

# **Plano de Projeto**

## **Processos Digitais**

Prefeitura Municipal de Santos (PMS)



## I. Revisões

### Registro de Alterações

| Versão | Autor               | Data       | Comentário           |
|--------|---------------------|------------|----------------------|
| 1.0    | Fabio Duran Marques | 06/10/2014 | Criação do documento |
|        |                     |            |                      |
|        |                     |            |                      |
|        |                     |            |                      |

### Registro de Validações

| Versão | Validado por | Data | Comentário |
|--------|--------------|------|------------|
|        |              |      |            |
|        |              |      |            |
|        |              |      |            |
|        |              |      |            |

## II. Índice

### Sumário

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.    | INTRODUÇÃO .....                                    | 4  |
| 2.    | CENÁRIO ATUAL.....                                  | 5  |
| 3.    | JUSTIFICATIVA DO PROJETO .....                      | 7  |
| 4.    | ESCOPO DO PROJETO .....                             | 8  |
| 4.1.  | OBJETIVO E METAS.....                               | 8  |
| 4.2.  | CALCULO DE GRAU DE COMPLEXIDADE DOS PROCESSOS ..... | 15 |
| 4.3.  | VISÃO GERAL DA SOLUÇÃO.....                         | 17 |
| 4.4.  | CONCEITOS E GLOSSÁRIO .....                         | 18 |
| 4.5.  | ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP) .....          | 19 |
| 4.6.  | PRODUTOS E SERVIÇOS.....                            | 20 |
| 4.7.  | PREMISSAS DO PROJETO.....                           | 20 |
| 4.8.  | RESTRIÇÕES DO PROJETO .....                         | 22 |
| 4.9.  | PRODUTOS E SERVIÇOS NÃO INCLUÍDOS .....             | 22 |
| 4.10. | REQUISITOS GERAIS .....                             | 23 |
| 5.    | RISCOS DO PROJETO .....                             | 24 |
| 6.    | CRONOGRAMA .....                                    | 30 |
| 6.1.  | LISTA DE ENTREGÁVEIS.....                           | 30 |
| 6.2.  | CRONOGRAMA DE MARCOS.....                           | 30 |
| 6.3.  | CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO .....                  | 31 |
| 7.    | COMUNICAÇÕES E RECURSO HUMANOS .....                | 32 |
| 7.1.  | GERENTE DE PROJETO .....                            | 32 |
| 7.2.  | ORGANOGRAMA DO PROJETO .....                        | 33 |
| 7.3.  | RELAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)..... | 33 |
| 7.4.  | MAPA DAS COMUNICAÇÕES.....                          | 35 |
| 7.5.  | MATRIZ DE RESPONSABILIDADES .....                   | 35 |
| 8.    | CONDIÇÕES DE SUPORTE E GARANTIA .....               | 36 |
| 9.    | CONDIÇÕES DE ACEITE DO PROJETO .....                | 37 |
| 9.1.  | APROVAÇÃO DE FASE/ETAPA.....                        | 37 |
| 9.2.  | ACEITAÇÃO FINAL DO PROJETO .....                    | 37 |
| 10.   | ACEITE DO PLANO DE PROJETO .....                    | 38 |
| 11.   | ANEXO I – METODOLOGIA LECOM.....                    | 39 |
| 11.1. | INTRODUÇÃO .....                                    | 39 |
| 11.2. | VISÃO GERAL DO FLUXO DE TRABALHO .....              | 39 |

## **1. INTRODUÇÃO**

Este documento consolida os documentos de planejamento relacionados ao projeto e constitui-se do guia para os processos de execução, controle e encerramento do projeto. Qualquer alteração neste plano deverá ser efetuada pelo Gerente do Projeto da Lecom.

Após o aceite deste documento, os responsáveis estão autorizados a prosseguir com o projeto. A equipe do projeto deverá cumprir este Plano e mantê-lo atualizado, para que este documento seja a referência para o sucesso do projeto.

O Projeto será considerado entregue quando satisfizer todos os requisitos e especificações contidas nesse documento (Plano de Projeto) e na Definição Funcional dos Modelos de Processos relacionadas a esse documento.

## **2. CENÁRIO ATUAL**

Não há hoje no país, Município que não precise ser entendido e administrado à luz do mundo contemporâneo, marcado por rápidas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. A própria globalização da economia, além de outros diversos aspectos, exige dinamismo dos Governos no sentido de assegurar o bem-estar da sociedade e os direitos dos cidadãos.

Todo Município deseja sobreviver às dificuldades de um mercado extremamente competitivo. A necessidade de mudança é constante para o crescimento e para sustentabilidade de um negócio. Devemos estar atentos para identificar qual é o melhor momento para mudar e também saber reconhecer os fatores e cenários que podem impactar e impulsionar as mudanças.

O Governo Municipal atual trabalha com os contornos da sociedade do século XXI, tendo que lidar com o com grande apelo tecnológico e novas formas de administração e gestão, além de situações novas no plano da economia e das necessidades locais. Esses desafios exigem decisões melhores e mais rápidas, informações precisas e disponíveis.

Hoje, as demandas surgem não apenas pelos meios instituídos na lei, mas também pelas ruas e pela internet, e são cada vez mais capazes de interferir na ação governamental.

A informação circula de forma nunca antes experimentada, e adquire valor fundamental para qualquer tipo de gestão. Em paralelo, os avanços tecnológicos ampliam o quadro de soluções para os problemas públicos e as possibilidades de propiciar conforto humano e rapidez no atendimento.

A Constituição Federal pressupõe uma preocupação governamental com o planejamento, e por isso obriga a elaboração de diversos instrumentos de planejamento, como o Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e do Orçamento Anual. Mas é fato que a simples apresentação desses instrumentos nem sempre significa que foi realizado um bom planejamento, e tampouco que esse planejamento será cumprido de forma eficiente e eficaz.

Muitas vezes a carência de informações estratégicas corretas e adequadas, torna o planejamento uma mera formalidade. Em outros casos, a falta de mecanismos efetivos de controle e gestão, torna os gestores governamentais, meros expectadores do acaso.

Em primeiro lugar, deve ser realçado que os instrumentos básicos de administração pública com os quais o Governo é obrigado a trabalhar – principalmente o Plano Plurianual (situado no nível estratégico), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (situada no nível tático), o Orçamento Anual e as Prestações de Contas (situadas no nível operacional) – não serão elaborados com eficiência e senso de justiça social se não forem precedidos de análise e planejamento, baseados em informações precisas e relevantes.

Com os instrumentos de planejamento sendo subsidiados por informações que possibilitam um planejamento efetivo, o segundo passo é possuir meios para executar esse planejamento de forma eficaz e otimizada, prestando um serviço público com qualidade, e que as informações estejam disponíveis para tomadas de decisão.

A execução do planejamento exige que se mantenham sistemas de informações fidedignos, com dados que permitam o acompanhamento, controle e avaliação das ações e do correspondente movimento financeiro dos programas e atividades. Isto porque a informação é o ponto de partida de qualquer ciclo de planejamento, e pode ser um dos fatores mais importantes em uma administração municipal de excelência.

A Prefeitura Municipal de Santos está inserida nesse contexto, globalizado e sabe que precisa de melhorias contínuas para acompanhar esse cenário que não é nada simples.

### 3. JUSTIFICATIVA DO PROJETO

Hoje a Prefeitura Municipal de Santos tem grande volume processos para serem automatizados. A expectativa é que através da Solução **AtosBPM** se consiga automatizar 50 (cinquenta) processos nesse projeto inicial, que faz parte do escopo do projeto e do desenvolvimento da Lecom. Com a automatização desses processos pretende-se conferir mais agilidade, segurança, transparência e sustentabilidade aos processos organizacionais internos à Prefeitura Municipal de Santos e no relacionamento deste com os seus colaboradores e cidadãos.

**Melhoria na Gestão:** O desenvolvimento dos Processos Digitais através da Solução **AtosBPM** vai possibilitar ultrapassar diversas barreiras atualmente impostas pela estrutura de processos existente, fazendo com que o compartilhamento e a fluidez das informações seja feito de forma transparente e natural, entre os diversos departamentos envolvidos e o cidadão.

**Melhores práticas:** O desenvolvimento inicial dos 50 (cinquenta) Processos Digitais vai permitir à PMS repensar o atual modelo de trabalho e aplicar as melhores práticas de gestão pública contemporânea.

Vamos integrar alguns dos sistemas da PMS aos Processos Digitais, utilizando conceitos de BPM e tornando a Solução uma ferramenta ativa no processo de governança municipal.

**Tecnologia:** A Solução **AtosBPM** permite realizar a gestão dos processos com excelência. Com ela, é possível acompanhar e monitorar os fluxos com mobilidade, agilidade, segurança e autonomia. Além disso, a PMS terá em mãos uma ferramenta para análise de indicadores para potencializar ao máximo a redução dos custos relacionados a estas atividades.

## 4. ESCOPO DO PROJETO

Implantar a solução tecnológica **AtosBPM** (solução essa totalmente web, utilizando a plataforma JAVA e o banco de dados Oracle) que contempla gestão integrada de informações, documentos e processos, modelagem, mapeamento, otimização, automatização e desenvolvimento de 50 (cinquenta) Processos Digitais, englobando a elaboração do fluxograma da situação atual (AS-IS) e desejada (TO-BE, quando houver).

Esses 50 (cinquenta) Processos Digitais estão divididos de acordo com sua complexidade (\*), sendo:

- 10 (dez) processos de baixa complexidade;
- 35 (trinta e cinco) processos de média complexidade;
- 05 (cinco) processos de alta complexidade.

(\*) Por se tratar de um tópico complexo e muito relevante nesse projeto, esse tema será tratado em um tópico específico abaixo.

Basicamente 70% (setenta) dos processos que serão levantados, documentados e desenvolvidos são de 03 (três) Áreas da PMS: Gestão, Jurídico e Finanças. Além disso, outros órgãos também podem ser beneficiados indiretamente pelos Processos Digitais, além é claro do cidadão.

### 4.1. OBJETIVO E METAS

São diretrizes da Secretaria de Gestão, para o desenvolvimento do serviço de otimização dos processos, que faz parte do contrato com a Lecom:

- Eliminar desperdícios no novo desenho dos processos, entendendo como desperdício o excesso injustificado de paradas do processo e o tempo excessivo para tomada de decisões;
- Foco nos resultados (agregação de valor);
- Considerar no novo desenho de processos novas instâncias de tomada de decisão (camadas operacionais);



É fundamental para garantia dos itens mencionados anteriormente o engajamento da Prefeitura e a parceria da Lecom.

Hierarquia dos processos:

Exemplo:

- Macroprocesso (Nível Estratégico)
  - Finanças
- Processos (Nível Gerencial)
  - Alvarás
  - Recomposição orçamentária
  - Pagamentos
- Sub-processos (Nível Operacional)
  - Pagamento de Nota Fiscal
  - Pagamento de Relação de Despesas
  - Pagamento da Folha
  - Pagamento de Estagiários

Os Processos Digitais que serão desenvolvidos na Solução **AtosBPM** da Lecom são:

| Qtde | Macroprocesso | Tipo                         | Complexidade | Assunto                                |
|------|---------------|------------------------------|--------------|--|
| 1    | PGM           | Ação Judicial                | Alta         | Acompanhamento - PROTRAB               |
| 2    |               |                              |              | Acompanhamento - PROFISC               |
| 3    |               |                              |              | Acompanhamento - PROJUR                |
| 4    |               |                              |              | Acompanhamento - Assistência PGM       |
| 5    |               | Cadastro PROFISC             | Média        | Pedido de Informações Cadastrais       |
| 6    |               |                              |              | Atualização e Renovação de Lançamentos |
| 7    |               | Dívida Ativa                 | Média        | Inscrição                              |
| 8    |               |                              |              | Cancelamento                           |
| 9    |               |                              |              | Anulação de IDA - Ofício Judicial      |
| 10   |               | Parcelamento da Dívida Ativa | Média        | Comum                                  |
| 11   |               |                              |              | Especial                               |
| 12   |               |                              |              | Excepcional                            |
| 13   |               | Arrematação                  | Baixa        | Sub-rogação e atualização cadastral    |
| 14   |               | Pagamento Judicial           | Média        | RPV - Requisição de Pequeno Valor      |
| 15   |               | Mandados Judiciais           | Baixa        | Atendimento de ordens judiciais        |
| 16   |               | Precatórios                  | Baixa        | PROJUR/PROTRAB/PROFISC/Assistência PGM |
| 17   |               | Normas                       | Baixa        | Normas                                 |
| 18   |               | Polo Passivo                 | Baixa        | Exclusão                               |
| 19   |               |                              |              | Retificação                            |
| 20   |               | Convênios                    | Média        | Convênios                              |
| 21   |               | Baixa de Parcelas            | Média        | Baixa de Parcelas                      |

| Qtde | Macroprocesso | Tipo                        | Complexidade | Assunto                                     |
|------|---------------|-----------------------------|--------------|---|
| 1    | SEGES         | Benefícios e Direitos       | Alta         | Abono de falta                              |
| 2    |               |                             |              | Abono permanência                           |
| 3    |               |                             |              | Afastamento para participação em congresso  |
| 4    |               |                             |              | Alteração de centro de custo                |
| 5    |               |                             |              | Alteração pedido de férias                  |
| 6    |               |                             |              | Aposentadoria                               |
| 7    |               |                             |              | Auxílio doença                              |
| 8    |               |                             |              | Auxílio funeral                             |
| 9    |               |                             |              | Averbação de tempo de serviço               |
| 10   |               |                             |              | Certidão de inteiro teor da ficha funcional |
| 11   |               |                             |              | Certidão de PAV                             |
| 12   |               |                             |              | Certidão de tempo de contribuição           |
| 13   |               |                             |              | Décimo de chefia                            |
| 14   |               |                             |              | Exoneração                                  |
| 15   |               |                             |              | Gratificação por local de trabalho          |
| 16   |               |                             |              | Indenização de horas-extras                 |
| 17   |               |                             |              | Insalubridade/Periculosidade                |
| 18   |               |                             |              | Licença adoção                              |
| 19   |               |                             |              | Licença maternidade                         |
| 20   |               |                             |              | Licença médica                              |
| 21   |               |                             |              | Licença prêmio - gozo                       |
| 22   |               |                             |              | Licença prêmio - pecúnia                    |
| 23   |               |                             |              | Licença sem vencimentos - período           |
| 24   |               |                             |              | Licença sem vencimentos - prorrogação       |
| 25   |               |                             |              | Pensão alimentícia                          |
| 26   |               |                             |              | Pecúlio Auxílio                             |
| 27   |               |                             |              | Pecúlio Alteração Beneficiário              |
| 28   |               |                             |              | Reversão                                    |
| 29   |               |                             |              | Revogação de portaria                       |
| 30   |               |                             |              | Vale transporte                             |
| 31   |               | Readaptação                 | Média        | Readaptação                                 |
| 32   |               | Solicitação de Horas Extras | Baixa        | Solicitação de Horas Extras                 |
| 33   |               | Solicitação de Recursos     | Alta         | Solicitação de Recursos Humanos –           |

|    | Humanos – Concurso                                   |       | Concurso   |
|----|--|-------|--|
| 34 | Solicitação de Menor Aprendiz                        | Média | Solicitação de Menor Aprendiz                        |
| 35 | Bolsistas do Programa de Requalificação Profissional | Média | Bolsistas do Programa de Requalificação Profissional |
| 36 | Solicitação de Estagiário                            | Média | Solicitação de Estagiário                            |
| 37 | Solicitação de Capacitação / Treinamento             | Média | Solicitação de Capacitação / Treinamento             |
| 38 | Compras  | Média | Aquisição de materiais                               |
| 39 |  |       | Aquisição de serviços                                |
| 40 | Dispensa de Licitação                                | Média | Dispensa de Licitação                                |
| 41 | Folha da Pagamento                                   | Média | Folha de pagamento (Todos) e Adiantamento            |
| 42 |  |       | Rescisão contratual                                  |
| 43 | Licitação  | Alta  | Aquisição de materiais / serviços                    |
| 44 |  |       | Pré Qualificação de Fornecedor                       |
| 45 | Leilão   | Baixa | Baixa de bens inservíveis                            |
| 46 | Movimentação de pessoal                              | Média | Afastamento  |
| 47 |  |       | Contratação pela Lei 650                             |
| 48 |  |       | Designação de função gratificada                     |
| 49 |  |       | Nomeação   |
| 50 |  |       | Nomeação de cargo em comissão                        |
| 51 |  |       | Prorrogação de contratação emergencial               |
| 52 |  |       | Substituição de Função Gratificada                   |
| 53 | Protocolo  | Média | Protocolo  |
| 54 | Frota Municipal                                      | Média | Frota Municipal                                      |
| 55 | Recolhimentos Legais                                 | Média | INSS   |
| 56 |  |       | FGTS   |
| 57 | Cadastro de fornecedores                             | Média | Cadastro de Fornecedores                             |
| 58 | Solicitação de Serviços                              | Média | Solicitação de Serviços                              |
| 59 | Solicitação de Material                              | Média | Solicitação de Material                              |
| 60 | Pagamento Concessionárias                            | Baixa | Pagamento Concessionárias                            |
| 61 | Adesão ARP   | Média | Adesão a ATA de Registro de Preços                   |

| Qtde | Macroprocesso | Tipo                   | Complexidade | Assunto                     |
|------|---------------|------------------------|--------------|-----------------------------|
| 1    | SEFIN         | Alvará                 | Alta         | Abertura                    |
| 2    |               |                        |              | Alteração                   |
| 3    |               |                        |              | Baixa                       |
| 4    |               |                        |              | Bancas de jornal            |
| 5    |               |                        |              | Comércio ambulante          |
| 6    |               |                        |              | Eventos e feiras comerciais |
| 7    |               |                        |              | Feiras livres               |
| 8    |               |                        |              | Mercados municipais         |
| 9    |               |                        |              | Transferência               |
| 10   |               | IPTU                   | Média        | Atualização cadastral       |
| 11   |               |                        |              | Boleto Pagamento/2ª via     |
| 12   |               |                        |              | Certidão Negativa           |
| 13   |               |                        |              | Certidão Positiva           |
| 14   |               |                        |              | Imunidade                   |
| 15   |               |                        |              | Isenção                     |
| 16   |               |                        |              | Compensação/Restituição     |
| 17   |               | ISSQN                  | Média        | Atualização cadastral       |
| 18   |               |                        |              | Boleto Pagamento/2ª via     |
| 19   |               |                        |              | Certidão Negativa           |
| 20   |               |                        |              | Certidão Positiva           |
| 21   |               |                        |              | Imunidade                   |
| 22   |               |                        |              | Isenção                     |
| 23   |               |                        |              | Compensação/Restituição     |
| 24   |               | ITBI                   | Média        | Atualização cadastral       |
| 25   |               |                        |              | Boleto Pagamento/2ª via     |
| 26   |               |                        |              | Certidão Negativa           |
| 27   |               |                        |              | Certidão Positiva           |
| 28   |               |                        |              | Imunidade                   |
| 29   |               |                        |              | Isenção                     |
| 30   |               |                        |              | Compensação/Restituição     |
| 31   |               | Prestação de contas    | Média        | Cheque de adiantamento      |
| 32   |               |                        |              | Convênio demais subvenções  |
| 33   |               |                        |              | Convênio FMDCA              |
| 34   |               |                        |              | Convênio SEAS               |
| 35   |               |                        |              | Convênio SEDUC              |
| 36   |               |                        |              | Convênio SEDUC - APM        |
| 37   |               | Solicitação de Empenho | Média        | Dispensa                    |

|    |                             |       |  |
|----|-----------------------------|-------|--|
| 38 |                             |       | Compromisso com a Despesa                            |
| 39 |                             |       | Reserva – DEORG                                      |
| 40 |                             |       | Direito  |
| 41 | Liquidação                  | Média | Nota Fiscal  |
| 42 |                             |       | Fatura   |
| 43 |                             |       | Ateste   |
| 44 | Pagamentos                  | Baixa | Fatura   |
| 45 |                             |       | Empenho  |
| 46 |                             |       | Nota fiscal  |
| 47 |                             |       | Convênio   |
| 48 |                             |       | Nota de débito                                       |
| 49 |                             |       | Emissão da ordem de pagamento                        |
| 50 | Certidões                   | Baixa | Valor Venal  |
| 51 |                             |       | Isenção de nota fiscal                               |
| 52 |                             |       | De existência de firma                               |
| 53 |                             |       | De inexistência de firma                             |
| 54 |                             |       | De Regularidade                                      |
| 55 |                             |       | De baixa   |
| 56 |                             |       | Negativa taxa de licença                             |
| 57 | Retenções                   | Média | INSS / Empresas                                      |
| 58 |                             |       | IPREV  |
| 59 |                             |       | PASEP / FPM  |
| 60 |                             |       | INSS / Parcelamento                                  |
| 61 |                             |       | PASEP / CES  |
| 62 | Deduções                    | Média | Deduções Tarifas (Bancárias)                         |
| 63 | Transferência Financeira    |       | Transferência de Verbas: FUPES / Câmara Municipal... |
| 64 | Ressarcimento               | Média | Ressarcimento ou compensação de valores              |
| 65 |                             |       | Pagamento em duplicidade                             |
| 66 | Recomposição                | Média | Suplementação de dotação                             |
| 67 | Orçamentaria                |       | Cancelamento de reservas                             |
| 68 |                             |       | Aumento de limite orçamentário                       |
| 69 | Solicitação de Fiscalização | Média | Estabelecimento comercial                            |
| 70 |                             |       | Fiscalização Dirigida                                |
| 71 |                             |       | Fiscalização tributária imobiliária                  |
| 72 |                             |       | Shows  |
| 73 |                             |       | Fiscalização de Ambulantes                           |

|    |  |                    |       |  |
|----|--|--------------------|-------|--|
| 74 |  | Tribunal de Contas | Média | Requisição de documentos e informações               |
| 75 |  |                    |       | Ofício do tribunal de contas solicitando sindicância |

O detalhamento do escopo do projeto será realizado na Definição Funcional dos Modelos de Processos. Lembrando que a listagem acima não restringe a PMS de mudar qualquer um dos processos durante o desenvolvimento, desde que o mesmo ainda não tenha sido mapeado e documentado pela Lecom. Além disso, somente após o mapeamento e da utilização do Cálculo de Grau de Complexidade que chegaremos na real complexidade dos processos aqui listados.

## 4.2. Cálculo de Grau de Complexidade dos Processos

Os requisitos levados em consideração para avaliar a complexidade dos processos, após os mesmos serem classificados por assunto, tipo e subtipo, foram:

1. Quantidade de sistemas utilizados;
2. Quantidade de formulários utilizados;
3. Número de documentos que deverão ser escaneados para a realização do processo;
4. Número de trâmites no andamento natural do processo.

### CrITÉRIOS Utilizados para Avaliação

|   |   |              |             |
|---|---|--------------|-------------|
| 1 | Quantidade de sistemas que deverão ser integrados para a realização do processo |              |             |
|   | <b>Escala</b>   | <b>Valor</b> | <b>Peso</b> |
|   | De 00 a 01 (Baixa)  | 1            | 4           |
|   | De 02 a 03 (Média)  | 2            |             |
|   | 04 ou mais (Alta)   | 3            |             |
| 2 | Quantidade de formulários que serão utilizados para a realização do processo    |              |             |
|   | <b>Escala</b>   | <b>Valor</b> | <b>Peso</b> |
|   | De 00 a 02 (Baixa)  | 1            | 2           |
|   | De 03 a 04 (Média)  | 2            |             |
|   | 05 ou mais (Alta)   | 3            |             |
| 3 | Quantidade de documentos que serão escaneados para a realização do processo     |              |             |
|   | <b>Escala</b>   | <b>Valor</b> | <b>Peso</b> |
|   | De 00 a 02 (Baixa)  | 1            | 1           |
|   | De 03 a 04 (Média)  | 2            |             |
|   | 05 ou mais (Alta)   | 3            |             |
| 4 | Quantidade de trâmites no andamento natural do processo                         |              |             |
|   | <b>Escala</b>   | <b>Valor</b> | <b>Peso</b> |
|   | De 00 a 05 (Baixa)  | 1            | 3           |
|   | De 06 a 12 (Média)  | 2            |             |
|   | 13 ou mais (Alta)   | 3            |             |

|                                   |
|-----------------------------------|
| Resultado do Grau de Complexidade |
| De 10 a 18 Pontos = BAIXA         |
| De 19 a 25 Pontos = MÉDIA         |
| De 26 a 30 Pontos = ALTA          |

### Fórmula Utilizada para Calcular a Complexidade dos Processos Digitais

$$RCP = V1^{(1 \text{ a } 3)} \times 4 + V2^{(1 \text{ a } 3)} \times 2 + V3^{(1 \text{ a } 3)} \times 1 + V4^{(1 \text{ a } 3)} \times 3, \text{ onde:}$$

RCP= Resultado da Complexidade do Processo.

V1= Valor de escala referente ao número de sistemas utilizados, com variação de 1 a 3.



V2= Valor de escala referente ao número de formulários utilizados, com variação de 1 a 3.

V3= Valor de escala referente ao número de documentos escaneados, com variação de 1 a 3.

V4= Valor de escala referente ao número de trâmites do processo, com variação de 1 a 3.

### **Definições**

Para os fins deste contrato, os termos abaixo especificados terão o seguinte significado:

- Processo administrativo: conjunto de documentos e informações com caráter instrumental, que buscam garantir a legalidade dos atos administrativos;
- Sistema: conjunto de elementos que atuam de forma interativa para desempenhar uma atividade específica, conforme anexo VI;
- Trâmite: caminho em que o processo administrativo percorre pelas unidades administrativas até chegar ao seu destino final;
  - Ex: COPOUP => DEGEP => CCP => SEBDIR => FAMS-AG.
- Documento escaneado: documento físico cuja imagem é capturada através de um dispositivo e codificada, transformando-a em um documento digital;
- Formulário: é a tela do sistema que permite a entrada ou consulta de dados pelo usuário executante da atividade. Ex. Formulário de Requisição de Benefícios;
- Campos do formulário: Um formulário é composto por um ou vários campos, que são as informações de entrada de dados (ou consulta) do formulário.

### **4.3. VISÃO GERAL DA SOLUÇÃO**

No mercado atual, as empresas apontam que precisam cada vez mais de liderança e gestão da mudança para investir em tecnologias e gerar resultados estratégicos. A globalização e a velocidade nos negócios ditam o cenário econômico-financeiro. A estruturação, registro, documentação e gestão dos indicadores das informações que trafegam em uma empresa de médio/grande porte passaram a ser um diferencial competitivo e o papel da tecnologia da informação aplicada aos negócios se estende em todas as áreas de uma organização no que tange à estruturação dos processos.

De forma específica, a Solução **AtosBPM** tem como objetivo principal a automação e gestão dos processos de uma empresa. A Solução disponibiliza um conjunto de

funcionalidades que permitirão a PMS a criação, a execução e o gerenciamento de fluxos de processos automáticos e via web.

#### 4.4. CONCEITOS E GLOSSÁRIO

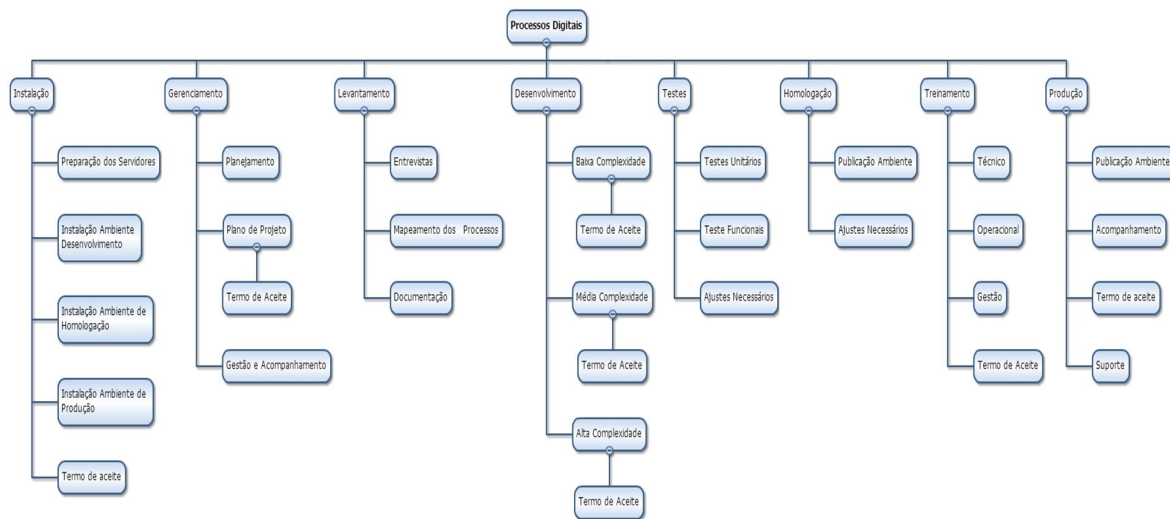
Segue abaixo a definição de alguns termos e abreviações utilizadas nesse documento, para que a compreensão seja a mesma por todos os leitores.

- **ABPMP:** (Association of Business Process Management Professionals) – Principal organização Internacional de Gerenciamento de Processos;
- **CBOK:** (Business Process Management Commom Body of Knowledge). Principal guia mundial de gestão de processos, escrito pela ABPMP;
- **EAP:** Estrutura Analítica de Projeto.
- **GP:** Gerente de Projeto;
- **IPTU:** Imposto Predial e Territorial Urbano;
- **ISSQN:** Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza;
- **ITBI:** Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis
- **LDO:** Lei de Diretrizes Orçamentárias;
- **OS:** Ordem de Serviço;
- **PGM:** Procuradoria Geral do Município;
- **PMBOK:** (Project Management Body of Knowledge) – Corpo de Conhecimento de Gestão de Projetos. Principal guia mundial de gestão de projeto, escrito pelo PMI;
- **PMI:** (Project Management Institute) – Principal organização Internacional de Gerenciamento de Projeto;
- **PMS:** Prefeitura Municipal de Santos;
- **Prefeitura:** Prefeitura Municipal de Santos;
- **Processos Digitais:** Codinome dado ao Projeto que será desenvolvido;
- **SEFIN:** Secretária de Finanças;
- **SEGES:** Secretaria de Gestão;
- **Stakeholders:** É qualquer pessoa que esteja envolvida ou relacionada de alguma forma com o projeto. Comumente traduzido como "Partes Interessadas";
- **TI:** Tecnologia da informação;
- **Usuário:** Funcionário da PMS que utiliza o sistema.

## 4.5. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é a decomposição hierárquica das entregas do projeto. Ela possibilita uma visão geral (macro) de todas as etapas do projeto e do produto que será construído, facilitando assim a compreensão e o gerenciamento do projeto por todas as partes interessadas.

Segue abaixo a EAP do **Projeto**:



#### **4.6. PRODUTOS E SERVIÇOS**

Breve descrição sobre o(s) produto(s) da entrega final.

- Processos Digitais;
- Implantação da Solução;
- Plano de Projeto;
- Definição Funcional dos Modelos de Processos;
- Gerenciamento;
- 10 (dez) Processos de baixa complexidade;
- 35 (trinta e cinco) Processos de média complexidade;
- 05 (cinco) Processos de alta complexidade;
- Treinamento Técnico;
- Treinamento Operacional;
- Treinamento Gerencial;
- Suporte Técnico e Garantia.

#### **4.7. PREMISSAS DO PROJETO**

Este projeto considera as premissas a seguir, apresentadas para uma execução bem sucedida do projeto. O não atendimento de qualquer item poderá incorrer em atrasos ou no não cumprimento das entregas do projeto:

- 4.7.1.** Os representantes da PMS que atuarão no projeto terão disponibilidade para participar das etapas/atividades em que eles se façam necessários (como entrevistas, especificação de entregas, validações, etc.) dentro dos períodos previstos no cronograma acordado;
- 4.7.2.** As funcionalidades desenvolvidas serão aquelas definidas no planejamento do projeto, dentro do plano de projeto e da Definição Funcional dos Modelos de Processos. Novas funcionalidades após o mapeamento dos processos exigirão uma revisão do planejamento, cronograma e custos, e deverão ser aprovadas pela Lecom e PMS;
- 4.7.3.** Alterações na legislação ou Instruções Normativas que afetem o desenvolvimento dos processos serão avaliadas pela Lecom e PMS. Caso essas mudanças gerem novos requisitos ou afetem requisitos já

desenvolvidos, esses impactos no custo e/ou cronograma serão acrescidos ao projeto;

- 4.7.4.** A PMS detém a infraestrutura necessária de software, hardware e rede para a hospedagem da Solução, tanto em ambiente de homologação, desenvolvimento e produção;
- 4.7.5.** A PMS realizará a preparação e será responsável pelos ambientes de desenvolvimento, homologação e de produção (software, hardware e rede) que hospedará a Solução;
- 4.7.6.** Cada usuário se responsabilizará pela segurança de seus dados de acesso (*login e senha*), não fornecendo esses dados a terceiros, não expondo, nem divulgando em locais inapropriados, bem como não tomando qualquer medida que facilite o uso por pessoas não autorizadas;
- 4.7.7.** Consenso de ambas às partes que só serão considerados homologados, parcial ou final, as fases que tiverem seu Termo de Aceite devidamente assinado pelo gestor do contrato da PMS. Assim como é consenso também de ambas às partes que serão colocados prazos para as homologações e assinatura do Termo de Aceite e que todos se comprometem a cumprir esses prazos que serão feitos em comum acordo. Além disso, em caso de não aceitação, o uso dos produtos e serviços contemplados no escopo do Plano de Projeto não poderá ser efetuado;
- 4.7.8.** Caso haja qualquer tipo de paralisação na PMS que impeça o bom andamento do trabalho do projeto (por exemplo, manifestações, greves, etc.), esse prazo será automaticamente adicionado ao final do prazo acordado sem acarretar nenhum ônus financeiro a Lecom;
- 4.7.9.** Somente a Lecom, na figura de seus funcionários, terá acesso a fazer qualquer alteração e/ou manutenção nos processos por ela desenvolvidos, e também na sua base de dados. Essa premissa é válida durante toda a vigência do projeto e do contrato que o suporta. Qualquer intervenção realizada por pessoas não autorizadas automaticamente fará com que o cliente perca o direito de suporte e garantia na Solução;

- 4.7.10.** O não atendimento de qualquer item poderá incorrer em atrasos ou não cumprimento das entregas do projeto.

## **4.8. RESTRIÇÕES DO PROJETO**

Os seguintes fatores representam as restrições do projeto:

- 4.8.1.** Solução totalmente Web;
- 4.8.2.** Linguagem de programação JAVA;
- 4.8.3.** Solução deve aceitar bancos de dados Oracle;
- 4.8.4.** O código fonte da Solução é de propriedade da Lecom Tecnologia SA.

## **4.9. PRODUTOS E SERVIÇOS NÃO INCLUÍDOS**

Abaixo serão listados alguns itens que NÃO fazem parte do escopo do projeto, de maneira a tornar a especificação a mais clara e transparente possível.

- 4.9.1.** Aquisição de infraestrutura de rede e hardware, bem como softwares e licenças;
- 4.9.2.** Aquisição de certificado digital ou similar;
- 4.9.3.** Configuração e manutenção de infraestrutura básica de software, hardware e rede;
- 4.9.4.** Hospedagem da Solução, bem como serviços relacionados, backups, monitoramentos diários, notificação de queda e falha da Solução, etc.;
- 4.9.5.** Serviços de instalação de aplicativos e configurações de software nos computadores dos usuários;
- 4.9.6.** Serviço de hospedagem e envio de e-mails;
- 4.9.7.** Aquisição de dispositivos e suprimentos (por exemplo; *pendrives*, mídias digitais, etc.);
- 4.9.8.** Desenvolvimento de Ajuda on-line (Help da Solução);
- 4.9.9.** Relatórios não definidos nos documentos de Requisitos;
- 4.9.10.** Qualquer outro item que não esteja identificado na documentação do projeto.

Vale lembrar, que os trabalhos que não estejam devidamente especificados no **Plano do Projeto** e na **Definição Funcional dos Modelos de Processos** não fazem parte do escopo deste projeto.

Entretanto, qualquer trabalho ou serviço adicional que não faça parte do escopo do projeto nesse momento, poderá ser requisitado posteriormente, conforme necessidade e interesse da PMS e mediante solicitação formal e registrada. Essas solicitações deverão ser aprovadas pela Lecom e PMS, incluindo eventuais alterações no cronograma ou custo do projeto, informadas pela Lecom.

#### **4.10. REQUISITOS GERAIS**

Solução deverá ser totalmente baseada na Web.

A metodologia Lecom deverá ser utilizada como o conjunto de práticas de Gestão do Projeto, pois a mesma é referenciada ao PMI (Project Management Institute) com base no PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) e a ABPMP (Association of Business Process Management Professionals) com base no BPM CBOK® (Business Process Management Commom Body of Knowledge).

Os conceitos e ciclos de vida de software devem seguir os modelos padrão de Engenharia de Software e Engenharia de Requisitos utilizados pela Lecom e adotados para este Projeto.

A metodologia de Gestão do Projeto Lecom definida para esse projeto está detalhada no anexo I desse plano de projeto.

## 5. RISCOS DO PROJETO

Neste documento os riscos potenciais do projeto serão identificados e será realizada uma análise qualitativa desses riscos, atribuindo-se a cada risco a probabilidade e o impacto de sua ocorrência, de acordo com a tabela abaixo:

| Atributo        | Probabilidade                               | Impacto   |
|-----------------|---|---|
| <b>Alto(a)</b>  | Probabilidade de ocorrência maior de 71%    | Caso o risco ocorra irá impactar significativamente o projeto, afetando pelo menos dois fatores do projeto (cronograma, custo, escopo). |
| <b>Médio(a)</b> | Probabilidade de ocorrência entre 31% e 70% | Caso o risco ocorra, irá afetar pelo menos um dos fatores (cronograma, escopo, custo) de maneira significativa.                         |
| <b>Baixo(a)</b> | Probabilidade menos de 30% de ocorrência    | Caso o risco ocorra, não irá afetar significativamente o escopo, custo ou cronograma do projeto.  |

A administração dos riscos será realizada com esse levantamento inicial dos riscos potenciais do projeto. Além disso, no decorrer do projeto, os riscos serão revisados e atualizados e, caso necessário, serão realizadas ações para minimizar as possibilidades de sua ocorrência e/ou seu impacto.

Abaixo a identificação inicial dos riscos para o projeto:

| TIPO             | Risco   | Ações  | Impacto Previsto   | Probabil. | Impacto |
|------------------|---|--|--|-----------|---------|
| <b>Gerencial</b> | Indefinição do patrocinador do projeto        | Atuar no sentido de gerenciar este conflito de interesses  | Falta de direção ao Projeto, gerando insegurança por parte dos envolvidos                | Alta      | Alto    |
| <b>Gerencial</b> | Falta de apoio da alta direção                | Apresentar previamente para a alta administração os benefícios da implantação da Solução buscando o seu apoio político | Projeto acéfalo, sem um direcionamento claro e firme, gerando insegurança nos envolvidos | Média     | Médio   |
| <b>Gerencial</b> | Perda de prioridade do projeto na organização | Atuar na manutenção do apoio político do patrocinador  | Insegurança na condução do Projeto; Perda de esforço já empregado e futuro               | Baixa     | Alto    |
| <b>Gerencial</b> | Perda do patrocinador                         | Fazer incursões políticas para obter o apoio de novos patrocinadores   | Projeto acéfalo, sem um direcionamento claro e firme, gerando insegurança nos envolvidos | Média     | Alto    |



| TIPO      | Risco   | Ações   | Impacto Previsto   | Probabil. | Impacto |
|-----------|---|---|--|-----------|---------|
| Gerencial | Não engajamento necessário dos "Donos" dos Processos  | Através de meio de conscientização, cobrar e conscientizar os mesmos da importância do engajamento deles para o sucesso do projeto                  | Desmotivação e dificuldade de que os demais usuários dos processos se sintam motivados ao uso da nova Solução  | Baixa     | Alto    |
| Gerencial | Comunicação interna e externa insuficiente  | Revisar plano de comunicação para o projeto   | Ausência de Participação ativa dos envolvidos;<br>Possibilidade de ruídos afetarem o bom andamento do Projeto;<br>Percepção de pouca importância e participação ao projeto | Baixa     | Médio   |
| Gerencial | Documentação insuficiente dos processos   | Acordar previamente com o fornecedor o nível de documentação exigido pela organização   | Perda de memória técnica;<br>Dificuldade de continuidade, manutenção e suporte ao Projeto  | Baixa     | Médio   |
| Gerencial | Dificuldade na definição do conceito de processo  | Através de meios, conceitos de mercado e até mesmo outros especialistas, tratar a situação esclarecendo o que for preciso para o sucesso do projeto | Problemas nos processos a serem entregues e impactos no cronograma proposto  | Média     | Alto    |
| Gerencial | Estratégia inadequada de Desenvolvimento e Implantação da Solução   | Dimensionar as vantagens e desvantagens das estratégias de desenvolvimento existentes e obter consenso quanto à estratégia escolhida                | Pode gerar falta de credibilidade dos envolvidos após o fracasso de tentativa de implantação;<br>Comprometimento de custo e tempo do projeto                               | Baixa     | Médio   |
| Gerencial | Falta de alinhamento das partes envolvidas em relação ao projeto  | Formalizar os entendimentos sobre o Projeto e manter no melhor nível o alinhamento das expectativas   | Dificuldade no <b>cumprimento dos prazos</b> do projeto e das atividades acordadas   | Alta      | Alto    |
| Gerencial | Falta de envio dos documentos, informações e de fornecimento dos acessos necessários para o desenvolvimento dos processos | Manter uma rotina adequada para os trabalhos com solicitações e prazos para atendimento   | Dificuldade no <b>cumprimento dos prazos</b> do projeto e das atividades acordadas   | Média     | Alto    |
| Gerencial | Falta de suporte técnico pós-implantação  | Determinar a forma de suporte pós-implantação   | Dificuldade na utilização da Solução por parte do cliente, e atraso nas rotinas do cliente   | Média     | Baixo   |

| TIPO      | Risco   | Ações   | Impacto Previsto  | Probabil. | Impacto |
|-----------|---|---|---|-----------|---------|
| Gerencial | Mudanças no escopo e especificação ao longo do projeto  | Definir o processo de Gerenciamento de Mudanças, realinhando e direcionando para a aprovação ou adiamento das mesmas, avaliando impacto no projeto  | Dificuldade no <b>cumprimento dos prazos</b> acordados no projeto e necessidade de <b>renegociação de prazos e custos</b> (horas necessárias para desenvolvimento)  | Alta      | Alto    |
| Gerencial | Não cumprimento das <b>premissas</b> identificadas no plano do projeto dentro do prazo estipulado | Definir o Ciclo de Aprovações e os responsáveis, determinando em caso de impasse as ações que devem ser tomadas   | Dificuldade no <b>cumprimento dos prazos</b> do projeto e das atividades acordadas  | Média     | Alto    |
| Gerencial | Não formalização do cronograma do projeto   | Obter o plano do projeto e o cronograma aprovado, formalizando com os Envolvidos  | Dificuldade no cumprimento dos prazos do projeto e das atividades acordadas   | Baixa     | Alto    |
| Gerencial | Ausência de Gerente de Projeto no Cliente   | Esclarecer e determinar a indicação de Gerente de Projeto por parte do Cliente  | Dificuldade na condução das atividades, relacionamento e comunicação junto aos envolvidos e Direção da Organização Cliente  | Alta      | Médio   |
| Gerencial | Testes da Solução não serem efetivos  | Garantir que os testes e homologação serão executados de forma padronizada e de acordo com as melhores práticas de Teste de Software  | Possibilidade de retrabalho e geração de um produto inconsistência, não atendendo aos requisitos funcionais e não funcionais  | Média     | Alto    |
| Processo  | A Solução ser muito complexa para a Organização   | Verificar previamente se a empresa tem condições culturais e estruturais para operar com uma Solução desta natureza   | Dificuldade de construção e implantação da Solução, uma vez que a Organização não conseguirá operacionalizá-la de maneira adequada, obtendo os resultados esperados | Baixa     | Médio   |
| Processo  | Alteração nos processos produtivos e administrativos da organização                               | Identificar quais processos serão alterados em virtude da implantação da Solução, documentar estas alterações, aprovar juntos aos Envolvidos e informar como e quando se darão essas alterações | Manter processos que não agregam valor e não aderentes a Solução, provocando desvios e controles paralelos  | Baixa     | Médio   |

| TIPO            | Risco  | Ações   | Impacto Previsto  | Probabil. | Impacto |
|-----------------|--|---|---|-----------|---------|
| <b>Processo</b> | Aumento das atividades desempenhadas pelos funcionários  | Fazer uma análise de como serão aumentadas as atividades dos funcionários e comunicá-los antes, fazendo também uma redistribuição das atividades, se for necessário | Sobrecarregar funcionários com atividades que não são de sua competência comprometendo a rotina que já existe na Organização                                | Baixa     | Alto    |
| <b>Processo</b> | Falta de conhecimentos dos envolvidos, nas atividades e processos que se referem aos Módulos a serem desenvolvidos | Avaliar ao longo do Projeto e determinar a necessidade de especialistas auxiliando na compreensão, capacitações direcionadas para garantir o melhor entendimento    | Dificuldade ou impossibilidade de definir, avaliar e aprovar, bem como de aprender a utilizar a Solução   | Média     | Alto    |
| <b>Processo</b> | Usuários não sabem detalhar suas necessidades ou não tem conhecimento das necessidades da sua área                 | Avaliar ao longo do Projeto e determinar a necessidade de especialistas auxiliando na compreensão, capacitações direcionadas para garantir o melhor entendimento    | Dificuldade ou impossibilidade de definir as necessidades de desenvolvimento da nova Solução, causando atrasos no projeto                                   | Média     | Alto    |
| <b>Processo</b> | Falta de mapeamento dos processos antes da implementação da Solução  | Garantir o mapeamento dos processos atuais (para entendimento) e propostos (para projeção), avaliando principalmente os propostos, validando com os Envolvidos      | Resistência em mudança ao processo; Desalinhamento da Solução, controles paralelos; Não atendimento dos requisitos do projeto em sua totalidade; Retrabalho | Baixa     | Alto    |
| <b>Processo</b> | Falta de redesenho dos processos antes da Implantação do Solução   | Garantir o mapeamento dos processos atuais (para entendimento) e propostos (para projeção), avaliando principalmente os propostos, validando com os Envolvidos      | Resistência em mudança ao processo; Desalinhamento da Solução, controles paralelos; Não atendimento dos requisitos do projeto em sua totalidade             | Baixa     | Alto    |
| <b>Processo</b> | Impacto na rotina de trabalho dos funcionários da organização  | Identificar e comunicar previamente aos funcionários como será a nova rotina de trabalho após a implantação da Solução. Deve-se se apoiar nos processos desenhados  | Resistência em mudança ao processo; Desalinhamento da Solução, controles paralelos; Não atendimento dos requisitos do projeto em sua totalidade             | Média     | Médio   |
| <b>Recursos</b> | Desmotivação da equipe de implantação  | Atuar no sentido de manter estes funcionários motivados durante todo o processo de  | Baixo comprometimento com o sucesso do Projeto, causando perdas tangíveis e intangíveis   | Média     | Alto    |

| TIPO            | Risco  | Ações   | Impacto Previsto   | Probabil. | Impacto |
|-----------------|--|---|--|-----------|---------|
|                 |  | implantação   |  |           |         |
| <b>Recursos</b> | Falta de disponibilidade das pessoas ou recursos/equipamento envolvidos nas atividades de "Planejamento", "Implantação", "Capacitação", "Homologação", etc | Realizar o Planejamento destas atividades, destacando de forma prioritária os Envolvidos qualificados e recursos necessários para as atividades, negociando o compromisso com o Patrocinador do Projeto | Dificuldade no <b>cumprimento dos prazos</b> do projeto e das atividades acordadas                                       | Alta      | Alto    |
| <b>Recursos</b> | Falta de preparo técnico dos funcionários na utilização da Solução   | Criar um programa de treinamentos extensível a todas as pessoas que irão utilizar a Solução   | Dificuldade na implantação e utilização da Solução, ocasionando retrabalho, desmotivação, bem como, prejuízos ao Projeto | Baixa     | Médio   |
| <b>Recursos</b> | Funcionários envolvidos com a Manutenção e Customizações da Solução não estarem preparados para a sua complexidade   | Treinamento dos funcionários envolvidos   | Necessidade de contratação do fornecedor da Solução para qualquer nova implementação ou ajustes                          | Baixa     | Baixo   |
| <b>Recursos</b> | Não envolvimento dos usuários na implantação da Solução  | Incluir representantes das áreas usuárias no time principal do projeto de implantação da Solução  | Dificuldade na implantação e utilização da Solução, ocasionando retrabalho, desmotivação, bem como, prejuízos ao Projeto | Alta      | Alto    |
| <b>Recursos</b> | Não transferência de conhecimento para a equipe interna por parte da empresa de desenvolvedora   | Estabelecer um Plano de trabalho conjunto, envolvendo a equipe interna em pontos de definição, análise, avaliação e aprovação, mantendo esta equipe em contato com o material gerado                    | Ausência de Equipe Interna qualificada para conduzir as atividades e suporte ao Solução após a implantação               | Baixa     | Médio   |
| <b>Recursos</b> | Perda de funcionários envolvidos com a Definição da Solução  | Buscar o comprometimento destes funcionários antes do início da implantação, definindo uma política de retenção. Definir a metodologia, com atividades de geração de                                    | Perda de conhecimento, necessidade de contratação e inserção rápida de novos profissionais ao time, atrasando o projeto  | Média     | Alto    |

| TIPO               | Risco   | Ações   | Impacto Previsto   | Probabil. | Impacto |
|--------------------|---|---|--|-----------|---------|
|                    |   | conhecimento explícito, salvaguardando as informações adquiridas  |  |           |         |
| <b>Recursos</b>    | Resistência dos funcionários à implantação da Solução                           | Executar um trabalho de conscientização dos funcionários sobre as vantagens de utilização da Solução              | Dificuldade no cumprimento dos prazos do projeto e das atividades acordadas                                      | Alta      | Alto    |
| <b>Tecnológico</b> | Configuração inadequada do software   | Validação de todas as adaptações antes da entrada em produção dos primeiros processos                             | Possibilidade de não entrar em produção os processos, ou causar prejuízos caso haja problemas de grande impactos | Baixa     | Alto    |
| <b>Tecnológico</b> | Demora na liberação do hardware   | Acompanhar ativamente o processo de liberação dos ambientes de homologação e produção pela equipe de TI           | Não possibilidade de Implantação do Software, atraso no Projeto  | Baixa     | Alto    |
| <b>Tecnológico</b> | Dimensionamento inadequado do hardware necessário para a implantação da Solução | Fazer um estudo junto ao cliente de que como deverá ser a atualização do hardware atual para suportar a Solução   | Dificuldade de escalar o hardware e obter aumento de capacidade de forma evolutiva                               | Baixa     | Médio   |
| <b>Tecnológico</b> | Não integração da Solução com os sistemas legados da organização                | Analisar quais as interfaces que deverão ser criadas para a integração da Solução com estes sistemas              | Operações que dependam de integração estarão comprometidas   | Baixa     | Médio   |
| <b>Tecnológico</b> | Falta de consistência dos dados dos sistemas legado                             | O cliente trabalhar previamente no tratamento e saneamento dos dados de cadastros e lançamentos do sistema legado | Impossibilidade de utilização dos dados por falha na consistência dos dados                                      | Alta      | Alto    |

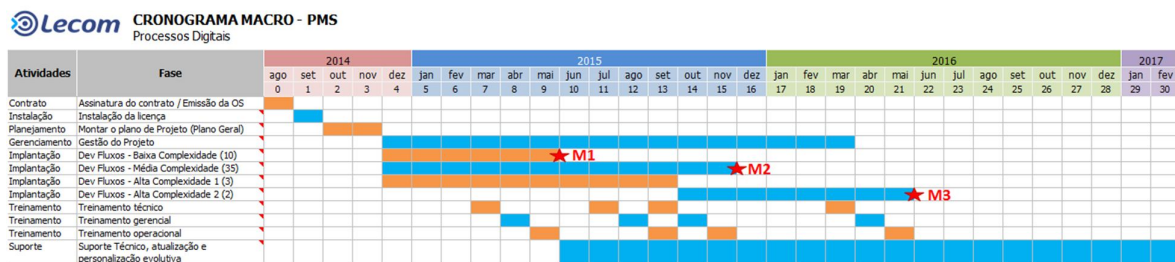
## 6. CRONOGRAMA

### 6.1. LISTA DE ENTREGÁVEIS

- Processos Digitais;
- Implantação da Solução;
- Plano Geral;
- Definição Funcional dos Modelos de Processos;
- Gerenciamento;
- 10 (dez) Processos de baixa complexidade;
- 35 (trinta e cinco) Processos de média complexidade;
- 05 (cinco) Processos de alta complexidade;
- Treinamento Técnico;
- Treinamento Operacional;
- Treinamento Gerencial;
- Suporte Técnico e Garantia.

### 6.2. CRONOGRAMA DE MARCOS

A tabela a seguir apresenta o cronograma previsto para os principais marcos do projeto, de acordo com o planejamento realizado:



O prazo total para a conclusão do projeto está estimado em 30 (trinta) meses, sendo seu início planejado para 22/09/2014, e final previsto para 08/02/2017, desde que este Plano de Projeto seja aprovado até 01/12/2014. Caso contrário o planejamento será avaliado e o cronograma revisto.

É importante ressaltar que o cronograma apresentado leva em consideração que as ações que dependem da PMS poderão ser realizadas nos prazos definidos.

### 6.3. CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO

O cronograma do projeto foi dividido em 6 (seis) principais entregas da Solução, que deverão ser realizadas dentro do prazo previsto, de acordo com as condições de aceite do projeto.

Segue abaixo a tabela com a representação das principais atividades e valores.

| Id.          | Descrição dos Serviços  | Qtde                    | Unitário   | Total                   |
|--------------|---|-------------------------|--|-------------------------|
| 1.           | Instalação da licença definitiva de uso da Solução nos servidores da CONTRATANTE.   | 1                       | R\$ 650.000,00                                     | R\$ 650.000,00          |
| 2.           | Planejamento Geral para implantação de Solução tecnológica que contemple gestão integrada de processos, incluindo suas informações, documentos, modelagem, mapeamento, otimização, automatização e implantação, para a Prefeitura de Santos.  | 1                       | R\$ 220.000,00                                     | R\$ 220.000,00          |
| 3.           | Gerenciamento do Projeto para implantação de Solução tecnológica que contemple gestão integrada de processos, incluindo suas informações, documentos, modelagem, mapeamento, otimização, automatização e implantação de 50 (cinquenta) processos institucionais, compreendendo: serviços técnicos especializados de T.I., com orientação para modernização dos processos de trabalho.   | 15                      | R\$ 28.500,00                                      | R\$ 427.500,00          |
| 4.           | Implantação de Solução tecnológica que contemple gestão integrada de informações, documentos e processos, modelagem, mapeamento, otimização, automatização e implantação de 50 (cinquenta) processos institucionais, sendo 10 (dez) de baixa complexidade, 35 (trinta e cinco) de média e 05 (cinco) de alta complexidade compreendendo: Serviços técnicos especializados de execução da implantação da Solução de TI, com orientação para modernização dos processos de trabalho; Customização do software de acordo com as necessidades da contratante; Integração da Solução com as bases de dados corporativas da Prefeitura. | 10(B)<br>35(M)<br>05(A) | R\$ 230.000,00<br>R\$ 830.000,00<br>R\$ 115.000,00 | R\$ 1.175.000,00        |
| 5.           | Treinamento técnico, gerencial e operacional da Solução contratada para os servidores da Prefeitura de Santos.  | 3                       | R\$ 21.900,00                                      | R\$ 87.600,00           |
| 6.           | Suporte técnico, atualização e personalização evolutiva da Solução tecnológica para a Prefeitura de Santos.   | 21                      | R\$ 6.650,00                                       | R\$ 139.650,00          |
| <b>TOTAL</b> |   |                         |  | <b>R\$ 2.669.750,00</b> |

## **7. COMUNICAÇÕES E RECURSO HUMANOS**

Nessa seção são apresentadas as partes interessadas, bem como suas respectivas responsabilidades no projeto. Em seguida, são identificados os principais envolvidos no projeto, e os eventos de comunicação previstos no projeto e seus respectivos atributos.

### **7.1. GERENTE DE PROJETO**

Para o tipo e porte do projeto em questão, é imprescindível que sejam designados 2 (dois) gerentes de projeto para esse projeto. Esses 2 (dois) gerentes de projeto serão a linha de frente do projeto, sendo um deles definido pela Lecom e outro pela PMS.

Esses gerentes de projeto serão os responsáveis pela execução e condução das atividades do projeto. Serão os responsáveis pelo atendimento das necessidades das tarefas, necessidades de equipe e necessidades individuais.

Esses Gerentes de Projeto devem ter autonomia suficiente para conduzir as atividades cotidianas do projeto, de acordo com o que foi definido no plano do projeto. Entretanto, vale ressaltar que qualquer alteração de escopo, ou mudança significativa em prazo, custo e qualidade do projeto, serão sempre avaliadas pela Lecom e PMS.

#### **Lecom**

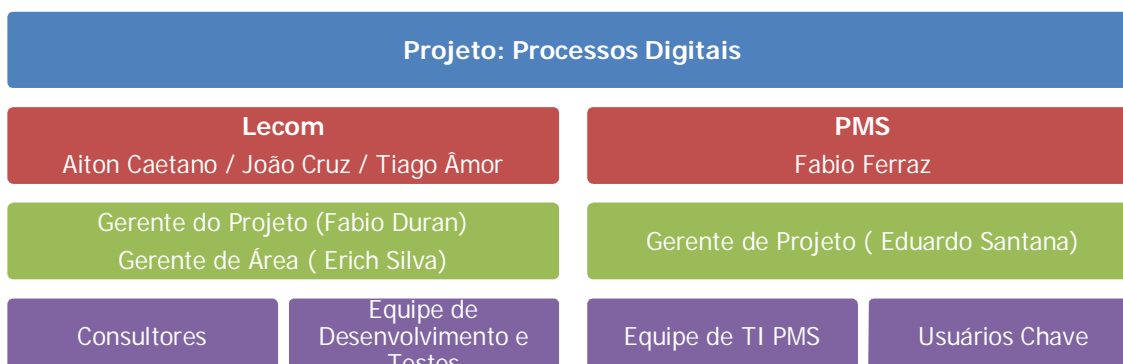
Pelo lado da empresa executora (Lecom), está definido como Gerente do Projeto o Sr. **Fabio Duran Marques**.

#### **PMS**

Pelo lado da empresa contratante (PMS), está definido como Gerente do Projeto o Sr. **Eduardo Américo Santana**.



## 7.2. ORGANOGRAMA DO PROJETO



## 7.3. RELAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)

A relação das partes interessadas do projeto é de suma importância para a sua gestão, pois identifica e atribui responsabilidades para todos os envolvidos, além de organizar toda a equipe (interna e externa).

Algumas partes interessadas também possuem outro papel fundamental para o projeto: são fornecedores de requisitos. Todas essas partes interessadas (*stakeholders*) serão listadas na tabela abaixo.

| Nome           | Cargo/Função         | Empresa | E-mail / Telefone           | Relação com Projeto |
|----------------|----------------------|---------|-----------------------------|---------------------|
| João Cruz      | Diretor Executivo    | Lecom   | joao.cruz@lecom.com.br      | Patrocinador        |
| Tiago Amor     | Diretor de Operações | Lecom   | tiago.amor@lecom.com.br     | Patrocinador        |
| Erich Silva    | Gerente Área         | Lecom   | erich.silva@lecom.com.br    | Gestão Funcional    |
| Airton Caetano | Executivo de Vendas  | Lecom   | airton.caetano@lecom.com.br | Executivo de Vendas |
| Fabio Duran    | Gerente de Projetos  | Lecom   | fabio.duran@lecom.com.br    | Gerente do Projeto  |
| Adriano Ramos  | Analista de IES      | Lecom   | adriano.ramos@lecom.com.br  | Equipe do Projeto   |
| Bruno Macedo   | Consultor            | Lecom   | bruno.macedo@lecom.com.br   | Equipe do Projeto   |
| Jaelson Silva  | Consultor            | Lecom   | jaelson.silva@lecom.com.br  | Equipe do Projeto   |

|                         |  |       |                                  |                   |
|-------------------------|--|-------|----------------------------------|-------------------|
| Juliane Soares          | Consultor  | Lecom | juliane.soares@lecom.com.br      | Equipe do Projeto |
| Lucas Licursi           | Consultor  | Lecom | lucas.licursi@lecom.com.br       | Equipe do Projeto |
| Mauricio Moura          | Consultor  | Lecom | mauricio.moura@lecom.com.br      | Equipe do Projeto |
| Romulo Quintiliano      | Consultor  | Lecom | romulo.quintiliano@lecom.com.br  | Equipe do Projeto |
| À Definir               | Consultor  | Lecom | (A ser contratado)               | Equipe do Projeto |
| À Definir               | Consultor  | Lecom | (A ser contratado)               | Equipe do Projeto |
| À Definir               | Consultor  | Lecom | (A ser contratado)               | Equipe do Projeto |
| À Definir               | Consultor  | Lecom | (A ser contratado)               | Equipe do Projeto |
| À Definir               | Consultor  | Lecom | (A ser contratado)               | Equipe do Projeto |
| À Definir               | Consultor  | Lecom | (A ser contratado)               | Equipe do Projeto |
| À Definir               | Consultor  | Lecom | (A ser contratado)               | Equipe do Projeto |
| À Definir               | Consultor  | Lecom | (A ser contratado)               | Equipe do Projeto |
| Fabio Ferraz            | Secretário de Gestão                                   | PMS   | fabioferraz@santos.sp.gov.br     | Patrocinador      |
| Ronaldo Lima            | Chefe DETIC  | PMS   | ronaldolima@santos.sp.gov.br     | Patrocinador      |
| Adison dos Reis         | Coordenador DETIC                                      | PMS   | adisonreis@santos.sp.gov.br      | Usuário Chave     |
| Eduardo Américo Santana | Chefe da Seção de Planejamento e Análise da Informação | PMS   | eduardosantana@santos.sp.gov.br  | Usuário Chave     |
| Rosandra Padron Armada  | Secretária Adjunta de Gestão                           | PMS   | rosandrapadron@santos.sp.gov.br  | Usuário Chave     |
| Ana P. Vasquez          | Analista de Sistemas                                   | PMS   | anapaulavasquez@santos.sp.gov.br | Usuário Chave     |
| Sandro da Silva Fonseca | Analista de Sistemas                                   | PMS   | sandrofonseca@santos.sp.gov.br   | Usuário Chave     |
| Raphael Marques Rufino  | Chefe da Seção de Desenvolvimento de Programas         | PMS   | raphaelrufino@santos.sp.gov.br   | Usuário Chave     |

## 7.4. MAPA DAS COMUNICAÇÕES

| Evento                 | Responsável                | Audiência  | Canal              | Frequência                                    |
|------------------------|----------------------------|--|--------------------|---|
| Abertura               | Gerente do Projeto (Lecom) | Patrocinador, Equipe do Projeto, Usuários Chave, Principais interessados | Reunião Presencial | Uma vez, no início do projeto.                |
| Relatório de Status    | Gerente do Projeto (Lecom) | Gerentes do Projeto, Patrocinador, Equipe do Projeto                     | E-mail             | Mensal  |
| Acompanhamento Técnico | Equipe de TI (PMS)         | Gerente de Projeto PMS, Representante da TI PMS, Equipe técnica Lecom    | Presencial         | Quinzenal (a critério da equipe de TI da PMS) |
| Alinhamento Progresso  | Gerente do Projeto (Lecom) | Gerentes do Projeto, Patrocinadores, Equipe do Projeto                   | Reunião Presencial | Ao final de cada fase                         |
| Fechamento             | Gerente do Projeto (Lecom) | Patrocinador, Equipe do Projeto, Usuários Chave, Principais interessados | Reunião Presencial | Uma vez, no final do projeto.                 |

## 7.5. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

| Responsável                   | Atividades  |  |  |   |   |
|-------------------------------|---|--|--|---|---|
| Patrocinador do Projeto (PMS) | Integrar as pessoas e expectativas                                      | Validar regras e planos gerais   | Indicar líderes  | Acompanhar indicadores e objetivos do Projeto                 |   |
| Gerente de Projeto (PMS)      | Participar das reuniões de planejamento, acompanhamento e encerramento. | Envolver equipe de trabalho PMS e Usuários Chave.                      | Garantir os cumprimentos de prazo por parte da PMS                           | Divulgar atividades, planos e cronograma de trabalho.         | Acompanhar indicadores e objetivos do Projeto |
| Usuários Chave (PMS)          | Participar das reuniões de definição, análise e implantação.            | Identificar e apontar situações para uma melhor execução de atividades | Completar os registros (Base de Dados) e replicar os treinamentos realizados | Realizar provas funcionais na Solução                         |   |
| Equipe Técnica (PMS)          | Participar das reuniões de definição e implantação                      | Participar dos treinamentos da Solução                                 | Analisar o impacto nos processos e sistemas                                  | Realizar atividades de infraestrutura e administrar a Solução |   |

| Gerente de Projeto (Lecom) | Participar das reuniões de planejamento, acompanhamento e encerramento.                           | Definir equipe de trabalho Lecom  | Garantir o comprometimento da equipe do projeto  | Divulgar atividades, planos e cronograma de trabalho. | Acompanhar indicadores e objetivos do Projeto |
|----------------------------|---|---|--|---|---|
| Consultor (Lecom)          | Conduzir o trabalho de levantamento junto ao cliente, definindo todos os requisitos dos processos | Atualizar atividades, planos e cronograma de trabalho, mantendo-se dentro do Planejado. | Zelar pelos objetivos do Projeto, facilitando a relação com os Usuários Chave e as áreas Operacionais. | Propor/Avaliar solicitações de mudanças e impactos.   |   |

## 8. CONDIÇÕES DE SUPORTE E GARANTIA

O projeto a ser desenvolvido possui uma complexidade extra, devido às diversas integrações com sistemas legados, sistemas satélites e sistemas de terceiro.

Com isso, é importante a definição de algumas premissas sobre a garantia que será prestada a Solução.

Para que a Lecom possa garantir a qualidade da Solução e das informações geradas e armazenadas, é importante que somente a Solução faça acesso à base de dados.

Para tanto, nenhum outro sistema ou solução, que não seja desenvolvida pela Lecom, fará acesso direto à base de dados, sejam eles sistemas da PMS ou de terceiros. Também não será permitida qualquer interação (inclusão, alteração ou exclusão) diretamente na base de dados.

Para que possamos trabalhar em uma base única com os diversos sistemas existentes, serão disponibilizados *webservices*, *views*, *store procedures* e/ou outros meios que se façam necessários, para que a utilização da base de dados seja feita de forma garantida.

Caso não seja possível observar as premissas acima, a garantia da Solução será realizada somente até a homologação dos mesmos nas bases de homologação e produção.

## **9. CONDIÇÕES DE ACEITE DO PROJETO**

### **9.1. APROVAÇÃO DE FASE/ETAPA**

As fases do projeto estão definidas no cronograma de marcos, que compõem esse Plano de Projeto. Essas fases/etapas serão utilizadas como base para a aprovação da continuidade do projeto.

Ao chegarmos à data final de cada marco, o Gerente de Projeto da Lecom deverá realizar uma reunião para formalizar a entrega da referida etapa. Com isso a etapa será considerada entregue e será autorizada a continuidade normal do projeto.

A equipe da PMS terá 30 (trinta) dias para fazer a homologação do módulo. Caso a homologação não seja feita nessa data, será considerado entregue.

Caso alguma Não Conformidade (NC) seja encontrada dentro do prazo (erros nos processos ou divergências com o escopo), ela será avaliada pela equipe da Lecom juntamente com a PMS, para definir as causas e responsáveis.

A equipe da Lecom terá 30 (trinta) dias para corrigir todas as Não Conformidades de sua responsabilidade.

### **9.2. ACEITAÇÃO FINAL DO PROJETO**

Ao final do projeto, todas as entregas parciais devem ter sido realizadas e, portanto, todos os processos devem ter sido aceitos individualmente.

Por se tratar de várias entregas de processos, caso não seja encontrada nenhuma Não Conformidade, em determinados processos que inviabilizem a utilização do mesmo ou da Solução, o Termo de Aceite será assinado pelo Gestor do Contrato da PMS e o projeto será considerado homologado. Importante reforçar que é consenso de ambas as partes que serão colocados prazos para as homologações e assinatura do Termo de Aceite e que todos se comprometem a cumprir esses prazos que serão feitos em comum acordo.

## 10. ACEITE DO PLANO DE PROJETO

Esse aceite considera que o plano contido nesse documento foi aceite e as partes estão de acordo com seu conteúdo.

| Responsáveis pelo Projeto (Cliente) |                                 |      |            |
|-------------------------------------|---------------------------------|------|------------|
| Nome:                               |                                 |      |            |
| Sim<br><input type="checkbox"/>     | Não<br><input type="checkbox"/> | Data | Assinatura |
| Nome:                               |                                 |      |            |
| Sim<br><input type="checkbox"/>     | Não<br><input type="checkbox"/> | Data | Assinatura |
| Nome:                               |                                 |      |            |
| Sim<br><input type="checkbox"/>     | Não<br><input type="checkbox"/> | Data | Assinatura |

| Responsáveis pelo Projeto (Lecom) |                                 |      |            |
|-----------------------------------|---------------------------------|------|------------|
| Nome:                             |                                 |      |            |
| Sim<br><input type="checkbox"/>   | Não<br><input type="checkbox"/> | Data | Assinatura |
| Nome:                             |                                 |      |            |
| Sim<br><input type="checkbox"/>   | Não<br><input type="checkbox"/> | Data | Assinatura |
| Nome:                             |                                 |      |            |
| Sim<br><input type="checkbox"/>   | Não<br><input type="checkbox"/> | Data | Assinatura |

## **11. ANEXO I – METODOLOGIA LECOM**

### **11.1. INTRODUÇÃO**

Abaixo vamos descrever um breve resumo da metodologia adotada pela Lecom para o desenvolvimento de soluções de tecnologia sob medida, como é o caso desse projeto.

Essa metodologia da Lecom se baseia nas melhores práticas de mercado, e na experiência de 19 (dezenove) anos de trabalho na área de tecnologia.

Diversos fatores devem ser levados em consideração ao se definir a melhor forma de trabalhar em cada projeto, incluindo variáveis como Complexidade do Projeto, Recursos envolvidos, Maturidade do Processo, Tempo, Investimento, etc.

Com base nestes diversos fatores e associando Melhores Práticas de Gerenciamento de Projeto e Engenharia de Software, para este Projeto, definimos a Metodologia aqui apresentada. Este documento é parte integrante do Plano de Projeto.

### **11.2. VISÃO GERAL DO FLUXO DE TRABALHO**

Nossa metodologia está baseada em melhores práticas de Gestão de Projetos e adotamos o PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) e o CBOK® (Business Process Management Commom Body of Knowledge), como base de conhecimento. Entretanto, procuramos sempre aliar as melhores práticas de gestão de projeto com metodologias ágeis e contemporâneas do desenvolvimento de software. Assim, buscamos aliar a robustez proporcionada pela gestão do projeto, sem abrir mão da flexibilidade e agilidade que o cenário atual do desenvolvimento de software exige.

De forma concisa, podemos destacar os 6 passos dessa metodologia:

#### **1. Iniciação e Preparação**

É o início do projeto, nele são definidos os Usuários Chave, bem como planejado toda a definição estratégica da Solução.

## 2. Planejamento e Análise

O principal objetivo desta fase é gerar dois documentos, denominados **Plano de Projeto** e **Definição Funcional dos Modelos de Processos**, contendo os cenários, processos e os requisitos da organização.

## 3. Execução

O propósito desta fase é a execução do Plano de Projeto e o desenvolvimento da Definição Funcional dos Modelos de Processos.

## 4. Preparação Final

O objetivo desta fase é analisar e preparar a Solução para entrada dos processos em produção.

## 5. Produção e Suporte

O propósito desta fase é a entrada em produção dos processos.

## 6. Monitoramento e Controle

Essa fase é realizada durante todo o projeto, monitorando o andamento das atividades e trabalhando para corrigir a rota caso necessário.

