenar solicitações de negócios de acordo com o escopo do Projeto
2	Antonio Corano	Sicredi	Negócio	Analista de Negócios	Especificar e revisar requisitos de negócio pertencentes ao escopo do Projeto.
3	Gustvao Anaias	Sicredi	Negócio	Analista de Negócios	Especificar e revisar requisitos de negócio pertencentes ao escopo do Projeto.
4	Gilberto Sacamar	Sicredi	Negócio	Gerente de Negócios	Acompanhar ciclo de vida do Projeto
5	Beto Ferrata	Sicredi	Negócio	Diretor	Disponibilização de recursos financeiros para o projeto.
6	Tiago Flach	Sicredi	Sistemas	Gerente do projeto	Conduzir o Projetos de acordo com as melhores práticas do guia PMBOK, dentro do custo, tempo, escopo e padrões de qualidade definidos.
7	Alex Pozzala	Sicredi	SegInf	Analista de Segurança da Informação	Garantir que os padrões de segurança informacional seguidos pelo Sicredi sejam aplicados ao longo do ciclo de vida do projeto.
8	Jordan Scarto	Sicredi	GQ	Analista de Qualidade	Responsável por planejar, controlar e garantir a qualidade do projeto e do produto.
9	Elceni Putain	DBSerever	Provedor	Analista de Testes	Realizar planejamento e testes de Sistemas
10	Bruna Cachonel	IBM	Provedor	Analista de Sistemas e Desenvolvimento	Realizar análise e desenvolvimento dos sistemas pertencentes ao escopo do Projeto.
11	Anderson Enrolenho	IBM	Provedor	Analista de Sistemas e Desenvolvimento	Realizar análise e desenvolvimento dos sistemas pertencentes ao escopo do Projeto.
12	Vinicius Locencourt	Sicredi	Sistemas	Analista de Sistemas e Negócios	Responsável pelo planejamento e acompanhamento do projeto, assim como o responsável pela revisão da documentação gerada pelos projetistas, bem como, garantir que os requisitos do projeto estejam contemplados ao longo do ciclo de vida do Projeto.
13	Carlos Culabitz	Sicredi	GM	Analista de Mudanças	Garantir o planejamento e execução das mudanças propostas ao longo do ciclo de vida do Projeto.
14	Paulo Maninho	Sicredi	GA	Analista de Infraestrutura	Realizar instalação, configuração e manutenção dos ambientes sistêmicos ao longo do ciclo de vida do projeto
15	Jonatas Troculius	Sicredi	ADO	Analista de Banco de Dados	Realizar instalação, configuração e manutenção dos bancos de dados ao longo do ciclo de vida do projeto

7.4 Dados De Contato Das Partes Interessadas

#	Parte Interessada	Fone Comercial e Ramal Interno	Celular DDD+Nro	Email	Skype Facebook/Rede Social
1	Luzia Cootare	51 33331112	51 84551112	Luzia.Cootare@sicredi.com	
2	Antonio Corano	51 33331113	51 84551113	Antonio.Corano@sicredi.com	
3	Gustvao Anaias	51 33331114	51 84551114	Gustvao.Anaias@sicredi.com	
4	Gilberto Sacamar	51 33331115	51 84551115	Gilberto.Sacamar@sicredi.com	
5	Beto Ferrata	51 33331116	51 84551116	Beto.Ferrata@sicredi.com	
6	Tiago Flach	51 33332212	51 84552212	Tiago.Flach@sicredi.com	
7	Alex Pozzala	51 33334412	51 84554412	Alex.Pozzala@sicredi.com	
8	Jordan Scarto	51 33333312	51 84553312	Jordan.Scarto@sicredi.com	
9	Elceni Putain	51 32321101	51 93121101	Elceni.Putain@DBServer.com	
10	Bruna Cachonel	51 30214412	51 99154412	Bruna.Cachonel@ibm.br	
11	Anderson Enrolenho	51 30214411	51 99154411	Anderson.Enrolenho@ibm.br	
12	Vinicius Locencourt	51 33332213	51 84552213	Vinicius.Locencourt@sicredi.com	
13	Carlos Culabitz	51 33335512	51 84555512	Carlos.Culabitz@sicredi.com	
14	Paulo Maninho	51 33336612	51 84556612	Paulo.Maninho@sicredi.com	
15	Jonatas Troculius	51 33336655	51 84556655	Jonatas.Troculius@sicredi.com	

7.5 Identificação Dos Requisitos E Estratégia De Comunicação

#	Parte Interessada	Requisitos de Informação (Informar quais as necessidades de informações que o Stakeholder necessita)	Estratégia, abordagem ou método (Informar como você irá comunicar os requisitos de informação p/o Stakeholder)	Frequência	Urgência
1	Luzia Cootare	Escopo / Tempo / Finanças e Qualidade	SR e SRH	Quinzenal	2
2	Antonio Corano	Escopo / Tempo e Qualidade	SR e SRH	Semanal	2
3	Gustvao Anaias	Escopo / Tempo e Qualidade	SR e SRH	Semanal	2
4	Gilberto Sacamar	Tempo e Finanças	SR Executivo	Quinzenal	4
5	Beto Ferrata	Tempo e Finanças	SR Executivo	Mensal	4
6	Tiago Flach	Escopo / Tempo / Finanças e Qualidade	Telefone/Reunião/E-mail/Acompanhamento das atividades	Diária	1
7	Alex Pozzala	Escopo e Tempo	E-mail/SR Operacional	Eventual	3
8	Jordan Scarto	Escopo / Tempo e Qualidade	E-mail/SR Operacional	Semanal	3
9	Elceni Putain	Escopo e Tempo	Telefone/ Reunião/E-mail/SR Operacional	Semanal	3
10	Bruna Cachonel	Escopo / Tempo e Qualidade	Telefone/ Reunião/E-mail/SR Operacional	Diária	2
11	Anderson Enrolenho	Escopo / Tempo e Qualidade	Telefone/ Reunião/E-mail/SR Operacional	Diária	2
12	Vinicius Locencourt	Escopo / Tempo / Finanças e Qualidade	Telefone/ Reunião/E-mail/SR Operacional	Diária	1
13	Carlos Culabitz	Escopo e Tempo	E-mail/SR Operacional	Eventual	5
14	Paulo Maninho	Escopo e Tempo	E-mail/SR Operacional	Eventual	5
15	Jonatas Troculius	Escopo e Tempo	E-mail/SR Operacional	Eventual	5

7.6 Ferramentas E Tecnologia De Comunicação Utilizada Pelo Projeto

#	Ferramenta Utilizada	Local ou URL (+usuário e senha)	Objetivo/Propósito do Uso	Quando será usado?
1	E-mail	Dentro das estações de trabalho do time do Projeto	Realizar contato operacional entre o time do Projeto.	Sempre que necessário uma resposta a médio prazo ou para formalizar algum contato feito por outro meio.
2	Telefone	Nas mesas de trabalho do time do Projeto	Contato rápido entre o time do Projeto	Sempre que necessário uma resposta rápida
3	PPT	Dentro das estações de trabalho do time do Projeto	Apresentações formais de Status report previstas no ciclo de vida do Projeto	Reuniões de Status

7.7 Ações E Eventos De Comunicação Interna

#	Ação ou Evento	Stakeholders	Método ou Ferramenta	Informações	Responsável	Frequência e Template
1	Realizar contato operacional entre o time do Projeto.	Time do Projeto	E-mail	Informações sobre escopo, tempo e qualidade do projeto	Time do Projeto	Diária / Eventual
2	Contato rápido entre o time do Projeto	Time do Projeto	Telefone	Informações sobre escopo, tempo e qualidade do projeto	Time do Projeto	Diária / Eventual
3	Apresentações formais de Status report previstas no ciclo de vida do Projeto	Time do Projeto / Provedores	PPT	Informações Sobre escopo, tempo, finanças e qualidade do Projeto	Gerente do Projeto	Quinzenal / Mensal

7.8 Ações E Eventos De Comunicação Externa

#	Ação ou Evento	Stakeholders	Empresa Setor	Método ou Ferramenta	Informações Formato	Responsável Aprovador por	Frequência e Template
1	Comunicado Geral	Tiago Garcia Machado Flach	Sicredi	E-mail	Informações sobre o Escopo e tempo do Projeto	Beto Ferrata	Eventual

7.9 Questões, Problemas E Abordagem De Solução

#	Problema ou questão ocorrida	Data da ocorrência	Stakeholders envolvidos	Abordagem a ser adotada ou solução empregada para solucionar a questão	Resolvido (S/N) Data Solução
1	Mudança de Escopo	N/A	Todo time do Projeto, exceto público executivo	Consultar plano de resposta a riscos	1 dias após ocorrência
2	Mudança nos Prazos	N/A	Todo time do Projeto	Consultar plano de resposta a riscos, solicitar aprovação para desvio de baseline do Projeto	5 dias após ocorrência
3	Impactos Financeiros	N/A	Público executivo	Solicitar aprovação de complemento orçamentário	5 dias após ocorrência
4	Problemas com Qualidade	N/A	Todo time do Projeto, exceto público executivo	Consultar plano de Qualidade	2 dias após ocorrência

7.10 Plano De Escalonamento Das Questões E Problemas

#	Nível de Escalonamento	Stakeholders envolvidos	Quem acionar (Nome e Cargo/Função)	Quando acionar	Responsável por acionar
1	Técnico	Anderson Enrolenho Vinicius Locencourt	Vinicius Locencourt	Na ocorrência de desvios de Escopo, Tempo ou Qualidade	Anderson Enrolenho
2	Técnico	Elceni Putain Vinicius Locencourt	Vinicius Locencourt	Na ocorrência de desvios de Escopo, Tempo ou Qualidade	Elceni Putain
3	Técnico	Vinicius Locencourt Tiago Flach, Antonio Corano, Luzia Cootare	Tiago Flach, Antonio Corano, Luzia Cootare	Na ocorrência de desvios de Escopo, Tempo ou Qualidade	Vinicius Locencourt
4	Técnico	Antonio Corano Luzia Cootare Tiago Flach	Luzia Cootare, Tiago Flach	Na ocorrência de desvios de Escopo, Tempo ou Qualidade	Antonio Corano
5	Tático	Luzia Cootare Tiago Flach Gilberto Sacamar	Tiago Flach, Gilberto Sacamar	Na ocorrência de desvios de Escopo, Tempo ou Qualidade	Luzia Cootare
6	Estratégico	Tiago Flach Gilberto Sacama Beto Ferrata	Gilberto Sacamar Beto Ferrata	Na ocorrência de desvios de Tempo ou financeiros	Tiago Flach
7	Estratégico	Gilberto Sacamar Beto Ferrata	Beto Ferrata	Na ocorrência de desvios de Tempo ou financeiros	Gilberto Sacamar

8 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O plano de Engajamento das Partes Interessadas visa compreender e estruturar o modo com o qual, cada parte interessada será envolvida no Projeto ao longo de seu ciclo de vida.

Para isso, entende-se que este plano será fonte para:

- Auxiliar a mobilizar todas as partes interessadas no Projeto a contribuir na preparação do planejamento.
- Buscar sinergia nas ações necessárias para o desenvolvimento do Projeto;
- Otimizar o comprometimento da organização para garantir a execução do plano do Projeto;
- Levantar e desenvolver necessidades e relações entre o time do Projeto;
- Deixar claro quais os principais pontos no relacionamento que podem otimizar o trabalho ou mesmo, dificultar as atividades do Projeto.

8.1 Identificação Das Partes Interessadas

#	Parte Interessada	Empresa	Setor	Cargo/Função	Atribuições e responsabilidades
1	Luzia Cootare	Sicredi	Negócio	Coordenadora de Negócios	Coordenar solicitações de negócios de acordo com o escopo do Projeto
2	Antonio Corano	Sicredi	Negócio	Analista de Negócios	Especificar e revisar requisitos de negócio pertencentes ao escopo do Projeto.
3	Gustvao Anaias	Sicredi	Negócio	Analista de Negócios	Especificar e revisar requisitos de negócio pertencentes ao escopo do Projeto.
4	Gilberto Sacamar	Sicredi	Negócio	Gerente de Negócios	Acompanhar ciclo de vida do Projeto
5	Beto Ferrata	Sicredi	Negócio	Diretor	Disponibilização de recursos financeiros para o projeto.
6	Tiago Flach	Sicredi	Sistemas	Gerente do projeto	Conduzir o Projetos de acordo com as melhores práticas do guia PMBOK, dentro do custo, tempo, escopo e padrões de qualidade definidos.
7	Alex Pozzala	Sicredi	SegInf	Analista de Segurança da Informação	Garantir que os padrões de segurança informacional seguidos pelo Sicredi sejam aplicados ao longo do ciclo de vida do projeto.
8	Jordan Scarto	Sicredi	GQ	Analista de Qualidade	Responsável por planejar, controlar e garantir a qualidade do projeto e do produto.
9	Elceni Putain	DBSerever	Provedor	Analista de Testes	Realizar planejamento e testes de Sistemas
10	Bruna Cachonel	IBM	Provedor	Analista de Sistemas e Desenvolvimento	Realizar análise e desenvolvimento dos sistemas pertencentes ao escopo do Projeto.
11	Anderson Enrolenho	IBM	Provedor	Analista de Sistemas e Desenvolvimento	Realizar análise e desenvolvimento dos sistemas pertencentes ao escopo do Projeto.
12	Vinicius Locencourt	Sicredi	Sistemas	Analista de Sistemas e Negócios	Responsável pelo planejamento e acompanhamento do projeto, assim como o responsável pela revisão da documentação gerada pelos projetistas, bem como, garantir que os requisitos do projeto estejam contemplados ao longo do ciclo de vida do Projeto.
13	Carlos Culabitz	Sicredi	GM	Analista de Mudanças	Garantir o planejamento e execução das mudanças propostas ao longo do ciclo de vida do Projeto.
14	Paulo Maninho	Sicredi	GA	Analista de Infraestrutura	Realizar instalação, configuração e manutenção dos ambientes sistêmicos ao longo do ciclo de vida do projeto
15	Jonatas Troculius	Sicredi	ADO	Analista de Banco de Dados	Realizar instalação, configuração e manutenção dos bancos de dados ao longo do ciclo de vida do projeto

8.2 Dados De Contato Das Partes Interessadas

#	Parte Interessada	Fone Comercial e Ramal Interno	Celular DDD+Nro	Email	Skype Facebook/Rede Social
1	Luzia Cootare	51 33331112	51 84551112	Luzia.Cootare@sicredi.com	
2	Antonio Corano	51 33331113	51 84551113	Antonio.Corano@sicredi.com	
3	Gustvao Anaias	51 33331114	51 84551114	Gustvao.Anaias@sicredi.com	
4	Gilberto Sacamar	51 33331115	51 84551115	Gilberto.Sacamar@sicredi.com	
5	Beto Ferrata	51 33331116	51 84551116	Beto.Ferrata@sicredi.com	
6	Tiago Flach	51 33332212	51 84552212	Tiago.Flach@sicredi.com	
7	Alex Pozzala	51 33334412	51 84554412	Alex.Pozzala@sicredi.com	
8	Jordan Scarto	51 33333312	51 84553312	Jordan.Scarto@sicredi.com	
9	Elceni Putain	51 32321101	51 93121101	Elceni.Putain@DBServer.com	
10	Bruna Cachonel	51 30214412	51 99154412	Bruna.Cachonel@ibm.br	
11	Anderson Enrolenho	51 30214411	51 99154411	Anderson.Enrolenho@ibm.br	
12	Vinicius Locencourt	51 33332213	51 84552213	Vinicius.Locencourt@sicredi.com	
13	Carlos Culabitz	51 33335512	51 84555512	Carlos.Culabitz@sicredi.com	
14	Paulo Maninho	51 33336612	51 84556612	Paulo.Maninho@sicredi.com	
15	Jonatas Troculius	51 33336655	51 84556655	Jonatas.Troculius@sicredi.com	

8.3 Matriz Interesse x Poder x Impacto

Enquadramento do Stakeholder ao seu interesse no projeto, seu poder formal ou de influência sobre o projeto (positivo ou negativo), e o nível de impacto da sua atuação (positivo ou negativo). Veja a figura ao lado o modelo de enquadramento proposto pelo PMI.

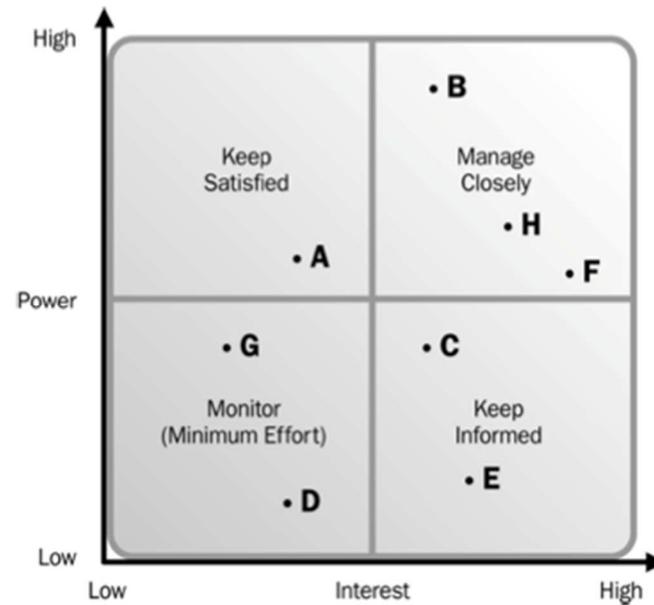


Figura 24: Matriz interesse x Poder x Impacto – Fonte: PMBOK

8.4 Priorização Das Partes Interessadas

#	Parte Interessada*	Poder (AMB)**	Interesse (AMB)**	Impacto (AMB)**	Enquadramento
1	Luzia Cootare	M	A	A	1-Gerenciar com atenção
2	Antonio Corano	B	A	A	2-Manter satisfeito
3	Gustvao Anaias	B	A	A	3-Manter informado
4	Gilberto Sacamar	A	A	A	1-Gerenciar com atenção
5	Beto Ferrata	A	A	A	3-Manter informado
6	Tiago Flach	M	A	M	1-Gerenciar com atenção
7	Alex Pozzala	B	B	B	4-Monitorar
8	Jordan Scarto	B	B	B	4-Monitorar
9	Elceni Putain	B	B	B	4-Monitorar
10	Bruna Cachonel	B	B	B	4-Monitorar
11	Anderson Enrolenho	B	B	B	4-Monitorar
12	Vinicius Locencourt	B	A	M	2-Manter satisfeito
13	Carlos Culabitz	B	B	B	4-Monitorar
14	Paulo Maninho	B	B	B	4-Monitorar
15	Jonatas Troculius	B	B	B	4-Monitorar

***IMPORTANTE:** Priorizar as Partes Interessadas pelo Enquadramento, Poder, Interesse e Impacto. ** **AMB:** (A)lto, (M)édio, (B)aixo

8.5 Requisitos E Expectativas

#	Parte Interessada	Requisitos e necessidades que deseja ver atendido pelo projeto	Expectativas em relação ao projeto e/ou aos produtos do projeto	Abordagem/Estratégia de gerenciamento das expectativas
1	Luzia Cootare	Escopo, Tempo e Custo	Requisitos atendidos conforme especificado.	Reunião e status quinzenal
2	Antonio Corano	Escopo, Tempo	Requisitos atendidos conforme especificado.	Reunião e status semanal
3	Gustvao Anaias	Escopo, Tempo	Requisitos atendidos conforme especificado.	Reunião e status semanal
4	Gilberto Sacamar	Escopo e Custo	Requisitos atendidos conforme especificado dentro do investimento previsto.	Reunião e status mensal
5	Beto Ferrata	Escopo e Custo	Requisitos atendidos conforme especificado dentro do investimento previsto.	Reunião e status mensal
6	Tiago Flach	Escopo, Tempo, Custo e Qualidade	Requisitos atendidos conforme especificado dentro dos prazos, qualidade e investimento previstos, seguindo melhores práticas do guia PMBOK.	Acompanhamento diário
7	Alex Pozzala	Escopo	Requisitos atendidos, dentro dos padrões de Segurança da Informação.	Acompanhamento Eventual
8	Jordan Scarto	Escopo e Qualidade	Requisitos atendidos, dentro dos padrões e níveis de Qualidade estabelecidos.	Acompanhamento Quinzenal
9	Elceni Putain	Escopo e Qualidade	Entregas realizadas, dentro dos padrões de Qualidade estabelecidos.	Acompanhamento diário
10	Bruna Cachonel	Escopo e Qualidade	Entregas realizadas, dentro dos padrões de Qualidade estabelecidos.	Acompanhamento diário
11	Anderson Enrolenho	Escopo e Qualidade	Entregas realizadas dentro dos padrões de Qualidade estabelecidos.	Acompanhamento diário
12	Vinicius Locencourt	Escopo, Tempo e Qualidade	Requisitos atendidos conforme especificado, dentro dos prazos estabelecidos, conforme padrões de qualidade estabelecidos.	Acompanhamento diário
13	Carlos Culabitz	Escopo	Requisitos atendidos, dentro dos padrões e controles de Gestão de Mudança estabelecidos pela empresa.	Acompanhamento Eventual
14	Paulo Maninho	Escopo	Requisitos atendidos, dentro dos padrões e políticas de Gestão de Ambientes estabelecidos pela empresa.	Acompanhamento Eventual
15	Jonatas Troculius	Escopo	Requisitos atendidos, dentro dos padrões de Arquitetura Informacional observados pela empresa.	Acompanhamento Eventual

8.6 Engajamento Atual E Desejado Das Partes Interessadas

#	Parte Interessada	Não Informado*	Resistente*	Neutro*	Dá Apoio*	Lidera*
1	Luzia Cootare		C			D
2	Antonio Corano			C	D	
3	Gustvao Anaias			C	D	
4	Gilberto Sacamar				CD	
5	Beto Ferrata	C			D	
6	Tiago Flach					CD
7	Alex Pozzala		C	D		
8	Jordan Scarto			C		D
9	Elceni Putain			CD		
10	Bruna Cachonel				CD	
11	Anderson Enrolenho				CD	
12	Vinicius Locencourt				C	D
13	Carlos Culabitz			CD		
14	Paulo Maninho			CD		
15	Jonatas Troculius			CD		

*C: engajamento corrente, D: engajamento desejado

8.7 Relacionamentos Existentes Entre As Partes Interessadas

#	Parte Interessada 1	Parte Interessada 2	Descreva a o relacionamento existente entre as partes interessadas do projeto e como elas poderão afetar positivamente ou negativamente o projeto
1	Luzia Cootare	Ano Projeto.tonio Corano, Gustvao Anaias	Luzia coordena área dos Antonio e Gustavo. Pode aumentar a sinergia destas partes, mas é preciso ter cuidado para não centralizar decisões em pró de objetivos que não são os do Projeto
2	Tiago Flach	Vinicius Locencourt	Trabalham na mesma equipe e estão focados em trabalhar em pró
3	Jordan Scarto	Carlos Culabitz	Pertencem a mesma área, porém são de equipes diferentes. É preciso ter cuidado pois tendem, juntos, a travar atividades inerentes às entregas do Projeto.
4	Bruna Cachonel	Anderson Enrolenho	São colegas diretos e trabalham em outra sede. Será necessário controlar bem o trabalho à distância para não ocorrerem atrasos, ou problemas de comunicação devido a distância.

8.8 Estratégia De Engajamento Das Partes Interessadas

#	Parte Interessada	Descreva a estratégia e abordagem para o engajamento de cada Parte Interessada (Por exemplo, descreva como fazer para levar o Stakeholder de Neutro para quem dá Apoio)
1	Luzia Cootare	É a maior parte interessada, pois o produto final resultará diretamente na operação da área. É necessário monitorar de perto e compartilhar as decisões possíveis.
2	Antonio Corano	É a maior parte interessada, pois o produto final resultará diretamente na operação da área. Manter envolvimento constante junto ao time de desenvolvimento, promovendo feedback constante sobre o produto.
3	Gustvao Anaias	É a maior parte interessada, pois o produto final resultará diretamente na operação da área. Manter envolvimento constante junto ao time de desenvolvimento, promovendo feedback constante sobre o produto.
4	Gilberto Sacamar	Deixar sempre claro os benefícios do Projeto para feedback periódico, informando sobre os próximos passos do Projeto.
5	Beto Ferrata	Patrocinador, espera retorno sobre o valor investido.
6	Tiago Flach	Espera-se que o Gerente do Projeto esteja altamente engajado em virtude do Próprio Projeto e seus desafios.
7	Alex Pozzala	Mostrar a importância de suas atividades para o Projeto e promover rodadas periódicas para mobilização da equipe.
8	Jordan Scarto	Manter acompanhamento constante, pois a representação do Time de Qualidade será vital para o sucesso do Projeto.
9	Elceni Putain	Realizar acompanhamento diário, mobilizando a equipe e estabelecendo marcos alcançáveis. Também promover feedback contínuo sobre as entregas e recorrência de reuniões de lições aprendidas.
10	Bruna Cachonel	Realizar acompanhamento diário, mobilizando a equipe e estabelecendo marcos alcançáveis. Também promover feedback contínuo sobre as entregas e recorrência de reuniões de lições aprendidas.
11	Anderson Enrolenho	Realizar acompanhamento diário, mobilizando a equipe e estabelecendo marcos alcançáveis. Também promover feedback contínuo sobre as entregas e recorrência de reuniões de lições aprendidas.
12	Vinicius Locencourt	Reunião Semanal com líder do Projeto, estabelecer nível de autonomia para acompanhamento e liderança de atividades técnicas.
13	Carlos Culabitz	Mostrar a importância de suas atividades para o Projeto e promover rodadas periódicas para mobilização da equipe.
14	Paulo Maninho	Mostrar a importância de suas atividades para o Projeto e promover rodadas periódicas para mobilização da equipe.
15	Jonatas Trocilius	Mostrar a importância de suas atividades para o Projeto e promover rodadas periódicas para mobilização da equipe.

8.9 Questões, Problemas E Abordagem De Solução

#	Problema ou questão ocorrida	Data da ocorrência	Stakeholders envolvidos	Abordagem a ser adotada ou solução empregada para solucionar a questão	Resolvido (S/N) Data Solução
1	Mudança de Escopo	N/A	Todo time do Projeto, exceto público executivo	Consultar plano de resposta a riscos	1 dias após ocorrência
2	Mudança nos Prazos	N/A	Todo time do Projeto	Consultar plano de resposta a riscos, solicitar aprovação para desvio de baseline do Projeto	5 dias após ocorrência
3	Impactos Financeiros	N/A	Público executivo	Solicitar aprovação de complemento orçamentário	5 dias após ocorrência
4	Problemas com Qualidade	N/A	Todo time do Projeto, exceto público executivo	Consultar plano de Qualidade	2 dias após ocorrência

8.10 Plano De Escalonamento Das Questões E Problemas

#	Nível de Escalonamento	Stakeholders envolvidos	Quem acionar (Nome e Cargo/Função)	Quando acionar	Responsável por acionar
1	Técnico	Anderson Enrolenho Vinicius Locencourt	Vinicius Locencourt	Na ocorrência de desvios de Escopo, Tempo ou Qualidade	Anderson Enrolenho
2	Técnico	Elceni Putain Vinicius Locencourt	Vinicius Locencourt	Na ocorrência de desvios de Escopo, Tempo ou Qualidade	Elceni Putain
3	Técnico	Vinicius Locencourt Tiago Flach, Antonio Corano, Luzia Cootare	Tiago Flach, Antonio Corano, Luzia Cootare	Na ocorrência de desvios de Escopo, Tempo ou Qualidade	Vinicius Locencourt
4	Técnico	Antonio Corano Luzia Cootare Tiago Flach	Luzia Cootare, Tiago Flach	Na ocorrência de desvios de Escopo, Tempo ou Qualidade	Antonio Corano
5	Tático	Luzia Cootare Tiago Flach Gilberto Sacamar	Tiago Flach, Gilberto Sacamar	Na ocorrência de desvios de Escopo, Tempo ou Qualidade	Luzia Cootare
6	Estratégico	Tiago Flach Gilberto Sacama Beto Ferrata	Gilberto Sacamar Beto Ferrata	Na ocorrência de desvios de Tempo ou financeiros	Tiago Flach
7	Estratégico	Gilberto Sacamar Beto Ferrata	Beto Ferrata	Na ocorrência de desvios de Tempo ou financeiros	Gilberto Sacamar

9 GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento dos riscos será baseado nos riscos identificados na fase de planejamento do Projeto e, naqueles que poderão ser identificados ao longo do ciclo de vida do Projeto.

Os riscos foram analisados qualitativamente e quantitativamente, buscando identificar suas causas, a probabilidade de seu acontecimento e, o impacto no projeto. Com base nesta proposta foi definido o plano de respostas aos riscos.

As estratégias para o plano de respostas aos riscos do Projeto foram definidas através de análise custo-benefício considerando o grau de exposição dos respectivos riscos. As estratégias serão: prevenir (evitar), transferir, mitigar ou ainda, aceitar (passiva ou ativa).

Para identificação, análise, planejamento e monitoramento dos riscos foram utilizadas as técnicas de lições aprendidas e opinião especializada.

Os riscos serão acompanhados em reuniões semanais de acompanhamento com o time do projeto, ficando o Gerente do Projeto responsável pelo gerenciamento dos riscos e, encaminhamentos de seus desdobramentos.

9.1 Qualificação Dos Riscos

Abaixo estão apresentadas as responsabilidades dos integrantes do time do Projeto em relação aos riscos do projeto:

Ação	Gerente de Projeto	PMO	Equipe	Proprietário do Risco	Fornecedores
Planejamento do Gerenciamento de Risco	X				
Identificação dos Riscos	X	X	X	X	X
Análise Qualitativa dos Riscos	X		X		X
Análise Quantitativa dos Riscos	X		X		X
Planejamento de Resposta aos Riscos	X			X	X
Monitoramento e Controle dos Riscos	X	X	X		X

Responsabilidade dos integrantes da equipe quanto aos riscos – Fonte: O Autor

Os riscos identificados foram classificados de acordo com a probabilidade de ocorrência e respectivos impactos negativos sobre o projeto:

Probabilidade	Descrição
Muito baixo 0,1	Probabilidade remota de ocorrência do Risco.
Baixo 0,3	Probabilidade pequena de ocorrência do Risco.
Moderado 0,5	Probabilidade considerável de ocorrência do Risco.
Alto 0,7	Probabilidade grande de ocorrência do Risco.
Muito alto 0,9	O risco é iminente.

Escala de probabilidade de ocorrência dos riscos – Fonte: O Autor

Objetivos do projeto	Muito baixo 0,1	Baixo 0,3	Moderado 0,5	Alto 0,7	Muito alto 0,9
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo de 10% a 20%	Aumento de custo de 20% a 40%	Aumento de custo > 40%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo < 5%	Aumento de tempo de 5% a 10%	Aumento de tempo de 10% a 20%	Aumento de tempo > 20%
Escopo	Diminuição quase imperceptível de escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação quase imperceptível de qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qualidade requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Escalas de impactos negativos – Fonte: O Autor

9.2 Escala Dos Riscos

A partir da categorização dos riscos, mencionada anteriormente, foi elaborado uma matriz de probabilidade e impacto dos Riscos, a fim de facilitar a tomada de decisão em relação às respostas aos riscos.

Probabilidade		Pontuação do risco = P x I				
Muito alto	0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
Alto	0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
Moderado	0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
Baixo	0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
Muito baixo	0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
		Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto
		Impacto geral				

Escala Probabilidade x Impacto – Fonte: O Autor

Considerando a matriz apresentada, os riscos estão categorizados em nas possibilidades: baixo, moderado e alto, como segue:

Intensidade	Pontuação
Baixo	< 0,15
Moderado	de 0,15 a 0,30
Alto	> 0,30

Possibilidades dos riscos – Fonte: O Autor

9.3 Escala De Estratégia De Respostas aos Riscos

As estratégias de resposta aos riscos a ser adotada, a partir da análise do seu respectivo impacto está descrita na tabela abaixo:

Baixo	Aceitação passiva ou ativa
Moderado	Mitigação ou aceitação ativa
Alto	Prevenção ou transferência

Escala de estratégia de respostas aos riscos – Fonte: O Autor

9.4 Estratégias de Respostas aos Riscos

- **Aceitar - Passivo:** não exige nenhum plano de respostas preventivo, o tratamento dado será reativo.
- **Aceitar - Ativo:** consiste em desenvolver um plano de contingência para ocorrência do risco. O tratamento resultará em custos não previstos e deverá ser alocado na reserva financeira de contingência do projeto.
- **Mitigar:** reduzir a probabilidade ou impacto do risco. A mitigação irá até o limite de alçada de valor aceitável. A mitigação não reduzindo a probabilidade, o esforço deverá ser concentrado na prevenção do efeito do risco.
- **Prevenir:** contempla mudanças no plano de gerenciamento do Projeto, geralmente impactando em suas principais variáveis como escopo, tempo, custos e qualidade. O objetivo é eliminar o risco ou proteger o Projeto do impacto resultante.
- **Transferir:** é o ato de transferir para terceiros a consequência e responsabilidade de resposta, caso um risco com impacto negativo venha a ocorrer. O risco não é eliminado, apenas transferido.

9.5 Identificação e Classificação dos Riscos

Os riscos abaixo identificados foram levantados pelo time do projeto através de opinião especializada e de lições aprendidas de Projetos anteriores na empresa, considerando o porte e natureza do mesmo:

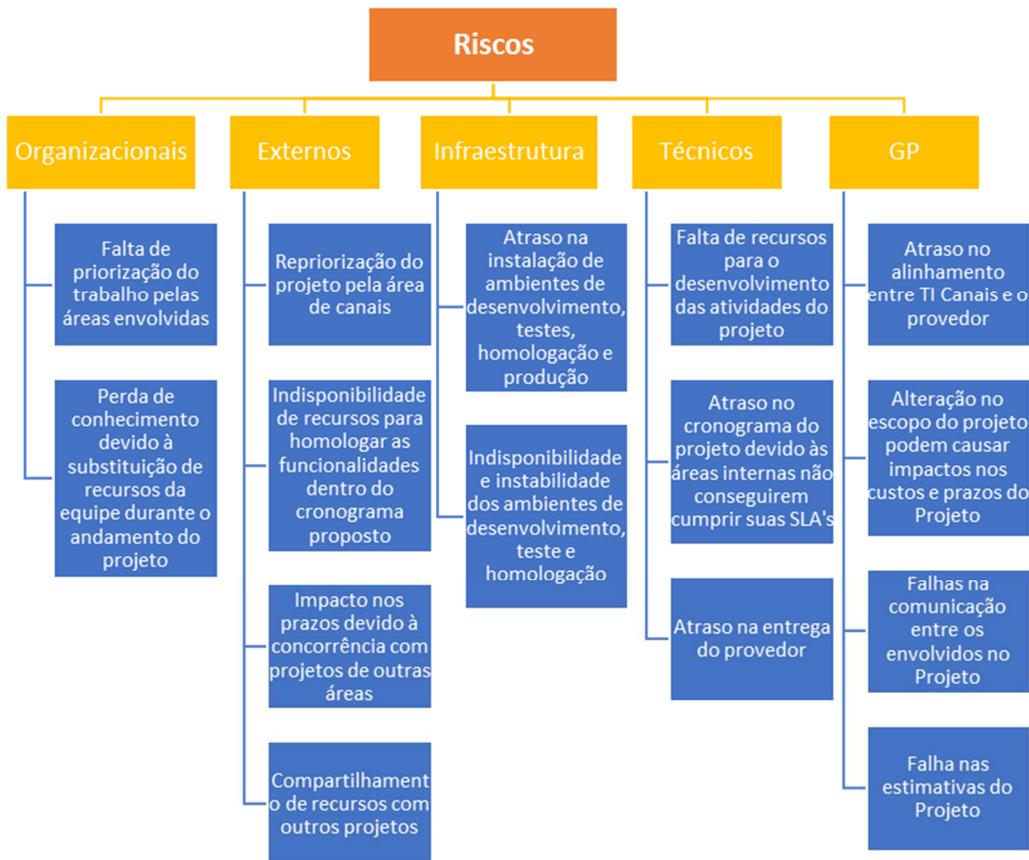


Figura 25: EAR - Estrutura Analítica dos Riscos – Fonte: O Autor

9.6 Avaliação Qualitativa dos Riscos

Análise de Riscos								
Identificação do projeto : Evolução de Funcionalidades - Sicredi Internet								
Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco						
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral		
1	Falta de recursos para o desenvolvimento das atividades do projeto	0,5	0,9	0,7	0,5	0,9	0,3	0,27
2	Atraso na instalação de ambientes de desenvolvimento, testes, homologação e produção	0,3	0,5	0,1	0,3	0,5	0,3	0,15
3	Atraso no cronograma do projeto devido às áreas internas não conseguirem cumprir suas SLA's	0,9	0,9	0,1	0,3	0,9	0,3	0,27
4	Atraso na entrega do provedor	0,9	0,9	0,1	0,3	0,9	0,5	0,45
5	Repriorização do projeto pela área de canais	0,3	0,5	0,1	0,3	0,5	0,5	0,25
6	Atraso no alinhamento entre TI Canais e o provedor	0,3	0,3	0,5	0,3	0,5	0,3	0,15
7	Alteração no escopo do projeto podem causar impactos nos custos e prazos do Projeto	0,9	0,7	0,9	0,5	0,9	0,3	0,27
8	Indisponibilidade e instabilidade dos ambientes de desenvolvimento, teste e homologação	0,3	0,3	0,1	0,3	0,3	0,3	0,09
9	Indisponibilidade de recursos para homologar as funcionalidades dentro do cronograma proposto	0,5	0,5	0,1	0,7	0,7	0,3	0,21
10	Impacto nos prazos devido à concorrência com projetos de outras áreas	0,5	0,7	0,1	0,3	0,7	0,5	0,35
11	Compartilhamento de recursos com outros projetos	0,3	0,5	0,1	0,3	0,5	0,7	0,35
12	Falta de priorização do trabalho pelas áreas envolvidas	0,5	0,7	0,1	0,3	0,7	0,5	0,35
13	Perda de conhecimento devido à substituição de recursos da equipe durante o andamento do projeto	0,5	0,5	0,1	0,7	0,7	0,3	0,21
14	Falhas na comunicação entre os envolvidos no Projeto	0,1	0,3	0,1	0,1	0,3	0,3	0,09
15	Falha nas estimativas do Projeto	0,9	0,9	0,1	0,1	0,9	0,5	0,45
							Acumulado	3,91
							Risco Geral	26%

Figura 26: ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS – Fonte: O Autor

9.7 Avaliação Quantitativa dos Riscos

Com base na análise qualitativa dos Riscos foi possível verificar qual o impacto financeiro dos riscos com relação ao custo geral do projeto. Abaixo análise quantitativa dos riscos utilizando o valor monetário esperado:

Análise de Riscos				
Identificação do Projeto: Evolução de Funcionalidades - Sicredi Internet				
Identificação do Risco		Avaliação Quantitativa do Risco		
Risco	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto R\$	R\$ Esperado
1	Falta de recursos para o desenvolvimento das atividades do projeto	0,3	R\$ 31.666,80	R\$ 9.500,04
2	Atraso na instalação de ambientes de desenvolvimento, testes, homologação e produção	0,3	R\$ 23.500,15	R\$ 7.050,05
3	Atraso no cronograma do projeto devido às áreas internas não conseguirem cumprir suas SLA's	0,3	R\$ 27.000,30	R\$ 8.100,09
4	Atraso na entrega do provedor	0,5	R\$ 38.000,20	R\$ 19.000,10
5	Repriorização do projeto pela área de canais	0,5	R\$ 58.667,10	R\$ 29.333,55
6	Atraso no alinhamento entre TI Canais e o provedor	0,3	R\$ 19.333,40	R\$ 5.800,02
7	Alteração no escopo do projeto podem causar impactos nos custos e prazos do Projeto	0,3	R\$ 172.001,00	R\$ 51.600,30
8	Indisponibilidade e instabilidade dos ambientes de desenvolvimento, teste e homologação	0,3	R\$ 9.666,70	R\$ 2.900,01
9	Indisponibilidade de recursos para homologar as funcionalidades dentro do cronograma proposto	0,3	R\$ 46.667,00	R\$ 14.000,10
10	Impacto nos prazos devido à concorrência com projetos de outras áreas	0,5	R\$ 24.166,75	R\$ 12.083,38
11	Compartilhamento de recursos com outros projetos	0,7	R\$ 19.333,40	R\$ 13.533,38
12	Falta de priorização do trabalho pelas áreas envolvidas	0,5	R\$ 19.333,40	R\$ 9.666,70
13	Perda de conhecimento devido à substituição de recursos da equipe durante o andamento do projeto	0,3	R\$ 29.000,10	R\$ 8.700,03
14	Falhas na comunicação entre os envolvidos no Projeto	0,3	R\$ 19.333,40	R\$ 5.800,02
15	Falha nas estimativas do Projeto	0,5	R\$ 123.334,00	R\$ 61.667,00
				R\$ 258.734,76

ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS – Fonte: O Autor

9.8 Plano de Resposta aos Riscos

Numero	Descrição do Risco	Estratégia	Abordagem	Responsável	Resposta	Ação
1	Falta de recursos para o desenvolvimento das atividades do projeto	Planejar atividade de acordo com capacity disponível	Mitigar	GP	3 dias	Solicitar novo prazo para atendimento e informar área de Negócios sobre impactos no Cronograma do projeto.
2	Atraso na instalação de ambientes de desenvolvimento, testes, homologação e produção	Dar visibilidade dos períodos com alocação da equipe de Ambientes	Aceitar	Infra	Imediato	Solicitar priorização ao time de Infra e prazo para atendimento das solicitações.
3	Atraso no cronograma do projeto devido às áreas internas não conseguirem cumprir suas SLA's	Promover acompanhamento entre as áreas e prever período de alocação	Mitigar	GP	Imediato	Realizar reunião Gerencial com áreas em atraso, área de negócios para ratificar importância do Projeto.
4	Atraso na entrega do provedor	Acompanhamento de Status Report Semanal	Transferir	Provedor	1 dia	Solicitar plano de ação para manutenção das entregas e comunicar áreas envolvidas para redistribuição de recursos.
5	Repriorização do projeto pela área de canais	Manter área de negócios alinhada quanto ao andamento e prioridade das entregas do Projeto	Mitigar	Gestão de Negócios	5 dias	Replanejar projeto junto as áreas envolvidas, rever cronograma, matriz de custos e informar ao GTPE.
6	Atraso no alinhamento entre TI Canais e o provedor	Manter recorrência de reuniões entre os times	Mitigar	GP	1 dia	Realizar áudio conferência para realização de alinhamento.
7	Alteração no escopo do projeto podem causar impactos nos custos e prazos do Projeto	Conscientizar área solicitante dos riscos da alteração de escopo.	Mitigar	Gestão de Negócios / Sistemas	5 dias	Replanejar projeto junto as áreas envolvidas, rever cronograma, matriz de custos e informar ao GTPE.

8	Indisponibilidade e instabilidade dos ambientes de desenvolvimento, teste e homologação	Manter acompanhamento junto às áreas envolvidas	Aceitar	Infra	Imediato	Solicitar priorização ao time de Infra e prazo para atendimento das solicitações.
9	Indisponibilidade de recursos para homologar as funcionalidades dentro do cronograma proposto	Planejar com antecedência e prever capacity	Mitigar	Qualidade	1 dia	Solicitar plano de ação ao time de qualidade para manutenção dos prazos acordados. Informar área de Negócios dos possíveis impactos.
10	Impacto nos prazos devido à concorrência com projetos de outras áreas	Planejar fases de acordo com a priorização da Área de Negócios.	Transferir	Gestão de Negócios	5 dias	Replanejar projeto junto as áreas envolvidas, rever cronograma, matriz de custos e informar ao GTPE.
11	Compartilhamento de recursos com outros projetos	Planejar fases de acordo com a priorização da Área de Negócios.	Prevenir	Gestão de Negócios	5 dias	Replanejar projeto junto as áreas envolvidas, rever cronograma, matriz de custos e informar ao GTPE.
12	Falta de priorização do trabalho pelas áreas envolvidas	Engajar todas as áreas envolvidas e deixar claro a necessidade do negócio.	Prevenir	GP / Áreas Cross	1 dia	Realizar reunião Gerencial com áreas em atraso, área de negócios para ratificar importância do Projeto.
13	Perda de conhecimento devido à substituição de recursos da equipe durante o andamento do projeto	Criar sistemática de gestão e passagem de conhecimento nas áreas envolvidas	Mitigar	GP / Áreas Cross	1 dia	Solicitar reposição de recurso à área impactada.
14	Falhas na comunicação entre os envolvidos no Projeto	Manter plano de comunicação atualizado ao longo do Projeto	Aceitar	GP	1 dia	Realizar reunião emergencial com todo o time do Projeto para alinhamento.
15	Falha nas estimativas do Projeto	Solicitar estimativas finais junto ao Provedor e acompanhar calendário de atividades	Prevenir	GP / Áreas Cross	5 dias	Informar área de Negócios, enviar solicitação de complemento orçamentário e prazo ao GTPE, redistribuir cronograma e matriz de custos.

Plano de Resposta a Riscos – Fonte: O Autor

10 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES

10.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento de Aquisições

A instituição utiliza um modelo de *Outsourcing* para contratação de serviços de desenvolvimento e homologação de Sistemas. Sendo assim, o Gerente do Projeto será o responsável, junto com o Analista de Sistemas e Negócios designado para o Projeto, por realizar a alocação do racional de horas para os serviços de desenvolvimento e homologação, nos contratos guarda-chuva disponibilizados pela área de compras da empresa.

10.2 Planejamento das Aquisições - Fazer ou Comprar

Como mencionado anteriormente, em virtude da empresa se utilizar de um modelo de *Outsourcing*, fica descartada a possibilidade de fazer com recursos próprios da instituição. A única tomada de decisão compreende em fazer ou não o Projeto. Esta decisão é tomada no momento da análise de viabilidade do Projeto, ficando sob responsabilidade do PMO corporativo.

10.3 Condução das Aquisições

O Sicredi conta com contratos “guarda-chuvas”, que garantem a contratação de 4500 horas-homem de desenvolvimento/mês e, 2600 horas-homem de homologação/mês. As alocações destas horas ficam a cargo das áreas de Sistemas e Qualidade, respectivamente.

A alocação dos racionais de horas-homem é realizada de acordo com o Planejamento dos projetos, e as equipes são responsáveis pela distribuição e utilização dentro dos números definidos em contrato.

Os fornecedores desta modalidade de contratação são medidos basicamente por dois indicadores:

1. Atividades concluídas no prazo deve ser superior a 98%
2. Percentual de replanejamentos deve ser inferior a 5%.

Não atingindo um ou mais indicadores 3 meses consecutivos, no quarto mês é aplicada multa contratual equivalente a 12% da mensalidade contratual bruta.

Todos os indicadores sendo atingidos durante o mesmo período de 3 meses é aplicada uma bonificação para o fornecedor, equivalente a 2% da mensalidade contratual líquida.

Não estão previstas novas aquisições para o Projeto. Contudo, havendo alguma necessidade de aquisições não previstas no plano, estas serão cotadas com pelo menos três empresas onde, os critérios para avaliação serão, pela ordem, os seguintes: prazo de entrega, qualidade e custo.

A apuração dos indicadores dar-se-á sempre entre o 1º e o 5º dia útil de cada mês, tendo os resultados disponíveis no 8º dia útil para realização do faturamento no 10º dia útil.

10.4 Responsabilidade dos Fornecedores

- Montar e mobilizar equipe para atender ao projeto;
- Montar proposta técnica e comercial;
- Efetuar análise de requisitos;
- Realizar entendimento dos requisitos apresentados pela área de Sistemas;
- Implantação de todas as regras definidas nos documentos de visão (análise funcional, construção, planejamento de testes, testes e suporte a homologação);
- Desenvolver as documentações necessárias para o projeto;
- Desenvolver os produtos especificados para o projeto;
- Testar e suportar a homologação das aplicações;
- Entregar os artefatos contratados nas datas acordadas;
- Montar e controlar os releases para implantação;
- Equalizar e controlar as versões de projeto e produção;
- Elaborar e disponibilizar o cronograma de desenvolvimento;
- Acompanhar o projeto e enviar semanalmente o status do projeto.
- Acompanhamento da instalação das versões em piloto e produção.

10.5 Encerramento das Aquisições

Ao final do Projeto, após a validação da entrega do produto ou serviço, será realizada a comunicação formal do encerramento das aquisições. Este encerramento será realizado ao fornecedor em reunião a ser agendada pelo Gerente do Projeto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizar o MBA em Gestão de Projetos e posteriormente este trabalho foi um desafio interessante, uma vez que atuo com Gerenciamento de Projetos.

Para realizar este trabalho foi preciso me desvencilhar de algumas relações práticas que observo no dia-a-dia da instituição onde atuo e trabalhar muito a questão da inserção das melhores práticas do Gerenciamento de Projetos em minha monografia final.

É fato que a Metodologia de Gerenciamentos de Projetos, apresentada pelo Guia PMBOK, oferece aos profissionais de qualquer área, inúmeros processos para serem aplicados e/ou observados ao longo do ciclo de vida dos Projetos. Contudo, a metodologia oferece aos seus adeptos que utilizem em suas instituições, aqueles processos, técnicas e ferramentas que possuam maior aderência às suas empresas.

Termino esta etapa de aprendizado satisfeito, tanto pelos conceitos aprendidos ou revistos, como também pelo convívio de constante crescimento e busca do saber junto há colegas e mestres que sempre contribuíram com suas críticas e opiniões, favorecendo assim a construção do saber.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) – Quinta Edição. Newtown Square: Project Management Institute, 2013.

ANEXO I – Formulário de Solicitação de Mudança

Formulário de Solicitação de Mudança

Informações sobre o Projeto

Número do Projeto (se aplicável):

Nome do Projeto:

Data:

Gerência Responsável:

Preparado por:

Lista de Distribuição:

Descrição da Solicitação com Motivos

Mudanças em Áreas-Chave do Projeto

Categoria	Motivo para Variância em relação ao Plano do Projeto	Impacto da Mudança Proposta
Escopo		
Tempo		
Custo		
Qualidade		
Gerenciamento de Riscos		
Comunicações		

Documentos deverão ser revistos e modificados?

--

Decisão sobre a Solicitação de Mudança

--

Data da Decisão	Aprovado S/N?	Razão para Aprovação ou Rejeição	Ação Resultante