

Instruções para elaboração de um PLANO DE PROJETO

I - APRESENTAÇÃO

Estas instruções possuem como propósito:

- a) Estruturar processo de elaboração do TCC, incluindo estabelecimento do escopo das entregas intermediárias dos alunos, e programando entregas e respectivas revisões pelos orientadores.
- b) Estabelecer escopo dos temas para TCCs para um plano de projeto
- c) Definir um padrão de Sumário mínimo obrigatório para um TCC.
- d) Estabelecer critérios para aprovação de um TCC
- e) Estabelecer requisitos mínimos acadêmicos para o conteúdo do TCC.

II – ESCOPO DOS TEMAS DE TCC PARA “PLANO DE PROJETO”

Projetos selecionados para melhoria devem obedecer aos seguintes requisitos:

II.1 O projeto foco será gerido utilizando ferramentas de gestão de projeto.

II.2 Terá como objetivo a mudança de um processo de negócio visando sua estruturação ou melhoria do desempenho.

II.3 O plano é elaborado do ponto de vista de um Gerente de projeto.

III – SUMÁRIO PADRÃO MÍNIMO OBRIGATÓRIO PARA TIPO DE TCC “PLANO DE PROJETO”

1. INTRODUÇÃO

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3. OBJETIVOS DO PROJETO

- 3.1 Processo alvo do projeto
- 3.2. Motivação do projeto
- 3.3. Entregas do projeto
- 3.4. Resultados de negócio

4. LINHAS DE BASE E SUA GESTÃO

- 4.1 Fases
- 4.1. Escopo
- 4.2. Cronograma
- 4.3 Fluxo de caixa

5. OUTROS PLANOS DE GESTÃO

- 5.1 Gestão das partes interessadas
- 5.2. Gestão dos recursos humanos
- 5.3. Plano de comunicação
- 5.4 Plano de gestão de riscos
- 5.5 Gestão das alterações

6. GESTÃO DA MUDANÇA

- 6.1 Plano de gestão das expectativas
- 6.2. Plano de treinamento
- 6.3. Plano de preparação para partida
- 6.4 Plano da operação assistida

7. REFERÊNCIAS

IV – PROGRAMAÇÃO DA ELABORAÇÃO DO TCC

O processo de elaboração de um TCC *Certificates* obedece à seguinte programação:

II.1 Sexto trimestre:

Trimestre é utilizado para a proposta do TCC.

- Alunos serão matriculados ao início do trimestre para disciplina TCC1.
- Alunos que freqüentam o último trimestre deverão entregar ao Orientador responsável pelo tipo “Plano de projeto” até a penúltima semana de aulas (excluindo provas) uma proposta para o tema do seu TCC. Para Plano de projeto, a proposta (no máximo com duas páginas, dentro do formato padrão definido) conterá:

PROPOSTA PARA TCC PLANO DE PROJETOS

- 4.1 Processo alvo do projeto
- 4.1. Motivação do projeto
- 4.2. Entregas do projeto
- 4.3. Resultados de negócio

Caso o aluno este tipo de TCC não faça parte daqueles recomendados para seu programa, deverá também adicionar racional que explique:

- Motivo do seu interesse e
- Sua preparação profissional para realizar este tipo de TCC.

- Orientador aprovará ou não a proposta conforme atendimento aos requisitos definidos adiante até uma semana após a semana das provas finais.
- Aluno pode enviar um esboço da proposta ao Orientador durante o trimestre para obter direcionamento.

II.2 Sétimo trimestre:

Sétimo trimestre é o único trimestre disponível para elaboração do TCC.

- Caso reprovado no trimestre anterior em TCC1, aluno deverá repetir a disciplina anterior TCC1, contratando crédito acadêmico para tal (procedimento II.1).

- Caso aprovado, será matriculado na disciplina TCC2, quando respeitará a seguinte definição do escopo e programação de datas para as três entregas intermediárias e final do TCC:

Orientador estará disponível em sala durante uma das noites da semana (durante as mesmas 10 noites de um trimestre do *Certificates*), em mesmo horário das aulas, para suporte aos trabalhos.

Primeira entrega:**Conteúdo:****2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

(Conforme necessidade dos tópicos 3 e 4)

3. OBJETIVOS DO PROJETO

- 3.1 Processo alvo do projeto
- 3.2. Motivação do projeto
- 3.3. Entregas do projeto
- 3.4. Resultados de negócio

4. LINHAS DE BASE E SUA GESTÃO

- 4.1 Fases
 - 4.1.1. Escopo
 - 4.2. Cronograma
 - 4.3 Fluxo de caixa

7. REFERÊNCIAS

(Adicionando necessidades dos tópicos 3 e 4)

Prazo: final da segunda semana de aulas

Revisão do Orientador: até final da terceira semana de aulas

Segunda entrega:**Conteúdo:**

Retrabalho da primeira entrega conforme orientação recebida na revisão do Orientador e

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

(Adicionando necessidades do tópico 5)

5. OUTROS PLANOS DE GESTÃO

- 5.1 Gestão das partes interessadas
- 5.2. Gestão dos recursos humanos
- 5.3. Plano de comunicação
- 5.4 Plano de gestão de riscos
- 5.5 Gestão das alterações

7. REFERÊNCIAS

(Adicionando necessidades do tópico 5)

Prazo: final da quarta semana de aulas

Revisão do Orientador: até final da quinta semana de aulas

Terceira entrega:**Conteúdo:**

Retrabalho da segunda entrega conforme orientação recebida na revisão do Orientador e

1. INTRODUÇÃO**2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA e**

(Adicionando necessidades do tópico 6)

6. GESTÃO DA MUDANÇA

- 6.1 Plano de gestão das expectativas
- 6.2. Plano de treinamento
- 6.3. Plano de preparação para partida
- 6.4 Plano da operação assistida

7. REFERÊNCIAS

(Adicionando necessidades do tópico 6)

Prazo: final da sexta semana de aulas

Revisão do Orientador: até final da sétima semana de aulas

Entrega final:

Prazo: final das aulas

Ao final do processo, com base na avaliação das entregas intermediárias e final do TCC, o Orientador emite seu parecer formal quanto ao TCC. Caso:

- Reprovado, aluno contrata nova disciplina TCC2 (e é matriculado na mesma) para repetir o procedimento no trimestre seguinte.
- Aprovado, aluno deverá entregá-lo ao Atendimento ao aluno conforme formato definido.

IV – CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E APROVAÇÃO DE TCC

Cada entrega do TCC (intermediárias ou final) é avaliada segundo duas dimensões:

II.a – Cumprimento das datas de entregas (DAT1, DAT2, DAT3 e DATF)

II.b – Qualidade da entrega (QUA1, QUA2, QUA3, QUAF)

Aluno é aprovado se três requisitos forem atendidos:

- a) Avaliação consolidada (AVTCC) das Entregas intermediárias maior do que 60%.

Critérios para avaliação de entregas intermediárias:

DAT1 = 1, se data respeitada, DAT1 = 0 caso contrário.

Idem para DAT2 e DAT3

QUA1 = 1, se 50% dos requisitos foram atendidos, QUA1 = 0 caso contrário.

Idem para QUA2 e QUA3.

Cálculo da avaliação consolidada (AVTCC):

$$AVTCC = 100 \times (DAT1 + DAT2 + DAT3 + QUA1 + QUA2 + QUA3) / 6$$

Como consequência, o aluno pode falhar apenas duas vezes: duas entregas fora da data, ou duas entregas com qualidade insuficiente, ou uma de cada.

- b) Entrega realizada até DATF.

- c) Avaliação da qualidade da entrega final (QUAF) obedeceu aos critérios mínimos de entrega conforme Orientador.

V – REQUISITOS ACADÊMICOS PARA O CONTEÚDO DO TCC

Entregas finais devem atender ao seguinte conjunto de requisitos mínimos:

V.1 Recomendações quanto a estilo:

- Omita as partes “aborrecidas”
- Elimine partes desnecessárias
- Mantenha simples
- Seja crítico consigo mesmo
- Pratique muito a escrita
- Escreva o que você sabe
- Arrisque algumas vezes

V.2 Formato – seguir “Guia de Elaboração de TCC...”

V.3 Conteúdo acadêmico

1. INTRODUÇÃO

Resumo do TCC.dentro do limite de 150 palavras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Todo modelo teórico utilizado como base para os tópicos seguintes do TCC deverá ter uma fundamentação teórica mínima a qual:

- contextualiza o modelo utilizado,
- explica as partes do modelo e seus relacionamentos
- propõe sua aplicação

Apenas os modelos e conceitos aplicados no TCC serão apresentados na Fundamentação teórica.

3. OBJETIVOS DO PROJETO

3.1 Processo alvo do projeto

Descrever por meio de um macro fluxograma (adicionado a comentários, se necessário) o processo alvo. Identificar fontes de informações e insumos, assim como suas entregas e destinatários.

3.2. Motivação do projeto

Descrever motivos da empresa para o projeto baseado na relevância e impactos trazidos pelo projeto para o processo alvo. Seguem orientações macro para a motivação, conforme tipo de projeto:

Estruturação de processos: objetivo de padronizar de forma sustentada (ou seja, duradoura) o processo alvo, tornando o planejamento de suas atividades viável e seu desempenho previsível.

Melhoria de desempenho: a modificação no processo traz eficiência (menor custo por faturamento) ou eficácia a organização (maior faturamento). São exemplos as alterações em:

- qualidade processos financeiros (eficiência)
- capacitação de colaboradores (eficiência ou eficácia)
- capacidade produtiva (eficiência)
- consumo de insumos (eficiência)
- geração de desperdício (eficiência)
- novos produtos (eficácia)

3.3. Entregas do projeto

As entregas do projeto relacionadas serão aquelas incorporadas às atividades rotineiras do negócio após a conclusão do projeto. Por envolverem processos, sempre envolvem componentes tais como padronização do processo alvo, incluindo documentação do processo, especificação de equipamentos e sistemas necessários, elaboração de processo de treinamento, definição de indicadores para gestão e estabelecimento de metas.

3.4. Resultados de negócio

Estruturação do processo: estabelecem expectativas de desempenho do processo (capacidade).

Melhoria de desempenho: terão como resultados melhoria de eficiência (menor emprego de recursos, menor prazos para execução de atividades) ou eficácia (maior volume de vendas, preço maior devido a valor percebido) do processo alvo.

4. LINHAS DE BASE E SUA GESTÃO

4.1 Fases

Representar as fases por meio de figura esquemática (veja exemplo na figura 1, representando o ciclo de vida do tipo “Cascata”) que apresente sua sequência durante o projeto.



Figura 1 – Exemplo de ciclo de vida do projeto (neste caso, tipo “Cascata”)

Além da representação esquemática das fases, informar para cada fase:

- risco macro do projeto respondido pela fase
- principal parte interessada que aprova a fase
- objetivos da fase (veja exemplo no próximo tópico)

4.2. Escopo

Utilizar EAP (Estrutura analítica do projeto) para descrever o escopo do projeto. Caso necessário, além da EAP, adicionar um “Dicionário da EAP”, no qual descreve com detalhamento itens da EAP que demandarem explicação adicional.

Utilize um máximo de 4 níveis para a estrutura da EAP.

Identificar o projeto no primeiro nível da EAP (Estrutura analítica do projeto).

No segundo nível da EAP, adotar as fases. Esta prática facilita a identificação da distribuição das entregas (pacotes de trabalho) ao longo do projeto entre suas fases, assim como a elaboração do cronograma.

Distribuição dos pacotes de trabalho pelas fases (são verificáveis, podendo ser recebidos e exibidos, e descritos por substantivos): seguirão o propósito das fases durante as quais serão elaborados. Exemplo dos propósitos de fases usando as quatro Fases Típicas de um projeto cujo ciclo é similar ao “Cascata”:

- **Análise e Definição:** entregas analisam o projeto e seus interesses (*stakeholders*), identificando o problema, definindo soluções e verificando viabilidades. Responde às questões “Por que?” e “O que será entregue?”. Usualmente, finaliza com uma proposta do projeto.
- **Planejamento:** baseia-se na entrega da fase anterior para, então, planejar a execução do projeto. Entregas respondem sobre quais recursos, e como, serão utilizados. Responde à questão “Como?”.
- **Execução:** entrega todas as soluções definidas na primeira fase (eventualmente aprovadas por meio de uma proposta). Ao final da fase, a organização estará preparada para utilizar o novo processo de negócio modificado. São entregas típicas da fase as soluções do projeto (objetivo), a gestão da mudança e a gestão do projeto (monitoração e controle das atividades de execução).
- **Encerramento:** o novo processo de negócio (ou alterado) passa a ser utilizado nesta fase. O projeto gere a adoção do novo processo pela organização, verificando e ajustando pequenos erros do projeto, ou auxiliando usuários a dominar o uso do novo processo de negócio.

Pacotes de trabalho são verificáveis (podem ser recebidos e exibidos, por exemplo), sendo descritos por substantivos (conforme discutido em sala).

A distribuição dos pacotes nas fases deve seguir os seguintes princípios:

Objetivos das quatro Fases Típicas:

Análise e Definição: entregas analisam o projeto e seus interesses (stakeholders), identificando o problema, definindo soluções e verificando viabilidades. Responde às questões “Por que?” e “O que será entregue?”. Usualmente, finaliza com uma proposta do projeto.

Planejamento: baseia-se na entrega da fase anterior para, então, planejar a execução do projeto. Entregas respondem sobre quais recursos, e como, serão utilizados. Responde à questão “Como?”.

Execução: entrega todas as soluções definidas na primeira fase (eventualmente aprovadas por meio de uma proposta). Ao final da fase, a organização estará preparada para utilizar o novo processo de negócio modificado. São entregas típicas da fase as soluções do projeto (objetivo), a gestão da mudança e a gestão do projeto (monitoração e controle das atividades de execução).

Encerramento: o novo processo de negócio (ou alterado) passa a ser utilizado nesta fase. O projeto gere a adoção do novo processo pela organização, verificando e ajustando pequenos erros do projeto, ou auxiliando usuários a dominar o uso do novo processo de negócio.

Representação correta dos relacionamentos entre componentes da EAP: Cada componente da EAP deve estar ligado aos seus componentes corretos no nível superior e inferior, quer seja por meio de traços entre os retângulos que os representam (EAP gráfica), ou por meio da sequência adequada entre componentes, conforme exemplos da figura 2.

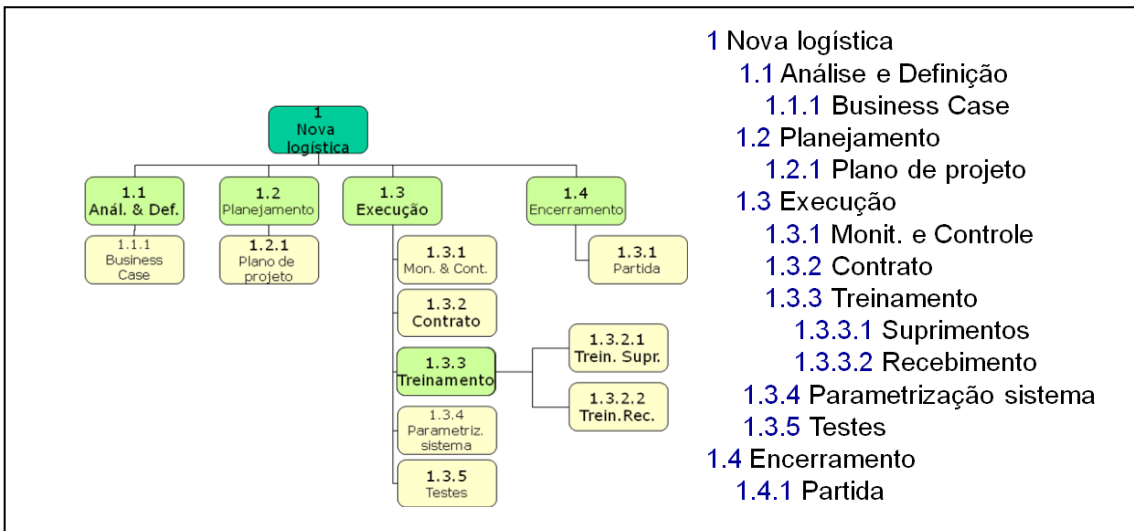


Figura 2 – Exemplos da mesma EAP por meio de dois modelos: gráfico e textual

A figura 4 serve de exemplo para a representação adequada das relações de conjuntos. No exemplo, na representação gráfica (a esquerda):

- Pacotes de trabalho 1.3.1 e 1.3.2 são ligados a 1.3, pois são partes deste. O pacote 1.3.2 não pode ser ligado a 1.3.1, pois não é parte deste.
- Componente 1.3.3 (não é pacote de trabalho, pois não é último nível) está ligado a 1.3 (do qual faz parte), assim como 1.3.2.1 e 1.3.2.2, que são suas duas únicas partes.

Por outro lado, na representação textual (à direita):

- Pacote de trabalho 1.3.1 é posicionado logo após 1.3, pois é sua parte. Como não possui componente, é seguido diretamente por 1.3.2.
- Componente 1.4 segue o último pacote de trabalho (1.3.5 Testes) do componente anterior, 1.3.

Descrição dos componentes, pacotes e fases da EAP é sintética, sempre substantiva.

Usar codificação.

Natureza das entregas incluídas: além das entregas referentes ao escopo do produto entregue pelo projeto (necessariamente presentes durante fases de execução),

incluir pacotes referentes à gestão de projeto e gestão da mudança. Tais inclusões são necessárias em todas as fases posteriores à proposição do projeto. Exemplos pacotes possíveis na gestão do projeto: plano de projeto, ou suas partes linhas de base e planos de gestão, reuniões de acompanhamento, ou comitês de alterações ou similares. Exemplos pacotes possíveis na gestão da mudança: gestão de expectativas, identificação de impactos funcionais, treinamento, preparação para partida e operação assistida.

4.3. Cronograma

Conteúdo: os cronogramas devem contar com todas as fases representadas na EAP, com o mesmo nome.

Uso de barra de síntese: Definir barras específicas para representar as fases usando notação diferenciada (como na figura 3, em laranja), enquanto outras barras exibem os pacotes ou atividades (na figura 3, barras em azul, constituindo detalhamento de fase de execução em laranja, acima).

Duração e sequenciamento: cada fase precisa possuir seu início e término no tempo exibidos; a sequencia entre fases deve ser correta (eventualmente, uma fase pode iniciar antes do final da outra, com respectivos riscos de começar uma fase baseada em uma anterior incompleta identificados posteriormente).

4.3.1 Macro cronograma

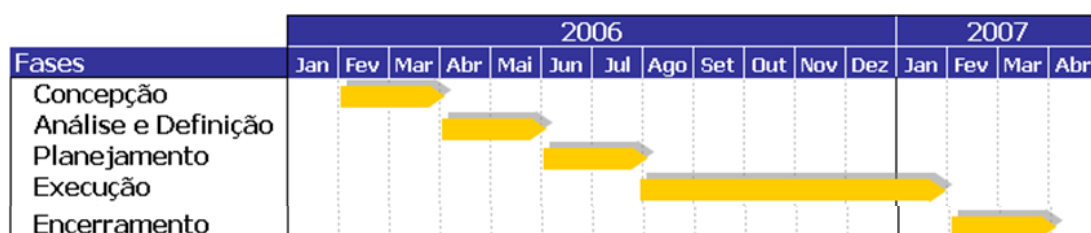


Figura 3 – Exemplo de macro cronograma

Representação do cronograma: selecionar aplicativo que priorize o aspecto visual do macro cronograma.

Representação de *milestones*: incluir no macro cronograma a representação de datas marcantes do projeto usando *milestones*.

Não representar pacotes de trabalho da EAP, não representar responsáveis.

4.3.2 Cronograma detalhado

Representação do cronograma: utilizar o aplicativo MS Project® para gerar o cronograma. Utilizar um relatório de impressão do cronograma para anexá-lo ao trabalho.

Representação de pacotes da EAP no cronograma detalhado: todos os pacotes de trabalho da EAP precisam ser representados, utilizando a mesma identificação da EAP. Ver figura 4 como exemplo (usando a EAP da figura 2 como base).

Desdobramento de pacotes em atividades: desdobrar todos os pacotes das fases de execução e encerramento em atividades. Não desdobrar pacotes de fases anteriores.

Definição de responsáveis: o cronograma indicará o responsável (ou responsáveis) pelas atividades por meio de uma coluna de dados, ou junto às barras de atividades no Gráfico de Gantt.

Indicar caminho crítico utilizando notação específica (barra com cor diferente).

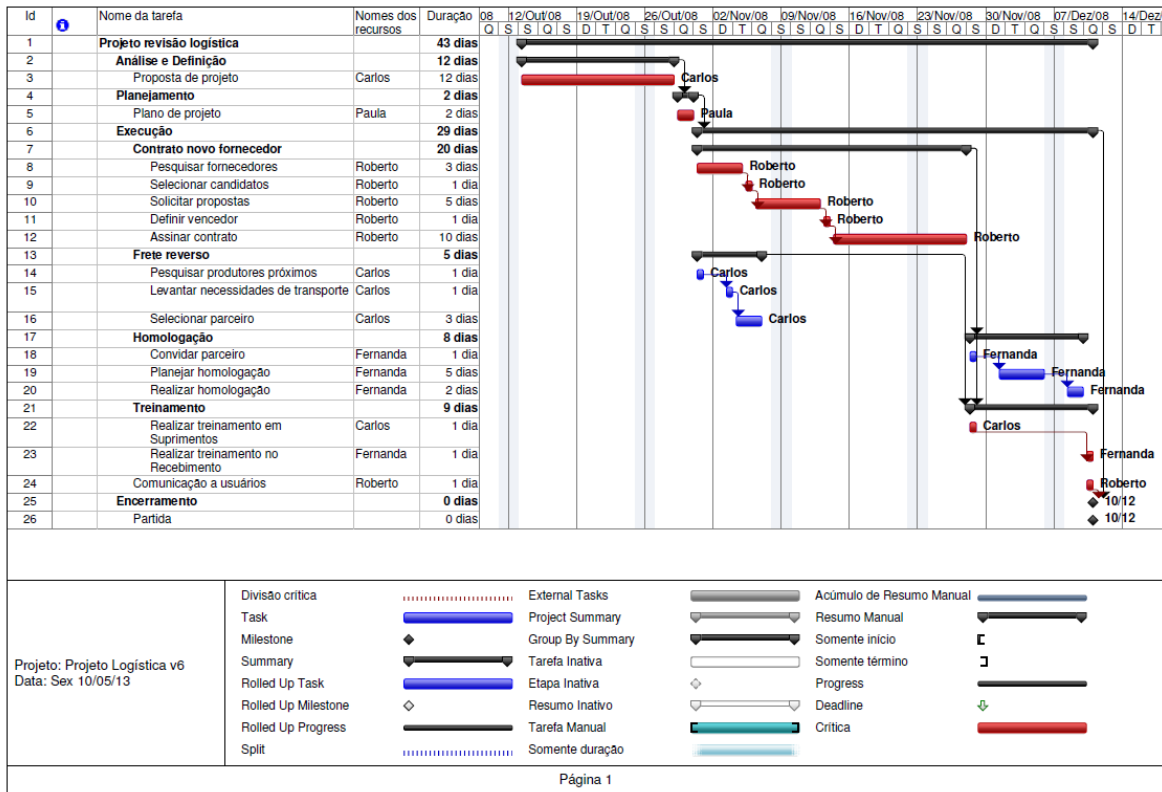


Figura 4 – Exemplo de cronograma detalhado

4.4. Fluxo de caixa

4.4.1 Orçamento

Usar tabela para relacionar os custos envolvidos.

Uso da EAP (nível de pacote de trabalho): assim como para o cronograma, EAP e orçamento devem estar integrados; nomes e identificações de fases, componentes e pacotes de trabalho precisam possuir exatamente mesmo nome e códigos.

Todos os pacotes de trabalho (último nível da EAP) farão parte do orçamento, e apenas os pacotes (lembrar que qualquer componente de outros níveis é obtido pela soma de suas partes). Exemplo na figura 4: o valor para o componente 1.3.3 é a soma dos valores de suas partes, 1.3.3.1 e 1.3.3.2.

Racional de valoração: o valor de cada pacote de trabalho precisa ser explicado com o auxílio de uma breve nota (em uma coluna específica). Exemplo

de racional de valoração na tabela 1.

Consolidação por fase e total geral: exibir totais por fase e totais gerais.

Código do pacote	Descrição do pacote	Valor	Racional do valor
1.3.3.1	Treinamento Suprimentos	R\$ 2.000,00	200 hs consultoria
1.3.3.2	Treinamento Recebimentos	R\$ 3.000,00	300 hs consultoria

Tabela 1: Orçamento parcial da EAP da figura 4 (exemplo)

4.4.2 Fluxo de caixa detalhado

Utilizando o cronograma detalhado e o orçamento, elaborar fluxo de caixa detalhado do projeto (curva S) estruturado da forma:

- Início e término do fluxo de caixa são definidos pelo projeto.
- Períodos podem ser: quinzenais, mensais, bimensais, trimestrais ou semestrais.
- Consolidar o total de gastos por período.
- Apresentar o fluxo de caixa por meio de um gráfico de barras (vide exemplo gráfico 1).

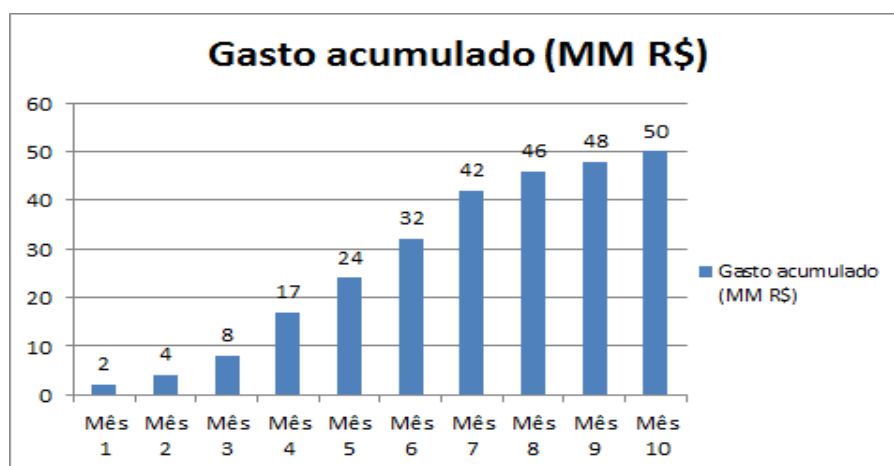


Gráfico 1: Fluxo de caixa de projeto (exemplo)

5. OUTROS PLANOS DE GESTÃO

5.1 Gestão das partes interessadas:

5.1.1. Identificação das partes interessadas:

Elaborar tabela informando:

- Identificação da parte interessada (cargo na empresa)
- Impacto do sistema em suas atividades: informe as alterações em sua rotina pessoal, ou na rotina pessoal de seus liderados,
- Nível de poder (dois níveis: baixo, ou alto),
- Nível de interesse (dois níveis: baixo, ou alto)
- Descrição do interesse (caso nível seja alto)

5.1.2. Plano macro de gestão das partes interessadas

Elaborar gráfico identificando as regiões de poder x interesse (exemplo no gráfico

2). Exibirá:

- Identificação da parte interessada (mesma do tópico 5.1.1)
- Posicionamento da parte interessada em um dos quatro quadrantes de níveis de poder x interesse, respectivamente: (alto, alto – gerencie com proximidade), (alto, baixo – mantenha satisfeito), (baixo, alto – mantenha informado), (baixo, baixo - monitore).

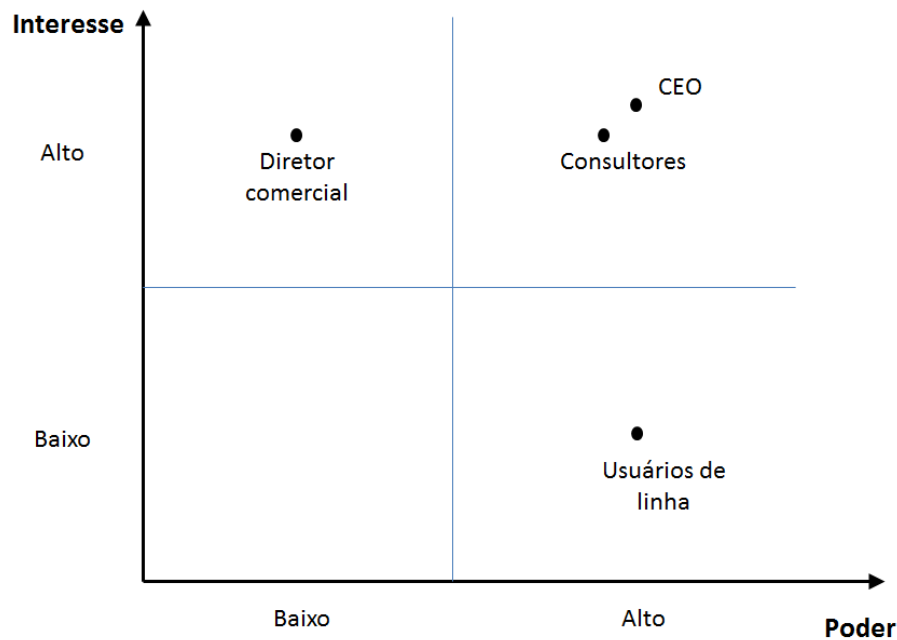


Gráfico 2: Exemplo de mapeamento de partes interessadas (poder x interesse)

Elabora outra tabela, contendo:

- Identificação da parte interessada (mesma do tópico 5.1.1)
- Em função do mapeamento realizado no gráfico 2, defina como irá realizar a gestão dos interesses de cada parte interessada em nível macro.

Precisa ser consistente com outras partes da documentação.

5.2. Gestão dos recursos humanos

5.2.1 Organograma (fases de execução e encerramento)

Os papéis utilizados pelo projeto são específicos, diferentes dos utilizados pela organização. Por este motivo, o organograma do projeto não utiliza informações do organograma da empresa, seguindo exclusivamente necessidades do projeto.

Papéis de governança: a referência para tais papéis é o padrão Prince2®, que define todos os papéis de governança para o projeto. São papéis previstos: Comitê Diretivo: Patrocinador, Usuário sênior e Fornecedor sênior. Equipe do Projeto: Gerente de projeto, Suporte a gestão do projeto (PMO), Gestor da mudança (não confundir com

processo de controle de projeto), Líderes de equipes e respectivas Equipes responsáveis por cada pacote de trabalho exibidos pela EAP (exemplo da figura X).

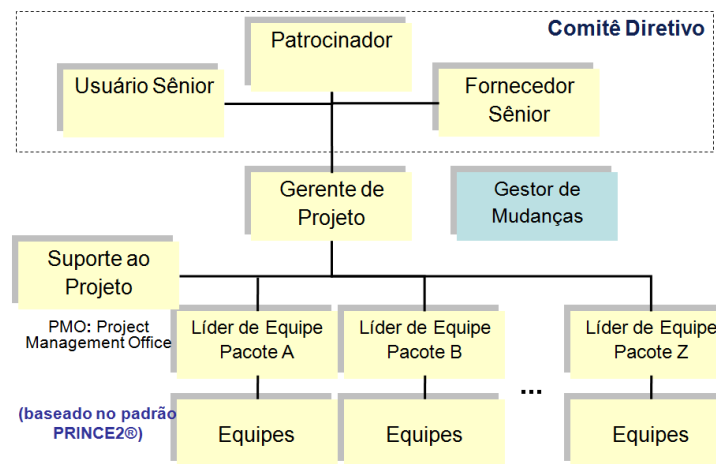


Figura 6 – Organograma baseado nas relações definidas pela Prince2®

5.2.2 Papéis e responsabilidades

Elaborar tabela que apresenta todos os papéis que constam no organograma, incluindo papéis do Comitê Diretivo e líderes das equipes responsáveis pelos pacotes. Membros das equipes devem ser incluídos na tabela apenas se suas responsabilidades forem marcadamente relevantes para as competências necessárias à realização do projeto.

A tabela determina no mínimo:

- Nome do papel no projeto (conforme organograma)
- Descrição das responsabilidades do papel
- Regime de Alocação (informa dedicação exclusiva ou parcial)

5.3. Plano de comunicação de governança do projeto

Usando uma tabela, estabelecer um plano de comunicação que defina ações de comunicação da governança do projeto. Estabelecer plano que permita o fluxo de informações necessárias aos três níveis de comunicação:

- Comitê diretivo (CD) e Gerente de projeto (ou gestão, incluindo eventualmente outros membros da equipe): conciliação macro de objetivo do projeto e estratégia.
- Gerente de projeto e Líderes de equipe: gestão integrada do projeto, com visão dos pacotes de trabalho.
- Líderes de equipe e suas Equipes: Gestão das atividades dos pacotes.

Nos casos onde a dimensão do projeto é menor, o segundo nível é desnecessário, pois o gerente é capaz de coordenar reuniões com toda a equipe.

O plano de comunicação conterá:

- Mensagem
- Meio
- Público-alvo
- Responsável
- Periodicidade

São requisitos para cada item do plano de comunicação:

Mensagem do item de comunicação: mensagens das ações de governança focadas na gestão do projeto, ou seja, no uso de recursos, reporte de resultados, controle, planejamento e decisões em nível macro do projeto. Definições sobre requisitos e exposições sobre questões técnicas do projeto não fazem parte deste escopo.

É comum o reporte da evolução do projeto, comparando atividades planejadas, realizadas e apresentando tendências para finalização.

Para cada reunião, as informações precisam ser consolidadas ou detalhadas conforme a necessidade do público-alvo. Equipes discutem atividades de seus pacotes de trabalho e tomam conhecimento da evolução dos outros pacotes. Já o CD toma

conhecimento de informações relacionadas aos pacotes em seu nível consolidado, não discutindo atividades.

Meio: As ações de gestão do projeto envolvem comunicação bidirecional, com decisões e informações do cenário do projeto. Por este motivo, reuniões são essenciais para as ações de governança. Outros meios são utilizados apenas em situações mais específicas, onde a riqueza de mídia do canal de comunicação possa ser menor que a disponível em reuniões.

Responsável: cabe a um dentre aqueles que reportam os resultados, mesmo que decisões caibam ao público-alvo. Identificar por meio do papel do projeto.

Público-alvo: identificar os papéis da equipe abrangidos, assim como demais partes interessadas (*stakeholders*).

Periodicidade: intervalo de tempo entre eventos realizados para cumprir o item de comunicação. Caso único, determinar o instante ao longo do projeto em que está planejado.

5.4 Plano de gestão de riscos

Fazem parte do plano:

- Escalas de critérios para avaliações de impacto e probabilidade.
- Tabela de Riscos Identificados, Análise de impacto e probabilidade e Priorização.
- Tabela de plano de resposta com Ações, Estratégias e Responsáveis e Datas.

5.4.1 Escalas de critérios para avaliações de impacto e probabilidade.

A avaliação qualitativa não significa subjetiva, e, portanto, inacessível à apreciação de outras pessoas. No caso da gestão de riscos, as avaliações qualitativas de risco

possuem como objetivo que a equipe compartilhe de uma mesma visão sobre cada risco, baseada nas opiniões pessoais dos membros da equipe.

Para estabelecer visão comum do projeto, define-se um critério para avaliar a probabilidade do risco que permita entendimento comum por meio de uma escala para cada uma das dimensões (probabilidade e impacto). Na tabela 3, segue exemplo para escala de critério para avaliação qualitativa de probabilidade.

Faixa do percentual		Percepção	Grau da probabilidade
De	Até		
0%	2%	Muito baixa	1
2%	5%	Baixa	2
5%	20%	Média	3
20%	50%	Alta	4
50%	100%	Muito alta	5

Tabela 3: Critério qualitativo para avaliação de probabilidade do risco

De forma similar à escala para avaliação qualitativa de probabilidade, é necessária uma escala para o critério de avaliação qualitativa de impacto. Recomendação importante neste caso é considerar como referência de impacto a meta principal do projeto. Este indicador passa a ser o principal candidato para cálculo do risco.

No exemplo da tabela 4, o objetivo do projeto em questão envolve o desempenho de um *call center* por meio do número de ligações mensais perdidas. Neste caso, por exemplo, representam risco apenas as causas que prejudicarão o desempenho do processo após projeto; um exemplo de risco, neste caso, seria a não renovação da central de atendimento, que poderia prejudicar o atendimento.

Diminuição da perda mensal de ligações no call center		Percepção	Grau do impacto
De	Até		
0	10	Muito baixo	1
10	40	Baixo	2
40	100	Médio	3
100	500	Alto	4
500	diante	Muito alto	5

Tabela 4: Critério qualitativo para avaliação de impacto do risco (desempenho do processo)

Importante alertar que existem casos onde o impacto pode ser o prazo, tal qual o projeto para a solução do “bug” do ano 2000. Outro exemplo é a implantação de nota fiscal eletrônica, para o qual o governo estabelece um prazo fixo. Nestes casos, a tabela 5 é outro exemplo de tabela para critério qualitativo de avaliação do impacto do risco.

Faixa de atraso no projeto (dias)		Percepção	Grau do impacto
De	Até		
0	3	Baixo	1
3	10	Médio	3
10	diante	Alto	4

Tabela 5: Critério qualitativo para avaliação de impacto do risco (prazo)

Essencial, no entanto, é utilizar a avaliação de pelo menos uma natureza única de impacto. Preferencialmente, o critério deverá se concentrar no desempenho do processo de negócio, mas poderá utilizar prazo ou custo dependendo das restrições prioritárias do projeto. No entanto, a análise poderá, opcionalmente, avaliar mais de uma natureza de risco (por exemplo, além do desempenho do negócio, o prazo de entrega), mas deverá fornecer duas ou mais tabelas de critério qualitativo, uma para cada natureza (uma para cada natureza de risco).

5.4.2. Tabela de Riscos Identificados, Análise qualitativa de impacto e probabilidade, Impacto esperado e Priorização de riscos.

Riscos identificados: Identificar como riscos os eventos ou condições prováveis que impactam objetivos do projeto. Para tal, descrever o evento ou condição, ao invés do impacto.

O objetivo da gestão de risco em projetos é agir sobre a possível a causa, e por esta razão são focos os eventos ou condições prováveis que trazem impacto. Não são exemplos de riscos (são apenas impactos gerados):

- Orçamento superado
- Atraso na entrega
- Escopo do projeto não cumprido
- Indicador de desempenho do processo não atingir meta estabelecida para o projeto

São exemplos de riscos (para cada um dos impactos acima):

- Mudança repentina no câmbio elevando custo da importação (ex. risco para impacto em orçamento).
- Falta de colaboradores capazes para a tarefa de análise gerando atraso (ex. risco para impacto em prazo)
- Gestão do projeto não alocou equipe responsável a um dos pacotes de trabalho (ex. risco para impacto em escopo)
- Faltou identificar como causa raiz equipamentos com capacidade produtiva insuficiente para o volume desejado (ex. risco para impacto no indicador do processo)

Verificamos que cada um dos exemplos corretos é causa do impacto descrito acima. Se desejar evitar o impacto no orçamento, o risco “Falta de colaboradores

capazes para a tarefa de análise gerando atraso” nos informa que a resposta será alguma ação de contratação de equipe.

Análise qualitativa de probabilidade e impacto: utilizando as tabelas de critérios de análise de impacto e probabilidade mencionados em 5.4.1, analisar cada risco quanto a sua probabilidade e impacto, associando um grau de impacto e um grau de probabilidade (ver tabelas de exemplos para critérios) a cada risco.

Impacto esperado: Multiplicar o grau de impacto pelo grau de probabilidade.

Priorização de riscos: A gestão do projeto possui recursos limitados; é provável que não existam recursos para ações em resposta a todos os riscos que identificar. Nesta coluna, defina a prioridade de cada risco, assim como quais os riscos que serão aceitos (não são priorizados). São riscos prioritários aqueles que apresentam PXI elevado, assim como aqueles que possuem alto impacto (mesmo com baixa probabilidade).

5.5 Gestão das alterações

Fazem parte deste tópico:

- Fluxograma do processo de gestão da alteração
- Formulários para recebimento da solicitação e seu processamento

Fluxograma: Apresentar processo de gestão de alterações utilizando um fluxograma, o qual definirá:

- Atividades envolvidas na gestão das alterações.
- Responsáveis por cada atividade e decisão.
- Decisões do processo e suas opções.
- Documentos para recebimento de informações.
- Documento com decisões do processo.

Formulários: Definir documentação (por exemplo, formulário de solicitação de alteração do projeto) para solicitação e processamento do pedido. O formulário definirá quais são as informações mínimas para abertura de solicitação.

6. GESTÃO DA MUDANÇA

Todas as atividades indicadas no plano de gestão da mudança devem constar do cronograma.

6.1 Plano de gestão das expectativas

Este plano resolve a gestão das partes interessadas com baixo nível de poder e alto nível de interesse (vide tópico 5.1.2. - Plano macro de gestão das partes interessadas). Elaborar uma tabela com plano de comunicação específico para este caso, usando as mesmas diretrizes anteriores. O objetivo desta gestão é manter partes interessadas com expectativas alinhadas quanto à:

- Objetivos
- Entregas
- Resultados
- Impactos
- Treinamentos

Importante: cada um dos tópicos acima é comunicado apenas quando o projeto permitir definir com precisão suficiente o tópico.

6.2. Plano de treinamento

Definir:

- Identificação de alvos de treinamento (cargos e número de pessoas).
- Definir plano de treinamento para usuários, equipe de suporte, e líderes.
- Estabelecer indicadores de acompanhamento dos treinamentos.

6.3. Plano de preparação para partida

Definir estratégia de transição, justificando. São exemplos: paralela, *roll-out*, ou *big-bang*. Definir seguinte conjunto de ações necessárias para partida:

- Verificação do nível de prontidão para partida
- Contingência para insucesso da partida
- Ações dos usuários para finalizar atividades do antigo processo
- Colocação de novo processo em funcionamento: equipamentos, lay-out, sistemas, automação, etc.
- Ações de transferência das atividades do antigo processo para o novo (informações e materiais)
- Ações de reinício de atividades

6.4 Plano da operação assistida

Definir:

- Organização de equipes de suporte local (processo) e central (processos, sistemas e equipamentos), caso necessários. Justificar decisões.
- Estabelecer indicadores de desempenho e metas. Incluir indicadores do processo, de chamados, e de disponibilidade dos recursos envolvidos (novos equipamentos e sistemas).
- Rotina de acompanhamento da evolução dos indicadores.

7. REFERÊNCIAS

Usar padronização definida em “Guia de elaboração”. São colocadas apenas as referências citadas no texto.

7. ANEXOS