

**FACULDADE SENAC DE FLORIANÓPOLIS**

**ANA PAULA ANDRADE SCHÜRHAUS  
ARAGONÊS FURLANETO RODRIGUES  
DENISE APARECIDA MICHELUTE GERARDI**

**PLANO DE AÇÃO PARA FIDELIZAÇÃO DE ASSOCIADOS COLABORADORES  
DA APABB**

**Florianópolis**

**2010**

**ANA PAULA ANDRADE SCHÜRHAUS  
ARAGONÊS FURLANETO RODRIGUES  
DENISE APARECIDA MICHELUTE GERARDI**

**PLANO DE AÇÃO PARA FIDELIZAÇÃO DE ASSOCIADOS COLABORADORES  
DA APABB**

**Projeto Integrador de Curso de Pós-Graduação apresentado à banca examinadora da Faculdade Senac de Florianópolis como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Projetos.**

**Orientador: Prof. Paulo Roberto Ramos, Dr. Eng.**

**Florianópolis**

**2010**

**ANA PAULA ANDRADE SCHÜRHAUS  
ARAGONÊS FURLANETO RODRIGUES  
DENISE APARECIDA MICHELUTE GERARDI**

**PLANO DE AÇÃO PARA FIDELIZAÇÃO DE ASSOCIADOS COLABORADORES  
DA APABB**

Projeto Integrador aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de especialista, no curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* de Gerenciamento de Projetos na Faculdade de Tecnologia Senac de Florianópolis.

**Comissão Avaliadora**

Docente da Disciplina Integradora:

Profº. Paulo Roberto Ramos, Dr. Eng.

Docente Orientador:

Profº. Paulo Roberto Ramos, Dr. Eng.

Docente da Disciplina Técnicas de Pesquisa:

Profº. Eli Lopes das Silva, M. Sc.

**Florianópolis**

**2010**

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho só foi possível devido à contribuição de algumas pessoas.

Aos nossos familiares por todo crédito e incentivo.

A todos os colegas do Curso de Especialização em Gerenciamento de Projetos pela oportunidade de aprendizados, convivência agradável e amizades.

Ao professor Paulo Roberto Ramos pelo interesse e dedicação com que orientou este projeto.

À coordenação e professores do Curso de Especialização em Gerenciamento de Projetos pela oportunidade de realização do curso e ensinamentos obtidos por intermédio dele.

À Apabb pela disponibilidade e por oportunizar que o projeto seja de fato baseado em elementos verídicos.

***"Normal é ser feliz!"***

Apabb

## RESUMO

Este Projeto de Conclusão de Curso tem como objetivo elaborar um projeto de um plano de ação voltado à fidelização dos atuais associados colaboradores da Apabb, a fim de manter a receita fixa institucional, garantindo assim a continuidade de seus serviços e projetos sociais desenvolvidos para as pessoas com deficiência. Para tanto, foi utilizado o guia de boas práticas em gerenciamento de projetos, o PMBOK®, desenvolvido pelo *Project Management Institute* – PMI. Em sua análise de viabilidade, o projeto prevê um calendário de ações que deverão ser executadas ao longo de um ano, para motivar a continuidade das contribuições dos atuais associados da Apabb, uma vez que esta é a única fonte de receita fixa da instituição. O trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos: no primeiro, destinado à fundamentação teórica, é apresentado o tema do projeto, bem como, a instituição onde este deverá ser aplicado; o segundo capítulo corresponde a documentação que dá início ao projeto; o terceiro apresenta o plano de gerenciamento do projeto; e por fim, no quarto capítulo, são apresentados os demais planos de gerenciamento do projeto.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de projetos. Plano de ação. Fidelização.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fases ou etapas .....	23
Quadro 2: Riscos e respostas planejados .....	24
Quadro 3: Recursos Humanos .....	25
Quadro 4: Requisitos e especificações contratuais .....	26
Quadro 5: Responsáveis pela aprovação dos documentos .....	26
Quadro 6: Revisões formais previstas .....	27
Quadro 7: Número de associados da Apabb .....	29
Quadro 8: Possíveis ações bimestrais do plano .....	30
Quadro 9: Número de Inadimplência da Apabb 2009 .....	31
Quadro 10: Matriz de responsabilidade .....	35
Quadro 11: Cronograma do projeto .....	36
Quadro 12: Principais marcos de controle .....	37

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Análise de Ambiente do Projeto .....	22
Figura 2: EAP/WBS .....	34



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 APRESENTAÇÃO .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	11
1.4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	12
<b>1.4.1 Gerenciamento de Projetos .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4.2 Instituições de Assistência Social.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4.3 Histórico do Trato da Deficiência no Brasil .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.4 Por que Fidelizar? .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4.5 Plano de Ação .....</b>	<b>18</b>
1.5 METODOLOGIA .....	18
1.6 OBJETO DE ESTUDO .....	19
<b>2 DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>21</b>
2.1 INICIAÇÃO DO PROJETO .....	21
<b>2.1.1 Termo de Abertura do Projeto .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2 Análise do Ambiente do Projeto .....</b>	<b>21</b>
<b>3 PLANEJAMENTO DO PROJETO .....</b>	<b>22</b>
3.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO .....	22
<b>3.1.1 Escopo .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1.2 Fases ou etapas .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1.3 Produtos .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1.4 Premissas .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1.5 Riscos e respostas planejadas .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1.6 Recursos chave para o projeto .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1.7 Restrições .....</b>	<b>25</b>

<b>3.1.8</b>	<b>Projetos inter-relacionados .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1.9</b>	<b>Requisitos e especificações contratuais .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1.10</b>	<b>Critérios de aceitação do projeto .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1.11</b>	<b>Assinaturas/aprovações .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1.12</b>	<b>Revisões formais previstas .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1.13</b>	<b>Custos .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1.14</b>	<b>Análise de viabilidade econômico-financeira .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1.14.1</b>	<b>Número de associados por Núcleo Regional .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1.14.2</b>	<b>Ações bimestrais .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1.15</b>	<b>Tarefas programadas (Estrutura Analítica do Projeto – EAP/WBS) .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1.16</b>	<b>Matriz tarefa x responsabilidade.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1.17</b>	<b>Cronograma .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1.18</b>	<b>Principais Marcos de Controle .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1.19</b>	<b>Indicadores de desempenho .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1.20</b>	<b>Metas .....</b>	<b>38</b>
<b>4</b>	<b>GERENCIAMENTO DO PROJETO .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1</b>	<b>GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO .....</b>	<b>39</b>
<b>4.2</b>	<b>GERENCIAMENTO DO ESCOPO .....</b>	<b>39</b>
<b>4.3</b>	<b>GERENCIAMENTO DE REQUISITOS .....</b>	<b>40</b>
<b>4.4</b>	<b>GERENCIAMENTO D O TEMPO .....</b>	<b>40</b>
<b>4.5</b>	<b>GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>40</b>
<b>4.6</b>	<b>GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES .....</b>	<b>40</b>
<b>4.7</b>	<b>GERENCIAMENTO DOS RISCOS .....</b>	<b>41</b>
<b>4.8</b>	<b>GERENCIAMENTO DA QUALIDADE .....</b>	<b>41</b>
<b>4.9</b>	<b>GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES .....</b>	<b>41</b>
<b>4.10</b>	<b>GERENCIAMENTO DE CUSTOS .....</b>	<b>41</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>42</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>43</b>
	<b>APÊNDICE A – TERMO DE ABERTURA DO PROJETO .....</b>	<b>45</b>
	<b>APÊNDICE B – PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS .....</b>	<b>49</b>
	<b>APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS .....</b>	<b>52</b>

<b>APÊNDICE D – DECLARAÇÃO DE ESCOPO .....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE E – PLANO DE GERENCIAMENTO DE REQUISITOS .....</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE F – PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO .....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE G – PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE H – PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES .....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE I – PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS .....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE J – PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE .....</b>	<b>89</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

O presente Projeto de Conclusão de Curso, intitulado “Plano de Ação para Fidelização de Associados Colaboradores da Apabb”, procura através da realização do curso de pós-graduação com foco na área social, contribuir para a fidelização dos associados colaboradores da Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade - Apabb.

A Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade/Apabb, fundada em 1987, é uma associação fruto da iniciativa de pais e amigos de pessoas com deficiência, que se uniram numa luta permanente pela superação de estigmas e preconceitos. Desenvolve ações com o intuito de melhorar a qualidade de vida das pessoas com deficiência e suas famílias, contribuindo para o processo de inclusão social, ajudando na construção de uma política de direitos igualitários através de programas e projetos que contemplam o desenvolvimento global do público atendido.

A Apabb está presente no Distrito Federal e mais treze Estados: Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Sergipe.

A sua única fonte de receita fixa atualmente é a adesão de pessoas físicas como associadas, que por meio de preenchimento de ficha de adesão, contribuem mensalmente com quantia determinada espontaneamente através de boleto bancário, débito em conta – no caso de correntista do Banco do Brasil – ou desconto em folha para aposentados do Banco do Brasil. Conforme o planejamento anual, as despesas fixas são mantidas unicamente pelas receitas citadas anteriormente. Neste sentido, faz-se necessário que a adesão dos associados seja mantida.

Desta forma, surge o seguinte questionamento: Como fidelizar a adesão de associados da Apabb?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um projeto de um plano de ação voltado à fidelização dos atuais associados colaboradores da Apabb, a fim de manter a receita fixa institucional.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer os processos, técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos componentes da metodologia abordada nas disciplinas ministradas na Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos do SENAC;
- b) Identificar, nas disciplinas cursadas, os processos de gerenciamento mais aplicáveis ao projeto em questão;
- c) Desenvolver documentos específicos de nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos dispostas no PMBOK®;
- d) Estabelecer procedimentos e estratégias de negociação e tomada de decisão dentro do grupo de trabalho que elaborará o projeto;
- e) Pesquisar informações técnicas sobre a área do projeto a ser desenvolvido na Apabb e na literatura sobre pessoas com deficiência, responsabilidade social e terceiro setor;
- f) Conhecer projetos semelhantes de associações e organizações não governamentais.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A inadimplência e a falta de uma campanha eficaz para a fidelização dos associados colaboradores afetam demasiadamente a estabilidade financeira da Apabb e conseqüentemente, ameaçam a continuidade dos programas e projetos, no qual os associados representam a única fonte de receita fixa da instituição. Conforme o planejamento anual, as despesas fixas são mantidas unicamente pelas receitas citadas anteriormente. Neste sentido, faz-se necessário a manutenção das contribuições a fim de cobrir as despesas fixas institucionais. Esse projeto buscará apresentar um plano de ação voltado à fidelização dos atuais associados, visando garantir a manutenção dos programas e projetos já existentes e

possibilitar o desenvolvimento de novas atividades, com vistas a contribuir para a inclusão social e cidadania das pessoas com deficiência.

## 1.4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.4.1 Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que uma empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

Segundo Vargas (2005, p.7):

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Os projetos podem ser aplicados em praticamente todas as áreas do conhecimento humano, incluindo os trabalhos administrativos, estratégicos e operacionais, bem como a vida pessoal de cada um. Já o gerenciamento de projetos pode ser aplicado a qualquer situação onde exista um empreendimento que foge ao que é fixo e rotineiro na empresa.

Ainda segundo Vargas (2005, p.18):

O gerenciamento de projetos proporciona numerosos benefícios sobre as demais formas de gerenciamento e se mostra eficaz à medida que obtém os resultados almejados dentro do termo e do custo definido pela organização. Sua principal vantagem é que ele não é restrito a projetos gigantescos, de alta complexidade e custo. Ele pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em qualquer linha de negócios.

As principais características adotadas foram extraídas do manual de melhores práticas de gerenciamento de projetos elaborado pelo Project Management Institute – PMI (2008), entre as quais se destacam: (1) temporários, possuindo um início e um fim delimitados; (2) planejados, executados e controlados; (3) entregam produtos, serviços ou resultados

exclusivos; (4) desenvolvido em etapas e continuam por incremento com uma elaboração progressiva; (5) realizados por pessoas; (6) com recursos limitados.

Em função das características específicas dos projetos, existe a necessidade de uma gerência também específica para os mesmos. O gerenciamento de projetos está envolvido com métodos de coordenar e controlar alguns tipos de atividades complexas e dinâmicas, diferenciando-se muito da administração tradicional de atividades de rotina.

### **1.4.2 Instituições de Assistência Social**

De acordo com Iamamoto (1999) na sociedade contemporânea, o fenômeno da globalização tem sido beneficiado pelo avanço da ciência, da tecnologia de comunicação e pela hegemonia norte-americana. Assim, as barreiras regionais e culturais são praticamente rompidas e o mundo do trabalho controlado por grandes monopólios, que motivado pela competitividade extremada, pela grande cobrança da produção e, conseqüentemente, do lucro atinge a sociedade de forma generalizada, fazendo com que aumente as buscas por emprego, moradia e alimentação, e o indivíduo passa a ser interpretado por aquilo que pode produzir ou oferecer à sociedade, surgindo, então, a chamada Questão Social, que nada mais é que:

[...] o conjunto das expressões das desigualdades da sociedade capitalista madura, que tem uma raiz comum: a produção social é cada vez mais coletiva, o trabalho torna-se mais amplamente social, enquanto a apropriação dos seus frutos mantém-se privada, monopolizada por uma parte da sociedade (IAMAMOTO, 1999, p. 27).

Diante desta situação, a Constituição Federal de 1988, reconhece a Assistência Social como direito de todos e dever do estado, assegurada a quem dela necessitar, através de políticas sociais. Contudo, o crescente desenvolvimento das expressões da questão social, precariza o atendimento e a efetivação deste direito dos cidadãos, não bastando, o Estado, por sua vez, busca constantemente repassar sua responsabilidade à sociedade civil<sup>1</sup>, que se vê obrigada a atuar nos mais variados segmentos da sociedade.

Neste contexto, surgem as chamadas Organizações Não-Governamentais – ONGs, também conhecidas como organizações do Terceiro Setor<sup>2</sup>, que são instituições sem fins

<sup>1</sup> De acordo com Gramsci a sociedade civil é o “extenso e complexo espaço público não estatal... de grande importância política, onde as classes subalternas são chamadas a desenvolver as suas convicções e a lutar para um novo projeto hegemônico que poderá levar à gestão democrática e popular do poder” (CORREIA, 2004, p. 163).

<sup>2</sup> Segundo Correia (2004) é chamado terceiro setor porque o Estado seria o primeiro e o mercado o segundo setor.

lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem os propósitos de atender o interesse público, ou seja, tem como missão a resolução de algum problema da coletividade. Estas instituições, em sua maioria, desenvolvem seu trabalho através de projetos sociais e uma das suas maiores dificuldades é a sustentabilidade financeira, uma vez que sua manutenção financeira depende constantemente da captação de recursos advindos de patrocínios, doações e parcerias com o setor privado, bem como, com o setor público.

### **1.4.3 Histórico do Trato da Deficiência no Brasil**

No panorama do mundo do trabalho, as pessoas com deficiência são vistas como seres incapazes de produção, ou ainda, como seres que dependem de outros para a sua sobrevivência. Assim, sob o ponto de vista capitalista, além de não serem capazes de contribuir para a produção, ameaçam o desempenho dos demais, pois tomam o tempo e a capacidade de produção de terceiros para a sua sobrevivência, ou seja, são dispensáveis para o mercado, sendo preciso que se faça algo para que não ameacem a produção alheia.

Segundo Carmo (2004) várias foram as tentativas para que as pessoas com deficiência se adequassem a sociedade, contudo, o atendimento iniciou-se primeiramente com as pessoas com deficiência física, em 1832, através da criação de um instituto na Alemanha e somente, em 1848, nos Estados Unidos, quando surgiu, oficialmente, o atendimento das pessoas com deficiência mental, na ocasião era utilizado os treinamentos de comportamentos sociais básicos em institutos residenciais e, em 1896, estas passaram a receber atendimentos fora dessas residências. Somente a partir de 1900 é que foram criadas as primeiras classes especiais em escolas regulares para atendimento em caráter educacional.

Ainda de acordo com a autora, no Brasil, o atendimento das pessoas com deficiência teve início em 1854, com a criação do primeiro instituto para cegos e em 1857 com o primeiro instituto para surdos, ambos no Rio de Janeiro. A partir desta data, foram criados institutos para atendimentos de pessoas deficientes, com caráter de abrigo e proteção em sistema de internato. No período de 1905 a 1950, as instituições criadas eram ainda, em sua maioria, particulares e/ou assistenciais e de caráter assistencialista. Os serviços públicos eram prestados por meio das escolas regulares, que ofereciam classes especiais para o atendimento dos alunos deficientes, porém, havia a preocupação de separar os alunos regulares dos alunos com deficiência.



Em 1957, a educação das pessoas deficientes foi assumida, em nível nacional, pelo Governo Federal, sinalizando a preocupação com a temática; e a partir daí outros avanços podem ser elencados como: a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, que passou a vigorar em 1961 e a Constituição de 1967, que garantia o direito à educação das pessoas deficientes e o comprometimento do governo em auxiliar as organizações não-governamentais a prestarem serviços educacionais às pessoas deficientes;

Entretanto, de 1960 a 1970, Carmo (2004) afirma ainda que o governo transferiu sua responsabilidade, referente à educação das pessoas com deficiência, para as organizações não-governamentais, devido ao número significativo de instituições filantrópicas criadas, apesar de, em 1973, ter sido criado o Centro Nacional de Educação Especial (CENESP), órgão subordinado ao Ministério da Educação e Cultura – MEC. A Constituição Federal de 1988 veio contemplar a educação, habilitação e reabilitação da pessoa com deficiência, além da sua vida comunitária. Somente, em 1996, com a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação, surgiram algumas inovações para a educação especial, quando foi dedicado um capítulo exclusivo a esta temática, com prerrogativa de inclusão escolar para alunos com necessidades educacionais especiais e ampliação de oportunidades, como a inclusão da criança deficiente na etapa da educação infantil.

De acordo com a Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão – PFDC (2003) é importante ressaltar o surgimento de uma nova legislação, posterior à LDB, trata-se da Convenção Interamericana para Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra a Pessoa Portadora de Deficiência, celebrada na Guatemala. No Brasil, este documento, também conhecido como Convenção de Guatemala, foi aprovado por meio do Decreto Legislativo nº 198, de 13 de junho de 2001, e promulgada pelo Decreto nº 3.956, de 08 de outubro de 2001, da Presidência da República.

Este documento, conforme a PFDC (2003), define

Discriminação como toda diferenciação, exclusão ou restrição baseada em deficiência, antecedente de deficiência, consequência de deficiência anterior ou percepção de deficiência presente ou passada, que tenha o efeito ou propósito de impedir ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício por parte da pessoa com deficiência de seus direitos humanos e suas liberdades fundamentais. (BRASIL, 2003, p. 9).

Ainda esclarece a PFDC (2003) de acordo com a Convenção de Guatemala:

Não constitui discriminação a diferenciação ou preferência adotada para promover a integração social ou o desenvolvimento pessoal dos portadores de deficiência, desde que a diferenciação ou preferência não limite em si mesmo o direito à igualdade dessas pessoas e que elas não sejam obrigadas a aceitar tal diferenciação ou preferência. (BRASIL, 2003, p. 10).

De acordo com a Convenção de Guatemala é preciso “tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais”, ou seja, é preciso que se admitam as diferenças com base na deficiência para permitir o acesso ao direito, e não para negar o auxílio dele.

Para garantia de direitos a sociedade civil organiza-se por meio de associações de assistência social e sem fins lucrativos, que contam para sua manutenção com contribuições, que podem ser definidas da seguinte forma:

[...] recursos pecuniários oriundos de associados e outros indivíduos ou empresas que se comprometem, periodicamente, [...] contribuir com determinada quantia, pré-fixada ou não, para manutenção da entidade ou para execução de uma obra, um projeto ou atividade específicos. (OLAK, 1999, apud ALVES; CARVALHO; SLOMSKI, 2008, p.7).

Visando manter a continuidade dos programas e projetos desenvolvidos, as associações de assistência social buscam fidelizar estas contribuições. Segundo Libardi (2009), fidelização quer dizer aumentar a taxa de retenção de clientes, evitando que estes migrem para a concorrência, aumentando o valor total de negócios com cada um deles.

#### **1.4.4 Por que Fidelizar?**

Sobre o conceito de fidelização, Gonçalves (2007, p.9) afirma que “Seja no campo das relações afetivas ou nas relações comerciais, fidelidade significa a confirmação de uma escolha, opção exclusiva por algo ou alguém e permanência dessa opção por um determinado tempo”.

Contudo, depende da capacidade de atratividade daquilo que é escolhido e das especialidades daquele que escolhe.

Gonçalves (2007) afirma ainda, que no contexto capitalista, vários fatores afetam a relação dos clientes com um produto, ou seja, influenciam na fidelização, entre eles destaca-se: as características e qualidades próprias dos produtos percebidas pelos clientes; a experiência pessoal do cliente; a qualidade do atendimento, na venda e pós venda, bem como

os serviços agregados ao produto; e, por fim a imagem institucional da organização e os atributos associados à marca que garante o produto.

O conceito de Fidelização muito utilizado na área do marketing de relacionamento, como uma forma de rentabilidade e retorno em longo prazo, como alega Araújo e Quelhas (2005, p. 49),

[...] as organizações que se importam com o crescimento, rentabilidade e retorno de longo prazo, precisam investir na fidelidade dos clientes [...] e seus investidores, em suma, nos *stakeholders*. Assim um relacionamento forte com o cliente é essencial ao sucesso do negócio, pois fazer negócio com pessoas conhecidas e confiáveis é mais previsível e eficiente e, portanto, mais rentável do que fazer negócios com estranhos.

Uma estratégia para fidelizar ou garantir a fidelização é reter os associados através de ações integradas sistemáticas de comunicação, o que deve ser um processo contínuo.

#### **1.4.5 Plano de Ação**

“O Plano de Ação é o planejamento de todas as ações necessárias para se atingir um resultado desejado” (ARAÚJO, 2010). Ainda, segundo Araújo (2010), é um momento importante para a instituição refletir sobre a sua missão, definindo as atividades prioritárias para um determinado período, tendo em vista os resultados desejados.

Araújo (2010) afirma ainda, que um plano de ação deve esclarecer tudo o que precisa ser feito para o alcance de seus objetivos e metas, ou seja, deve definir quem, por que, como, quando e onde serão realizadas as ações.

Todo e qualquer plano de ação quando bem confeccionado e dimensionado dentro da realidade em que está inserido, só tem a agregar para a organização. Ações, metas e prazos bem definidos aumentam a sinergia dos envolvidos para o alcance do objetivo proposto.

### **1.5 METODOLOGIA**

O projeto será desenvolvido com base nas técnicas e práticas difundidas pelo PMI, que tem como guia o PMBOK®, para tanto serão utilizados os conhecimentos adquiridos nas disciplinas do curso de pós-graduação em Gerenciamento de Projetos da Faculdade Senac de Florianópolis, durante o período que se estende entre maio de 2009 a outubro de 2010. Assim,

à medida que as disciplinas foram ministradas, a equipe analisou, mediante reuniões, a necessidade da aplicabilidade de cada uma ao projeto em questão, bem como a elaboração dos documentos pertinentes a cada uma de nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos dispostas no PMBOK®, ponto norteador das disciplinas.

O projeto terá como ponto inicial a pesquisa bibliográfica e documental, a partir do levantamento e análise de referências sobre organizações não governamentais e sem fins lucrativos – no sentido de buscar fundamentação teórica – bem como visita em páginas eletrônicas e contato com instituições da área, visando o conhecimento de projetos semelhantes.

Neste sentido, trata-se de uma pesquisa aplicada, tendo em vista que poderá apresentar resultados práticos e visíveis, com seus procedimentos técnicos a partir da pesquisa bibliográfica e documental.

## 1.6 OBJETO DE ESTUDO

A Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade/APABB, fundada em 1987, é uma associação fruto da iniciativa de pais e amigos de pessoas com deficiência, que se uniram numa luta permanente pela superação de estigmas e preconceitos. Desenvolve ações com o intuito de melhorar a qualidade de vida das pessoas com deficiência e suas famílias, contribuindo para o processo de inclusão social, ajudando na construção de uma política de direitos igualitários através de programas e projetos que contemplam o desenvolvimento global do público atendido.

A Apabb está presente no Distrito Federal e mais treze Estados: Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Sergipe.

A causa que se propôs desde o início a defender contou com o apoio de chefes e diretores do Banco do Brasil, resultando no empréstimo de um espaço nas instalações físicas do banco e de alguns funcionários, consolidando a sua implantação.

O crescimento da Associação fez com que fosse procurada para apoio e atendimento por famílias externas à comunidade de funcionários do Banco do Brasil, demonstrando que os problemas relacionados à administração da rotina com filhos com deficiência não é somente de famílias do Banco do Brasil, mas da comunidade, como um todo. Assim, de acordo com o artigo 2º do Estatuto Social da instituição, os princípios que norteiam a atuação da apabb são:

- I. A inclusão social e a defesa da pessoa com deficiência;
- II. O respeito às diferenças individuais, sociais e culturais;
- III. A participação e a gestão democrática da Associação; e
- IV. O repúdio a qualquer forma de discriminação (APABB, 2008, p. 01).

O atendimento prestado pela Apabb está centrado no contexto político nacional, por meio, principalmente, da defesa do exercício da cidadania e disseminação da concepção de inclusão social; no contexto sócio cultural, principalmente na promoção de encontros entre famílias, para troca de experiências e atividades de lazer e atividades de recreação e esportes para pessoas com deficiência, divulgando o trabalho realizado, informações técnicas em jornal próprio; e no contexto emocional, através do apoio às famílias em diversas situações, como, dúvidas sobre tratamentos e recursos especializados, e também orientando e acompanhando o desenvolvimento da pessoa com deficiência.

Em resumo, a Apabb caracteriza-se com uma entidade sem fins lucrativos, que tem por objetivo a realização de atividades sociais, sendo que suas receitas constituem-se por contribuições e doações de seus associados, sendo estas as únicas fontes para garantir a sua continuidade.

Atualmente, a sua única fonte de receita fixa é a adesão de pessoas físicas como associadas, que por meio de preenchimento de ficha de adesão, contribuem mensalmente com quantia determinada espontaneamente através de boleto bancário, débito em conta – no caso de correntista do Banco do Brasil – ou desconto em folha para aposentados do Banco do Brasil.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

Neste capítulo são apresentados os modelos de documentos utilizados para controle do projeto.

### **2.1 INICIAÇÃO DO PROJETO**

#### **2.1.1 Termo de Abertura do Projeto**

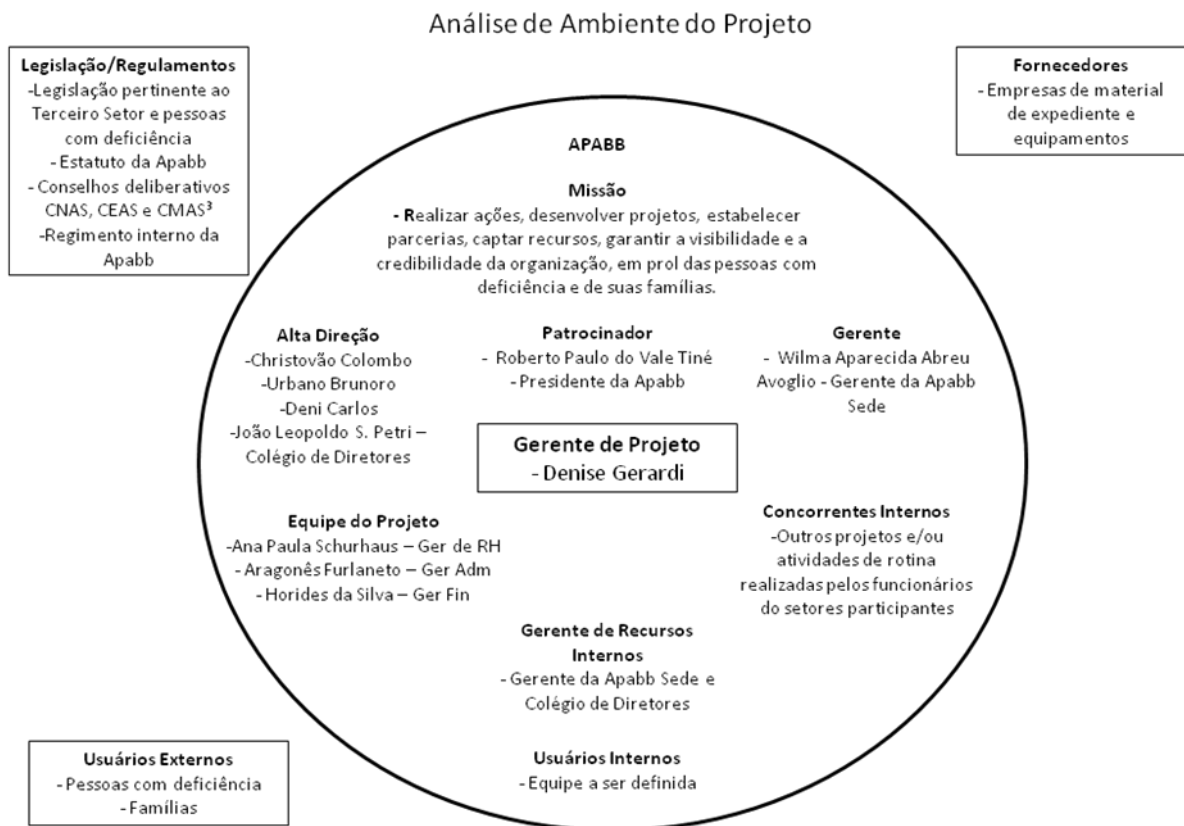
A elaboração da abertura do projeto é o processo de desenvolvimento de um documento que autoriza formalmente o projeto ou uma fase deste (PMI, 2008).

O Termo de Abertura encontra-se no apêndice A.

#### **2.1.2 Análise do Ambiente do Projeto**

A Análise de Ambiente do Projeto é de extrema importância para o processo de planejamento, pois ela é capaz de oferecer um panorama do cenário do projeto identificando os principais interessados no mesmo.

Na figura a seguir, apresenta-se no ambiente externo ao projeto, como principais stakeholders: a legislação referente ao terceiro setor e pessoa com deficiência, bem como os regulamentos da instituição, uma vez que qualquer tipo de alteração pode influenciar significativamente no projeto; e, os usuários externos, já que são o público alvo das ações desenvolvidas nos projetos e programas da Apabb e os fornecedores do material que será utilizado, uma vez que a falta dele impossibilitará o planejamento deste projeto. Já no ambiente interno, destaca-se a alta direção da instituição, o patrocinador, a equipe do projeto e a rotina da instituição, já que alteração neste cenário podem influenciar diretamente no planejamento e execução do projeto.



<sup>3</sup>CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social, CEAS – Conselho Estadual de Assistência Social e CMAS – Conselho Municipal de Assistência Social.

Figura 1: Análise de Ambiente do Projeto

Fonte: Dados primários (2009)

### 3 PLANEJAMENTO DO PROJETO

#### 3.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

##### 3.1.1 Escopo

O projeto tem com objetivo elaborar um plano de ações com a finalidade de fidelizar os atuais associados colaboradores da Apabb e traçar estratégias voltadas à manutenção da receita fixa institucional proveniente da contribuição dos atuais associados colaboradores.

O plano de ações contemplará estratégias com base no calendário anual mediante a encaminhamento de brindes e relatórios de ações efetuadas pela instituição.

O plano irá abranger todo território catarinense na qual permitirá um trabalho mais específico baseado nos perfis dos associados da região.

### 3.1.2 Fases ou etapas

ITEM	ATIVIDADES	INÍCIO	ENTREGA
<b>1</b>	Gerenciamento do Projeto	10/08/2010	20/10/2010
<b>1.1</b>	Iniciação	10/08/2010	13/08/2010
<b>1.1.1</b>	Elaborar Termo de Abertura	10/08/2010	13/08/2010
<b>1.2</b>	Planejamento	16/08/2010	26/08/2010
<b>1.2.1</b>	Elaborar Declaração de Escopo	16/08/2010	20/08/2010
<b>1.2.2</b>	Elaborar EAP	23/08/2010	24/08/2010
<b>1.2.3</b>	Elaborar Cronograma	25/08/2010	26/08/2010
<b>1.3</b>	Elaborar Planos do Projeto	27/08/2010	02/09/2010
<b>1.4</b>	Monitoramento: 03/09; 09/09; 22/09; 14/10; 20/10	03/09/2010	20/10/2010
<b>1.4.1</b>	Validação das normas	03/09/2010	20/10/2010
<b>1.4.2</b>	Validação dos critérios de aceitação	03/09/2010	20/10/2010
<b>1.5</b>	Encerramento	14/10/2010	20/10/2010
<b>1.5.1</b>	Lições aprendidas	15/10/2010	15/10/2010
<b>1.5.2</b>	Relatório Final	15/10/2010	20/10/2010

Quadro 1: Fases ou etapas do Projeto

Fonte: Dados primários (2010)

### 3.1.3 Produtos

O produto do projeto consiste em um plano de ação voltado à fidelização de associados colaboradores, com vistas à manutenção da receita fixa institucional.

### 3.1.4 Premissas

- Participação e cooperação de toda a equipe do projeto durante a elaboração deste projeto;
- Cumprir dos prazos determinados em cada etapa do projeto.



### 3.1.5 Riscos e respostas planejadas

A identificação dos riscos e respostas, feita através de reunião de brainstorming entre os membros da equipe de gerenciamento de projeto e consultas a especialistas é apresentada a seguir:

RISCO	RESPOSTA	DESCRIÇÃO
Mudanças na legislação referente ao Terceiro Setor	Aceitação	Adequação às mudanças
Falta de adesão dos Stakeholders	Mitigação	Apresentação do projeto e sua importância
Falta de conhecimento dos membros da equipe de execução, causando dependência excessiva da equipe de planejamento.	Mitigação	Apresentação do projeto e sua importância e otimizar os meios de comunicação. Prever treinamento à equipe de execução.
Interesse do colégio de diretores e gerência na realização do projeto.	Mitigação	Apresentação do projeto e sua importância
Atraso na entrega das etapas / tempo projeto.	Mitigação	Cumprir o cronograma estipulado
Custo superior ao orçado.	Mitigação	Manter o orçamento estipulado
Priorização das etapas em detrimento das outras.	Mitigação	Cumprir o cronograma estipulado
Confundir planejamento com execução	Mitigação	Reuniões de avaliação
Aplicabilidade do projeto nos diferentes núcleos da Apabb.	Melhorar	Reuniões de avaliação
Falta de experiência da equipe do projeto com relação à formulação de projetos.	Explorar	Matriz de treinamento
Equipe de planejamento sendo contratada para execução do projeto.	Transferência	Contratação da equipe de planejamento para execução do projeto

Quadro 2: riscos e respostas planejadas  
Fonte: Dados primários (2010)

### 3.1.6 Recursos chave para o projeto

#### Materiais:

- Materiais de expediente.

Humanos:

<i>Nome</i>	<i>Área</i>	<i>E-mail</i>	<i>Telefone</i>
<i>Denise Gerardi</i>	Gerente Projeto	deniseamg@hotmail.com	(48) 9958-5880
<i>Ana Paula Schürhaus</i>	Gerente RH	anaschurhaus@yahoo.com.br	(48) 9944-3298
<i>Aragonês Rodrigues</i>	Gerente Adm	aragafr@yahoo.com.br	(48) 8803-5060

Quadro 3: Recursos Humanos  
 Fonte: Dados primários (2010)

- 1 Gerente de Projeto;
- 2 Especialistas em Gerenciamento de Projetos.

Financeiro:

- O valor estimado para o projeto é de R\$ 7.800,00, com base em material de expediente e nas horas previstas de trabalho para o Gerente do Projeto, equipe e subcontratados (fornecedores), sendo que já está previsto uma reserva de 10% do valor total para outras atividades que não foram primeiramente incluídas.

**3.1.7 Restrições**

- As contribuições mensais dos associados não poderão ser debitadas de conta corrente que não sejam do Banco do Brasil;
- O orçamento do projeto não poderá ultrapassar R\$ 7.800,00

**3.1.8 Projetos inter-relacionados**

Tendo em vista que o projeto está relacionado à manutenção financeira da Apabb, conseqüentemente estará associado a todos os programas e projetos executados atualmente, bem como com os que vierem a ser implantados, pois dependem dos resultados financeiros oriundos desse projeto.

### 3.1.9 Requisitos e especificações contratuais

Requisitos	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana
Entrevista on-line com o Presidente	X			
Entrevista on-line com o Colégio de Diretores		X		
Entrevista on-line com Gerente da Apabb			X	
Entrevista on-line com Supervisores Administrativos da Apabb				X

Quadro 4: Requisitos e especificações contratuais

Fonte: Dados primários (2010)

Por se tratar de um plano de ação, não haverá um contrato formal, específico voltado ao gerenciamento deste projeto.

### 3.1.10 Critérios de aceitação do projeto

- Identificação de mecanismos que possibilitem a fidelização dos associados da Apabb;
- Entrega de todas as etapas dentro dos prazos estabelecidos.

### 3.1.11 Assinaturas/aprovações

Os responsáveis pelas pré-aprovações serão os membros da equipe do projeto, sendo que a aprovação final será efetuada pelo patrocinador.

Nome	Área	Responsabilidade
<i>Denise Gerardi</i>	Gerente Projeto	Pré-aprovação das entregas
<i>Ana Paula Schürhaus</i>	Gerente RH	Pré-aprovação das entregas
<i>Aragonês Rodrigues</i>	Gerente Administrativo	Pré-aprovação das entregas
<i>Roberto Paulo do Vale Tiné</i>	Patrocinador do Projeto	Aprovação final da entregas

Quadro 5: Responsáveis pela aprovação dos documentos

Fonte: Dados primários

### 3.1.12 Revisões formais previstas

ITEM	ATIVIDADES	DATA DA REVISÃO
1	Abertura do Projeto	Seg 16/08/2010
2	Treinamento da equipe do Projeto	Qui 09/09/2010
3	Levantamento de dados da instituição	Qua 22/09/2010
4	Definição de ações	Qua 13/10/2010
5	Finalização do Projeto	20/10/2010

Quadro 6: Revisões previstas  
Fonte: Dados primários

### 3.1.13 Custos

Os custos do projeto não podem exceder a R\$ 7.800,00.

### 3.1.14 Análise de viabilidade econômico-financeira

Atualmente não existem ações voltadas ao estreitamento de vínculos com os associados da Apabb que não possuem vínculos familiares com pessoas com deficiência, sendo este um dos motivos de investimento institucional na área de comunicação como o site e o jornal. Estes dois podem ser considerados os únicos meios de manutenção de contato com estes associados, sendo que o primeiro depende do interesse do associado em buscar informações e o segundo é encaminhado quadrimestralmente a todos os associados.

Assim, mesmo com caráter de informar e trazer à tona pontos relevantes para discussão no que diz respeito à qualidade de vida e direitos das pessoas com deficiência, pois são abordadas poucas informações sobre as atividades desenvolvidas pelos Núcleos Regionais, o jornal pode ser considerado como uma ação de fidelização de associados, já que busca a manutenção e aproximação deste público também.

Dessa forma, este projeto apresenta a proposta de ações bimestrais que visem fidelizar os atuais associados sem vínculos familiares com pessoas com deficiência., antes denominados no Estatuto Social como associados colaboradores e, que com a reformulação do Estatuto Social, deixaram de existir, mas continuando sendo informal e internamente assim definidos.

O Estatuto Social da Apabb em seu artigo 6º distribui os associados em categorias, conforme segue:

Os associados serão distribuídos nas seguintes categorias:

I. FUNDADORES - aqueles que tomaram parte na Assembléia de constituição da APABB e que estejam contribuindo para consecução dos seus objetivos;

II. EFETIVOS - funcionários, ex-funcionários, aposentados e pensionistas do Banco do Brasil S.A., beneficiários de complementação ou pensionistas da Previ - Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil, usuários e funcionários da CASSI - Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil e que estejam contribuindo para consecução dos objetivos da APABB;

III. BENEMÉRITOS - pessoas que tiverem prestado contribuição relevante para a APABB, a juízo do Colégio de Diretores e ad-referendum da Assembléia Geral;

IV. COMUNITÁRIOS – pais, amigos e pessoas com deficiência oriundos da Comunidade, admitidos sob critérios definidos no Regimento Interno e que estejam colaborando para consecução dos seus objetivos; e

V. CONTRIBUINTEs - pessoas jurídicas admitidas sob critérios regulamentados no Regimento Interno.

Parágrafo Único – A qualidade de associado fundador, efetivo e benemérito é transmissível ao cônjuge (APABB, ANO 2008, p. 3).

A instituição tem por hábito, quando da implantação de um novo projeto ou ação, definir um Núcleo que sirva de piloto. Considerando que o Núcleo Regional Santa Catarina tem proximidade e contribuição no desenvolvimento deste projeto e, principalmente, que é atualmente o Núcleo com menor número de associados, totalizando 235 (duzentos e trinta e cinco) associados, entre efetivos e comunitários. Destes 47 (quarenta e sete) não possuem vínculos familiares com pessoas com deficiência. Dessa forma, propõe-se que este Núcleo sirva de piloto para a execução do projeto contemplando 188 (cento e oitenta e oito) associados.

Dessa forma, a análise de viabilidade econômico-financeira será realizada com dados do referido Núcleo.

### 3.1.14.1 Número de associados por Núcleo Regional:

<b>NÚCLEOS REGIONAIS</b>	<b>JURISDIÇÃO DE ESTADOS</b>	<b>Nº DE ASSOCIADOS</b>
BA	Bahia	525
CE	Amapá, Ceará, Maranhão e Piauí	369
DF	Distrito Federal	501
ES	Espírito Santo	256
GO	Acre, Amazonas, Goiás, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima, Tocantins	457
MG	Minas Gerais	490
PE	Paraíba, Pernambuco	538
PR	Paraná, Mato Grosso do Sul	313
RJ	Rio de Janeiro	669
RN	Rio Grande do Norte	312
RS	Rio Grande do Sul	422
SC	Santa Catarina	235
SE	Alagoas, Sergipe	250
SP	São Paulo	2.525
<b>TOTAL</b>		<b>7.862</b>

Quadro 7: Número de associados da Apabb

Fonte: carta enviada pela Sede aos associados em julho de 2010 sobre a eleição para delegados.

### 3.1.14.2 Ações bimestrais

Para fidelização dos associados serão planejadas ações bimestrais através de brindes e informativos impressos, que inicialmente, como projeto piloto, contemplará os 188 (cento e oitenta e oito) associados do Núcleo Regional Santa Catarina.

<b>Mês</b>	<b>Ação</b>	<b>Foco</b>	<b>Materiais/produtos</b>	<b>Valor individual (custo médio) R\$</b>	<b>Valor total R\$ (p/ 188 associados)</b>
<b>Fevereiro</b>	Envio de cartão com dado estatístico	Prestação de contas	Envelopes	0,20	37,60
			Impressão de cartão	0,90	188,00
			Correio	1,05	197,40
			<b>Total</b>	<b>2,15</b>	<b>404,20</b>
<b>Abril</b>	Jornal	Informativo			
<b>Junho</b>	Produto da marca Apabb (porta perfume ou chaveiro)	Divulgação da marca	Envelopes	0,20	37,60
			Produto da marca Apabb	3,57	671,16
			Correio	1,05	197,40
			<b>Total</b>	<b>4,82</b>	<b>906,16</b>
<b>Agosto</b>	Jornal	Informativo			
<b>Setembro*</b>	Cartão alusivo ao dia 21 de setembro	Mobilização em prol da causa	Envelopes	0,20	37,60
			Correio	1,05	197,40
			Impressão de cartão	0,90	188,00
			<b>Total</b>	<b>2,15</b>	<b>404,20</b>
<b>Dezembro</b>	Jornal	Informativo			
			<b>Total</b>	<b>9,12</b>	<b>1.714,56</b>

Quadro 8: Possíveis ações bimestrais do plano

Fonte: Dados primários

\*Sendo as ações programadas bimestralmente seria previsível a realização em outubro. No entanto, em virtude do no dia 21 de setembro ser comemorado o Dia Nacional de Luta da Pessoa com Deficiência, priorizou-se o mês de setembro.

Tendo por parâmetro o ano de 2009, o Núcleo Regional Santa Catarina sofreu um déficit de R\$ 736,62 devido à inadimplência de seus associados, conforme quadro que segue:

Mês	Inadimplência	
	Número de associados	Valor (R\$)
Janeiro	03	51,00
Fevereiro	02	36,00
Março	06	99,00
Abril	05	82,50
Maio	04	69,50
Junho	07	105,50
Julho	04	72,50
Agosto	04	87,87
Setembro	01	10,45
Outubro	06	67,85
Novembro	00	00,00
Dezembro	03	54,45
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>736,62</b>

Quadro 9: Número de inadimplência da Apabb 2009  
 Fonte: carta enviada pela Sede aos associados em julho de 2010 sobre a eleição para delegados.

O valor perdido com a inadimplência em 2009 representa 42,9% do valor necessário para execução do projeto, sendo que os outros 57,1% são possíveis de serem viabilizados junto a parceiros e instituições comerciais. Como exemplo cita-se a concessão dos envelopes pelo Programa Fome Zero do Banco do Brasil – Copo Santa Catarina e a possibilidade de viabilização de impressão dos cartões mediante a permissão de inclusão da logomarca da empresa como apoiadora.

No entanto, independente de parcerias que venham a ser viabilizadas para execução, já que este projeto não contempla esta etapa, que deverá ficar a cargo da equipe administrativa do Núcleo Regional Santa Catarina, a viabilidade econômico-financeira do projeto, que tem como foco ações de melhoria, pode ser comprovada mediante os seguintes conceitos e benefícios quantitativos e qualitativos, sendo estes últimos considerados mais relevantes:



### **Quantitativos:**

- **Rentabilidade**

Valor que deixou de ser arrecadado com a inadimplência dos usuários, tendo por base o ano de 2009, dividido pelo valor sugerido para investimento nas ações descritas na página 29 é:

$$\text{Lucro/Investimento} = \text{R\$ } 736,62 / \text{R\$ } 1.714,56 = 0,42\% \text{ ao ano.}$$

- **Pay-back**

Previsão de tempo necessário para recuperação do investimento financeiro:

Investimento/Lucro = R\$ 1.714,56/R\$ 736,62 = dois anos, três meses e vinte e sete dias.

- **Ponto de equilíbrio**

Tendo em vista que a instituição se caracteriza por não ter fins econômicos e trabalha com o conceito de ponto de equilíbrio, ou seja, preocupa-se em arrecadar o suficiente para cobrir todos os seus custos e despesas sem atentar-se ao lucro, os resultados de rentabilidade e pay back acima podem ser considerados atrativos.

### **Qualitativos:**

- Aproximação dos associados com a instituição, já que o associado não tem por hábito frequentar o ambiente ou as atividades é possível aproximá-lo da realidade institucional;

- Prestação de contas ao associado da aplicação da sua contribuição mensal;

- Agradecimento e demonstração de que as ações foram possíveis pela sua contribuição;

- Divulgação da marca da Apabb;

- Possibilidade de viabilização de novos associados por meio das ações de fidelização, já que demonstram transparência de gestão;

- Continuidade de vínculos com atuais associados.

Além dos aspectos quantitativos e qualitativos mencionados, existe a viabilidade também de outros benefícios quantitativos não mensuráveis no momento, como por exemplo:

diminuição de gastos telefônicos, já que no caso de inadimplência os funcionários são orientados a entrar em contato visando o resgate da contribuição, o que nem sempre é conseguido; diminuição de custos desnecessários com correio, emissão de boletos bancários e tarifas bancárias; aumento da receita fixa, já que anualmente solicita-se autorização para ajuste das contribuições aos associados; manutenção do sentimento de paternalismo comum aos funcionários do Banco do Brasil com a Apabb, que compõem a maioria dos ditos associados colaboradores; e dessa forma, possibilidade de divulgação direta do associado funcionário do Banco do Brasil com os seus colegas de trabalho.

### 3.1.15 Tarefas programadas (Estrutura Analítica do Projeto – EAP/WBS)

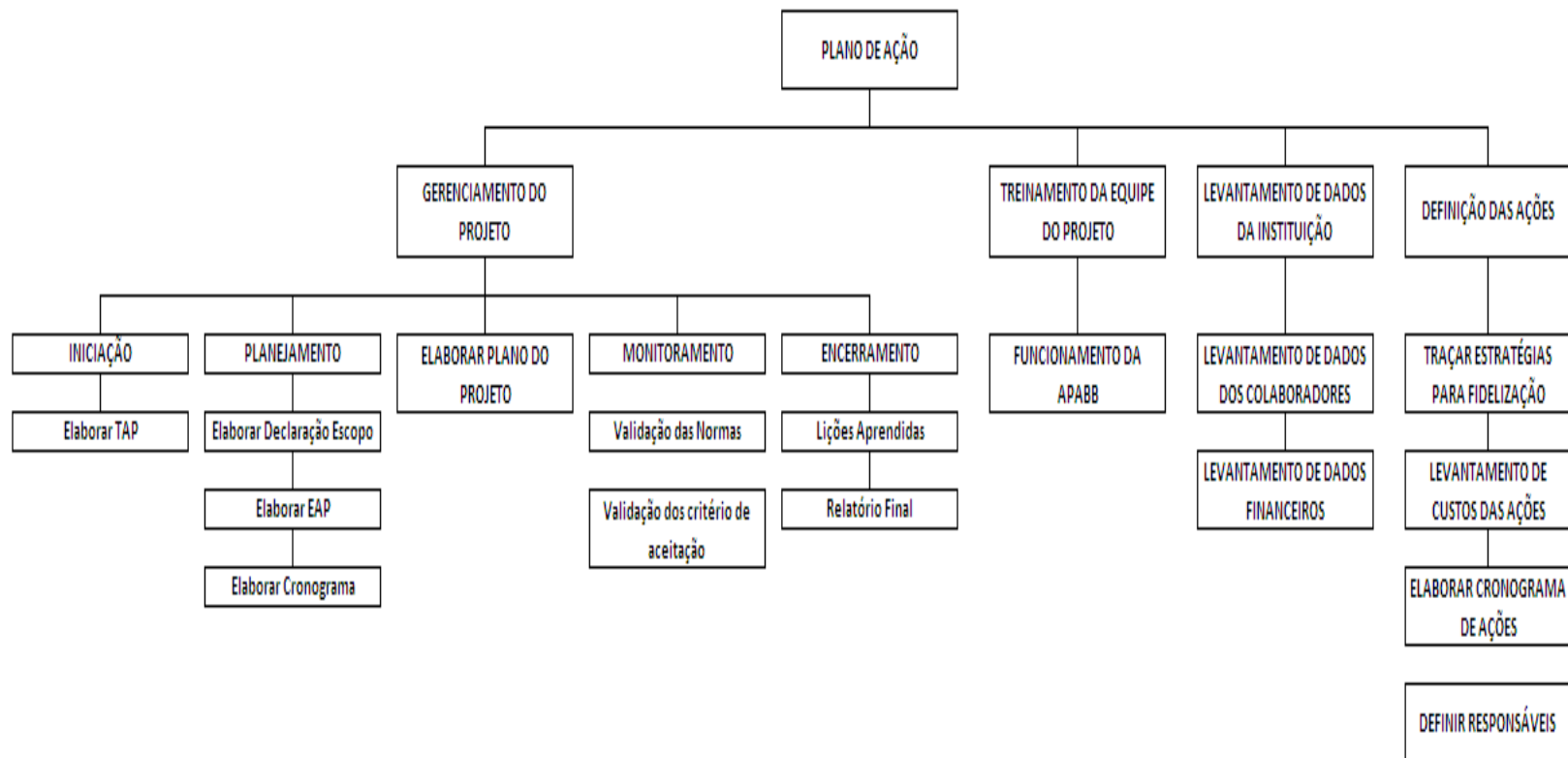


Figura 2: Estrutura Analítica do Projeto  
 Fonte: Dados primários (2010)

### 3.1.16 Matriz tarefa x responsabilidade

<b>Gráfico RACI</b>	<b>Gerenciamento do Projeto</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Ana</b>	<b>Aragonês</b>	<b>Denise</b>
Elaborar Termo de Abertura	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>R</b>
Elaborar Planos do Projeto	<b>S</b>	<b>I</b>	<b>R</b>
Elaborar Plano de Gerenciamento de Requisitos	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>R</b>
Elaborar Documento de Requisitos	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>R</b>
Elaborar Declaração de Escopo	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>R</b>
Validação das normas	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>R</b>

**R= Responsável A= Apoio S= Suplente I= Informante**

<b>Gráfico RACI</b>	<b>Treinamento da Equipe do projeto</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Ana</b>	<b>Aragonês</b>	<b>Denise</b>
Treinamento sobre o funcionamento da Apabb	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>I</b>
Treinamento sobre a legislação pertinente	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>I</b>

**R= Responsável A= Apoio S= Suplente I= Informante**

<b>Gráfico RACI</b>	<b>Traçar Estratégias</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Ana</b>	<b>Aragonês</b>	<b>Denise</b>
Traçar estratégias para fidelização dos atuais associados colaboradores.	<b>S</b>	<b>I</b>	<b>R</b>

**R = Responsável A= Apoio S= Suplente I= Informante**

<b>Gráfico RACI</b>	<b>Finalização do Projeto</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Ana</b>	<b>Aragonês</b>	<b>Denise</b>
Lições Aprendidas	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>I</b>
Validação dos critérios de aceitação	<b>I</b>	<b>R</b>	<b>A</b>
Relatório Final	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>R</b>

**R= Responsável A= Apoio S= Suplente I= Informante**

Quadro 10: Matriz de Responsabilidade

Fonte: Dados primários (2010)

## 3.1.17 Cronograma

<b>Código</b>	<b>Tarefa/Atividade</b>	<b>Início</b>	<b>Termino</b>	<b>Duração</b>
<b>1</b>	<b>Gerenciamento do Projeto</b>	<b>Ter 10/08/2010</b>	<b>Qua 20/10/2010</b>	<b>95 Horas</b>
<b>1.1</b>	<b>Iniciação</b>	<b>Ter 10/08/2010</b>	<b>Sex 13/08/2010</b>	<b>8 horas</b>
<b>1.1.1</b>	Elaborar Termo de Abertura	Ter 10/08/2010	Sex 13/08/2010	8 horas
<b>1.2</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Seg 16/08/2010</b>	<b>Qui 26/08/2010</b>	<b>17 horas</b>
<b>1.2.1</b>	Elaborar Declaração de Escopo	Seg 16/08/2010	Sex 20/08/2010	10 horas
<b>1.2.2</b>	Elaborar EAP	Seg 23/08/2010	Ter 24/08/2010	04 horas
<b>1.2.3</b>	Elaborar Cronograma	Qua 25/08/2010	Qui 26/08/2010	03 horas
<b>1.3</b>	<b>Elaborar Planos do Projeto</b>	<b>Sex 27/08/2010</b>	<b>Qui 02/09/2010</b>	<b>10 horas</b>
<b>1.4</b>	<b>Monitoramento: 03/09; 09/09; 22/09; 14/10; 20/10</b>	<b>Sex 03/09/2010</b>	<b>Qua 20/10/2010</b>	<b>15 horas</b>
<b>1.4.1</b>	Validação das normas	Sex 03/09/2010	Qua 20/10/2010	05 horas
<b>1.4.2</b>	Validação dos critérios de aceitação	Sex 03/09/2010	Qua 20/10/2010	10 horas
<b>1.5</b>	<b>Encerramento</b>	<b>Qui 14/10/2010</b>	<b>Qua 20/10/2010</b>	<b>08 horas</b>
<b>1.5.1</b>	Lições aprendidas	Sex 15/10/2010	Sex 15/10/2010	02 horas
<b>1.5.2</b>	Relatório Final	Sex 15/10/2010	Qua 20/10/2010	06 horas
<b>2</b>	<b>Treinamento da Equipe do Projeto</b>	<b>Seg 06/09/2010</b>	<b>Qua 08/09/2010</b>	<b>06 horas</b>
<b>2.1</b>	Treinamento sobre o funcionamento da Apabb	Seg 06/09/2010	Qua 08/09/2010	06 horas
<b>3</b>	<b>Levantamento de dados da instituição</b>	<b>Sex 10/09/2010</b>	<b>Ter 21/09/2010</b>	<b>16 horas</b>
<b>3.1</b>	Levantamento de dados dos atuais associados colaboradores	Sex 10/09/2010	Qua 15/09/2010	08 horas
<b>3.2</b>	Levantamento de dados financeiros	Qui 16/09/2010	Ter 21/09/2010	08 horas
<b>4</b>	<b>Definição de ações</b>	<b>Qui 23/09/2010</b>	<b>Sex 08/10/2010</b>	<b>24 horas</b>
<b>4.1</b>	Traçar estratégias para fidelização	Qui 23/09/2010	Qua 29/09/2010	10 horas
<b>4.2</b>	Levantamento de custos das ações	Qui 30/09/2010	Qua 06/10/2010	10 horas
<b>4.3</b>	Elaborar cronograma de ações	Qui 07/10/2010	Sex 08/10/2010	03 horas
<b>4.4</b>	Definir responsáveis	Qua 13/10/2010	Qua 13/10/2010	01 hora
<b>TOTAL</b>		-	-	<b>141 horas</b>

Quadro 11: Cronograma do projeto  
 Fonte: Dados primários (2010)

### 3.1.18 Principais marcos de controle

ITEM	ATIVIDADES	ENTREGA	REVISÃO
1	Abertura do Projeto	Sex - 13/08/2010	Seg - 16/08/2010
2	Treinamento da equipe do Projeto	Qua - 08/09/2010	Qui - 09/09/2010
3	Levantamento de dados da instituição	Ter - 21/09/2010	Qua - 22/09/2010
4	Definição de ações	Sex - 08/10/2010	Qua - 13/10/2010
5	Finalização do Projeto	20/10/2010	20/10/2010

Quadro 12: Principais marcos de controle

Fonte: Dados primários (2010)

### 3.1.19 Indicadores de desempenho

#### 1) Nome do Indicador: Satisfação do cliente

- a. **Requisito:** Projeto viável financeiramente e baseado nos princípios institucionais;
- b. **Medida:** Rentabilidade, pay back, ponto de equilíbrio e análise comparativa do produto com os princípios institucionais;
- c. **Critério de aceitação:** Viabilidade financeira aceitável pelo cliente e de acordo com o estatuto social e regimento interno da instituição;
- d. **Meta:** não ultrapassar o custo máximo previsto no orçamento e respeitar os princípios da instituição.

#### 2) Nome do Indicador: Número de associados fidelizados

- a. **Requisito:** Manutenção do número de associados;
- b. **Medida:** Número de associados atuais maior ou igual após a aplicação do plano;
- c. **Critério de aceitação:** Projeção de manutenção do número de associados com a aplicação do plano;
- d. **Meta:** manutenção do número de associados após 1 ano da aplicação do plano.

#### 3) Nome do Indicador: Rentabilidade do produto

- a. **Requisito:** Manutenção da receita fixa da Apabb;

- b. Medida:** Manutenção das contribuições dos atuais associados colaboradores;
- c. Critério de aceitação:** Rentabilidade maior ou igual à atual;
- d. Meta:** após 1 ano da aplicação do projeto.

### 3.1.20 Metas

- Não ultrapassar o custo máximo previsto no orçamento e respeitar os princípios da instituição;
- Manutenção do número de associados após 1 ano da aplicação do plano;
- Rentabilidade de 0,42% após 1 ano da aplicação do projeto.

## 4 GERENCIAMENTO DO PROJETO

Os documentos abaixo têm o propósito de delinear os planos para o gerenciamento deste projeto e foram incluídos como apêndices para facilitar a leitura e padronização dos planos.

### 4.1 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

O projeto consiste na elaboração de um plano de ação voltado à fidelização dos atuais associados colaboradores da Apabb.

Durante a fase de iniciação, serão elaborados os documentos necessários para o desenvolvimento do projeto, delegadas as responsabilidades e as atividades entre os membros do time de projeto. As atividades que cada membro deverá desenvolver serão definidas nos planos do projeto. Todas as solicitações deverão passar pelo processo descrito no Plano Integrado de Mudanças (Apêndice B) e encaminhadas via Formulário de Solicitação de Mudanças (Apêndice C). As solicitações serão analisadas pelo Gerente do Projeto e apresentadas nas reuniões de planejamento quinzenal aos membros da equipe do projeto que, após a análise, deverão proceder com as atualizações dos documentos relacionados à solicitação.

Já na fase de execução, os membros da equipe do projeto deverão desenvolver suas atividades, envolvendo os recursos necessários previstos. Necessariamente os membros da equipe do projeto deverão se envolver em todas as atividades, buscando-se uma maior integração destas. Nas reuniões de planejamento quinzenal podem compartilhar seus conhecimentos quanto ao andamento dos planos, e, conseqüentemente do projeto.

Por fim, na fase de encerramento serão desenvolvidos documentos de fechamento do projeto, além de serem realizadas atividades relativas à entrega final. Serão realizadas reuniões e eventos que serão desenvolvidos pelos responsáveis por cada atividade de fechamento do projeto.

### 4.2 GERENCIAMENTO DO ESCOPO



O gerenciamento de escopo é a área que engloba os processos necessários para assegurar que, no projeto, esteja incluído todo o trabalho requerido, e somente o trabalho requerido, para concluí-lo de maneira bem sucedida.

No apêndice D encontra-se o plano de gerenciamento de escopo.

#### 4.3 GERENCIAMENTO DE REQUISITOS

O gerenciamento de requisitos corresponde ao conjunto de atividades que auxilia a equipe do projeto a identificar, controlar e rastrear os requisitos, bem como as alterações nos requisitos em muitos momentos do projeto.

No apêndice E encontra-se o plano de gerenciamento de requisitos.

#### 4.4 GERENCIAMENTO DO TEMPO

O gerenciamento de tempo é a área que engloba os processos necessários para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto. É uma das áreas mais visíveis do gerenciamento de projetos.

No apêndice F encontra-se o plano de gerenciamento de tempo.

#### 4.5 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

O gerenciamento dos recursos humanos é a área que engloba os processos requeridos para fazer uso mais efetivo do pessoal envolvido com o projeto.

No apêndice G encontra-se o plano de gerenciamento dos recursos humanos.

#### 4.6 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O gerenciamento das comunicações é a área que engloba os processos requeridos para assegurar que as informações do projeto sejam adequadamente obtidas e disseminadas.

No apêndice H encontra-se o plano de gerenciamento das comunicações.

#### 4.7 GERENCIAMENTO DOS RISCOS

O gerenciamento dos riscos é a área que visa planejar, identificar, qualificar, responder e monitorar os riscos do projeto.

No apêndice I encontra-se o plano de gerenciamento dos riscos.

#### 4.8 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O gerenciamento da qualidade é a área que engloba os processos requeridos para assegurar que os produtos ou serviços do projeto irão estar em conformidade com o solicitado pelo cliente, ou contratante.

No apêndice J encontra-se o plano de gerenciamento da qualidade.

#### 4.9 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

É a área que engloba os processos requeridos para adquirir bens e serviços de fora da organização promotora.

Não haverá aquisições para realização deste projeto.

#### 4.10 GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O gerenciamento de custos é a área que engloba os processos requeridos para assegurar que um projeto seja concluído de acordo com seu orçamento previsto.

Não haverá desembolso financeiro por parte da Apabb para este projeto, pois os recursos humanos atuarão de forma voluntária e também prestarão a concessão de material de expediente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O guia de boas práticas, PMBOK®, desenvolvido pelo *Project Management Institute*, foi determinante para a elaboração deste projeto, uma vez que a utilização do conjunto de práticas em gerenciamento de projetos se constitui num diferencial para o sucesso deste.

No que se refere a projetos sociais é perceptível que nesta área ainda faltam especialistas para seu gerenciamento, ou seja, o terceiro setor também merece investimento na área de projetos, uma vez que este, na maioria das vezes, depara-se com recursos financeiros muito limitados, necessitando de um controle eficaz para garantir seus objetivos.

Pensando nisso, os planos do projeto foram elaborados de forma a facilitar o controle somente das áreas onde o controle é determinante para este projeto, facilitando, assim, o seu gerenciamento.

Em suma, os resultados obtidos ao longo da elaboração deste projeto permitem concluir que a utilização de uma metodologia ou de um guia de boas práticas como o PMBOK® é fundamental para minimizar os riscos, bem como, para ampliar as possibilidades de sucesso de um projeto. A profissionalização na elaboração e gerenciamento de projetos na área social é fundamental para o sucesso dos mesmos.

## REFERÊNCIAS

ALVES, C.V.O.; CARVALHO, L.N.G.; SLOMSKI, V. **O reconhecimento das contribuições, doações e subvenções nas entidades do terceiro setor: uma comparação entre os US-GAAP, normas do IASB e do CFC.** (não publicado), 2008. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos42004/285.pdf>> Acesso em 23 jul. 2009.

APABB. **Portifólio da APABB.** São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_. **Portifólio da APABB.** São Paulo, 2005.

\_\_\_\_\_. **Estatuto Social.** São Paulo, 2008.

\_\_\_\_\_. **Regimento Interno.** São Paulo, 2008.

ARAÚJO, Alexandre José Vianna Barbosa de; QUELHAS, Osvaldo Luís Gonçalves. **Gestão do relacionamento com os clientes: uma estratégia de Fidelização.** Boletim Técnico Organização & Estratégia 1. Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <[http://www.latec.uff.br/bt/V2005/Volume%202005/PDF/BT003\\_2005.pdf](http://www.latec.uff.br/bt/V2005/Volume%202005/PDF/BT003_2005.pdf)> Acesso em: 10 ago. 2010.

ARAÚJO, Odair Lima de. **Plano de Ação.** 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/48927/1/Plano-de-Acao/pagina1.html>>. Acesso em: 09 out. 2010.

BRASIL. Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão. **O acesso de pessoas com deficiência às classes e escolas comuns da rede regular de ensino.** Brasília, 2003.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)> Acesso em 08 nov. 2010.

\_\_\_\_\_. Congresso. Senado. Decreto nº 198, de 13 jun. 2001. Aprova o texto da Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Pessoas Portadoras de Deficiência, concluída em 7 de junho de 1999, por ocasião do XXIX Período Ordinário de Sessões da Assembléia Geral da Organização dos Estados Americanos, realizado no período de 6 a 8 de junho de 1999, na cidade de Guatemala. Brasília, 2001. Disponível em: <<http://agenda.saci.org.br/index2.php?modulo=akemi&s=documentos&parametro=15554>> Acesso em 11 nov. 2010.

\_\_\_\_\_. Congresso. Senado. Decreto nº 3.956, de 08 out. 2001. Promulga a Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Pessoas Portadoras de Deficiência. Brasília, 2001. Disponível em: <<http://www.camarpho.hpg.com.br/Leis/Decreto95.htm>> Acesso em 11 nov. 2010.

CARMO, Sônia Maria. **Um breve panorama do que já foi feito pela educação especial no Brasil e no mundo**. Disponível em: <[www.deficiente.com.br](http://www.deficiente.com.br)> Acesso em 10 nov. 2010.

CORREIA, Maria Valéria da Costa. A RELAÇÃO ESTADO/SOCIEDADE E O CONTROLE SOCIAL: fundamentos para o debate. **Serviço Social & Sociedade**. São Paulo, nº. 77, p. 22-45, 2004.

GONÇALVES, Helmer José. **Fidelização de Clientes**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

IAMAMOTO, Marilda V. **O Serviço Social na contemporaneidade**: trabalho e formação profissional. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1999.

LIBARDI, R. **Clubes esportivos e sociais do Brasil**. (não publicado), 2009. Disponível em: <<http://www.cbc-clubes.com.br/forum/palestras/Palestra%20Fideliza%20E7%E3%20e%20Reten%20de%20Associados.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK®. 4.ed. EUA: Project Management Institute, 2008.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

## APÊNDICE A – TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

	<p><i>Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade.</i>  <b>Plano de Ação - Termo de Abertura</b></p>
--	---

<p><b>PROJETO: “PLANO DE AÇÃO PARA FIDELIZAÇÃO DE ASSOCIADOS COLABORADORES DA APABB”.</b></p> <p><b>TERMO DE ABERTURA</b></p>	
<p>Elaborado por: <i>Denise Aparecida Michelute Gerardi, Ana Paula Schürhaus e Aragonês Rodrigues</i></p>	<p>Versão: 001</p>
<p>Aprovado por: Roberto Paulo do Vale Tiné</p>	<p>Data: 13/08/2010</p>

### 1. OBJETIVO DO PROJETO

Elaborar um plano de ação com vistas à fidelização dos associados colaboradores da Apabb.

### 2. DESIGNAÇÃO DO GERENTE DO PROJETO

*Denise Aparecida Michelute Gerardi* foi designada como Gerente do Projeto “Plano de ação para fidelização de associados colaboradores da Apabb” e é responsável por assegurar que os requisitos sejam satisfeitos, que os produtos sejam entregues no prazo, que o orçamento estabelecido seja mantido, bem como a sustentação da qualidade desejada.

### 3. RESPONSABILIDADES DO GERENTE DO PROJETO

- Revisar a documentação formal do projeto;
- Decidir as alterações do projeto, recusando ou aceitando as modificações solicitadas;
- Adquirir, em quantidade e qualidade, os recursos adequados para o projeto;
- Contratar e manter a equipe motivada, atentando-se ao cumprimento das responsabilidades e compromissos assumidos por cada membro;

- Seguir todos os processos e padrões metodológicos do PMI;
- Reportar formalmente e regularmente o status do projeto à direção da instituição.

#### **4. AUTORIDADE DO GERENTE DE PROJETO**

- Engajar e substituir algum membro da equipe quando necessário;
- Gerenciar as atividades da equipe;
- Monitorar atividades referentes a tempo, custo, riscos, desempenho e qualidade, a fim de garantir que os problemas sejam identificados, reportados e solucionados prontamente;
- Delegar responsabilidades aos membros da equipe;
- Autorizar alterações no projeto;
- Interromper o projeto caso julgue apropriado.

#### **5. PREMISSAS**

- Participação e cooperação de toda a equipe do projeto durante a elaboração deste projeto;
- Cumprir os prazos determinados em cada etapa do projeto.

#### **6. RESTRIÇÕES**

- A execução do plano de ação não poderá ser superior, por associado, ao valor mínimo de contribuição, ou seja, R\$ 10,00, para que seja viável financeiramente.
- O orçamento do projeto não poderá ultrapassar R\$ 7.800,00.

#### **7. RISCOS**

- Informações metodológicas recém adquiridas pela equipe em gerenciamento de projetos;
- Atraso na entrega das etapas do projeto;

#### **8. PRAZO**

- 03 meses 10 dias.

## 9. INVESTIMENTO

Recursos Financeiros: R\$ 7.800,00

## 10. CRONOGRAMA BÁSICO DOS MARCOS DO PROJETO

ITEM	ATIVIDADES	ENTREGA
1	Abertura do Projeto	Sex 13/08/2010
2	Treinamento da equipe do Projeto	Qua 08/09/2010
3	Levantamento de dados da instituição	Ter 21/09/2010
4	Definição de ações	Sex 08/10/2010
5	Finalização do Projeto	Qua 20/10/2010

Fonte: Dados primários (2010)

## 11. PRINCIPAIS ENVOLVIDOS

- Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade (Apabb);
- Clientes externos e internos;
- Fornecedores: Papelaria, entre outros;
- Governo / Regulamentos / Legislação;
- Gerente de Projeto;
- Especialistas em Projetos;

### REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Modificado por	Descrição da mudança
___/___/2010		




---

**APROVAÇÃO**

---

<p>Data 13/08/2010</p>	<p>_____</p> <p><i>Denise Aparecida Michelute Gerardi</i> <i>Gerente do Projeto</i></p>	<p>_____</p> <p><i>Roberto Paulo do Vale Tuné</i> <i>Patrocinador</i></p>
----------------------------	---	---

## APÊNDICE B – PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS

	<i>Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade.</i> <b>Plano de Ação – Plano Integrado de Mudanças</b>
---	--

<p><b>PROJETO: “PLANO DE AÇÃO PARA FIDELIZAÇÃO DE ASSOCIADOS COLABORADORES DA APABB”.</b></p> <p><b>PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS</b></p>	
Elaborado por: <i>Denise Aparecida Michelute Gerardi, Ana Paula Schürhaus e Aragonês Rodrigues</i>	Versão: 001
Aprovado por: Roberto Paulo do Vale Tiné	Data: 02/09/2010

### 1. INTRODUÇÃO

O plano integrado de mudanças tem por objetivos selecionar os pedidos de mudança, acompanhar e atualizar o processo de desenvolvimento do projeto em razão das mudanças aprovadas.

A elaboração deste documento garante a manutenção do seu processo de desenvolvimento, em caso de solicitações de mudanças rejeitadas, e também a atualização do processo, mediante a incorporação das mudanças aprovadas. A sua aplicação efetiva significa menos risco.

### 2. SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA

As mudanças poderão ser solicitadas pelo presidente e patrocinador Roberto Paulo do Vale Tiné por meio de encaminhamento de formulário de solicitação de mudanças encaminhado à gerente de projeto, Denise Gerardi. Ou pela mesma, mediante encaminhamento de formulário ao comitê de controle de mudança. À gerente de projeto caberá o acompanhamento da avaliação dos possíveis impactos realizada pelo comitê de controle de mudanças.

A análise de possíveis impactos será avaliada pelo comitê de controle de mudanças, gerente de projeto e patrocinador/presidente, e poderá ser aprovada ou não pelo patrocinador e gerente de projetos. Esta análise de impacto deverá ser documentada e anexada ao formulário de solicitação de mudanças, pelo atualizador de documentos do projeto – Ana Paula Schürhaus.

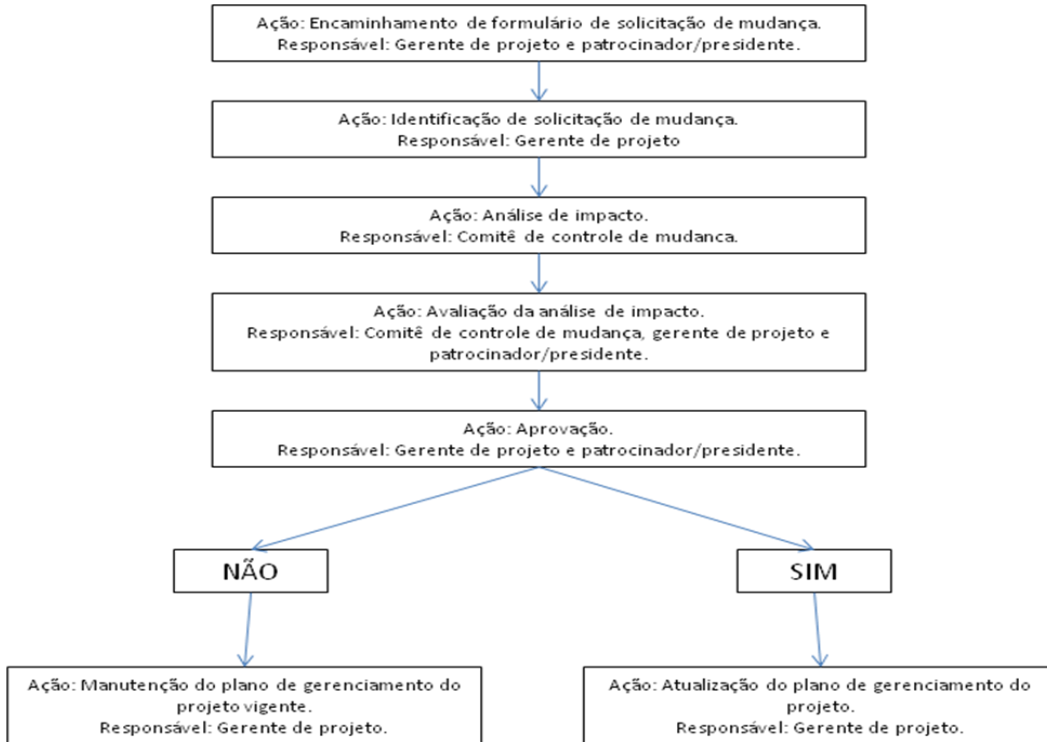
O comitê de controle de mudanças formado pelo gerente de mudança, Aragonês Furlaneto, e equipe (Ana Paula Schurhaus) deve analisar e avaliar o impacto ocasionado pelas mudanças solicitadas, para que a gerente de projetos e o patrocinador/presidente aprove ou não a solicitação de mudança.

A avaliação de possíveis impactos será realizada com base na tabela a seguir:

<b>Tipo de Mudança</b>	<b>Escopo</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos Financeiros</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Recursos Materiais</b>
<b>Análise de Impacto</b>	<b>Adição de custo</b>	<b>Alteração no prazo final</b>	<b>Alteração no custo final</b>	<b>Ações de correção no escopo, cronograma, recursos financeiros e materiais</b>	<b>Alteração no custo final</b>
	<b>Adição de prazo</b>	<b>Ações de correção no escopo, recursos financeiros, humanos e materiais.</b>	<b>Ações de correção no escopo, cronograma, recursos humanos e materiais.</b>		<b>Ações de correção no escopo, cronograma, recursos financeiros e humanos</b>
	<b>Adição de risco</b>				

Após aprovação ou não, a gerente de projeto executará a atualização ou manutenção do plano de gerenciamento do projeto.

O processo de solicitação de mudanças segue fluxograma a seguir:



### 3. SISTEMA DE MONITORAMENTO DAS MUDANÇAS

O comitê de controle de mudanças efetuará o monitoramento das mudanças, mediante reunião quinzenal para a análise, avaliação e documentação do processo de cada mudança aprovada até a conclusão do projeto.


#### REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Modificado por	Descrição da mudança
___/___/2010		

#### APROVAÇÃO

Data 02/09/2010	_____ <i>Denise Aparecida Michelute Gerardi</i> Gerente do Projeto	_____ <i>Roberto Paulo do Vale Tuné</i> Patrocinador
--------------------	--	--

## APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS

	<p>Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade. Plano de Ação – Formulário de Solicitação de Mudanças</p>
---	--

**PROJETO: “PLANO DE AÇÃO PARA FIDELIZAÇÃO E ADESÃO DE ASSOCIADOS DA APABB”.**


**FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS**

Empresa:			
Setor/departamento solicitante:			
Projeto:			
Gerente do Projeto:			
Quem solicitou a mudança:			
<b>Tipo de mudança solicitada</b>			
	Escopo		Prazo
	Recursos Humanos		Recursos Financeiros (custo)
			Recursos Materiais
<b>Descrição, Objetivos e Justificativa da Mudança (descrever)</b>			
Data da Solicitação da Mudança		_____ Assinatura do solicitante da mudança	
<b>PARECER DO GERENTE DO PROJETO</b>			
<b>Impactos da Mudança</b>			
	Escopo		Prazo
	Recursos Humanos		Recursos Financeiros (custo)
			Recursos Materiais
	Impacto não significativo no Projeto		

Impactos para o Projeto da Mudança Solicitada (descrever)

Mudança Autorizada?	Sim		Não		<hr/> Denise Gerardi
---------------------	-----	--	-----	--	----------------------

## APÊNDICE D – DECLARAÇÃO DE ESCOPO

	<i>Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade.</i> <b>Plano de Ação – Declaração de Escopo</b>
---	---

<p><b>PROJETO: “PLANO DE AÇÃO PARA FIDELIZAÇÃO DE ASSOCIADOS COLABORADORES DA APABB”.</b></p> <p><b>DECLARAÇÃO DE ESCOPO</b></p>	
Elaborado por: <i>Denise Aparecida Michelute Gerardi, Ana Paula Schürhaus e Aragonês Rodrigues.</i>	Versão: 001
Aprovado por: <i>Roberto Paulo do Vale Tuné</i>	Data: 20/08/2010

### 1. OBJETIVO DO DOCUMENTO

Este documento tem como objetivo documentar o escopo do projeto e registrar suas aprovações e modificações. A criação, revisões do plano, aprovações e eventuais alterações estão descritas no histórico do documento.

### 2. OBJETIVOS DO PROJETO

- Elaborar um plano de ação voltado à fidelização dos atuais associados colaboradores da Apabb;
- Manter a receita fixa institucional.

### 3. JUSTIFICATIVA

A inadimplência e a falta de uma campanha eficaz para a fidelização dos associados colaboradores afetam demasiadamente a estabilidade financeira da Apabb e conseqüentemente, ameaçam a continuidade dos programas e projetos, no qual os associados representam a única fonte de receita fixa da instituição. Conforme o planejamento anual, as despesas fixas são mantidas unicamente pelas receitas citadas anteriormente. Neste sentido,

faz-se necessário a manutenção das contribuições a fim de cobrir as despesas fixas institucionais. Esse projeto buscará apresentar um plano de ação voltado à fidelização dos atuais associados, a fim de garantir a manutenção dos programas e projetos já existentes e possibilitar o desenvolvimento de novas atividades, com vistas a contribuir para a inclusão social e cidadania das pessoas com deficiência.

#### **4. PRODUTO E/OU SERVIÇOS DO PROJETO**

O produto do projeto consiste em um plano de ação voltado à fidelização dos associados colaboradores, visando à manutenção da receita fixa institucional

#### **5. ENTREGAS DO PROJETO**

- Plano de Gerenciamento de Requisitos;
- Declaração de Requisitos;
- Declaração de Escopo;
- EAP;
- Plano de Ação.

#### **6. EXCLUSÕES DO PROJETO**

Excluí-se do projeto a execução do plano de ação. Caberá à Apabb a formação de equipe apropriada para a execução das ações planejadas.

#### **7. RESTRIÇÕES DO PROJETO**

- A execução do plano de ação não poderá ser superior, por associado, ao valor mínimo de contribuição, ou seja, R\$ 10,00, para que seja viável financeiramente.
- O orçamento do projeto não poderá ultrapassar R\$ 7.800,00.

#### **8. PREMISSAS DO PROJETO**

- Fidelização de 100% dos associados colaboradores;



- Participação e cooperação de toda a equipe do projeto durante a elaboração deste projeto;
- Cumprimento dos prazos determinados em cada etapa do projeto.

## 9. CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO

- Identificação de mecanismos que possibilitem a fidelização dos associados da Apabb;
- Entrega de todas as etapas dentro dos prazos estabelecidos.

## 10. RESPONSABILIDADES DO GERENTE DO PROJETO

- Revisar a documentação formal do projeto;
- Decidir as alterações do projeto, recusando ou aceitando as modificações solicitadas;
- Adquirir, em quantidade e qualidade, os recursos adequados para o projeto;
- Contratar e manter a equipe motivada, atentando-se ao cumprimento das responsabilidades e compromissos assumidos por cada membro;
- Seguir todos os processos e padrões metodológicos do PMI;
- Reportar formalmente e regularmente o status do projeto à direção da instituição.

## 11. TIME DO PROJETO

<i>Denise Gerardi</i>	deniseamg@hotmail.com	(48) 9958-5880
<i>Ana Paula Schürhaus</i>	anaschurhaus@yahoo.com.br	(48) 99443298
<i>Aragonês Rodrigues</i>	aragafr@yahoo.com.br	(48) 8803-5060

## 12. STAKEHOLDERS

São stakeholders do projeto: patrocinador do projeto, colégio de diretores, gerente da Apabb, funcionários, prestadores de serviço e voluntários, associados efetivos e colaboradores, pessoas com deficiência e suas famílias.

### 13. LIGAÇÕES COM OUTROS PROJETOS

Tendo em vista que o projeto está relacionado à manutenção financeira da Apabb, conseqüentemente estará associado a todos os programas e projetos executados atualmente, bem como com os que vierem a ser implantados.

### 14. CRONOGRAMA BÁSICO DO PROJETO

ITEM	ATIVIDADES	INÍCIO	ENTREGA
1	Abertura do Projeto	Ter 10/08/2010	Sex 13/08/2010
2	Treinamento da equipe do Projeto	Seg 06/09/2010	Qua 08/09/2010
3	Levantamento de dados da instituição	Sex 10/09/2010	Ter 21/09/2010
4	Definição de ações	Qui 23/09/2010	Sex 08/10/2010
5	Finalização do Projeto	Qui 14/10/2010	Qua 0/10/2010

Fonte: Dados primários (2010)

### 15. CUSTO ESTIMADO

Materiais:

- Materiais de expediente.

Humanos:

- 1 Gerente de Projeto;
- 2 Especialistas em Gerenciamento de Projetos.

Financeiro:


- O valor estimado para o projeto é de R\$ 7.800,00, com base nas horas previstas de trabalho para o Gerente do Projeto, equipe e subcontratados (fornecedores), sendo que já está previsto uma reserva de 10% do valor total para outras atividades que não foram primeiramente incluídas.

**16. ANEXOS**

- Documento de requisitos.

<b>REGISTRO DE ALTERAÇÕES</b>		
<b>Data</b>	<b>Modificado por</b>	<b>Descrição da mudança</b>
20/08/2010		
<b>APROVAÇÃO</b>		
Data 20/08/2010	_____ <i>Denise Aparecida Michelute Gerardi</i> <i>Gerente do Projeto</i>	_____ <i>Roberto Paulo do Vale Tuné</i> <i>Patrocinador</i>

## APÊNDICE E – PLANO DE GERENCIAMENTO DE REQUISITOS

	<p><i>Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade.</i>  <b>Plano de Ação – Plano de Gerenciamento dos Requisitos</b></p>
---	---

<p><b>PROJETO: “PLANO DE AÇÃO PARA FIDELIZAÇÃO DE ASSOCIADOS COLABORADORES DA APABB”.</b></p> <p><b>PLANO DE GENCIAMENTO DE REQUISITOS</b></p>	
<p>Elaborado por: <i>Denise Aparecida Michelute Gerardi, Ana Paula Schürhaus e Aragonês Rodrigues.</i></p>	<p>Versão: 002</p>
<p>Aprovado por: <i>Roberto Paulo do Vale Tiné</i></p>	<p>Data: 02/09/2010</p>

### 1. OBJETIVO DO DOCUMENTO

Este documento tem como objetivo documentar como os requisitos serão identificados, analisados gerenciados do início ao fim do projeto. A criação, revisões do plano, aprovações e eventuais alterações estão descritas no histórico do documento.

### 2. FORNECEDOR DE REQUISITOS

#### **Identificação - Serão fornecedores de requisitos da APABB:**

- Colégio de Diretores: composto pelo Presidente e quatro Diretores;
- Gerente da Apabb;
- Supervisores de Núcleos.

#### **Mecanismos de comunicação**

A comunicação com os fornecedores de requisito poderá ser feita via telefone inicialmente, sendo oficializada via e-mail, carta e ata de reunião.

### **3. LEVANTAMENTO DE REQUISITOS**

Os requisitos poderão ser levantados por meio de entrevistas e *brainstorming*.

### **4. DOCUMENTAÇÃO DE REQUISITOS**

Os requisitos serão registrados em documento próprio, intitulado “Documento de Requisitos”, sendo identificados por códigos, e também em “Matriz de Rastreabilidade de Requisitos”, visando possibilitar que o produto esteja de acordo com o solicitado pelo cliente e que seja possível o gerenciamento das mudanças necessárias. Serão mantidos pela equipe do projeto que será responsável também pela atualização das versões e controle de acesso.

### **5. PROCESSO DE PRIORIZAÇÃO DOS REQUISITOS**

Os critérios que serão utilizados para priorizar os requisitos seguirão o Estatuto Social e regimento Interno da Instituição, sendo que a avaliação será feita pelo Colégio de Diretores, Gerente da Apabb Sede e Gerente de Projetos.

### **6. PROCEDIMENTO DE MUDANÇAS NOS REQUISITOS**

As solicitações de mudanças dos requisitos deverão partir do cliente, representado pelo presidente da APABB e/ou pelo gerente de projetos, mediante documento impresso e devidamente assinado. Seguido da aprovação, pelo cliente, da análise de impacto sobre os custos e cronograma elaborado pelo gerente de projetos, sendo ratificado por ambas as partes.

## 7. ESTRUTURA DE RASTREABILIDADE

<u>Etapas</u>	Processos										
	Iniciação	Planejamento	Elaborar planos do Projeto	Monitoramento	Encerramento	Treinamento sobre o funcionamento da Apabb.	Levantamento de dados dos atuais associados colaboradores	Levantamento de dados financeiros	Traçar estratégias para fidelização de associados	Levantamento de custos das ações	Elaborar cronograma de ações
Gerenciamento do Projeto	X	X	X	X	X						
Treinamento da equipe do Projeto						X					
Levantamento de dados da instituição							X	X			
Definição de ações									X	X	X

## 8. PROCEDIMENTO DE ACEITAÇÃO DOS REQUISITOS

Os requisitos serão apresentados mediante Documento de Requisitos, sendo aceito ou não pelo cliente, neste momento representado por seu presidente, servindo como critério de aceitação a compatibilidade do requisito para a elaboração do projeto e também do produto.

## 9. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES DE REQUISITOS

Requisitos	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana
Entrevista on line com o Presidente	X			
Entrevista on line com o Colégio de Diretores		X		
Entrevista on line com Gerente da Apabb			X	
Entrevista on line com Supervisores Administrativos da Apabb				X

Por se tratar de um plano de ação, não haverá um contrato formal, específico voltado ao gerenciamento deste projeto.


### REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Modificado por	Descrição da mudança
02/09/2010		

### APROVAÇÃO

Data 02/09/2010	<p>_____</p> <p><i>Denise Aparecida Michelute Gerardi</i></p> <p><i>Gerente do Projeto</i></p>	<p>_____</p> <p><i>Roberto Paulo do Vale Tuné</i></p> <p><i>Patrocinador</i></p>
--------------------	--	--

## APÊNDICE F – PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

	<p>Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade. Plano de Ação – Plano de Gerenciamento do Tempo</p>
---	--

<p><b>PROJETO: “PLANO DE EXECUÇÃO PARA FIDELIZAÇÃO E ADESÃO DE ASSOCIADOS DA APABB”.</b></p> <p><b>PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO</b></p>	
<p>Elaborado por: <i>Aragonês Furlaneto, Ana Paula Schurhaus e Denise Gerardi.</i></p>	<p>Versão: 001</p>
<p>Aprovado por: <i>Roberto Paulo do Vale Tiné</i></p>	<p>Data: 02/09/2010</p>

### 1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS

- O gerenciamento do tempo será realizado pelo Gerente de Projetos, através de planilha de acompanhamento no Excel;
- O percentual de andamento das atividades será atualizado pelo Gerente de Projetos. Para estas atualizações serão efetuadas consultas diretas com cada designado durante as reuniões formais;
- Através de comunicação formal via e-mail serão encaminhadas as avaliações referentes ao andamento de projetos, assim como, medidas para recuperação de prazos; e
- Medidas que tenham custo adicional, serão alocadas nas reservas gerenciais do projeto.

### 2. PRIORIZAÇÃO DAS MUDANÇAS

A priorização das mudanças deve primar pelas seguintes características do projeto:

**Escopo:** alterações que impactem no escopo do produto deverão ser avaliadas imediatamente;

**Custo:** avaliando modificações no custo do projeto e sugerindo ações corretivas;

**Cronograma:** avaliando alterações que impactem em atraso nas entregas; e



**Recursos Humanos:** sugerindo ações corretivas para não impactar em alterações cronograma.

A priorização dar-se-á conforme os seguintes conceitos:

**Prioridade A (Alta):**

Questões de alto impacto no projeto deverão ser tratadas em caráter emergencial pelo Gerente de Projetos. O Gerente de Projetos tem total autonomia para tomar medidas que mitiguem os impactos negativos ao projeto.

**Prioridade M (Média):**

Questões de impacto regular ou médio deverão ser encaminhadas em regime extraordinário pelo Gerente de Projetos, para tomada de decisões mitigatórias pela equipe de desenvolvimento.

**Prioridade B (Baixa):**

Questões de baixo impacto deverão ser levantadas durante as reuniões para tomadas de decisões e direcionamentos adequados.

### **3. CONTROLE DE MUDANÇAS E PRAZOS**

- As solicitações de mudança deverão ser encaminhadas para o gerente de projeto através de e-mail indicando a justificativa, a mudança solicitada e a prioridade percebida pelo solicitante (alta, média, baixa). O gerente irá considerar estas solicitações através da quantidade de pedidos relatados e sua relevância ao projeto.
- A prioridade é reavaliada pelo Gerente do Projeto, considerando o impacto no projeto ou produto, a presença de alternativa identificada, a existência de urgência motivada por circunstância fora do controle da equipe do projeto, o custo e a disponibilidade de recursos.

#### **4. CONCILIAMENTO DE RECURSOS**

Quando identificados recursos humanos insuficientes ou a impossibilidade de desenvolver o produto solicitado, deverão ser utilizados serviços externos para a colaboração imediata e auxílio no desenvolvimento do projeto.

#### **5. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS PRAZOS**

Os prazos do projeto serão avaliados em ciclo contínuo de forma informal, sendo utilizado como incentivo para finalização do projeto.

Avaliações formais serão efetuadas em momento anterior as reuniões formais, onde serão apontadas medidas corretivas aos designados quando necessário.

#### **6. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO**

##### **Responsáveis pelo plano:**

**Denise Gerardi**, gerente de projetos, será responsável direta pelo Plano de Gerenciamento de Tempo, sua atualização e elaboração de relatório.

**Aragonês Furlaneto**, especialista em projetos será suplente do responsável pelo Plano de Gerenciamento de Tempo.

- **Frequência de atualização do Plano de Gerenciamento do Tempo**

O Plano de Gerenciamento do Tempo será atualizado, quando necessário, durante as reuniões de planejamento da equipe do projeto.

As mudanças e solicitações de tempo não previstas neste plano serão discutidas em reunião da equipe de projeto. Em caso de aceite, os dados serão trabalhados seguindo o modelo de priorização deste Plano de Gerenciamento de Tempo, que terá seus dados atualizados.

---

**REGISTRO DE ALTERAÇÕES**


---

<b>Data</b>	<b>Modificado por</b>	<b>Descrição da mudança</b>
02/09/2010		

---



---


**APROVAÇÃO**


---

Data 02/09/2010	<hr/> <i>Denise Aparecida Michelute Gerardi</i> <i>Gerente do Projeto</i>	<hr/> <i>Roberto Paulo do Vale Tuné</i> <i>Patrocinador</i>
--------------------	--	--

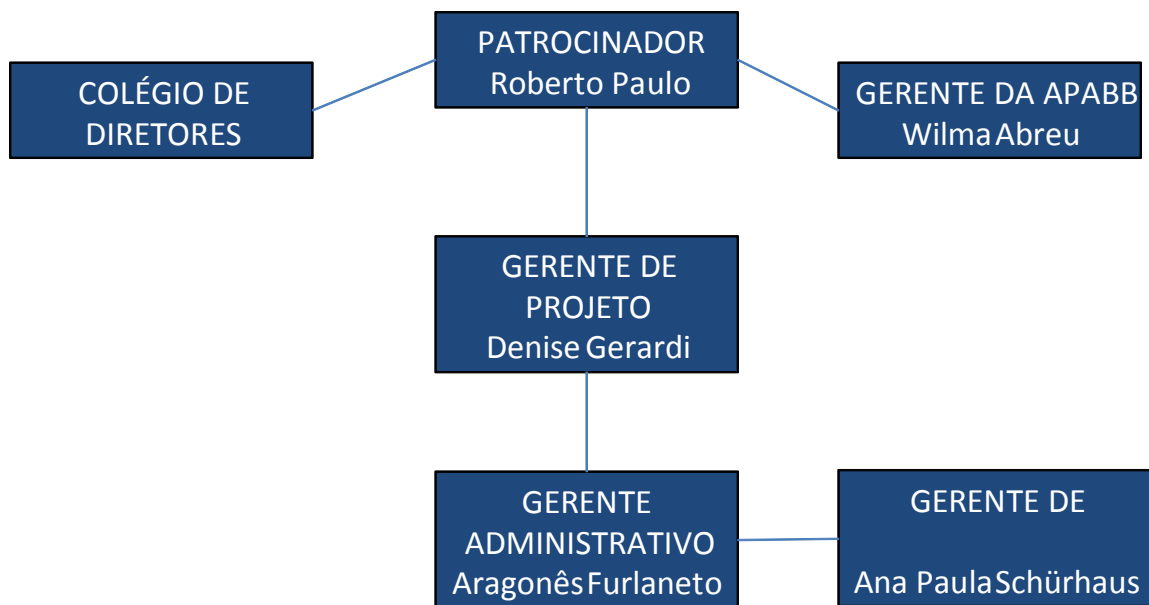
---

## APÊNDICE G – PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

	<p>Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade. Plano de Ação – Plano de Recursos Humanos</p>
---	--

<p><b>PROJETO: “PLANO DE AÇÃO PARA FIDELIZAÇÃO DE ASSOCIADOS COLABORADORES DA APABB”.</b></p> <p><b>GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b></p>	
<p>Elaborado por: <i>Denise Aparecida Michelute Gerardi, Ana Paula Schürhaus e Aragonês Rodrigues</i></p>	<p>Versão: 001</p>
<p>Aprovado por: Roberto Paulo do Vale Tiné</p>	<p>Data: 02/09/2010</p>

### 1. ORGANOGRAMA DO PROJETO



## 2. DIRETÓRIO DO TIME DO PROJETO

<i>Nome</i>	<i>Área</i>	<i>E-mail</i>	<i>Telefone</i>
<i>Denise Gerardi</i>	Gerente Projeto	deniseamg@hotmail.com	(48) 9958-5880
<i>Ana Paula Schürhaus</i>	Gerente RH	anaschurhaus@yahoo.com.br	(48) 9944-3298
<i>Aragonês Rodrigues</i>	Gerente Adm	aragafr@yahoo.com.br	(48) 8803-5060

## 3. MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

<b>Gráfico RACI</b>	<b>Gerenciamento do Projeto</b>		
	<b>Ana</b>	<b>Aragonês</b>	<b>Denise</b>
<b>Atividade</b>			
Elaborar Termo de Abertura	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>R</b>
Elaborar Declaração de Escopo	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>R</b>
Elaborar EAP	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>R</b>
Elaborar Cronograma	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>R</b>
Elaborar Planos do Projeto	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>R</b>
Validação das normas	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>R</b>
Validação dos critérios de aceitação	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>R</b>
Lições aprendidas	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>R</b>
Relatório Final	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>R</b>

**R= Responsável A= Apoio I= Informante**

<b>Gráfico RACI</b>	<b>Treinamento da equipe do Projeto</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Ana</b>	<b>Aragonês</b>	<b>Denise</b>
Treinamento sobre o funcionamento da Apabb	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>I</b>

**R= Responsável A= Apoio I= Informante**

<b>Gráfico RACI</b>	<b>Levantamento dos dados institucionais</b>		
	<b>Ana</b>	<b>Aragonês</b>	<b>Denise</b>
<b>Atividade</b>			
Levantamento de dados dos atuais associados colaboradores	<b>I</b>	<b>R</b>	<b>A</b>
Levantamento de dados financeiros	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>A</b>

**R= Responsável A= Apoio I= Informante**

<b>Gráfico RACI</b>	<b>Definição de Ações</b>		
	<b>Ana</b>	<b>Aragonês</b>	<b>Denise</b>
<b>Atividade</b>			
Traçar estratégias para fidelização	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>R</b>
Levantamento de custos das ações	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>A</b>
Elaborar cronograma de ações	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>I</b>
Definir responsáveis	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>R</b>

**R= Responsável A= Apoio I= Informante**

#### **4. RESPONSABILIDADES DO GERENTE DO PROJETO**

- Revisar a documentação formal do projeto;
- Decidir as alterações do projeto, recusando ou aceitando as modificações solicitadas;
- Adquirir, em quantidade e qualidade, os recursos adequados para o projeto;
- Contratar e manter a equipe motivada, atentando-se ao cumprimento das responsabilidades e compromissos assumidos por cada membro;
- Seguir todos os processos e padrões metodológicos do PMI;
- Reportar formalmente e regularmente o status do projeto à direção da instituição.

## **5. RESPONSABILIDADES DO GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

- Aquisições de recursos;
- Sugerir funções;
- Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos;
- Revisar a documentação formal do projeto que lhe compete;
- Colaborar com as decisões de alteração do projeto;
- Contribuir com a contratação e motivação da equipe, atentando-se ao cumprimento das responsabilidades e compromissos assumidos por cada membro;
- Seguir todos os processos e padrões metodológicos do PMI; e
- Reportar formalmente e regularmente o status do projeto ao gerente do projeto.

## **6. RESPONSABILIDADES DO GERENTE ADMINISTRATIVO**

- Supervisionar as aquisições do projeto;
- Aplicar os conhecimentos de metodologia em qualidade;
- Buscar a memória contínua dos processos.
- Revisar a documentação formal do projeto que lhe compete;
- Colaborar com as decisões de alteração do projeto;
- Seguir todos os processos e padrões metodológicos do PMI;
- Reportar formalmente e regularmente o status do projeto ao gerente do projeto;
- Definir em quantidade e qualidade, os recursos adequados para o projeto.

## **7. NOVOS RECURSOS, RE-ALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DO TIME**

Os novos recursos humanos serão recrutados através de seleção externa, com aprovação do Gerente de Projetos e Patrocinador. Já as substituições e alocações de membros da equipe, caso sejam necessários, serão decididas em reuniões de equipe com aprovação do Gerente de Projeto e Patrocinador.

## **8. TREINAMENTO**

Será oferecido treinamento para a equipe do projeto sobre o funcionamento da Apabb. Para realização dos treinamentos serão utilizados recursos humanos oriundos do corpo funcional da Apabb e concedidos gratuitamente pela mesma.

## **9. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO TIME DO PROJETO**

Os resultados serão avaliados com base na pontualidade de entrega dos marcos e utilização de recursos financeiros de acordo com o planejado, ou seja, serão avaliados os critérios de tempo e custo.

## **10. INCENTIVO**

Aos funcionários que colaborarem com o projeto serão concedidas folgas conforme normativo do banco de horas institucional.

## **11. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO CONSOLIDADA DOS RESULTADOS DO TIME**

A avaliação dos resultados da equipe será realizada em reuniões mensais de equipe através da averiguação de cumprimento do cronograma e orçamento.

## **12. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

O valor estimado para o projeto é de R\$ 7.800,00, com base nas horas previstas de trabalho para o Gerente do Projeto, equipe e subcontratados (fornecedores), e materiais de expediente, sendo que já está previsto uma reserva de 10% do valor total para outras atividades que não foram primeiramente incluídas.



### 13. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

#### 13.1 Responsável pelo plano

Denise Gerardi, gerente de projetos, será a responsável direta, pelo Plano de Gerenciamento de RH, sua atualização e elaboração de relatórios.

Ana Paula, gerente de RH, será a suplente do responsável pelo Plano de Gerenciamento de RH.

#### 13.2 Frequência de atualização do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

O Plano de Gerenciamento de RH será atualizado, quando necessário, durante as reuniões de avaliações mensais da equipe do projeto.

### 14. OUTROS ASSUNTOS RELACIONADOS AO GERENCIAMENTO DO RH DO PROJETO NÃO PREVISTOS NESTE PLANO

As mudanças e solicitações não previstas neste plano serão discutidas em reunião mensal da equipe de projeto. Sendo necessário, o plano será atualizado.


#### REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Data	Modificado por	Descrição da mudança
___/___/2010		

#### APROVAÇÃO

Data 02/09/2010	_____ <i>Denise Aparecida Michelute Gerardi</i> <i>Gerente do Projeto</i>	_____ <i>Roberto Paulo do Vale Tiné</i> <i>Patrocinador do Projeto</i>
--------------------	---	--

## APÊNDICE H – PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

	<p><i>Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade.</i>  <b>Plano de Ação – Plano de Gerenciamento das Comunicações</b></p>
---	---

<p><b>PROJETO: “PLANO DE EXECUÇÃO PARA FIDELIZAÇÃO DE ASSOCIADOS COLABORADORES DA APABB”.</b></p> <p><b>PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES</b></p>	
<p>Elaborado por: <i>Denise Aparecida Michelute Gerardi, Ana Paula Schürhaus e Aragonês Rodrigues</i></p>	<p>Versão: 001</p>
<p>Aprovado por: Roberto Paulo do Vale Tiné</p>	<p>Data: 02/09/2010</p>

### 1. OBJETIVO DO DOCUMENTO

Este documento tem por objetivo definir os processos de gerenciamento das comunicações do projeto a seguir:

- Identificar as partes interessadas: identificar todas as pessoas e instituições que serão afetadas com o projeto, bem como definir como serão documentadas as informações importantes para a realização do projeto;
- Planejar as comunicações: definir como será realizada a abordagem de comunicação com base nas necessidades das partes interessadas;
- Distribuir informações: planejar como as informações serão colocadas para as partes interessadas no projeto;
- Gerenciar as expectativas das partes interessadas: consiste em definir a comunicação com as partes interessadas visando solucionar questões na medida em que ocorrerem;
- Reportar o desempenho: coletar e distribuir informações sobre o desempenho do projeto às partes interessadas.

## 2. ASPECTOS GERAIS DE COMUNICAÇÃO

- A comunicação entre a equipe do projeto será efetuada via e-mails, reunião e MSN;
- Todos os e-mails deverão ser enviados com cópia para o Gerente de Projeto;
- As solicitações de mudança deverão ser efetuadas por meio de formulário específico e, quando aceitas, serão anexadas ao projeto;
- Quinzenalmente será definida uma pauta com os principais planos de gerenciamento a serem discutidos em reunião informal através do MSN e/ou presencial nas aulas da especialização de Gerenciamento de Projetos de acordo com o cronograma;
- Todas as pautas das reuniões seguem o plano de ensino da especialização acima citada, sendo que os resultados serão registrados em documentos próprios ou atas;
- A comunicação com o patrocinador e stakeholders para resolução de problemas e esclarecimento de dúvidas será efetuada via e-mail formal ou telefone (as informações discutidas deverão ser formalizadas através de e-mail, com confirmação de recebimento), direcionados ao Gerente de Projeto, o qual encaminhará para as pessoas responsáveis.

## 2. NECESSIDADES DOS INTERESSADOS

Ref	5.6.1 Parte Interessada 5.6.2 (receptor)	Assunto/Conteúdo	Método de Comunicação	Responsável (emissor)	Data ou Freqüência	5.6.2.1 Obs
01	Patrocinador e Gerência	Proposta Executiva	E-mail	Gerente do Projeto	Única – abertura do projeto	-
02	Gerente do Projeto	Cronograma do projeto	Relatório operacional	Especialistas em Projeto	Quinzenal	Arquivo no formato Open Project, tipo “ <i>Grafico de Grant</i> ”
03	Equipe do projeto	Apresentação da Proposta de Trabalho	Reunião	Gerente de Projeto	Única – abertura do projeto	-
04	Patrocinador e Gerência	Status de Andamento	E-mail	Gerente de Projeto	Quinzenal	-
05	Gerente de Projeto	Solicitação de Mudanças	E-mail com formulário	Patrocinador e Gerência	Conforme Demanda	Adotar formulário padrão. Solicitação de mudança condicionada à análise do comitê de

						controle de mudanças
06	Patrocinador e Gerência	Solicitação de Mudanças	E-mail com formulário	Gerente de Projeto	Conforme Demanda	Adotar formulário padrão. Solicitação de mudança condicionada à análise do comitê de controle de mudanças
07	Equipe de Projeto	Progresso do projeto	Relatório	Gerente do projeto	Mensal	Arquivar cópia no Plano do projeto
08	Equipe de Projeto	Auditoria	Relatório operacional	Gerente do projeto	No encerramento do projeto	Arquivar cópia no Plano do projeto
09	Patrocinador e Gerência	Encerramento	Reunião	Gerente do Projeto e Especialistas em Projeto	Única - no encerramento do projeto	Apresentação do relatório executivo

### 3. REUNIÕES PROGRAMADAS

#### 3.1 Reunião de Apresentação da Proposta de Trabalho

- a. Objetivo – Apresentar proposta do projeto;
- b. Metodologia – Reunião formal registrada em documento próprio ou ata;
- c. Responsável – Gerente do Projeto;
- d. Envolvidos – Equipe do projeto;
- e. Frequência – Única, na iniciação do projeto;
- f. Duração – 2 horas;
- g. Local – Senac.

#### 3.2 Reunião de Status de Andamento

- a. Objetivo – Elaborar e monitorar o projeto;
- b. Metodologia – Reunião formal registrada em documento próprio ou ata;
- c. Responsável – Gerente do Projeto;
- d. Envolvidos – Equipe do projeto;

- e. Frequência – Mensal;
- f. Reuniões extraordinárias – conforme demanda;
- g. Duração – 2 horas
- h. Local – Senac

### 3.1 Reunião Encerramento

- a. Objetivo – Apresentar relatório final do projeto;
- b. Metodologia – Reunião formal registrada em documentos próprio ou ata;
- c. Responsável – Gerente do Projeto;
- d. Envolvidos – Equipe do projeto;
- e. Frequência – Única, no encerramento do projeto;
- f. Duração – 2 horas
- g. Local – Senac

## 4. REGISTRO DE REUNIÃO

As reuniões serão registradas em documentos próprios do projeto ou atas, que contemplarão os envolvidos, assuntos e encaminhamento, entre outros tópicos.

## 5. RELATÓRIOS

Todos os relatórios previstos no quadro acima serão apresentados conforme modelo citado na observação, sendo que serão utilizados os relatórios executivos aos patrocinadores e relatórios operacionais à equipe do projeto.

## 6. TECNOLOGIA DO SISTEMA DE COMUNICAÇÕES

Será baseada em mensagens instantâneas (MSN) e correio eletrônico (e-mail).

Por e-mail terá o objetivo de transmitir documentos e formulários de caráter informativo, utilizando textos formais e objetivos entre o gerente de projeto e sua equipe, com frequência semanal, e entre o gerente de projeto e o patrocinador.

Já o MSN servirá como ferramenta de comunicação interna e informal.

## 7. ALOCAÇÃO FINANCEIRA DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

As despesas relativas ao Gerenciamento das Comunicações serão consideradas, para fins do projeto, como despesas administrativas. No caso de necessidades de despesas adicionais no processo de comunicação essas serão alocadas dentro da reserva de contingência.

## 8. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

- **Responsáveis pelo plano**

Aragonês Rodrigues, especialista em projetos será o responsável direto pelo Plano de Gerenciamento das Comunicações, sua atualização e elaboração de relatório.

Ana Paula, especialista em projetos será o suplente do responsável pelo Plano de Gerenciamento das Comunicações.

- **Frequência de atualização do Plano de Gerenciamento das Comunicações**

O Plano de Gerenciamento das Comunicações será atualizado, quando necessário, durante as reuniões de status de andamento do projeto.


### REGISTRO DE ALTERAÇÕES

<b>Data</b>	<b>Modificado por</b>	<b>Descrição da mudança</b>
___/___/2010		

### APROVAÇÃO

<b>Data</b> 02/09/2010	_____ <i>Denise Aparecida Michelute Gerardi</i> <i>Gerente do Projeto</i>	_____ <i>Roberto Paulo do Vale Tuné</i> <i>Patrocinador</i>
---------------------------	---	---

## APÊNCIDE I – PLANO DO GERENCIAMENTO DOS RISCOS

	<p><i>Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade.</i>  <b>Plano de Ação – Plano de Gerenciamento dos Riscos</b></p>
---	---

<p><b>PROJETO: “PLANO DE AÇÃO PARA FIDELIZAÇÃO DE ASSOCIADOS COLABORADORES DA APABB”.</b></p> <p><b>GERENCIAMENTO DOS RISCOS</b></p>	
<p>Elaborado por: <i>Denise Aparecida Michelute Gerardi, Ana Paula Schürhaus, Aragonês Rodrigues.</i></p>	<p>Versão: 001</p>
<p>Aprovado por: Roberto Paulo do Vale Tiné</p>	<p>Data: 02/09/2010</p>

### 1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento dos riscos do projeto tem como ponto de partida os riscos definidos na declaração de escopo, sendo inclusos novos riscos que não foram identificados naquele momento.

Este plano tem por objetivo identificar os riscos a que está sujeito o projeto, permitir que sejam monitorados e controlados, respeitando as alterações incorporadas.

A identificação dos riscos será feita através de reunião de brainstorming entre os membros da equipe de gerenciamento de projeto e consultas a especialistas.

As respostas possíveis aos riscos serão:

- aceitação;
- mitigação;
- contingência;
- melhoramento;
- exploração;
- transferência.

## 2. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

### RISCOS

<b>1</b>	<b>Externo Imprevisível</b>
1.1	Mudanças na legislação referente ao Terceiro Setor

<b>2</b>	<b>Externo Previsível</b>
2.1	Falta de adesão dos Stakeholders
2.2	Falta de conhecimento dos membros da equipe de execução, causando dependência excessiva da equipe de planejamento.
2.3	Interesse do colégio de diretores e gerência na realização do projeto.
2.4	Dificuldade de aceitação dos Stakeholders quanto à proposta de adesão de PJ.

<b>3</b>	<b>Interno não técnico</b>
3.1	Atraso na entrega das etapas / tempo projeto.
3.2	Custo superior ao orçado.
3.4	Priorização das etapas em detrimento das outras.

<b>4</b>	<b>Técnico</b>
4.1	Confundir planejamento com execução
4.2	Aplicabilidade do projeto nos diferentes núcleos da Apabb.
4.3	Falta de experiência da equipe do projeto com relação à formulação de projetos.

<b>5</b>	<b>Legal</b>
5.1	Equipe de planejamento sendo contratada para execução do projeto.

## 3. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

### Escala de Impacto dos Riscos

Objetivo do Projeto	1 - Baixo	2 - Moderado	3 - Alto
<i>Custo</i>	Aumento do custo menor que 10%	Aumento do custo entre 11% e 30%	Aumento do custo maior que 31%
<i>Tempo</i>	Aumento do tempo menor que 5%	Aumento do tempo entre 6% e 10%	Aumento do tempo maior que 11%
<i>Escopo</i>	Adaptação e revisão do escopo no início do projeto	Alteração de pontos importantes do escopo no andamento do projeto	Inviabilidade da execução do projeto final em todos os núcleos da Apabb



Avaliação das Probabilidades		Avaliação do Impacto	
Referencial	Probabilidade	Grau do Impacto	Peso
Grande	0.9	Grande	4
Igual	0.5	Moderado	2
Pouco	0.1	Pequeno	1

### Matriz de Probabilidade e Impacto

	Ameaça			Oportunidade		
	1.0	2.0	4.0	4.0	2.0	1.0
0.9	0.9	1.8	3.6	3.6	1.8	0.9
0.5	0.5	1.0	2.0	2.0	1.0	0.5
0.1	0.1	0.2	0.4	0.4	0.2	0.1

### Priorização de Risco

Baixo Risco	abaixo de 1.5	
Médio Risco	1.6 a 3	
Alto Risco	acima de 3	

### RISCOS

<b>1</b>	<b>Externo Imprevisível</b>
1.1	Mudanças na legislação referente ao Terceiro Setor

Probabilidade	Impacto	Total
<b>0.1</b>	<b>1.0</b>	<b>0.1</b>
0.1	1.0	0.1

<b>2</b>	<b>Externo Previsível</b>
2.1	Falta de adesão dos Stakeholders
2.2	Falta de conhecimento dos membros da equipe de execução, causando dependência excessiva da equipe de planejamento.
2.3	Interesse do colégio de diretores e gerência na realização do projeto.
2.4	Dificuldade de aceitação dos Stakeholders quanto a proposta de adesão de PJ.

<b>0.4</b>	<b>2.8</b>	<b>1.1</b>
0.1	4.0	0.4
0.1	1.0	0.1
0.9	4.0	3.6
0.5	2.0	1.0

<b>3</b>	<b>Interno não técnico</b>
3.1	Atraso na entrega das etapas / tempo projeto.
3.2	Custo superior ao orçamento.
3.4	Priorização das etapas em detrimento das outras.

<b>0.1</b>	<b>4.0</b>	<b>0.4</b>
0.1	4.0	0.4
0.1	4.0	0.4
0.1	4.0	0.4

<b>4</b>	<b>Técnico</b>	<b>0.6</b>	<b>3.3</b>	<b>2.1</b>
4.1	Confundir planejamento com execução	0.9	4.0	3.6
4.2	Aplicabilidade do projeto nos diferentes núcleos da Apabb.	0.1	2.0	0.2
4.3	Falta de experiência da equipe do projeto com relação à formulação de projetos.	0.9	4.0	3.6

<b>5</b>	<b>Legal</b>	<b>0.1</b>	<b>4.0</b>	<b>0.4</b>
5.1	Equipe de planejamento sendo contratada para execução do projeto.	0.1	4.0	0.4

### Matriz de Probabilidade e Impacto

	Ameaça			Oportunidade		
	1.0	2.0	4.0	4.0	2.0	1.0
0.9			4.1 / 4.3	2.3		
0.5		2.4				
0.1	1.1		2.1 / 3.1 / 3.2 / 3.3 / 3.4	5.1	4.2	2.2

## 4. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

### RISCOS ALTOS

<b>2.3</b>	<b>Interesse do colégio de diretores e gerência na realização do projeto.</b>
Tempo de ganho, caso ocorra (dia)	7.67
Custo do ganho (R\$)	-R\$ 920.00
Fatores considerados	Horas da equipe, 4 analistas, 1/2 hora por dia a R\$ 60.00/h
Probabilidade de ocorrência (%)	90%
Valor monetário esperado (R\$)	-R\$ 828.00

Legenda: P - Pessimista; R - Realista; O - Otimista

Cálculo Pert

<b>P</b>	3 dias
<b>R</b>	7 dias
<b>O</b>	15 dias

<b>4.1</b>	<b>Confundir planejamento com execução</b>
Tempo de atraso, caso ocorra (dia)	16.17
Custo do atraso (R\$)	R\$ 1,940.00
Fatores considerados	Horas da equipe, 4 analistas, 1/2 hora por dia a R\$ 60.00/h
Probabilidade de ocorrência (%)	90%
Valor monetário esperado (R\$)	R\$ 1,746.00

Legenda: P - Pessimista; R - Realista; O - Otimista

Cálculo Pert

<b>P</b>	30 dias
<b>R</b>	15 dias
<b>O</b>	7 dias

4.3	Falta de experiência da equipe do projeto com relação à formulação de projetos.
Tempo de atraso, caso ocorra (dia)	16.17
Custo do atraso (R\$)	R\$ 1,940.00
Fatores considerados	Horas da equipe, 4 analistas, 1/2 hora por dia a R\$ 60.00/h
Probabilidade de ocorrência (%)	90%
Valor monetário esperado (R\$)	R\$ 1,746.00

Legenda: P - Pessimista; R - Realista; O - Otimista

Cálculo Pert

<b>P</b>	30 dias
<b>R</b>	15 dias
<b>O</b>	7 dias

## RISCOS BAIXOS

1.1	Mudanças na legislação referente ao Terceiro Setor
Tempo de atraso, caso ocorra (dia)	2.17
Custo do atraso (R\$)	R\$ 260.00
Fatores considerados	Horas da equipe, 4 analistas, 1/2 hora por dia a R\$ 60.00/h
Probabilidade de ocorrência (%)	10%
Valor monetário esperado (R\$)	R\$ 26.00

Legenda: P - Pessimista; R - Realista; O - Otimista

Cálculo Pert

<b>P</b>	4 dias
<b>R</b>	2 dias
<b>O</b>	1 dias

2.1	Falta de adesão dos Stakeholders
Tempo de atraso, caso ocorra (dia)	7.50
Custo do atraso (R\$)	R\$ 900.00
Fatores considerados	Horas da equipe, 4 analistas, 1/2 hora por dia a R\$ 60.00/h
Probabilidade de ocorrência (%)	10%
Valor monetário esperado (R\$)	R\$ 90.00

Legenda: P - Pessimista; R - Realista; O - Otimista

Cálculo Pert

<b>P</b>	15 dias
<b>R</b>	7 dias
<b>O</b>	2 dias

2.2	Falta de conhecimento dos membros da equipe de execução, causando dependência excessiva da equipe de planejamento.
Tempo de ganho, caso ocorra (dia)	30.00
Custo do ganho (R\$)	-R\$ 3,600.00
Fatores considerados	Horas da equipe, 4 analistas, 1/2 hora por dia a R\$ 60.00/h
Probabilidade de ocorrência (%)	10%
Valor monetário esperado (R\$)	-R\$ 360.00

Legenda: P - Pessimista; R - Realista; O - Otimista

Cálculo Pert

<b>P</b>	15 dias
<b>R</b>	30 dias
<b>O</b>	45 dias

2.4	Dificuldade de aceitação dos Stakeholders quanto a proposta de adesão de PJ.
Tempo de atraso, caso ocorra (dia)	7.50
Custo do atraso (R\$)	R\$ 900.00
Fatores considerados	Horas da equipe, 4 analistas, 1/2 hora por dia a R\$ 60.00/h
Probabilidade de ocorrência (%)	50%
Valor monetário esperado (R\$)	R\$ 450.00

Legenda: P - Pessimista; R - Realista; O - Otimista

Cálculo Pert

<b>P</b>	15 dias
<b>R</b>	7 dias
<b>O</b>	2 dias

3.1	Atraso na entrega das etapas / tempo projeto.
Tempo de atraso, caso ocorra (dia)	16.17
Custo do atraso (R\$)	R\$ 1,940.00
Fatores considerados	Horas da equipe, 4 analistas, 1/2 hora por dia a R\$ 60.00/h
Probabilidade de ocorrência (%)	10%
Valor monetário esperado (R\$)	R\$ 194.00

Legenda: P - Pessimista; R - Realista; O - Otimista

Cálculo Pert

<b>P</b>	30 dias
<b>R</b>	15 dias
<b>O</b>	7 dias

3.2	Custo superior ao orçado.
Tempo de atraso, caso ocorra (dia)	16.17
Custo do atraso (R\$)	R\$ 1,940.00
Fatores considerados	Horas da equipe, 4 analistas, 1/2 hora por dia a R\$ 60.00/h
Probabilidade de ocorrência (%)	10%
Valor monetário esperado (R\$)	R\$ 194.00

Legenda: P - Pessimista; R - Realista; O - Otimista

Cálculo Pert

<b>P</b>	30 dias
<b>R</b>	15 dias
<b>O</b>	7 dias

3.4	Priorização das etapas em detrimento das outras.
Tempo de atraso, caso ocorra (dia)	10.33
Custo do atraso (R\$)	R\$ 1,240.00
Fatores considerados	Horas da equipe, 4 analistas, 1/2 hora por dia a R\$ 60.00/h
Probabilidade de ocorrência (%)	10%
Valor monetário esperado (R\$)	R\$ 124.00

Legenda: P - Pessimista; R - Realista; O - Otimista

Cálculo Pert

<b>P</b>	20 dias
<b>R</b>	10 dias
<b>O</b>	2 dias

4.2	Aplicabilidade do projeto nos diferentes núcleos da Apabb.
Tempo de ganho, caso ocorra (dia)	10.83
Custo do ganho (R\$)	-R\$ 1,300.00
Fatores considerados	Horas da equipe, 4 analistas, 1/2 hora por dia a R\$ 60.00/h
Probabilidade de ocorrência (%)	10%
Valor monetário esperado (R\$)	-R\$ 130.00

Legenda: P - Pessimista; R - Realista; O - Otimista

Cálculo Pert

<b>P</b>	5 dias
<b>R</b>	10 dias
<b>O</b>	20 dias

5.1	Equipe de planejamento sendo contratada para execução do projeto.
Tempo de ganho, caso ocorra (dia)	30.00
Custo do ganho (R\$)	-R\$ 3,600.00
Fatores considerados	Horas da equipe, 4 analistas, 1/2 hora por dia a R\$ 60.00/h
Probabilidade de ocorrência (%)	10%
Valor monetário esperado (R\$)	-R\$ 360.00

Legenda: P - Pessimista; R - Realista; O - Otimista

Cálculo Pert

<b>P</b>	15 dias
<b>R</b>	30 dias
<b>O</b>	45 dias

## 5. RESPOSTAS PLANEJADAS AOS RISCOS

Item	Risco	Classificação
1.1	Mudanças na legislação referente ao Terceiro Setor	<b>Baixo</b>
<b>Etapa</b>	Desenvolvimento do projeto	
<b>Gatilho</b>	*Divulgação de projetos de lei *Mudanças das normas do CNAS e CMAS	
<b>Resposta</b>	Aceitação	
<b>Descrição</b>	Adequação às mudanças	
<b>Responsável</b>	Denise - Gerente do Projeto	

Item	Risco	Classificação
2.1	Falta de adesão dos Stakeholders	<b>Baixo</b>
<b>Etapa</b>	Levantamento de dados iniciais	
<b>Gatilho</b>	*Falta de receptividade dos Stakeholders	
<b>Resposta</b>	Mitigação	
<b>Descrição</b>	Apresentação do projeto e sua importância	
<b>Responsável</b>	Denise - Gerente do Projeto	

<b>Item</b>	<b>Risco</b>	<b>Classificação</b>
2.2	Falta de conhecimento dos membros da equipe de execução, causando dependência excessiva da equipe de planejamento.	<b>Baixo</b>
<b>Etapa</b>	Desenvolvimento e finalização do projeto	
<b>Gatilho</b>	*Falta de questionamento por parte da equipe de execução *Falta de comunicação *Falta de treinamento/preparação da equipe de execução	
<b>Resposta</b>	Mitigação	
<b>Descrição</b>	Apresentação do projeto e sua importância e otimizar os meios de comunicação. Prever treinamento à equipe de execução.	
<b>Responsável</b>	Ana Paula - Gerente de RH	

<b>Item</b>	<b>Risco</b>	<b>Classificação</b>
2.3	Interesse do colégio de diretores e gerência na realização do projeto.	<b>Alto</b>
<b>Etapa</b>	Levantamento de dados iniciais	
<b>Gatilho</b>	*Falta de receptividade e interesse dos diretores e gerentes	
<b>Resposta</b>	Mitigação	
<b>Descrição</b>	Apresentação do projeto e sua importância	
<b>Responsável</b>	Denise - Gerente do Projeto	

<b>Item</b>	<b>Risco</b>	<b>Classificação</b>
2.4	Dificuldade de aceitação dos Stakeholders quanto a proposta de adesão de pessoa jurídica.	<b>Baixo</b>
<b>Etapa</b>	Desenvolvimento do projeto	
<b>Gatilho</b>	*Negação da estratégia *Não aprovação da proposta	
<b>Resposta</b>	Contingência	
<b>Descrição</b>	Intensificar as estratégias que envolvem a proposta de adesão de pessoa física	
<b>Responsável</b>	Aragonês - Gerente Adm	

<b>Item</b>	<b>Risco</b>	<b>Classificação</b>
3.1	Atraso na entrega das etapas / tempo projeto.	<b>Baixo</b>
<b>Etapa</b>	Desenvolvimento de cada etapa do projeto	
<b>Gatilho</b>	*Atraso nas tarefas de cada etapa	
<b>Resposta</b>	Mitigação	
<b>Descrição</b>	Cumprir o cronograma estipulado	
<b>Responsável</b>	Denise - Gerente do Projeto	

<b>Item</b>	<b>Risco</b>	<b>Classificação</b>
3.2	Custo superior ao orçado.	<b>Baixo</b>
<b>Etapa</b>	Desenvolvimento de cada etapa do projeto	
<b>Gatilho</b>	*Custos superiores aos previstos nas tarefas de cada etapa	
<b>Resposta</b>	Mitigação	
<b>Descrição</b>	Manter o orçamento estipulado	
<b>Responsável</b>	Aragonês - Gerente Adm	

<b>Item</b>	<b>Risco</b>	<b>Classificação</b>
3.4	Priorização das etapas em detrimento das outras.	<b>Baixo</b>
<b>Etapa</b>	Desenvolvimento de cada etapa do projeto	
<b>Gatilho</b>	*Não cumprimento do cronograma traçado para cada etapa	
<b>Resposta</b>	Mitigação	
<b>Descrição</b>	Cumprir o cronograma estipulado	
<b>Responsável</b>	Aragonês - Gerente Adm	

<b>Item</b>	<b>Risco</b>	<b>Classificação</b>
4.1	Confundir planejamento com execução	<b>Alto</b>
<b>Etapa</b>	Desenvolvimento do projeto	
<b>Gatilho</b>	*Falta de objetividade e dúvidas na definição das tarefas	
<b>Resposta</b>	Mitigação	
<b>Descrição</b>	Reuniões de avaliação	
<b>Responsável</b>	Denise - Gerente do Projeto	

<b>Item</b>	<b>Risco</b>	<b>Classificação</b>
4.2	Aplicabilidade do projeto nos diferentes núcleos da Apabb.	<b>Baixo</b>
<b>Etapa</b>	Elaboração das estratégias	
<b>Gatilho</b>	*Ações focadas em somente alguns núcleos	
<b>Resposta</b>	Melhorar	
<b>Descrição</b>	Reuniões de avaliação	
<b>Responsável</b>	Denise - Gerente do Projeto	

<b>Item</b>	<b>Risco</b>	<b>Classificação</b>
4.3	Falta de experiência da equipe do projeto com relação à formulação de projetos.	<b>Alto</b>
<b>Etapa</b>	Desenvolvimento do projeto	
<b>Gatilho</b>	*Dúvidas no desenvolvimento do projeto	
<b>Resposta</b>	Explorar	
<b>Descrição</b>	Matriz de treinamento	
<b>Responsável</b>	Ana Paula - Gerente RH	

<b>Item</b>	<b>Risco</b>	<b>Classificação</b>
5.1	Equipe de planejamento sendo contratada para execução do projeto.	<b>Baixo</b>
<b>Etapa</b>	Finalização do projeto	
<b>Gatilho</b>	*Interesse dos Stakeholders na aplicação do projeto	
<b>Resposta</b>	Transferência	
<b>Descrição</b>	Contração da equipe de planejamento para execução do projeto	
<b>Responsável</b>	Apabb	

## 6. RESERVAS DE CONTINGÊNCIA

As reservas de contingência totalizam R\$ 1.140,00 podendo ser divididas com outras reservas.

A autonomia do uso das reservas será de responsabilidade do gerente do projeto, assessorado pelo responsável por este plano.



## 7. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO

A avaliação dos riscos do projeto será realizada quinzenalmente, em reuniões com equipe do projeto.

## 8. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS

As reservas de contingência totalizam R\$ 1.140,00 com acréscimo de 20% como margem de segurança a custos extras.

## 9. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Denise, gerente do projeto, será responsável direta pelo plano de gerenciamento de riscos.


Ana Paula, gerente de RH, será a suplente na ausência da responsável direta.

## 10. REGISTRO DE ALTERAÇÕES

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
___/___/2010		

APROVAÇÃO		
Data 02/09/2010	<hr/> <i>Denise Aparecida Michelute Gerardi</i> <i>Gerente do Projeto</i>	<hr/> <i>Roberto Paulo do Vale Tuné</i> <i>Patrocinador</i>

## APÊNCIDE J – PLANO DO GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

	<p><i>Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade.</i>  <b>Plano de Ação – Plano de Gerenciamento da Qualidade</b></p>
---	---

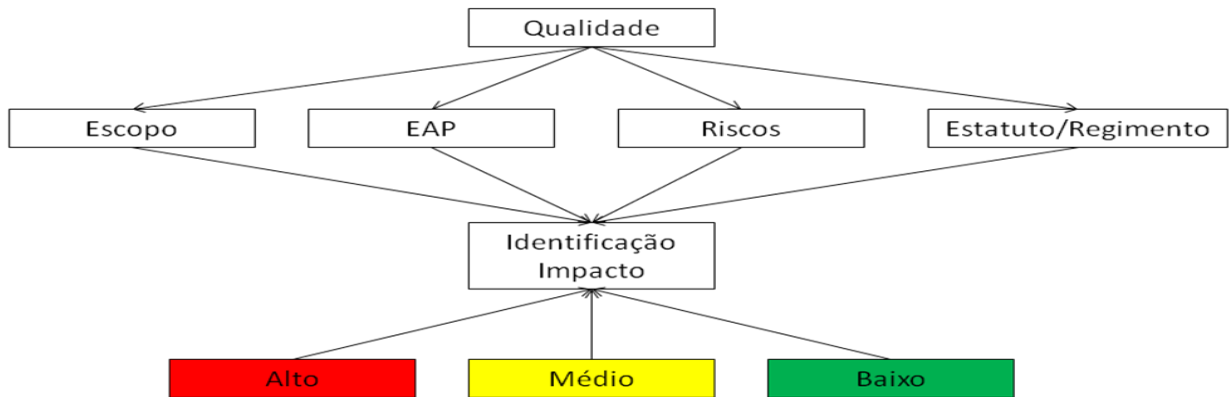
<p><b>PROJETO: “PLANO DE AÇÃO PARA FIDELIZAÇÃO DE ASSOCIADOS COLABORADORES DA APABB”.</b></p> <p><b>GERENCIAMENTO DA QUALIDADE</b></p>	
<p>Elaborado por: <i>Denise Aparecida Michelute Gerardi, Ana Paula Schürhaus e Aragonês Rodrigues</i></p>	<p>Versão: 001</p>
<p>Aprovado por: Roberto Paulo do Vale Tiné</p>	<p>Data: 02/09//2010</p>

### 1 OBJETIVO DO DOCUMENTO

O Gerenciamento da Qualidade envolve os processos necessários para assegurar que todas as necessidades que originaram o desenvolvimento do projeto serão atendidas. Os principais processos do Gerenciamento da Qualidade são:

- Planejamento da qualidade - identificação dos padrões de qualidade relevantes para o projeto e determinação de como satisfazê-los;
- Realizar a garantia da qualidade - aplicação das atividades de qualidade planejadas e sistemáticas para garantir que o projeto emprega todos os processos necessários para atender aos requisitos; e
- Realizar o controle da qualidade - monitoramento de resultados específicos do projeto a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e identificação de maneiras de eliminar as causas de um desempenho insatisfatório.

Serão utilizados como parâmetros de qualidade requisitos de nível alto, médio e baixo.



## 1.1 REFERÊNCIAS

O plano de garantia da qualidade terá como referência:

- Escopo;
- EAP;
- Riscos; e
- Estatuto Social e Regimento Interno da Apabb.

## 2 RESPONSABILIDADE DA EQUIPE DE QUALIDADE

**Denise Gerardi**, especialista em projetos será a responsável direta, pelo Plano de Gerenciamento de Qualidade, sua atualização e elaboração de relatório.

**Aragonês Furlaneto**, especialista em projetos será o suplente do responsável pelo Plano de Gerenciamento de Qualidade.

## 3 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

### 3.1.1 Cronograma

Atividade	Planejado		Realizado	
	Data Inicial	Data Final	Data Inicial	Data Final
Gerenciamento do Projeto	Ter 10/08/2010	Qua 20/10/2010	-	-
Iniciação	Ter 10/08/2010	Sex 13/08/2010	-	-
Elaborar Termo de Abertura	Ter 10/08/2010	Sex 13/08/2010	-	-

<b>Planejamento</b>	<b>Seg 16/08/2010</b>	<b>Qui 26/08/2010</b>	-	-
Elaborar Declaração de Escopo	Seg 16/08/2010	Sex 20/08/2010	-	-
Elaborar EAP	Seg 23/08/2010	Ter 24/08/2010	-	-
Elaborar Cronograma	Qua 25/08/2010	Qui 26/08/2010	-	-
<b>Elaborar Planos do Projeto</b>	<b>Sex 27/08/2010</b>	<b>Qui 02/09/2010</b>	-	-
<b>Monitoramento: 03/09; 09/09; 22/09; 14/10; 20/10</b>	<b>Sex 03/09/2010</b>	<b>Qua 20/10/2010</b>	-	-
Validação das normas	Sex 03/09/2010	Qua 20/10/2010	-	-
Validação dos critérios de aceitação	Sex 03/09/2010	Qua 20/10/2010	-	-
<b>Encerramento</b>	<b>Qui 14/10/2010</b>	<b>Qua 20/10/2010</b>	-	-
Lições aprendidas	Sex 15/10/2010	Sex 15/10/2010	-	-
Relatório Final	Sex 15/10/2010	Qua 20/10/2010	-	-
<b>Treinamento da Equipe do Projeto</b>	<b>Seg 06/09/2010</b>	<b>Qua 08/09/2010</b>	-	-
Treinamento sobre o funcionamento da Apabb	Seg 06/09/2010	Qua 08/09/2010	-	-
<b>Levantamento de dados da instituição</b>	<b>Sex 10/09/2010</b>	<b>Ter 21/09/2010</b>	-	-
Levantamento de dados dos atuais associados colaboradores	Sex 10/09/2010	Qua 15/09/2010	-	-
Levantamento de dados financeiros	Qui 16/09/2010	Ter 21/09/2010	-	-
<b>Definição de ações</b>	<b>Qui 23/09/2010</b>	<b>Sex 08/10/2010</b>	-	-
Traçar estratégias para fidelização	Qui 23/09/2010	Qua 29/09/2010	-	-
Levantamento de custos das ações	Qui 30/09/2010	Qua 06/10/2010	-	-
Elaborar cronograma de ações	Qui 07/10/2010	Sex 08/10/2010	-	-
Definir responsáveis	13/10/2010	Qua 13/10/2010	-	-

## 4 GERENCIAMENTO DE NÃO-CONFORMIDADES

Todas as não conformidades relacionadas ao projeto serão discutidas nas reuniões de equipe para acompanhamento do projeto, onde serão dados os devidos encaminhamentos e procedida à atualização do plano de gerenciamento da qualidade.

Quando as não conformidades fugirem a autonomia do gerente do projeto, este deverá consultar o patrocinador para aprovação.

## 6 OBSERVAÇÕES

Este plano deverá ser atualizado mensalmente e encaminhado para apreciação do patrocinador.

## 7 INDICADORES DE DESEMPENHO E CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO

### 4) Nome do Indicador: Satisfação do cliente

- a. **Requisito:** Projeto viável financeiramente e baseado nos princípios institucionais;
- b. **Medida:** Rentabilidade, pay back, ponto de equilíbrio e análise comparativa do produto com os princípios institucionais;
- c. **Critério de aceitação:** Viabilidade financeira aceitável pelo cliente e de acordo com o estatuto social e regimento interno da instituição.

### 5) Nome do Indicador: Número de associados fidelizados

- a. **Requisito:** Manutenção do número de associados;
- b. **Medida:** Número de associados atuais maior ou igual após a aplicação do plano;
- c. **Critério de aceitação:** Projeção de manutenção do número de associados com a aplicação do plano.

### 6) Nome do Indicador: Rentabilidade do produto

- a. **Requisito:** Manutenção da receita fixa da Apabb;
- b. **Medida:** Manutenção das contribuições dos atuais associados colaboradores;

c. **Critério de aceitação:** Rentabilidade maior ou igual à atual.

## 11. REGISTRO DE ALTERAÇÕES

<b>REGISTRO DE ALTERAÇÕES</b>		
<b>Data</b>	<b>Modificado por</b>	<b>Descrição da mudança</b>
___/___/2010		
<b>APROVAÇÃO</b>		
Data 02/09/2010	_____ <i>Denise Aparecida Michelute Gerardi</i> <i>Gerente do Projeto</i>	_____ <i>Roberto Paulo do Vale Tuné</i> <i>Patrocinador</i>