Ambientação

|  | |
| --- | --- |
| **Nome do cliente:** | **Código de cliente:** |
| **Nome do projeto:** | **Código do projeto:** |
| **Segmento cliente:** | **Unidade TOTVS:** |
| **Data:** | **Proposta comercial:** |
| **Gerente/Coordenador TOTVS:** | |
| **Gerente/Coordenador cliente/Sponsor:** | |

**Sumário**

[**Histórico de Versões**](#_nb1tgfay8hlb) **2**

[**Introdução**](#_8iwl6ckog3u5) **3**

[**Estratégia**](#_67h1a8aj2w4b) **3**

[**Resumo do Projeto**](#_y3wmp8ejsm5b) **3**

[Apresentação do projeto](#_iwg1hh3oil) 3

[Expectativa do cliente e das partes interessadas](#_fpspenls6klu) 4

[Macro Escopo](#_egbdd3gtinzf) 4

[Restrições](#_lqf87vpo4802) 4

[Premissas](#_ytabu879qduc) 5

[Limites do projeto (exclusões)](#_shknsi3blau) 6

[Controle e gerenciamento das informações do projeto](#_s7txkvh9q0wd) 7

[**Gerenciamento do Escopo**](#_spwi4rxq0gqa) **7**

[Declaração do Escopo](#_mr1ib86b69lp) 7

[**Gerenciamento do Cronograma**](#_bhzy92wfprq1) **8**

[Cronograma Macro de Entregáveis / Marcos do Projeto](#_whhvmafxbir2) 8

[**Gerenciamento do Orçamento**](#_gd8u0jg1o6nx) **8**

[Mudanças na linha de base de custos (orçamento aprovado)](#_pmbl3guuhcun) 8

[**Gerenciamento do Pessoal**](#_bgbxuhtuhnpi) **9**

[Matriz de atribuição de responsabilidades](#_ueyz3cdnd2sb) 9

[Funções, autoridade, responsabilidade e competências necessárias para os membros do projeto](#_kpu3wmlujqp8) 9

[**Gerenciamento das Comunicações**](#_1b0kojie6wxf) **12**

[Planejamento das comunicações](#_8qx8edugwbo8) 12

[Formato e regras para comunicar desempenho do projeto](#_2jruxtiil50i) 13

[**Gerenciamento dos Riscos**](#_r1r95qurr4wu) **18**

[Processo para identificar os riscos](#_g693dyx9pepq) 20

[Processo para qualificar e priorizar os riscos identificados](#_d1l48ds86yok) 20

[Processo para quantificar o impacto dos riscos nos objetivos do projeto](#_53xenp2o74po) 21

[Reservas para tratativa de riscos](#_mdommpabvo31) 22

[Regras para utilização das reservas](#_f87jk1rph048) 23

[Processo para planejar respostas aos riscos identificados](#_d4wh5zjrvvyd) 23

[Processo para monitorar e controlar os eventos de riscos](#_1t5yoh3ksvyo) 24

[Processo para registro dos riscos](#_miqs083exl2p) 24

[Regras para atualizar este plano a partir de mudanças nos riscos](#_86atl0kq3vro) 25

[Regras para questões de riscos não previstas neste plano](#_s3oepzk2ichg) 25

[**Gerenciamento da Integração**](#_hxjnl53ejfyr) **26**

[Processo e regras para execução de atividades do projeto](#_4w7ilnv24kd3) 26

[Processo e regras para monitoramento e controle do trabalho do projeto](#_pcmsg0g43pna) 26

[Processo e regras para controle, integração e aprovação das mudanças solicitadas](#_z5ra4jr3fjde) 27

[Alocação financeira para mudanças no projeto](#_umc0zigcnazt) 29

[**Aceite**](#_30j0zll) **30**

# Histórico de Versões

*<Novas versões devem ser criadas sempre que é necessário alterar o documento após validação/assinatura>*

| **Data** | **Versão** | **Modificado por** | **Descrição da Mudança** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

# 

# Introdução

O propósito desse documento é estabelecer o entendimento comum entre os patrocinadores e a equipe do projeto, em termos de expectativas e objetivos do projeto. O Plano de projeto estabelece os fundamentos e estratégias do mesmo.  
O plano de projeto é a declaração de entendimento dos objetivos do projeto e comprometimento de todos os envolvidos. Sendo assim, seu entendimento é extremamente importante. Também é a base para avaliar qualquer alteração de escopo e objetivos do projeto, além de análise do impacto das alterações propostas nos prazos e custos. O plano de projeto é a base para o processo de execução da equipe de projeto, e também servirá como base para avaliar o desempenho, direção e resultados do projeto pelos “stakeholders” do mesmo.

# Estratégia

A estratégia adotada para a implantação e gerenciamento do projeto envolve:

* O entendimento e alinhamento de expectativas entre a TOTVS e *<Código e Nome do Cliente>* em termos de prazos e abrangência do projeto e, ainda, clara definição dos produtos finais a serem entregues e responsabilidades envolvidas;
* A aplicação da metodologia de gerenciamento do projeto acordada neste documento é baseada na MIT Digital (Metodologia de Implantação TOTVS);
* Nomear o Gestor do Projeto, o qual terá a função de planejar, monitorar, medir e acompanhar toda a evolução do projeto, até a entrega oficial do mesmo. Este Gestor do Projeto controlará a qualidade e produtividade da equipe envolvida, fazendo ajustes se necessário.
* Serão alocados consultores com conhecimento nos módulos e serviços contratados, garantindo assim o entendimento das áreas usuárias bem como a correta configuração e entrega do produto.
* Monitoramento dos serviços desenvolvidos para garantir a integral aderência às expectativas da *<Código e Nome do Cliente>*, conforme descrito explicitamente no escopo do projeto deste documento.
* Nenhuma alteração de escopo será aceita sem passar por um processo formal de mudança.
* Entende-se como alteração de escopo qualquer item não explicitamente descrito e aqueles explicitamente descritos no item “Itens fora de escopo” deste documento. Alterações neste documento serão efetuadas de maneira controlada, bem como comunicadas com o resultado de decisões em consenso. As decisões de mudanças somente terão efeito sobre o projeto após o aceite dos envolvidos e suas devidas assinaturas neste documento.
* Essas mudanças serão divulgadas formalmente para os membros do projeto, para assegurar que os mesmos serão informados pela alta gestão do projeto.
* Somente o comitê diretivo tem a responsabilidade e autoridade de promover e decidir as mudanças solicitadas.

# Resumo do Projeto

## 

## Apresentação do projeto

*<Descrever aqui os objetivos e justificativas do projeto na perspectiva do cliente. O que contribuiu e disparou a necessidade do cliente. Este tipo de informação pode ser capturada da área comercial e de pré-vendas.*

*Descreva as principais dores e deficiências na gestão atual do negócio para comprovação do resultado futuro.>*

## Expectativa do cliente e das partes interessadas

*<Relacionar o principal expectativa dos interessados mais importantes>*

## Macro Escopo

*<Incluir imagem da WBS real do projeto no nível dos entregáveis ou descrever detalhadamente os itens de escopo do projeto>*

### 

## Restrições

*<Restrições já identificadas e negociadas para o projeto como: Prazos/Custo/Cláusulas Contratuais/Multas/Bônus etc..>*

*<REVEJA TODO ESTE ITEM. OBSERVE PARA NÃO CAIR EM CONTRADIÇÃO COM O ESCOPO DO PROJETO>*

**Desenvolvimento e Customizações:**

* Especificação de sistemas e/ou funcionalidades que não façam parte da implementação dos produtos TOTVS;
* Desenvolvimento de programas ou produtos específicos complementares ao produto padrão, exceto os já previstos na Proposta Comercial ou nos formulários de “Diagrama de Processos” já aprovados;
* Desenvolvimento de programas específicos de interface entre os produtos TOTVS com outros softwares, existentes ou a serem adquiridos, nas instalações da *<Código e Nome do Cliente>*;
* Desenvolvimento de programas específicos para a importação da carga de dados, exceto os previstos “em proposta”, efetuados os respectivos orçamentos;
* Execução e desenvolvimento de programas para extração de dados das bases de dados dos sistemas legados da *<Código e Nome do Cliente>*;
* Fornecimento de softwares ou hardwares básicos ao desenvolvimento do projeto (ferramentas de programação, sistema operacional, editor de texto, planilhas eletrônicas e relatórios exigidos pela *<Código e Nome do Cliente>* não previstos no sistema);
* Fornecimento de softwares de segurança ou para sistemas operacionais;
* Configuração de rede ou instalação de softwares básicos;
* Configuração de links de acesso remoto entre pontos distintos;
* Serviços de administração de banco de dados;
* Rotinas de backup de servidores ou bancos de dados;

**Implementação:**

* Treinamento para usuários finais e de implementação de quaisquer módulos e processos que não estejam explicitamente fazendo parte do “Escopo do Projeto”.
* Inserção de dados nas bases dos produtos TOTVS, manual ou eletronicamente. A TOTVS estará, no decorrer da implementação, orientando e transferindo conhecimentos para o time de projeto da *<Código e Nome do Cliente>* para que estes executem a alimentação das bases de dados, disponibilizando os layouts e programas para as referidas importações;
* Instalação de produtos em outras unidades e locais da *<Código e Nome do Cliente>* que não estejam declaradamente citadas em contrato;
* Reuniões extraordinárias, exceto as de pontos de controle, previstas no projeto;
* Horas gastas em apresentação do trabalho efetuado ou a efetuar para os diversos níveis da empresa por solicitação da empresa;
* Retrabalhos causados por falta de definição ou capacidade do usuário designado pela *<Código e Nome do Cliente>* para realização da atividade, ou pela substituição do mesmo;
* Retrabalhos provocados por problemas no ambiente operacional e em função de mudanças administrativas que impliquem na alteração dos processos previstos no início da implementação;
* Retrabalhos provocados por problemas nas atividades de responsabilidade dos usuários que impliquem na execução de atividades adicionais não previstas no cronograma;
* Horas em que o consultor da TOTVS ficou acompanhando a execução de uma atividade prevista em cronograma, que deveria ter sido executada previamente à visita do consultor, por um profissional da *<Código e Nome do Cliente>*;
* Horas de consultor da TOTVS gastas para execução de atividades que são de responsabilidade da *<Código e Nome do Cliente>*, tais como abertura e acompanhamento de Chamados, configuração de hardware e software, atualização de programas, construção de relatórios, construção de programas específicos, apoio à infra-estrutura.
* Este projeto de implementação não contempla serviços de consultoria de processos, porém os softwares já contemplam as melhores práticas de mercado;
* Qualquer item não explicitamente descrito neste documento.

*<PROCURE IDENTIFICAR PARTICULARIDADES DO PROJETO E INCLUA AQUI>*

Serão consideradas horas improdutivas para o bom desenvolvimento dos Trabalhos, buscando preservar a relação custo/benefício:

* Todo e qualquer impedimento para execução dos trabalhos ocasionados por atrasos de atividades de responsabilidade da *<Código e Nome do Cliente>* no cronograma;
* Falta de recursos de responsabilidade da *<Código e Nome do Cliente>* para executar as atividades previstas no cronograma;
* Horas de locomoção para a realização de trabalhos em outras unidades da *<Código e Nome do Cliente>*, nas quais estes trabalhos não estejam previamente planejados;
* Horas nas quais o consultor da TOTVS ficou aguardando, por quaisquer motivos, a disponibilização de um profissional da *<Código e Nome do Cliente>* ou recursos técnicos de hardware ou de software para a execução de atividades pré-programadas e agendadas em cronogramas.
* Havendo a ocorrência de qualquer dos itens mencionados acima, o Gestor de Projetos do Cliente será comunicado e as horas correspondentes serão apropriadas nas Ordens de Serviços e faturadas como fora do escopo.

## Premissas

*<Premissas já confirmadas como verdadeiras para o projeto (Disponibilidade de recursos/Importações de dados ECT. Consultar o conteúdo do Termo de Abertura do Projeto>*

São artefatos / influências externas que podem afetar diretamente o progresso ou sucesso do projeto, ao qual o Gestor de Projeto não tem controle direto. Identificamos as seguintes premissas para garantir o sucesso deste projeto:

* A metodologia de implementação a ser utilizada será a Metodologia de Implantação TOTVS (MIT Digital). Toda a documentação será realizada nos padrões utilizados pela contratada. Caso seja necessária a utilização de metodologia específica, uma solicitação de mudança deverá ser formalizada e um orçamento de horas poderá ser apresentado ao cliente.
* Agilidade na aprovação da documentação do projeto tais como, Plano de Projeto, Atas de Reunião, Levantamentos Complementares e Cronograma, considerando o prazo apresentado no cronograma, para não afetar o andamento das demais atividades.
* Uma fase da metodologia somente será iniciada após a aprovação formal da fase que a precede.
* O cliente deve ter capacidade de recuperação de dados, tais como Backup, processamento paralelo, segurança de dados, plano de contingência, etc.
* Backups e Manutenções de rede da *<Código e Nome do Cliente>*, que venham a afetar o andamento programado do projeto, deverão ser previamente acordados com a TOTVS.
* Disponibilidade e alocação dos recursos identificados e listados no plano de projeto. Comprometimento e claro entendimento dos objetivos e metas do projeto, por todos os envolvidos (stakeholders). Completo entendimento do fluxo operacional e de negócio das áreas envolvidas pelos usuários chave, os quais foram identificados por *<Código e Nome do Cliente>* e listados neste documento.
* Disponibilização de infraestrutura básica necessária à realização do projeto, quando presencial:
  + - Linha Telefônica com acesso a DDD para equipe;
    - Computadores compatíveis com os seguintes aplicativos instalados, por consultor: Office, Produto TOTVS, conexão à rede corporativa por consultor;
    - Impressora compatível;
    - Acesso à internet, inclusive para “download” de arquivos;
    - Conta de correio eletrônico (Opcional);

## Limites do projeto (exclusões)

*<Relatar as funcionalidades que não estão incluídas no escopo do projeto, tais como relatórios específicos e migrações, além de outros serviços técnicos.>*

Definem os limites deste projeto os itens abaixo relacionados:

*Exemplos:*

* *Não serão desenvolvidos relatórios específicos para o cliente, a não ser mediante negociação de novas horas para esta tarefa.*
* *Não será realizada a migração de versão de outros produtos TOTVS que já estejam em operação no cliente. Durante a execução do projeto, será definida a versão que será implantada no cliente, evitando conversões durante o projeto.*
* *Qualquer item não explicitamente descrito neste documento ou não relatado na modelagem de processos deverá ser negociado entre cliente e TOTVS, avaliando a necessidade de horas para novas implementações e/ou alterações nos processos e suas configurações.*

## Controle e gerenciamento das informações do projeto

*<Breve descritivo de como a documentação do projeto deverá ser armazenada e controlada por intermédio de versões>*

Os documentos elaborados pela TOTVS no decorrer do projeto serão disponibilizados e armazenados em meio digital, no repositório de documentos do projeto em nuvem. Além disso, todos os documentos que exigem aprovação do cliente serão enviados para assinatura eletrônica ou impressos para as devidas assinaturas, digitalização e armazenamento no repositório do projeto em nuvem.

A TOTVS também manterá em seus arquivos as vias originais dos documentos, contendo as formalizações exigidas pela Metodologia de Implantação TOTVS.

# Gerenciamento do Escopo

## Declaração do Escopo

*<Atenção: incluir ou excluir funcionalidade (módulo) conforme PROPOSTA COMERCIAL. Apenas as funcionalidades que realmente serão implantadas de acordo com o levantamento de processos oficial.>*

O escopo do projeto foi documentado e validado através dos Diagramas dos Processos, documentos os quais foram assinados pelos envolvidos no levantamento de processos. A Especificação Técnica de cada produto também deverá ser considerada para determinar as funcionalidades disponíveis nos sistemas e registrar quais serão de fato implantadas de acordo com as necessidades reais do cliente.

| **Descrição do escopo dos produtos** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Processo / Vertical / Frente de Trabalho** | **Módulo** | **Definido por:** | **Aprovado por:** |
| Entradas | Compras | Líder de Processo 1 | Gerente de Projeto |
|  |  |  |  |

# Gerenciamento do Cronograma

## Cronograma Macro de Entregáveis / Marcos do Projeto

*<Citar documento Cronograma Macro ou Tabela das principais fases com estimativas das datas>. Deve-se avaliar a existência de projetos de customizações relacionados ao projeto oficial que possam causar impactos no cronograma.*

*<Exemplo>*

| **Pontos de Controle** | **Data Estimada** |
| --- | --- |
| Alinhamento das Expectativas |  |
| Entrevistas com os usuários (Levantamento) |  |
| Modelagem e Documentação dos Processos |  |
| Validação do Plano do Projeto |  |
| Parametrização e Cadastros |  |
| Protótipos e Simulações |  |
| Entrada em Produção |  |
| Acompanhamento dos Primeiros Fechamentos |  |
| Encerramento do Projeto |  |

# Gerenciamento do Orçamento

## Mudanças na linha de base de custos (orçamento aprovado)

*<Descrever as atualizações de orçamento aprovadas que provém de atualizações de escopo/riscos/mudança no valor hora da equipe/descontos horas de investimentos/retrabalho etc.>*

Exemplo:

Após a etapa de levantamento de processos ou durante a execução do projeto, poderão ocorrer variações na linha de base de custos dependendo das necessidades específicas dos usuários-chave. A alteração nos custos será registrada, indicando qualquer mudança de escopo do produto ou do projeto, além de outros imprevistos que podem impactar no orçamento do projeto, tais como:

Funcionários não capacitados, gerando retrabalho no projeto;

Substituições de usuários durante implementação, ocasionando na perda do conhecimento adquirido ao longo do projeto e exigindo um novo processo de capacitação dos usuários do cliente;

Indisponibilidade dos usuários, gerando atrasos e alterações de agenda da equipe;

Infra-estrutura precária para atendimento aos analistas TOTVS, impactando na qualidade, prazo e custos do projeto;

Atraso nas atividades de responsabilidade do cliente, deixadas pelos analistas TOTVS;

Acréscimo de atividades no escopo a pedido do cliente, alterando as demais variáveis do projeto.

# Gerenciamento do Pessoal

## Matriz de atribuição de responsabilidades

Os papéis e responsabilidades serão definidos na Matriz RACI, indicando a atuação de cada “função” em relação às atividades previstas para o projeto. A matriz segue como anexo a este plano.

## Funções, autoridade, responsabilidade e competências necessárias para os membros do projeto

**Funções e Responsabilidades dos Integrantes do Comitê – Time Cliente:**

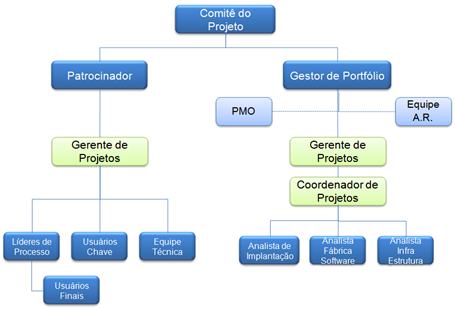
* **Patrocinador:**
  + Terá poder de veto das decisões entre os Gerentes do Projeto e Usuários Chave.
  + Efetuará aprovação dos recursos necessários para melhorar produtividade e margens.
  + Participará, por intermédio de reuniões do Comitê Executivo do Projeto, para atestar o andamento do projeto.
  + Terá poder de decisão para responder por todas as questões inerentes ao projeto – voto de desempate no caso de algum desentendimento/discordância.
* **Gerente do Projeto:**
  + Profissional responsável pelo Gerenciamento do Projeto por parte do Cliente, e co-responsável por todas as definições, metas e prazos, em conjunto com o Gerente do Projeto da TOTVS, Líderes de processos e Usuários Chave.
  + Terá a responsabilidade de manter o Comitê do Projeto informado sobre o andamento do projeto.
  + Terá autonomia para decisões de caráter estratégico.
  + Sua participação deverá ser de, no mínimo, 75% da sua carga horária.
* **Líderes de Processo:**
  + Terá conhecimentos satisfatórios sobre todos os processos de seu departamento, assim como autonomia para decisões de caráter operacional.
  + Terá a responsabilidade de desenvolver alternativas de solução para o projeto.
  + Terá participação efetiva na definição e validação do modelo de negócio a ser implementado e na capacitação para uso do produto.
  + Sua Participação será de, no mínimo, 50% de sua carga horária.
* **Usuários Chaves:**
  + Participará efetivamente na definição dos processos, mapa de funcionalidades e capacitação para uso do sistema.
  + Terá conhecimentos satisfatórios sobre todos os processos de seu departamento.
  + Será responsável pela replicação dos treinamentos realizados.
  + Sua participaçãoserá de, no mínimo, 50% de sua carga horária.
* **Usuários Finais:** 
  + Subordinados aos Usuários Chave.
  + São operadores do sistema e serão os executores das tarefas internas.
  + Sua participação será de, no mínimo, 25% de sua carga horária junto ao usuário chave.
* **Equipe Técnica T.I.:**
  + Profissionais da área de sistemas totalmente dedicados ao processo de implementação.
  + Serão responsáveis por definir e revisar a estrutura tecnológica e balancear provedor e usuários.
  + Serão os responsáveis técnicos pelo Sistema após a implementação.
  + Deverão acompanhar e executar as atividades relacionadas à infra-estrutura, além da administração do ERP (Ambiente, instalações, servidores = administradores do sistema).
  + Sua participação será de, no mínimo, 75% de sua carga horária.

**Funções e Responsabilidades dos Integrantes do Comitê – Time TOTVS**

*<Verificar se todas estas funções de fato estão previstas no projeto. Exemplo: Analista de Infra, Analista da Fábrica, Arquiteto, etc.>.*

* **Coordenador de Projeto:** 
  + Será o responsável por todo gerenciamento do projeto por parte da TOTVS e co-responsável por todas as definições, metas e prazos, acordados com o gerente de projeto do Cliente.
* **Analista de Processos (Consultor Especialista):**
  + É o profissional especialista em regras de negócio. Tem a responsabilidade de entender os processos da empresa do cliente para “traduzir” os mesmos de acordo com o escopo negociado com o cliente e conforme as funcionalidades disponíveis no ERP TOTVS.
  + Responsável por assegurar o balanceamento entre as funções do ERP e necessidades dos processos.
  + Responsável por entrevistar os usuários das áreas, registrando os processos propostos conforme os padrões estabelecidos pela MIT. Toda a documentação será validada e aprovada formalmente pelo cliente.
  + Em seguida, este analista irá documentar os processos “tecnicamente”, fornecendo instruções para que a implementação seja realizada de acordo com o processo proposto, adequando/configurando o sistema segundo as necessidades identificadas no levantamento.
* **Analista de Implementação:**
  + Responsável por configurar o sistema conforme o escopo aprovado pelo cliente, compreendendo a documentação elaborada pelo Analista de Processos.
  + Responsável pela implementação dos processos contratados pelo cliente. Entre as principais atividades, podemos destacar: análise das integrações entre os módulos, parametrização do sistema, simulação dos processos e capacitação dos usuários chave.
* **Analista da Fábrica de Software:** 
  + Caso o projeto inclua serviços de desenvolvimento de específicos (customizações), esta função será responsável pelo desenvolvimento de quaisquer personalizações identificadas no projeto.
  + Responsável por especificar, estimar horas, analisar as integrações envolvidas e implementar os específicos desenvolvidos para o projeto. É fundamental alinhar o desenvolvimento dos mesmos com a implementação dos processos no ERP “padrão”.
  + Observação: Entretanto, é fundamental garantir que estes serviços estão contemplados na proposta comercial, pois do contrário será necessário negociar novas horas para estas atividades, incluindo uma estimativa para testes e implementação dos específicos.
* **Analista de Infraestrutura:**
  + Será responsável pela análise da infraestrutura do cliente, checando se o ambiente está adequado às necessidades da instalação do ERP. O “sizing” permitirá a prevenção a futuros problemas com segurança, desempenho e rotinas de backup.
  + Irá analisar o servidor utilizado e sugerir eventuais melhorias dos seus recursos quanto à comunicação com o Banco de Dados.
  + Responsável pela configuração e setup dos serviços relacionados à infraestrutura do sistema. Irá apoiar a equipe de TI do cliente quanto às instalações do ERP.
* **GPP - Gerente Portfólio Projetos** 
  + Responsável pelo gerenciamento da carteira de projetos e pelo acompanhamento gerencial do projeto. É o superior imediato dos coordenadores de projeto. Orienta sobre as práticas a serem adotadas e cuida dos resultados obtidos.
  + Orienta os coordenadores sobre as práticas a serem adotadas, busca a consolidação contínua da metodologia e cuida dos resultados obtidos.
* **PMO Local - Escritório de Projetos** 
  + Responsável pela definição da metodologia, acompanhamento preventivo e auditoria de projetos.
  + Responsável pelo planejamento do “pool de recursos” e tarefas administrativas relacionadas aos serviços prestados (faturamento de serviços e despesas, ferramentas de apontamento de ordens de serviço, agenda, etc.).
  + Trata-se da estrutura responsável por dar suporte à execução do projeto
* **Executivo de Atendimento e Relacionamento:** 
  + Será responsável pela oferta dos produtos e serviços, sendo também um canal de comunicação entre as partes, para questões comerciais.
  + Responsável pela negociação das condições comerciais da proposta de serviços.
* **Arquiteto de Solução:** 
  + Responsável pela avaliação e desenho de soluções a serem implementadas, de acordo com as necessidades apontadas pelo cliente.
  + Atua principalmente na fase de pré-projeto e na definição de novas frentes de trabalho, quando necessário.
* **Gestor de Atendimento e Relacionamento** 
  + Será responsável pelo gerenciamento de uma carteira de clientes.
  + Acompanhará o gerenciamento de todas as ações junto aos clientes.
  + Orientará e dará as diretrizes do trabalho de cada Executivo de Atendimento e Relacionamento.

*<INSERIR AQUI O ORGANOGRAMA DO PROJETO - EXEMPLO ABAIXO>*

**

# Gerenciamento das Comunicações

## Planejamento das comunicações

**Processos do Gerenciamento das Comunicações**

O Plano de Comunicação registra os procedimentos necessários para garantir que a informação gerada pelo projeto seja reunida, gerenciada e distribuída de maneira precisa e adequada entre seus participantes.

Serão reconhecidos como processos formais de comunicação para este projeto:

Documentos e relatórios previstos na Metodologia de Implementação TOTVS – MIT e outros documentos e relatórios de apoio definidos pela em comum acordo pela TOTVS e cliente;

* Memorandos;
* E-mails;
* Correspondências;
* Reuniões (registradas em ata).

Todas as mudanças no processo de comunicação originalmente aprovado para o projeto deverão ser requisitadas, avaliadas e aprovadas formalmente, em conformidade com o Sistema de Controle de Mudanças, para serem implementadas.

## Formato e regras para comunicar desempenho do projeto

**Principais Eventos de Comunicação**

Os principais eventos de comunicação previstos para o projeto são:

*<Ajustar quadros de acordo com a necessidade do projeto>*

|  | **Reunião de Boas Vindas do Projeto (Kick off)** |
| --- | --- |
| **Objetivo** | Oficializar o início do projeto, demonstrando as transformações que serão ocasionadas pelo mesmo. Integrar a equipe do cliente e repassar conceitos básicos de gestão de projetos em busca de um alinhamento contextual para o projeto de implementação do ERP. |
| **Responsável** | Coordenador do Projeto TOTVS e Coordenador do Projeto do cliente |
| **Pessoas Envolvidas** | Patrocinador, coordenador de projetos TOTVS, coordenador de projetos cliente, futuros componentes do Comitê de Projeto (gestores das áreas, líderes de processo e usuários-chave). |
| **Método** | Apresentação com a participação dos principais interessados, afetados e envolvidos no projeto, considerando os recursos do cliente e outras organizações. |
| **Freqüência** | No início do projeto, após alinhamento e preenchimento do termo de abertura. |
| **Convocação** | 1 semana antes da reunião, por intermédio de e-mail |
| **Duração** | Definido pelo responsável pela convocação (sugestão: 2 horas) |
| **Local** | De acordo com o porte do evento, verificar disponibilidade de sala no próprio cliente. |
| **Observações** | Registrar participantes presentes |

|  | **Reuniões do Comitê Executivo (Estratégico) do Projeto** |
| --- | --- |
| **Objetivo** | Comunicação e avaliação do andamento do projeto e definição de ações que exijam decisão por parte do comitê executivo do projeto |
| **Responsável** | Coordenador do Projeto TOTVS e Coordenador do Projeto do cliente |
| **Pessoas Envolvidas** | Participantes do Comitê do Projeto |
| **Método** | Reunião com o comitê, baseada no relatório de acompanhamento do projeto e análise de requisições de mudança no projeto |
| **Freqüência** | A cada 15 dias, inseridas na pauta das reuniões de diretoria do cliente |
| **Convocação** | Calendário formal de reunião de acompanhamento divulgado pelo comitê e agendamento via correio eletrônico. |
| **Duração** | 1 hora. |
| **Local** | Sala do Projeto (no cliente) |
| **Observações** | Nesta reunião devem ser discutidas e aprovadas, ou reprovadas, as solicitações de mudança de escopo do projeto, considerando o impacto nas demais variáveis do projeto (especialmente custos). |

|  | **Reuniões de Alinhamento da Equipe TOTVS** |
| --- | --- |
| **Objetivo** | Alinhar os trabalhos da equipe para que atuem de maneira integrada durante todo o projeto |
| **Responsável** | Coordenador do Projeto TOTVS |
| **Pessoas Envolvidas** | Analistas de Processos e de Implementação |
| **Método** | Reunião presencial com a equipe de implementação, alinhando pontos críticos, avaliando mudanças necessárias e revisando as pendências do projeto. |
| **Freqüência** | Quinzenal |
| **Convocação** | Via e-mail |
| **Duração** | Sugestão: 2 horas |
| **Local** | Sala do projeto (no cliente) |
| **Observações** | Utiliza-se toda a documentação gerada até o momento no intuito de nivelar e compartilhar o conhecimento dos consultores do projeto e também a gerência, apontando as possíveis mudanças de escopo ou riscos identificados. |

|  | **Reunião de Definições Globais** |
| --- | --- |
| **Objetivo** | Definir junto com os usuários chave de cada uma das áreas de negócio as informações que farão parte dos cadastros mestres dos produtos TOTVS, em conformidade com os processos/fluxos propostos elaborados, ou seja, devem ser definidos os parâmetros gerais do sistema com vistas a atender os processos que foram definidos e aprovados com o cliente. |
| **Responsável** | Gerente do projeto |
| **Pessoas Envolvidas** | < Listar participantes> Usuários chave das áreas de negócio |
| **Método** | Reunião para tomada de decisão |
| **Freqüência** | Uma reunião ao final da fase de fluxos propostos |
| **Convocação** | Via e-mail |
| **Duração** | 8 horas |
| **Local** |  |
| **Observações** | Será feita uma rodada de duas reuniões antes desta para os consultores prepararem o material a ser apresentado |

|  | **Reunião de Homologação dos Processos** |
| --- | --- |
| **Objetivo** | Reunião com a presença dos analistas de implementação (responsáveis pelo levantamento e documentação) e de todos os usuários chave, de todas as áreas de negócio, para apresentação e aprovação formal dos processos definidos a serem implantados. |
| **Responsável** | Analistas de implementação |
| **Pessoas Envolvidas** | Todos os responsáveis de cada área da empresa do cliente que participaram da definição dos processos. |
| **Método** | Apresentação |
| **Freqüência** | Uma reunião ao final da fase de especificação de processos. |
| **Convocação** | Via e-mail |
| **Duração** | De acordo com o planejamento determinado para o projeto. |
| **Local** | Sala do Projeto (no cliente) |
| **Observações** | Nesta reunião devem ser assinados todos os documentos gerados na etapa de “Especificação de Processos”. |

|  | **Reunião de Aprovação do Planejamento** |
| --- | --- |
| **Objetivo** | Validação do Plano de Projeto com o cliente, apresentando o planejamento de cada área de conhecimento e formalizando as expectativas do cliente. |
| **Responsável** | Coordenador de Projetos TOTVS |
| **Pessoas Envolvidas** | Comitê do Projeto, incluindo a participação do patrocinador. |
| **Método** | Apresentação dos tópicos do plano, esclarecendo como cada área será gerenciada e quais são as condições de realização do projeto. |
| **Freqüência** | Uma reunião ao final da etapa de planejamento |
| **Convocação** | Via e-mail |
| **Duração** | 4 horas |
| **Local** | Sala do Projeto (no cliente) |
| **Observações** | Todas as revisões solicitadas deverão ser registradas e atualizadas no plano de projeto até que se obtenha uma versão final aprovada pelo cliente, dando por encerrada esta fase e autorizando o início da fase de execução do projeto. |

|  | **Reuniões de Validação de Processos Implantados** |
| --- | --- |
| **Objetivo** | Todos os processos implantados serão simulados e validados pelos responsáveis do cliente. A validação será formalizada através de formulários que detalham o escopo de processos entregues, data de averiguação dos resultados do processo e devidos responsáveis. |
| **Responsável** | Analistas de Implementação |
| **Pessoas Envolvidas** | Líderes de processos e usuários chave |
| **Método** | Durante as simulações ao longo da implementação, os usuários deverão validar os resultados obtidos e registrar formalmente o aceite de cada processo. Cada módulo implantado será documentado através de um formulário contendo as assinaturas dos envolvidos. |
| **Freqüência** | De acordo com o andamento das atividades de implementação |
| **Convocação** | Não se enquadra. |
| **Duração** | Imediato, após a averiguação do processo implantado. |
| **Local** | Ambiente destinado à implementação. |
| **Observações** | Qualquer pendência relacionada ao suporte deverá ser primeiramente discutida com o coordenador de projetos TOTVS, minimizando o impacto destas pendências na validação dos processos. |

# Gerenciamento dos Riscos

*(Avaliar o porte do projeto > 600h)*

A TOTVS invariavelmente procura oferecer o máximo de segurança nos projetos de implementação de seus produtos. Com este objetivo, foi criada a metodologia de implementação TOTVS (MIT), uma vez que procuraremos oferecer o mesmo nível de qualidade de serviços para a efetiva aplicação dos nossos produtos, reconhecidamente com tecnologia de classe mundial.

Entretanto, qualquer organização, independentemente de seu tamanho e da profundidade das mudanças nos projetos de implementação de softwares de gestão empresarial, deve considerar os fatores envolvidos no mesmo, principalmente aqueles relativos aos recursos humanos, aspectos organizacionais, cultura e os reflexos no planejamento e nas operações da empresa, entendendo-se sempre que há uma clara variação entre a situação corrente e os novos patamares planejados por esta organização, como resultante deste processo de mudança. O que se deve admitir como definitivo é que este projeto gera mudanças, alterações dos processos, mudanças nos papéis dos colaboradores, modificação nos níveis de responsabilidade e, principalmente, alteração dos limites entre os vários departamentos e estrutura da organização.

Perante estas expectativas, o Comitê executivo e os gestores do projeto, devem fazer repetidas avaliações e acompanhamento dos níveis de risco da organização e do projeto. Neste ponto, o principal destaque é acompanhar e avaliar o nível de aderência e evolução que o projeto está permitindo para a empresa. Para tanto, a Organização deve estar preparada para, sempre que necessário, ajustar não somente os processos, mas também suas políticas e prover o crescimento humano, técnico e profissional de seus recursos, ajustando-os para a nova realidade e para as novas necessidades, expectativas e metas da empresa, visando, com isso, atingir o sucesso da implementação, sem os quais o projeto poderá ampliar seu nível de risco.

Com esta intrínseca ligação, a TOTVS reconhece a importância do Gerenciamento dos Riscos e, por isso, disponibiliza a metodologia para seu gerenciamento vinculado à sua metodologia.

**O que é o risco?**

O gerenciamento de riscos do projeto é um processo sistemático de identificar, analisar, responder e acompanhar os riscos do projeto.

Devem ser tratados todos os elementos do projeto: organização, pessoas, processos, ambiente e tecnologia;

O gerenciamento de riscos deve ser aplicado durante todo ciclo de vida do projeto;

* Além disso, a TOTVS indica como princípios:
* Como a mudança em projetos é tida como certa, a TOTVS e o cliente farão o monitoramento constante da implementação e respeitarão o “Processo de Controle de Mudanças”, o qual parte integrante do Plano de projeto.
* Uma vez identificados, a comunicação dos riscos deve ser feita imediatamente aos membros do projeto e a todos os demais envolvidos, tais como os membros do comitê e patrocinadores. Será responsabilidade do gerente de projeto a efetiva realização desta comunicação, a qual deve ser feita utilizando-se o padrão de documentação do projeto, adicionando-se a respectiva planilha de riscos com a forma de mitigação e o respectivo plano de ação.
* A apuração dos riscos, sua análise e seus planos de ação, devem ser insumos para as lições apreendidas durante o projeto e devem ser reutilizados nas análises de riscos adicionais e complementares durante todo o projeto, ou seja, no desenvolvimento de novas análises, as anteriores devem ser revistas e avaliadas a efetividade das ações anteriormente propostas.
* Compartilhe a responsabilidade dos riscos e dos planos de ação com toda a equipe de projeto. Ninguém é proprietário exclusivo de um risco, pois a responsabilidade é de todo o time. Algumas pessoas até podem ser escaladas para tomar ações mediante riscos identificados, mas os riscos são compartilhados entre todos.

Fator de grande importância deve ser dado à comunicação dos riscos para a equipe do projeto e com os patrocinadores do mesmo. Sempre que envolvemos o time, a solução será mais facilmente identificada. Lembre-se que as pessoas têm sua estima elevada quando são chamadas para participar e decidir. Com isto, você estará compartilhando as responsabilidades nos resultados do projeto.

**Estratégia para Gerenciamento dos Riscos**

* Elevado compromisso entre a TOTVS e o cliente para a eliminação ou, quando isto não for possível, a minimização do risco, uma vez que admitir a não ação sobre o mesmo, claramente levará o projeto a não ser concluído no prazo, na qualidade e no orçamento planejado.
* A credibilidade no projeto é essencial para se atingir o sucesso do projeto. Portanto, esta questão deve ser levada para todos os membros do projeto e seus resultados avaliados. Frente a estes resultados devem ser definidas as ações necessárias.
* O cliente deve identificar o significado individual desta implementação a cada um de seus colaboradores. É fundamental buscar, na ótica de cada membro, o seu papel, os impactos em sua carreira, responsabilidades, suas perspectivas e sua segurança na organização. Esta visão deve ser tabulada e identificada de forma positiva ou negativa para o projeto, buscando assim, consequentes ações para eliminação ou minimização dos riscos.
* As ferramentas de Análise de Risco devem ser utilizadas durante todo o projeto, sendo a primeira utilizada no início da fase de planejamento, com o intuito de medir o nível de suporte existente ao projeto.
* É fundamental que o time acredite no projeto, pois, caso contrário, não há como garantir o seu sucesso.

## Processo para identificar os riscos

*(Avaliar se a abordagem abaixo se aplica ao projeto)*

A identificação dos riscos envolve determinar quais os riscos podem afetar o projeto e documentar suas características. A principal forma de identificação de riscos para o projeto serão as reuniões de acompanhamento. A partir destas reuniões novos riscos podem surgir e passarão a ser acompanhados pelo Gestor de Projetos TOTVS e pelo Gestor de Projeto do Cliente durante a execução deste.

**Para a identificação de riscos:**

* Obtenha, junto aos envolvidos, os obstáculos do projeto, quer sejam estes preocupações, dificuldades no projeto, impedimentos, deficiência observadas, dificuldades no andamento dos trabalhos, etc.;
* Levante, com cada usuário, as possíveis causas oriundas destes obstáculos;
* Identifique, desde seu ponto de vista, como podemos minimizar ou eliminar estes obstáculos;
* Identifique também como o projeto pode ser melhorado e encurtado;
* Análise a origem dos obstáculos e relacione-os a problemas relacionados à Educação e Treinamento, Reporte hierárquico, desconhecimento da Metodologia, etc.;
* Procure verificar, com cada usuário, quais serão os benefícios ganhos ao se resolver este obstáculo;
* Analise as informações históricas, listas de riscos já conhecidos, materiais de outros projetos da organização, cultura da empresa, exigências legais, etc.;
* Determine um responsável para cada risco identificado;
* Registre os riscos na planilha de riscos disponibilizada pela MIT (MIT036).

## Processo para qualificar e priorizar os riscos identificados

A Matriz de Riscos permite a identificação das fontes de riscos e a qualificação dos mesmos quanto às categorias correspondentes. Nesta matriz, os riscos serão relacionados e categorizados, especificando a probabilidade de ocorrência e o impacto dos mesmos no projeto. O fator de risco permitirá a definição da estratégia mais adequada, determinando os responsáveis e as ações a serem tomadas para o tratamento do risco.

**Classificação por categorias:**

Existem várias formas para efetivar esta classificação, podendo ser considerados os riscos individuais ou os riscos pessoais relacionados aos participantes do projeto, riscos de credibilidade do projeto, riscos técnicos relacionados às ferramentas, etc.

Prazo: atrasos nas datas de entrega do projeto e na execução das atividades.

Escopo: aumento no escopo, escopo indefinido, não cumprimento do escopo definido, ausência no gerenciamento de mudanças.

Custo: aumento do custo em virtude de problemas com estimativas ou improdutividade da equipe, aumento de escopo, trabalho adicional.

Qualidade: como principais fatores de risco para esta classe estão os problemas relacionados a erros de definição e construção. Ainda como risco em qualidade, temos o não seguimento da metodologia durante os desenvolvimentos, o que poderá acarretar problemas e retrabalhos no momento das inspeções e auditorias da qualidade.

Riscos do gerenciamento de projeto: distribuição ruim de tempo e de recursos, qualidade inadequada do plano de projeto, mau uso ou falta de conhecimento das disciplinas de gerência do projeto

Riscos técnicos e de desempenho: tecnologia complexa ou não comprovada, metas de desempenho irreais, mudança na tecnologia ou padrões da empresa durante o projeto

Riscos organizacionais: Objetivos de custo, tempo e escopo que são internamente inconsistentes, falta de priorização dos projetos, inadequação ou interrupção do financiamento e conflito de recursos com outros projetos da organização

Riscos externos: mudanças legais, questões trabalhistas, riscos climáticos, guerras.

## Processo para quantificar o impacto dos riscos nos objetivos do projeto

A análise qualitativa de riscos é o processo de avaliação do impacto e probabilidade de riscos identificados. Este processo prioriza riscos de acordo com os seus potenciais efeitos nos objetivos do projeto. Cada um dos riscos que forem encontrados para o projeto deverá ser listado na planilha de riscos para o projeto é classificado de acordo com as seguintes características:

Probabilidade: chance de o risco acontecer durante a execução do projeto. A probabilidade é calculada da seguinte forma:

De 0,1 a 0,3: probabilidade baixa ou inexistente;

De 0,4 a 0,6: probabilidade moderada;

De 0,7 a 0,9: probabilidade alta.

Impacto: de acordo com a classe do risco, o quanto irá impactar no projeto caso o risco aconteça realmente.

De 0,1 a 0,3: impacto baixo ou inexistente.

De 0,4 a 0,6: impacto moderado.

De 0,7 a 0,9: impacto alto.

A partir destas notas atribuídas chega-se ao fator do risco multiplicando a probabilidade pelo impacto. Este fator então será dado por uma nota entre 0,01 e 0,81. Os riscos serão então classificados de acordo com a tabela abaixo:

| Probabilidade  Impacto | 0,1 | 0,2 | 0,3 | 0,4 | 0,5 | 0,6 | 0,7 | 0,8 | 0,9 |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 0,1 | 0,01 | 0,02 | 0,03 | 0,04 | 0,05 | 0,06 | 0,07 | 0,08 | 0,09 |  |  | Criticidade Baixa |
| 0,2 | 0,02 | 0,04 | 0,06 | 0,08 | 0,10 | 0,12 | 0,14 | 0,16 | 0,18 |  |
| 0,3 | 0,03 | 0,06 | 0,09 | 0,12 | 0,15 | 0,18 | 0,21 | 0,24 | 0,27 |  |  |  |
| 0,4 | 0,04 | 0,08 | 0,12 | 0,16 | 0,20 | 0,24 | 0,28 | 0,32 | 0,36 |  |  | Criticidade Média |
| 0,5 | 0,05 | 0,10 | 0,15 | 0,20 | 0,25 | 0,30 | 0,35 | 0,40 | 0,45 |  |
| 0,6 | 0,06 | 0,12 | 0,18 | 0,24 | 0,30 | 0,36 | 0,42 | 0,48 | 0,54 |  |  |  |
| 0,7 | 0,07 | 0,14 | 0,21 | 0,28 | 0,35 | 0,42 | 0,49 | 0,56 | 0,63 |  |  | Criticidade Alta |
| 0,8 | 0,08 | 0,16 | 0,24 | 0,32 | 0,40 | 0,48 | 0,56 | 0,64 | 0,72 |  |
| 0,9 | 0,09 | 0,18 | 0,27 | 0,36 | 0,45 | 0,54 | 0,63 | 0,72 | 0,81 |  |  |  |

Importante:

A análise qualitativa de riscos requer dados precisos e sem influências, envolvendo a checagem de:

* Entendimento amplo do risco;
* Dados disponíveis sobre o risco;
* Qualidade dos dados;
* Confiabilidade e integridade dos dados

O uso de dados de baixa precisão (Exemplo: se um risco não é bem compreendido) pode levar a análise qualitativa de pouco uso para o gerente de projeto.

Principais resultados esperados dessa fase:

Classificação de risco geral do projeto: a classificação de risco pode indicar a posição do risco global de um projeto se comparado com outros projetos, facilitando a tomada de decisões e foco das ações.

Lista de riscos prioritários: Classificada em ordem decrescente pelo Fator de risco (P x I) mostra os riscos que devem ter maior atenção.

## Reservas para tratativa de riscos

*<Opcional - Descrever reservas de horas, caso deseje inserir alguma margem de segurança negociada ou que conste em contato>*

Exemplo:

Não há reserva de horas para gerenciamento dos riscos identificados neste projeto. Caso seja necessário, as horas previstas para o projeto serão renegociadas, considerando os riscos concretizados e as mudanças ocasionadas pelos mesmos.

## Regras para utilização das reservas

*<Descrever o processo para o uso dos recursos reservados para o uso das reservas>.*

Exemplo 1:

Esta proposta de serviços não apresenta uma margem destinada às ações para gerenciamento dos riscos, porém mantém-se aberta a possibilidade de renegociação das condições do projeto caso seja necessário. Quaisquer desvios nos custos previstos serão justificados e apresentados para que o planejamento do projeto seja atualizado, formalizando as alterações decorrentes dos riscos que eventualmente se concretizarem.

Exemplo 2:

As reservas destinadas ao tratamento dos riscos serão de 10% do total de horas destinadas à implementação, porém deverão ser autorizadas pelo Gerente de Projetos do cliente mediante assinatura do aporte de horas.

## Processo para planejar respostas aos riscos identificados

É o processo de desenvolvimento de opções e determinação das ações para melhorar oportunidades e reduzir ameaças para os objetivos do projeto.

A partir da classificação dos riscos, os mesmos serão priorizados de acordo com o fator de risco que estes receberam. Itens mais críticos são os que receberam os fatores mais altos. Tendo os riscos classificados, os mesmos serão analisados sobre a melhor estratégia de tratamento para os mesmos. Como estratégias:

Aceitar: a equipe aceita conviver com o risco. Para este caso nenhuma ação é tomada e o risco é apenas acompanhado. No caso de ocorrência do mesmo, deverá ser elaborado um plano de ação para solução do problema gerado pelo risco.

Eliminar: ocorre uma mudança no escopo do projeto de modo que o risco seja eliminado. Neste caso é elaborado no momento do planejamento um plano de ação para possibilitar a eliminação do risco.

Transferir: transfere-se a responsabilidade do risco para alguém fora da equipe.

Evitar: elaborar estratégias de modo a tentar diminuir a probabilidade que o risco ocorra. Neste caso é elaborado no momento do planejamento um plano de ação para possibilitar que o risco seja evitado.

Mitigar: tomada de ações que visem reduzir o risco a patamares aceitáveis.

Durante as reuniões semanais com o time de projeto, os riscos devem ser reavaliados de acordo com a situação atual quanto à probabilidade e o impacto no projeto. Neste caso um novo fator de risco pode ser atribuído a este. Com base na análise da situação atual, a estratégia de tratamento do risco pode ser alterada e caso necessário, deverá ser criado um plano de ação para o tratamento do mesmo.

Os planos de ação na maioria das vezes envolvem custos, tempo, recursos, criação de atividades que requerem mudanças no plano de projeto. Após a análise de riscos, os planos de projeto devem ser atualizados, se necessário.

## Processo para monitorar e controlar os eventos de riscos

O monitoramento e controle dos riscos é o processo de identificar e assegurar o controle do risco, monitorando riscos residuais e identificando novos riscos, assegurando a execução dos planos de risco e avaliando sua eficiência na redução dos riscos.

Determina se:

* Respostas ao risco estão sendo implementadas conforme planejado
* Ações de respostas ao risco estão eficazes conforme o esperado ou se novas respostas devem ser desenvolvidas
* As premissas ainda são válidas
* Análise de tendência da exposição ao risco tem mudado prioridades
* Ocorre um sintoma (gatilho) do risco
* As políticas e procedimentos necessários estão sendo seguidos e adequados para acompanhar os riscos
* Identificação de novos riscos

Técnicas utilizadas:

* Auditores de risco (responsáveis pelo risco) examinam e documentam a eficácia da resposta ao risco
* Revisões periódicas dos riscos nas reuniões com a equipe do projeto
* Análise de valor agregado e índices de desempenho

Resultados esperados:

* Plano de ação
* Ações corretivas
* Solicitações de mudanças no projeto, se necessário e atualização dos planos
* Atualização de base histórica de projetos base utilização em projetos futuros

## Processo para registro dos riscos

O processo de conquista dos usuários do projeto deve ser aplicado como elemento base para mitigar os riscos e motivar os times de trabalho. Para tanto, deve-se elaborar um programa que atue nas causas e consequências negativas para o projeto e que possa impedir sua conclusão de acordo com o planejado.

Este processo visa à atuação sobre os indivíduos, para possibilitar-lhes enxergar o projeto em seus aspectos positivos e trabalharem para mitigar as causas e efeitos negativos.

* A comunicação deve ser ampla e sempre divulgada no tempo mais cedo possível. Os participantes devem se sentir privilegiados com o recebimento das informações. Devem ter a percepção que são parte fundamental para o sucesso do projeto e por isso recebem sempre as comunicações do mesmo no tempo mais cedo possível;
* Os benefícios do projeto devem ser amplamente comunicados, independentemente de serem pequenos, médios ou grandes, sua divulgação ajudará no incentivo e na percepção de que o projeto está apresentando retornos;
* Os riscos relacionados à credibilidade do projeto serão menores à medida que se consiga diminuir os tempos de implementação do projeto. Quanto mais produtos de valor agregado conseguir entregar para o Cliente e no menor prazo, maiores serão os níveis de satisfação e consequentemente, os riscos de credibilidade do projeto ficam reduzidos. Quanto maior o prazo do projeto, fica menos perceptível os ganhos que o mesmo pode gerar;
* É fundamental deixarmos muito claro ao Cliente nosso nível de controle sobre o projeto, pois demonstrando nossa organização, estamos passando claramente uma mensagem ao Cliente de que temos o domínio daquilo que estamos implementando e, portanto, há uma melhor percepção da redução dos níveis de riscos. A metodologia de implementação da TOTVS nos orientará sobremaneira para garantirmos o padrão e a organização do projeto, portanto, jamais deixe de executar uma atividade colocada como obrigatória no desenvolvimento do mesmo. É muito importante associar o sequenciamento e o padrão de nossa metodologia com a necessária velocidade que será observada pelo Cliente.
* Acompanhe o time de projeto e verifique o nível de envolvimento de cada participante. Este item pode representar um aumento do nível de riscos
* A implementação de um produto de tecnologia empresarial certamente gera algum desconforto entre os membros da organização, à medida que mudanças relacionadas ao seu processo, suas atividades e suas funções serão alteradas em maior ou menor nível. Como as mudanças geram impacto nas atividades correntes e acaba por agregar novos conhecimentos nas equipes, consequentemente exigirá níveis maiores de competência. Sem o devido gerenciamento este quadro pode ser visto negativamente e em função disto, é necessário que o time do projeto responda sempre detalhando o planejamento do projeto, seu status, obstáculos encontrados e o conseqüente envolvimento de todos os membros do grupo na busca das soluções alternativas que venham a contribuir com a remoção dos problemas e obstáculos encontrados.
* Uma vez realizadas as análises de riscos, seus resultados devem ser utilizados para que sejam gerados os respectivos planos de ação, nos quais devem ser abordadas as soluções de retomada do projeto, tais como: aumento dos níveis de comunicação, treinamentos, acréscimo de energia e pessoal envolvido nas etapas em atraso do projeto etc. É preciso deixar claro para os participantes que se as medidas corretivas e o plano de ação não forem seguidas, implicará em prejuízos para o projeto, colocando em risco a qualidade, prazo e custos planejados para o mesmo.
* O gestor de projetos da TOTVS, bem como o gestor do projeto do cliente, devem avaliar as necessidades individuais de cada participante crítico do projeto e tentar conciliar estas necessidades com os interesses e metas do projeto.
* Outro aspecto fundamental é que o corpo de gerenciamento do projeto deve assegurar todo o suporte necessário ao time do projeto.

## Regras para atualizar este plano a partir de mudanças nos riscos

Quaisquer alterações nos riscos já identificados (variação na probabilidade e impacto dos riscos) serão apresentadas ao Comitê do Projeto, gerando uma nova versão do plano contendo as modificações aprovadas.

## Regras para questões de riscos não previstas neste plano

Quaisquer riscos não previstos neste plano e identificados ao longo do projeto deverão ser imediatamente comunicados ao Coordenador de Projetos TOTVS para que o tratamento adequado seja providenciado. É importante ressaltar que estes riscos também poderão impactar nas condições do projeto, podendo ocasionar na renegociação das variáveis do mesmo.

# Gerenciamento da Integração

## Processo e regras para execução de atividades do projeto

<Descritivo de como as atividades serão controladas e auditadas e seus respectivos apontamentos dentro das categorias corretas>

Para que todas as mudanças possam ser implementadas com sucesso, a empresa – além de possuir um ambiente propício e ferramentas, técnicas e metodologias de trabalho que suportem a execução do projeto – precisa conhecer profundamente a forma como seus processos são executados.

Conhecendo os objetivos do projeto, define-se o que deve ser feito (etapas, atividades, tarefas), por quem (os envolvidos, suas funções e responsabilidades, interações), quando (a que tempo e a que a hora, relações de precedência), como (informações ou documentos de entrada; procedimentos, ferramentas e/ou tecnologias utilizadas no processamento das informações; informações ou documentos de saída), e onde (em que local, em que tipo de situação, por quais meios).

As atividades serão executadas de acordo com o planejamento aprovado pelo cliente, seguindo o encadeamento definido no cronograma do projeto. As agendas serão planejadas conforme a disponibilidade dos recursos TOTVS, pressupondo a disposição dos recursos do cliente para atendimento à equipe do projeto.

Todas as atividades serão executadas seguindo a Metodologia de Implantação TOTVS (MIT Digital), gerando documentos específicos para cada fase do projeto. O registro formal destas atividades nos modelos definidos pela MIT é fundamental ao controle de qualidade do projeto. As auditorias internas visam o cumprimento das normas estabelecidas, consolidando a aplicação das melhores práticas em gestão de projetos.

As atividades executadas serão registradas diariamente pelos recursos TOTVS no sistema de gestão de projetos.

## Processo e regras para monitoramento e controle do trabalho do projeto

<Descritivo de como as variações do projeto serão monitoradas>

O objetivo do Monitoramento e Controle do Projeto é oferecer um entendimento do progresso do projeto, de maneira que as ações corretivas apropriadas possam ser tomadas quando o desempenho do projeto se desviar significativamente do plano. O monitoramento e controle do trabalho pressupõe as seguintes tarefas:

* [Definir "indicadores" para o projeto](http://www.wthreex.com/rup/process/activity/ac_dmcon.htm#Define%20project);
* [Definir origem de dados para cálculo dos indicadores do projeto](http://www.wthreex.com/rup/process/activity/ac_dmcon.htm#Define%20sources%20for%20project%20indicators);
* [Definir procedimento para elaboração e divulgação de relatório de status;](http://www.wthreex.com/rup/process/activity/ac_dmcon.htm#Define%20procedure%20for%20team%20status%20reporting)
* [Definir procedimento de detecção de riscos e proposição de ações corretiva](http://www.wthreex.com/rup/process/activity/ac_dmcon.htm#Define%20procedure%20&%20thresholds%20for%20corrective%20action)s;
* Comunicar os procedimentos da MIT para formalização das entregas do projeto.

O que são "indicadores" para o projeto?

Os "indicadores" do projeto são conjuntos de informações que retratam o seu andamento no plano de implementação. Em geral, são indicadores que se aplicam ao escopo de trabalho, ao orçamento, à qualidade e aos riscos do projeto. À medida que um projeto avança, o coordenador de projetos monitora esses indicadores e estimula ações corretivas quando ultrapassam as condições predefinidas.

Quais são as origens de dados para os indicadores?

Em geral, os indicadores do projeto são calculados a partir de informações relatadas regularmente pela equipe do projeto. A forma como essas métricas devem ser capturadas e o processo para usá-las a fim de calcular os indicadores do projeto são definidos em conjunto com o cliente, de acordo com os indicadores selecionados para acompanhamento. É importante definir o procedimento que os membros da equipe do projeto deverão seguir para relatar as informações necessárias ao cálculo dos indicadores e a frequência com que deverão elaborar relatórios específicos, se for o caso. Exemplo: Registrar o tempo consumido nos pacotes de trabalho, informar a conclusão de tarefas, comunicar as entregas e os marcos do projeto, relatar problemas e riscos, etc.

O que é um relatório de status?

É o procedimento em que o coordenador de projetos informa o andamento do projeto ao Comitê do Projeto (gerando um relatório de acompanhamento do projeto). Define-se também a frequência com que ele deverá fazer isso. O documento irá apresentar o progresso físico e financeiro do projeto, além de destacar pontos de atenção, riscos mapeados, tendências do projeto, atividades pendentes e outros itens relevantes.

O que são ações corretivas?

Quando o status real se desvia significativamente dos resultados esperados para o projeto, as ações corretivas são tomadas para ajustar as situações detectadas. Estas ações podem exigir o replanejamento, que pode incluir a revisão do plano original, estabelecimento de novos acordos ou inclusão de atividades de mitigação de riscos adicionais dentro do plano atual.

## Processo e regras para controle, integração e aprovação das mudanças solicitadas

As bases do projeto serão definidas nos planos aprovados pelo Comitê Executivo. Esses planos irão detalhar os objetivos, estratégias, escopo e projeção orçamentária. Nenhuma alteração será aceita sem passar por um processo de mudança formal. Alterações nesses documentos serão efetuadas de maneira controlada, comunicadas e o resultado das decisões devem ser tomadas em consenso. Essas mudanças serão divulgadas formalmente para os membros do projeto.

(Avaliar se o porte do projeto suporte a Gestão de Mudanças e o detalhamento a seguir. Se necessário, simplificar o conteúdo do texto para demonstrar como serão controladas as mudanças no projeto.)

O gestor de controle de mudanças no projeto será nomeado logo no início dos trabalhos. São responsabilidades do Gestor de Controle de Mudanças:

* Administrar o processo de controle de mudança alinhado com este instrumento;
* Receber todos os formulários de solicitação de mudança;
* Atribuir numeração para as solicitações de mudança;
* Manter as solicitações de mudança e o registro de controle das mudanças;
* Controlar a distribuição e o encaminhamento das solicitações de mudança;
* Manter o arquivo das solicitações de mudança e o controle de prioridade da mudança na pasta de projeto da franquia;
* Assegurar que as mudanças prioritárias, juntamente com os documentos necessários, sejam enviadas aos principais membros da equipe do projeto.

**Processo de Controle da Mudança**

Encaminhamento da Solicitação de Mudança no Projeto: Qualquer membro da equipe do projeto pode gerar uma solicitação de mudança. Para gerar uma solicitação de mudança, os seguintes passos são necessários:

* Preencher o formulário solicitação de mudança (modelo disponível no item “Definições gerais” da MIT);
* Submeter o formulário ao Gestor de Controle de Mudança;
* Número seqüencial de mudança é atribuído;
* O Gestor do Projeto efetua a revisão da solicitação de mudança.
* O gestor de controle da mudança manterá o registro de todas as mudanças solicitadas utilizando o documento de registro de controle de mudanças (modelo disponível no item “Definições gerais” da MIT);
* As solicitações de mudança aprovadas ou rejeitadas serão arquivadas na pasta de projeto da franquia.

**Revisão do Impacto**

O Gestor do Projeto da <Código e Nome do Cliente> e o Gestor de Projeto da TOTVS <nome do Canal> avaliarão a solicitação de mudança em termos de impacto:

* Objetivos do negócio;
* Estratégia do projeto;
* Cronograma;
* Custos e a necessidade de contratação para execução desta mudança;
* Escopo;
* Recursos Humanos Envolvidos;
* Riscos e qualidade do projeto;
* Este impacto será documentado no formulário de solicitação da mudança, juntamente com os respectivos pareceres e demais possibilidades de problemas.

**Aprovação da Solicitação de Mudança**

A solicitação de mudança seguirá os seguintes passos para aprovação:

* Mudanças serão analisadas pelo Gestor e pelo Gestor do Projeto e, se tiverem impacto nos planos, devem ser autorizadas pelo Comitê Executivo.
* O Gestor do Projeto decidirá se a solicitação de mudança pode esperar até a próxima reunião do Comitê Executivo para aprovação. Caso não possa, deve solicitar uma reunião extraordinária, ou poderá buscar autorização individualmente dos membros do Comitê Executivo.

**Prioridades de Mudança**

* Para possibilitar a execução das mudanças aprovadas, as solicitações de mudanças deverão receber um número de prioridade para seu desenvolvimento. Este número deve ser assinalado nos formulários de controle do Gestor de Controle de Mudança.
* A equipe de projeto poderá iniciar a implementação da mudança seguindo a devida prioridade, já assinalada pelo Gestor de Controle da Mudança e liberada pelo mesmo.

**Revisão dos planos de projeto**

* Os documentos do projeto afetados pela prioridade da mudança serão revisados de acordo com as mudanças aprovadas e re-emitidos.
* As observações de revisão dos documentos incluirão detalhes como o número da solicitação de mudança e demais detalhes da mudança.

**Controle da Documentação do Projeto**

* Documentos controlados, desenvolvidos durante o ciclo de vida do projeto, são autorizados pelo Gestor e pelo Coordenador de Projeto TOTVS e são disponibilizados à equipe do projeto como instrumentos de trabalho.
* Mudanças nesses documentos, após o envio à equipe do projeto, somente serão efetuadas mediante procedimentos formais do processo de controle de mudança. Exemplos de documentos controlados são: Arquitetura do sistema; Protótipo dos processos de negócios; Processos a serem implantados; Plano de conversão de dados; etc.
* Mudanças de documentos controlados e disponibilizados à equipe, que não afetam os Planos de Controle do Projeto, podem ser aprovadas pelo Gestor e pelo Coordenador de Projeto TOTVS sem o consentimento do Comitê Executivo.

## Alocação financeira para mudanças no projeto

<Avaliar processo internos da TOTVS para o processamento de cobranças e aporte de horas negociadas>

Toda solicitação de mudança ocasiona na avaliação dos impactos nas demais variáveis do projeto, especialmente custo, prazo e escopo. Desta forma, é importante verificar se a mudança impacta em algum dos itens a seguir:

* Alteração do escopo inicial do projeto, gerando retrabalho, ajustes em processos já implementados ou acréscimo de novos processos;
* Alteração da carga de trabalho prevista em função da mudança de complexidade dos processos em implementação;
* Alteração das condições comerciais em decorrência de alguma negociação entre cliente e TOTVS, modificando a estimativa inicial de custo.

Desta forma, qualquer mudança deve ser avaliada quanto ao impacto financeiro, o qual deve ser aprovado pelo cliente através da formalização de um aporte de horas (aditivo ao projeto). Este aporte permitirá a liberação das agendas dos recursos e o novo planejamento do projeto, considerando o acréscimo de recursos para as atividades demandadas.

# Aceite

| **Aprovado por** | **Assinatura** | **Data** |
| --- | --- | --- |
| *<Nome e Função>* |  |  |