



UNIMINAS

União Educacional Minas Gerais

FAUSTO SILVA MASTRELLA

NOVAS PERSPECTIVAS

UBERLÂNDIA

MINAS GERAIS – BRASIL
2009

FAUSTO SILVA MASTRELLA

NOVAS PERSPECTIVAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Pós Graduação da Faculdade UNIMINAS – União Educacional Minas Gerais, como parte das exigências do Curso de Pós-Graduação *Lato sensu* em **Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios** para a obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Adriano Graziosi, PMP

UBERLÂNDIA
MINAS GERAIS – BRASIL
2009

NOVAS PERSPECTIVAS

Fausto Silva Mastrella

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Pós Graduação da Faculdade UNIMINAS – União Educacional Minas Gerais, como parte das exigências do Curso de Pós-Graduação *Lato sensu* em **Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios** para a obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Adriano Graziosi, PMP

Banca Examinadora:

UNIMINAS
Orientador: Prof. PMP Adriano Graziosi

Uberlândia, 23 de outubro de 2009

UBERLÂNDIA
MINAS GERAIS – BRASIL
2009

Dedico esse trabalho aos gerentes de projetos, especialmente os que envolvem tecnologia da informação, que tanto lutam para cumprir seus prazos, administrar seus recursos e que sempre estão sujeitos a imprevistos inimagináveis, que os forçam a ter seu dinamismo sempre superado.

AGRADECIMENTOS

É imprescindível mencionar um especial agradecimento a minha esposa Gisele e aos meus amigos Roberta e Vinícius, que em todos os finais de semana me acompanharam, aconselharam e me divertiram muito. Agradeço pelos ótimos finais de semana, e por todos os momentos de ajuda durante e inclusive após a finalização deste trabalho. Obrigado!

FAUSTO SILVA MASTRELLA

FICHA CATALOGRÁFICA

MASTRELLA, Fausto Silva, 2009 –

Novas Perspectivas

Fausto Silva Mastrella – Uberlândia, 2009

102 f.:il

Orientador: Adriano Graziosi

Trabalho de Conclusão de Curso (pós graduação *latu sensu*) – União Educacional Minas Gerais, Curso Especialização em Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios.

Inclui Bibliografia.

1. NOVAS PERSPECTIVAS. I. GRAZIOSI, ADRIANO. II. União Educacional Minas Gerais.

Lista de Tabelas

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 Prioridades de Mudanças | 25 |
| Tabela 2 Status Prioridade da RM | 26 |
| Tabela 3 Status da RM | 26 |
| Tabela 4 Planilha Controle de Mudanças | 27 |
| Tabela 5 Gastos Previstos X Realizados | 42 |
| Tabela 6 Classificação e pontuação dos requisitos de qualidade | 45 |
| Tabela 7 Respostas às não-conformidades dos requisitos de qualidade..... | 46 |
| Tabela 8 <i>Check List</i> de qualidade | 47 |
| Tabela 9 Prioridades de mudanças no quesito qualidade | 48 |
| Tabela 10 Características das funções | 52 |
| Tabela 11 Matriz de responsabilidade | 53 |
| Tabela 12 Prioridade Mudanças comunicação | 57 |
| Tabela 13 Plano de comunicação | 63 |
| Tabela 14 Riscos Identificados..... | 66 |
| Tabela 15 Matriz de probabilidade e impacto | 67 |
| Tabela 16 Tabela de classificação dos riscos | 67 |
| Tabela 17 Monitoramento dos Riscos | 70 |
| Tabela 18 Pontuação para avaliação do fornecedor | 74 |
| Tabela 19 Livros a serem adquiridos..... | 78 |
| Tabela 20 Material de escritório a ser adquirido | 78 |
| Tabela 21 <i>Softwares</i> a serem adquiridos | 78 |
| Tabela 23 Áreas de processo do CMMI por nível de maturidade | 93 |
| Tabela 24 Tabela GAP Analysis | 97 |
| Tabela 25 Tabela exemplo do Balanced Scorecard..... | 101 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Detalhamento das entregas do Projeto..... | 21 |
| Figura 2 Organograma dos Recursos do Projeto..... | 21 |
| Figura 3 Fluxo de processos para o Controle Integrado de Mudança..... | 24 |
| Figura 4 Formulário Solicitação de Mudanças..... | 29 |
| Figura 5 Estrutura Analítica do Projeto..... | 31 |
| Figura 6 Priorização das mudanças nos prazos..... | 32 |
| Figura 7 Fluxo de Controle de Mudança de tempo..... | 33 |
| Figura 8 Escolha da técnica de conciliação..... | 34 |
| Figura 9 Cronograma Detalhado do Projeto..... | 36 |
| Figura 10 Custo mensal do Projeto..... | 38 |
| Figura 11 Fluxo do controle de mudanças da qualidade..... | 49 |
| Figura 12 Organograma do Projeto..... | 51 |
| Figura 13 Recursos humanos do Projeto..... | 52 |
| Figura 14 Formulário para avaliação 360°..... | 54 |
| Figura 15 Diagrama Mudanças Comunicação..... | 58 |
| Figura 16 Modelo de Status Report..... | 60 |
| Figura 17 Estrutura de Riscos..... | 65 |
| Figura 18 Controle de Mudanças de Riscos..... | 66 |
| Figura 19 Perspectivas do BSC..... | 90 |

Sumário

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO..... | 13 |
| TERMO DE ABERTURA | 15 |
| 1. Objetivo..... | 15 |
| 2. Condições do Projeto | 15 |
| 3. Responsabilidades e Autoridades | 15 |
| 4. Necessidades básicas do trabalho a ser realizado | 16 |
| 5. Produto do Projeto..... | 16 |
| 6. Cronograma básico do Projeto..... | 16 |
| 7. Estimativas iniciais de custo..... | 16 |
| DECLARAÇÃO DE ESCOPO..... | 17 |
| 1. Patrocinador..... | 17 |
| 2. Objetivo do Projeto | 17 |
| 3. Descrição do Projeto | 17 |
| 4. Justificativa do Projeto | 17 |
| 5. Escopo do Projeto | 18 |
| 6. Produto do Projeto..... | 18 |
| 7. Expectativa do cliente | 18 |
| 8. Restrições | 19 |
| 9. Premissas..... | 19 |
| 10. Exclusões específicas..... | 19 |
| 11. Principais atividades e estratégias do Projeto | 19 |
| 11.1. Diagnóstico..... | 20 |
| 11.2. Treinamento..... | 20 |
| 11.3. Estudos e Levantamentos | 20 |
| 11.4. Elaboração do Estudo..... | 20 |
| 12. Orçamento do Projeto | 20 |
| 13. Plano de entregas e marcos do Projeto | 20 |
| 14. Sistema de controle de mudanças de escopo..... | 21 |
| 15. Organograma | 21 |
| 16. Administração do plano de gerenciamento de Escopo | 22 |
| PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS | 23 |
| 1. Objetivo..... | 23 |
| 2. Comitê de Controle de Mudanças..... | 23 |
| 3. Fluxo integrado de mudanças | 24 |
| 4. Definição das prioridades das mudanças..... | 25 |
| 5. Requisição de Mudança | 25 |
| 6. Planilha de Registro de Mudanças | 26 |
| 7. Alocação Financeira das Mudanças de Escopo | 28 |
| 8. Administração do plano de gerenciamento de Mudanças | 28 |
| 9. Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de mudanças do Projeto não previsto neste plano..... | 28 |

| | |
|---|----|
| ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP | 31 |
| PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO | 32 |
| 1. Objetivo..... | 32 |
| 2. Priorização das mudanças nos prazos..... | 32 |
| 3. Sistema de controle de mudanças de tempo..... | 33 |
| 4. Mecanismo adotado para a conciliação de recursos..... | 33 |
| 5. Frequência de avaliação dos prazos do Projeto e atualização do plano de gerenciamento de tempo..... | 34 |
| 6. Alocação financeira para o gerenciamento de tempo..... | 35 |
| 7. Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de tempo do Projeto não previstos neste plano..... | 35 |
| 8. Cronograma detalhado do projeto | 36 |
| PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS | 37 |
| 1. Processo de gerenciamento de custos..... | 37 |
| 2. Frequência de avaliação do orçamento do Projeto e das reservas gerenciais..... | 37 |
| 3. Custo previsto x realizado | 39 |
| 4. Autonomias | 43 |
| 5. Frequência de atualização do plano de gerenciamento de custos..... | 43 |
| 6. Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de custos do Projeto não previstos neste plano..... | 43 |
| PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE..... | 44 |
| 1. Processo de gerenciamento da qualidade..... | 44 |
| 2. Priorização das mudanças nos quesitos de qualidade e respostas..... | 48 |
| 3. Sistema de controle de mudanças da qualidade | 48 |
| 4. Frequência de avaliação dos requisitos de qualidade do Projeto..... | 49 |
| 5. Alocação financeira das mudanças nos requisitos de qualidade..... | 50 |
| 6. Frequência de atualização do plano de gerenciamento da qualidade | 50 |
| 7. Outros assuntos relacionados ao gerenciamento da qualidade do Projeto não previstos neste plano..... | 50 |
| PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS | 51 |
| 1. Processo gerenciamento de recursos humanos | 51 |
| 2. Organograma do Projeto..... | 51 |
| 3. Recursos humanos e funções do Projeto..... | 52 |
| 4. Matriz de responsabilidades | 53 |
| 5. Desenvolvimento da Equipe | 53 |
| 6. Avaliação de resultados | 53 |
| 7. Frequência de atualização do plano de gerenciamento de recursos humanos..... | 55 |
| 8. Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de recursos humanos do Projeto não previstos neste plano | 55 |
| PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES..... | 56 |
| 1. Processo de gerenciamento das comunicações..... | 56 |
| 2. Priorização das mudanças no gerenciamento das comunicações | 57 |
| 3. Sistema de controle de mudanças das comunicações..... | 57 |

| | |
|---|-----------|
| 4. Modelo de Status Report | 59 |
| 5. Eventos de comunicação..... | 61 |
| 5.1. Reunião de Kick Off | 61 |
| 5.2. Reunião de Status..... | 61 |
| 5.3. Reunião de CCM | 62 |
| 5.4. Reunião de Encerramento..... | 62 |
| 6. Frequência de atualização do plano de gerenciamento das comunicações..... | 62 |
| 7. Outros assuntos relacionados ao gerenciamento das comunicações do Projeto não previstos neste plano..... | 62 |
| 8. Plano de Comunicação | 63 |
| PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E DE RESPOSTAS AOS RISCOS..... | 64 |
| 1. Processo de gerenciamento de riscos..... | 64 |
| 2. Estrutura dos Riscos e Riscos Identificados..... | 64 |
| 3. Fluxo de controle de mudanças de riscos | 66 |
| 4. Qualificação dos Riscos | 67 |
| 5. Planejamento de resposta a riscos..... | 68 |
| 6. Alocação financeira para o gerenciamento de risco | 71 |
| 7. Frequência de atualização do plano de gerenciamento de riscos..... | 71 |
| 8. Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de riscos do Projeto não previstos neste plano..... | 71 |
| PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES | 72 |
| 1. Descrição dos processos de Gerenciamento das Aquisições..... | 72 |
| 2. Restrições do processo e aquisição..... | 73 |
| 3. Critérios de avaliação das cotações | 73 |
| 4. Avaliação dos fornecedores | 73 |
| 5. Administração do plano de gerenciamento das aquisições..... | 74 |
| 6. Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de aquisição do Projeto não previsto neste plano..... | 74 |
| DECLARAÇÃO DE TRABALHO CONSULTORIA..... | 75 |
| 1. Propósito do documento | 75 |
| 2. Descrição das atividades da consultoria | 75 |
| 3. Quantitativos aproximados do trabalho de consultoria | 75 |
| 4. Qualificação dos recursos alocados no projeto | 76 |
| 5. Qualificação da empresa contratada | 76 |
| 6. Modelo contratual | 77 |
| 7. Avaliação dos trabalhos da consultoria..... | 77 |
| DECLARAÇÃO DE TRABALHO DE MATERIAIS E EQUIPAMENTOS | 78 |
| 1. Introdução | 78 |
| 2. Escopo da contratação | 78 |
| 3. Responsabilidades da contratante e Gerente do Projeto..... | 79 |
| 4. Critérios de aceitação e Local do trabalho ou de entrega do produto ou serviço..... | 79 |
| 5. Relatórios e reuniões de acompanhamento | 79 |
| 6. Expectativa do cliente | 79 |
| DECLARAÇÃO DE TRABALHO DE TREINAMENTO | 80 |

| | |
|---|----|
| 1. Propósito do documento | 80 |
| 2. Especificação da necessidade de treinamento | 80 |
| 2.1. Treinamento em gerenciamento de projetos..... | 80 |
| 2.2. Treinamento básico de Microsoft Project..... | 81 |
| Estudo de Implantação do BSC na área de TI de uma indústria automobilística | 83 |
| 1. Introdução | 83 |
| 1.1. Ponto de partida..... | 83 |
| 2. Objetivo..... | 85 |
| 3. Metodologia | 86 |
| 4. Justificativa..... | 86 |
| 5. Ferramenta..... | 87 |
| 5.1. BSC – Balanced Scorecard | 87 |
| 5.2. Perspectivas BSC | 87 |
| 5.3. Ferramentas de Apoio..... | 90 |
| 6. Estratégia..... | 94 |
| 7. Cenário Atual..... | 95 |
| 8. GAP Analysis..... | 96 |
| 9. Criação do Programa do Balanced Scorecard | 97 |

INTRODUÇÃO

Este Projeto foi elaborado pela empresa de consultoria - Novas Perspectivas Consultoria, que presta serviços de consultoria nas áreas de gestão. A solicitação partiu da diretora de novos produtos de uma empresa do ramo automobilístico, Tânia Regina.

Foi concebido a partir da necessidade da área de Tecnologia da Informação dessa empresa do ramo automobilístico, que busca alinhar os indicadores e planos de ações à sua missão, à visão e às estratégias.

A partir da necessidade da área de Tecnologia da Informação da organização, nossa consultoria, com base na experiência na área de gestão, decidiu-se pela implantação do *Balanced Scorecard* (BSC), que surgiu como um Projeto de pesquisa desenvolvido por Karplan e Norton, envolvendo várias empresas que almejavam novas maneiras de mensurar os desempenhos organizacionais.

Anterior à existência do BSC, as empresas tinham a tendência de realizar diagnósticos somente por meio da contabilidade financeira, não disponibilizando uma visão clara sobre os ativos intangíveis das organizações. Karplan e Norton preservaram a existência dos indicadores monetários (Perspectiva Financeira) e acrescentaram aos diagnósticos outros indicadores, sob outras três perspectivas (Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento e Clientes).

As quatro Perspectivas do BSC são:

- ✓ **Financeira:** A perspectiva financeira busca o alinhamento dos objetivos financeiros aos objetivos estratégicos, com o intuito de gerar retornos superiores a partir do capital investido. Conforme citado por Kaplan e Norton (1997, p.49), os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC.
- ✓ **Clientes:** A perspectiva dos clientes tem o foco na satisfação, na fidelidade, na retenção, na captação de segmentos de clientes e nos mercados. Com o desenvolvimento das perspectivas dos clientes, as organizações passam a ter uma visão clara dos segmentos de clientes e dos mercados.
- ✓ **Processos Internos:** A perspectiva dos processos internos busca a identificação e o monitoramento dos processos mais críticos das organizações, criando um alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

- ✓ **Aprendizado e Crescimento:** A perspectiva de aprendizado e crescimento cria um direcionamento para a organização, identificando em quais pontos devem ser feitos investimentos em aprendizado e crescimento organizacional, para que se possa obter um desempenho excepcional.

| Novas Perspectivas | | |
|---------------------------|--|-------------------|
| TERMO DE ABERTURA | | |
| Preparado por | Fabiano Teodoro da Cunha; Fausto Silva Mastrella; Gustavo Vilarinho Neto; Roberta Almeida Elias; Vinícius Alves Mello; Wilson Borges de Oliveira. | Versão 1.0 |
| Data Elaboração | 15/09/2008 | Código |
| Cliente | Tânia Regina | TA-001/08 |

1. Objetivo

Elaborar um estudo de implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) na área de tecnologia da Informação para uma empresa do ramo automobilístico.

2. Condições do Projeto

As empresas do ramo automobilístico sentem a necessidade de alinhar seus indicadores e ações com as estratégias definidas para a área de tecnologia de informação e, na maior parte, decidem elaborar um Projeto para a confecção de um modelo de implantação do BSC, que se tem mostrado, ao longo dos anos, como uma ferramenta eficaz para medir a aderência à estratégia da empresa.

Como citado por Karplan e Norton “O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis”, ou seja, com a implantação do BSC, as organizações conseguem alinhar seus indicadores e planos de ações a missão e a estratégia.

3. Responsabilidades e Autoridades

Roberta Almeida Elias foi designada para o cargo de gerente do projeto, com o poder de decisão no que tange todas as necessidades do Projeto. O gerente terá uma equipe de cinco profissionais, podendo, ainda, contratar terceiros para o Projeto. Ficarão sob a responsabilidade desse gerente a segurança e divulgação das informações.

4. Necessidades básicas do trabalho a ser realizado

- ✓ Disponibilidade de recursos humanos da contratada;
- ✓ Realização de reuniões periódicas;
- ✓ Treinamento da equipe do projeto na ferramenta do Microsoft Project e Gerenciamento de Projeto;
- ✓ A empresa contratante deverá oferecer todo apoio para a elaboração do estudo de implantação do BSC.

5. Produto do Projeto

Apresentação de um estudo de implantação do BSC na área de tecnologia da informação da empresa do ramo automobilístico, exemplificando modelos de indicadores alinhados a estratégia dentro das quatro perspectivas do BSC.

6. Cronograma básico do Projeto

A execução dos trabalhos tem início em setembro de 2008 e será finalizado em julho de 2009.

7. Estimativas iniciais de custo

O orçamento para este Projeto é de R\$ 100.000,00, com uma reserva gerencial de 3% , adicionados de uma reserva de contingência de 3,5%.

| REGISTRO DE ALTERAÇÕES | | |
|------------------------|----------------|----------------------|
| Data | Modificado por | Descrição da mudança |
| | | |

| APROVAÇÕES | | |
|-------------------------|--|------------|
| Tânia Regina Cliente | | 15/09/2008 |

| Novas Perspectivas | | |
|---------------------------|--|-------------------|
| DECLARAÇÃO DE ESCOPO | | |
| Preparado por | Fabiano Teodoro da Cunha; Fausto Silva Mastrella; Gustavo Vilarinho Neto; Roberta Almeida Elias; Vinícius Alves Mello; Wilson Borges de Oliveira. | Versão 1.0 |
| Data Elaboração | 27/10/2008 | Código |
| Cliente | Tânia Regina | DE-001/08 |

1. Patrocinador

Tânia Regina, diretora de novos produtos da empresa do ramo automobilístico.

2. Objetivo do Projeto

Elaborar um estudo de implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) na área de tecnologia da Informação para uma empresa do ramo automobilístico.

3. Descrição do Projeto

O Projeto desenvolverá um estudo de implantação do BSC (*Balanced Scorecard*) na área de tecnologia da informação de uma empresa do ramo automobilístico, com foco nas melhores práticas do ITIL e do CMMI.

4. Justificativa do Projeto

Devido ao amplo leque de serviços prestados e à valorização da melhoria contínua promovida pela área de Tecnologia da Informação, viu-se que é preciso medir o desempenho da tecnologia da informação por meio de indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. O setor automobilístico requer muito dinamismo e capacidade de competir.

Entre as diversas ferramentas existentes, observamos que o BSC é a mais completa, por traduzir as estratégias em ações e indicadores, além de poder complementar e incorporar as melhores práticas do ITIL e do CMMI.

O BSC foi escolhido por diversas razões, entre as quais se destacam:

- ✓ esclarece e chega a um consenso em relação à estratégia de tecnologia da informação;
- ✓ focaliza as iniciativas de mudanças dos processos internos;

- ✓ desenvolve a capacidade de liderança das subáreas de tecnologia da informação;
- ✓ coordena a sinergia entre as subáreas de tecnologia da informação;
- ✓ alinha as metas das subáreas de tecnologia da informação a estratégia.

5. Escopo do Projeto

A equipe do Projeto irá:

- ✓ Levantar as necessidades da empresa do ramo automobilístico;
- ✓ Realizar um GAP Analysis entre o cenário atual e o BSC;
- ✓ Elaborar um estudo de implantação do BSC para a empresa.

6. Produto do Projeto

Apresentação de um estudo de implantação do BSC na área de tecnologia da informação da empresa do ramo automobilístico, exemplificando modelos de indicadores alinhados a estratégia dentro das perspectivas do cliente, processos internos, finanças e aprendizado e crescimento presentes no BSC.

7. Expectativa do cliente

- ✓ Projeto em conformidade com o Termo de Abertura;
- ✓ Fácil entendimento das ações a serem tomadas;
- ✓ Ser possível implantar o BSC;
- ✓ Projeto dentro do prazo e do orçamento previstos.

Fatores de sucesso do Projeto

- ✓ Comunicação efetiva para todos os envolvidos no Projeto;
- ✓ Apoio integral da empresa contratante;
- ✓ Suporte permanente do patrocinador durante o andamento do Projeto;
- ✓ Comprometimento e empenho de toda a equipe do Projeto.

8. Restrições

- ✓ Início em setembro de 2008 e finalização em julho de 2009;
- ✓ Disponibilidade de uma equipe de cinco profissionais durante quinze horas semanais por membro da equipe;
- ✓ Orçamento limitado em R\$ 100.000,00;
- ✓ Reserva gerencial de R\$3.000,00;
- ✓ Reserva de contingência de R\$ 3.325,00.

9. Premissas

- ✓ Possuir planejamento estratégico da área de tecnologia da informação;
- ✓ A equipe do Projeto deverá ter conhecimento de informática;
- ✓ A comunicação dentro da equipe será por meio de e-mail e de reuniões;
- ✓ O gerenciamento do Projeto será realizado utilizando a ferramenta Microsoft Project.
- ✓ A empresa contratante deverá dar todo apoio para a elaboração do estudo de implantação do BSC.

10.Exclusões específicas

- ✓ O Projeto não tem como objetivo definir a implantação ou não do BSC.
- ✓ Não será realizado estudo de viabilidade da implantação do BSC na empresa contratante.
- ✓ O estudo de implantação será somente do departamento de TI (Tecnologia da Informação).
- ✓ Não será realizado treinamento para a empresa contratante.

11.Principais atividades e estratégias do Projeto

O Projeto está dividido em grandes atividades, conforme demonstrado a seguir:

11.1. Diagnóstico

- ✓ O levantamento do cenário atual será realizado pela equipe do Projeto;
- ✓ A ferramenta será o BSC, por meio de livros do Karplan e Norton;
- ✓ Serão utilizadas as melhores práticas do ITIL e CMMI;
- ✓ O acompanhamento será realizado pela gerente do Projeto.

11.2. Treinamento

- ✓ Prevê treinamento da ferramenta Microsoft Project e gerenciamento de projeto para a gerente do Projeto e para os analistas de negócio.

11.3. Estudos e Levantamentos

- ✓ Realizar as análises e levantamentos do cenário atual da empresa.

11.4. Elaboração do Estudo

- ✓ Confeccionar o estudo de implantação do *Balanced Scorecard*.

12. Orçamento do Projeto

O orçamento não pode ultrapassar os R\$100.000,00 previstos para a realização do Projeto. Existirá uma reserva gerencial de R\$ 3.000,00 do orçamento, para gastos eventuais e uma reserva de contingência de R\$ 3.325,00.

13. Plano de entregas e marcos do Projeto

A execução dos trabalhos terá início em setembro de 2008 e será finalizado em julho de 2009.

O detalhamento das entregas, marcos e datas, estão demonstrados na Figura 1:

| | Nome da tarefa | 2009 | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|--|--|
| | | Set | Out | Nov | Dez | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | | | |
| 1 | Início | ◆ | 22/09 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Planos concluídos | | | | | | | | | ◆ | 13/04 | | | | | | |
| 3 | Equipe treinada em Projetos e MS-Project | ◆ | 25/09 | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Estudo da ferramenta BSC concluído | | | | | | | | | ◆ | 28/04 | | | | | | |
| 5 | Cenário atual do cliente levantado | | | | | | | | | ◆ | 06/05 | | | | | | |
| 6 | Gap Analysis realizado | | | | | | | | | ◆ | 13/05 | | | | | | |
| 7 | Vantagens e desvantagens levantadas | | | | | | | | | ◆ | 19/05 | | | | | | |
| 8 | Plano de implantação concluído | | | | | | | | | | ◆ | 02/06 | | | | | |
| 9 | Plano de Implantação Revisado | | | | | | | | | | | ◆ | 06/07 | | | | |
| 10 | Estudo Apresentado ao Cliente | | | | | | | | | | | | ◆ | 15/07 | | | |
| 11 | Fim | | | | | | | | | | | | | ◆ | 31/07 | | |

Figura 1 Detalhamento das entregas do Projeto.

14. Sistema de controle de mudanças de escopo

Todas as mudanças no escopo do Projeto devem ser tratadas segundo o fluxo integrado de mudanças.

15. Organograma

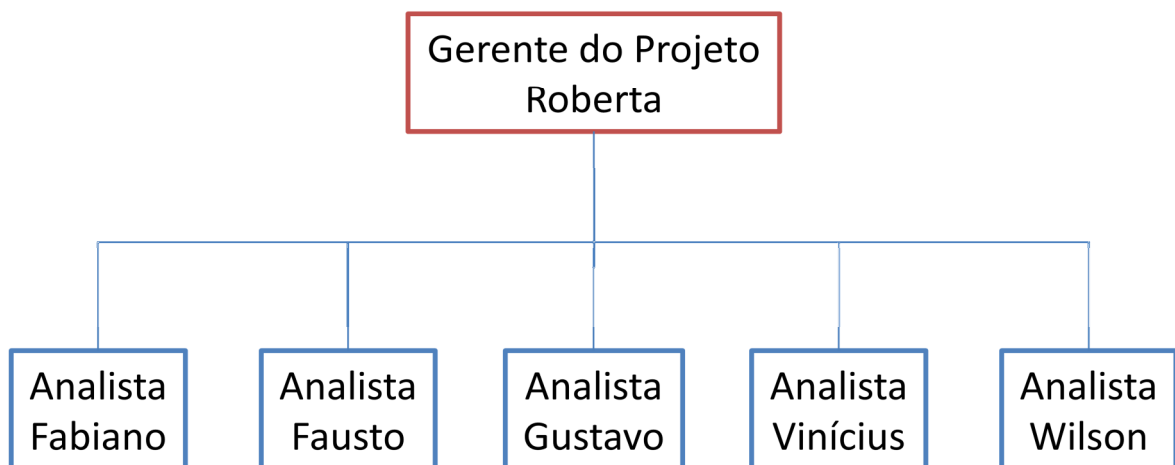


Figura 2 Organograma dos Recursos do Projeto

16. Administração do plano de gerenciamento de Escopo

O plano de gerenciamento de Escopo será revisto mensalmente em conjunto com todos os analistas de negócio, juntamente com os outros planos de gerenciamento do Projeto. Serão responsáveis pelo plano:

- ✓ Fausto Silva Mastrella – Analista de negócio;
- ✓ Gustavo Vilarinho Neto – Analista de negócio;

| REGISTRO DE ALTERAÇÕES | | |
|------------------------|----------------|----------------------|
| Data | Modificado por | Descrição da mudança |
| | | |

| APROVAÇÕES | | |
|-------------------------|--|--------------------|
| Tânia Regina Cliente | | Data 27/10/2008 |

| Novas Perspectivas | | |
|-----------------------------|--|-------------------|
| PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS | | |
| Preparado por | Fabiano Teodoro da Cunha; Fausto Silva Mastrella; Gustavo Vilarinho Neto; Roberta Almeida Elias; Vinícius Alves Mello; Wilson Borges de Oliveira. | Versão 1.0 |
| Data Elaboração | 13/04/2009 | Código |
| Cliente | Tânia Regina | IM-001/08 |

1. Objetivo

O objetivo do plano integrado de mudanças é controlar as alterações realizadas no Projeto. Caso seja solicitada uma mudança, ela deve ser submetida ao “Comitê de Controle de Mudanças” - CCM - e deve ser analisada sua coerência com os objetivos do Projeto e seu impacto nas três principais áreas: escopo, tempo, custo e qualidade.

Uma revisão do plano do Projeto será necessária, sempre que ocorrerem mudanças significativas de escopo, prazo, recursos financeiros, recursos humanos, requisitos de qualidade, processos de comunicação, riscos identificados e entregas. Nesse caso, uma nova versão do plano do Projeto deve ser emitida pela gerente de Projeto, aprovada pela patrocinadora e divulgada a todos os interessados.

É de suma importância registrar todas as mudanças solicitadas no quadro “Planilha Registro de Mudanças” apresentado neste documento, para ter sucesso e concretização do gerenciamento do Projeto.

2. Comitê de Controle de Mudanças

Será criado um comitê executivo, composto pela gerente de Projeto e por mais três membros da equipe e patrocinadora. Esse comitê será o responsável pela análise e pela aprovação das mudanças em qualquer âmbito do Projeto, mediante fluxo de controle de mudanças definido no plano integrado de mudança.

O comitê de controle de mudanças (CCM) terá a seguinte composição:

- ✓ Fabiano Teodoro da Cunha – Analista de negócio;
- ✓ Fausto Silva Mastrella – Analista de negócio;
- ✓ Wilson Borges de Oliveira – Analista de negócio;
- ✓ Roberta Almeida Elias – Gerente do Projeto;
- ✓ Tânia Regina – Patrocinadora.

3. Fluxo integrado de mudanças

O controle integrado de mudanças a ser utilizado pelo comitê executivo ou CCM, será realizado conforme o fluxo de processos da figura abaixo.

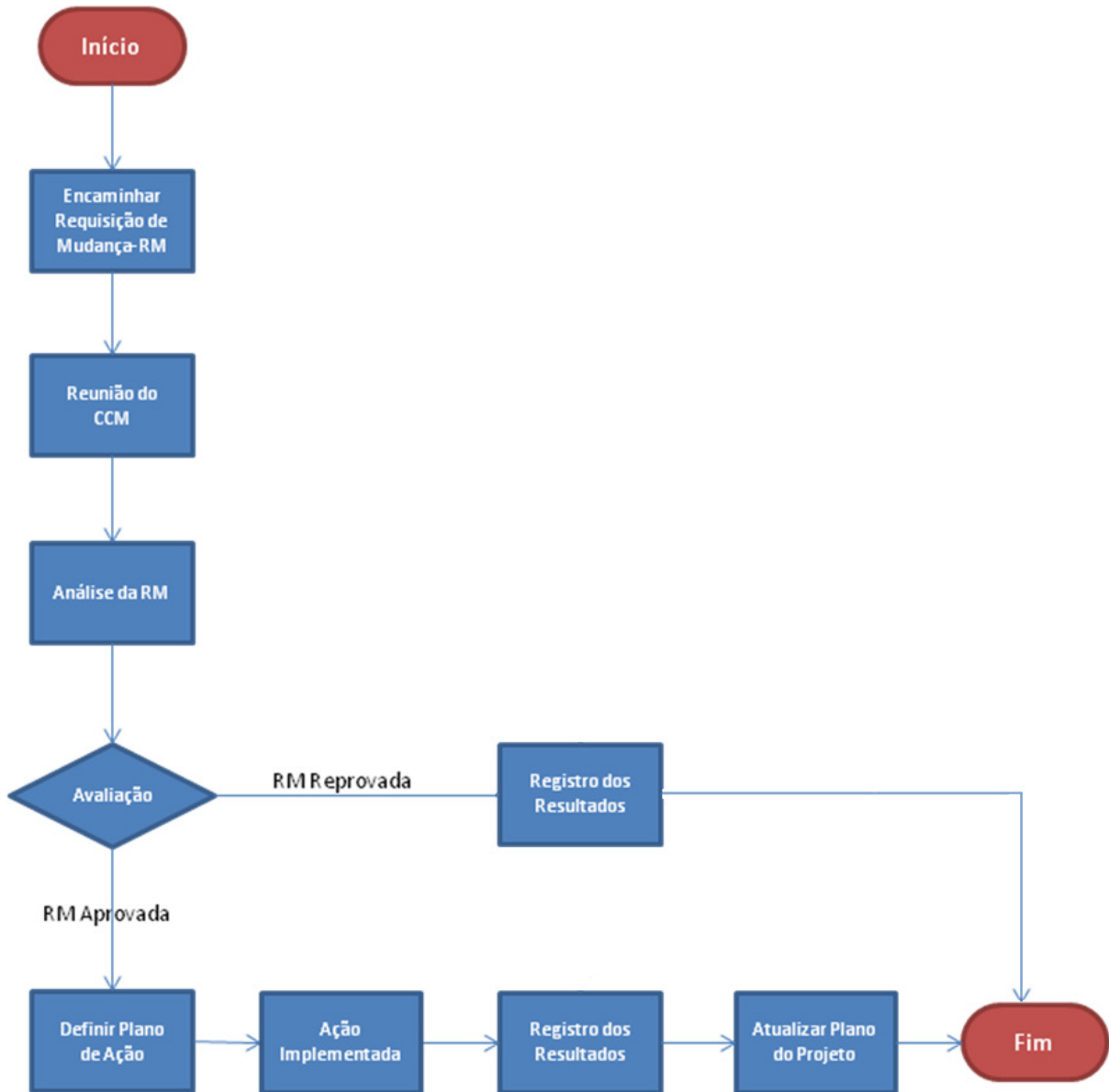


Figura 3 Fluxo de processos para o Controle Integrado de Mudança.

4. Definição das prioridades das mudanças

| Prioridade | Descrição |
|------------|---|
| 0 | Requerem uma ação imediata por parte do gerente do Projeto, que deve acionar imediatamente o patrocinador, uma vez que se trata de mudança urgente, de alto impacto no Projeto e em outras áreas sobre as quais o gerente de Projeto não tem autonomia; |
| 1 | Requerem uma ação imediata por parte do gerente do Projeto, independente das reuniões de controle previstas devido à urgência, acionando imediatamente o patrocinador no caso de necessidade de autorizações financeiras fora da alçada do gerente de Projetos; |
| 2 | Requerem um planejamento da ação por parte da equipe que, a princípio, tenham disponibilidade, uma vez que agregam valor ao sucesso do Projeto e são urgentes, mas não têm impacto significativo nos custos e nos prazos do Projeto; |
| 3 | Mudanças que podem ser implementadas por terem influência no sucesso do Projeto, mas não requerem uma ação imediata por não serem impactantes ou urgentes. |

Tabela 1 Prioridades de Mudanças

5. Requisição de Mudança

As requisições de mudança (RM) podem ser solicitadas por qualquer um dos membros da equipe do Projeto. As solicitações de mudança devem ser enviadas por *e-mail*, para que possam ser analisadas e aprovadas pelo gerente do Projeto, que, em seguida, marcará a reunião com o CCM. Qualquer interessado que esteja direta ou indiretamente envolvido na mudança poderá ser convocado para reunião do CCM.

O prazo de análise e verificação da solicitação de mudança é de três a cinco dias úteis, dependendo da complexidade da mudança. Os impactos das mudanças serão elaborados pelo gerente do Projeto e analisados pelo CCM, para verificar seus impactos nos objetivos.

6. Planilha de Registro de Mudanças

O Registro de mudança contém um sumário de todas as requisições de mudança. Esse por sua vez é utilizado para acompanhamento das requisições da mudança. A planilha registro de mudanças é apresentada a seguir.

| Prioridade |
|-------------------|
| Baixo |
| Médio |
| Alta |

Tabela 2 Status Prioridade da RM

| Status |
|---------------|
| Aberto |
| Fechado |
| Em Progresso |

Tabela 3 Status da RM

| Planilha Controle de Mudanças | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|---------------|-------------------------------|
| Nº da Mudança | Descrição da mudança | Prioridade (B/M/A) | Data Solicitação | Nome do Solicitante | Designado para | Data de Resolução | Status | Resolução / Comentário |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Tabela 4 Planilha Controle de Mudanças

7. Alocação Financeira das Mudanças de Escopo

Quando houver alguma mudança que envolva custos o gerente do projeto deverá usar a reserva gerencial. Se a reserva gerencial já estiver comprometida ou não for suficiente para cobrir o gasto novo gerado, o gerente deverá discutir junto ao patrocinador a liberação de um adendo financeiro para cobrir a necessidade gerada pela mudança no escopo do projeto. A não liberação implica em uma análise do gerente do projeto junto com patrocinador sobre que ação tomar, cancelar a mudança ou suspender o projeto.

8. Administração do plano de gerenciamento de Mudanças

O plano integrado de mudanças será revisto mensalmente em conjunto com todos os analistas de negócio, juntamente com os outros planos de gerenciamento do Projeto. Serão responsáveis pelo plano:

- ✓ Vinícius Alves Mello – Analista de negócio;
- ✓ Fabiano Teodoro da Cunha – Analista de negócio;

9. Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de mudanças do Projeto não previsto neste plano

Todas as solicitações não previstas neste plano deverão ser submetidas à reunião ordinária do CCM para aprovação. Imediatamente após sua aprovação, deverá ser atualizado o Plano Integrado de Mudanças com o registro das alterações efetivadas.

Caso alguma mudança seja aprovada e que envolva custos, a alocação financeira será feita primeiramente usando a reserva de contingência. Caso não haja saldo ou saldo insuficiência, o patrocinador deverá aprovar a nova alocação financeira necessária para o projeto, ou caso ele não aprove a nova alocação financeira, a nova mudança não será incorporada ao projeto.

| Solicitação de Mudanças no Projeto | |
|---|----------------------|
| Projeto: Novas Perspectivas | |
| Solicitante: | |
| Descrição da Mudança: (Descrição do que vai ser modificado em relação à especificação original. Pode ser um acréscimo ou uma alteração do que foi definido) | |
| Motivo: (Justificativa para a solicitação desta mudança) | |
| Impacto: (Descrição dos impactos que esta mudança, caso seja aprovada, terá no resultado final do Projeto. Pode ser aumento de custos, aumento do prazo etc. Este item é preenchido pelo responsável pela tomada de decisão) | |
| Parecer técnico: (Comentário técnico para justificar a decisão tomada. Este item é preenchido pelo responsável pela tomada de decisão) | |
| Críticidade: (Acréscimo a críticidade desta solicitação, criticidade definida pelo solicitante). | |
| Situação: | |
| <input type="checkbox"/> Aprovada <input type="checkbox"/> Reprovada | |
| Justificativa: _____ | |
| _____ | _____ |
| Gerente do Projeto | Patrocinadora |
| _____ de _____ de _____. | |

Figura 4 Formulário Solicitação de Mudanças

REGISTRO DE ALTERAÇÕES

| Data | Modificado por | Descrição da mudança |
|-------------|-----------------------|-----------------------------|
| | | |

APROVAÇÕES

| | | |
|-------------------------|--|--------------------|
| Tânia Regina Cliente | | Data 13/04/2009 |
|-------------------------|--|--------------------|

| Novas Perspectivas | | |
|--------------------------------------|--|-------------------|
| ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP | | |
| Preparado por | Fabiano Teodoro da Cunha; Fausto Silva Mastrella; Gustavo Vilarinho Neto; Roberta Almeida Elias; Vinícius Alves Mello; Wilson Borges de Oliveira. | Versão 1.0 |
| Data Elaboração | 03/11/2008 | Código |
| Cliente | Tânia Regina | EAP -001/08 |

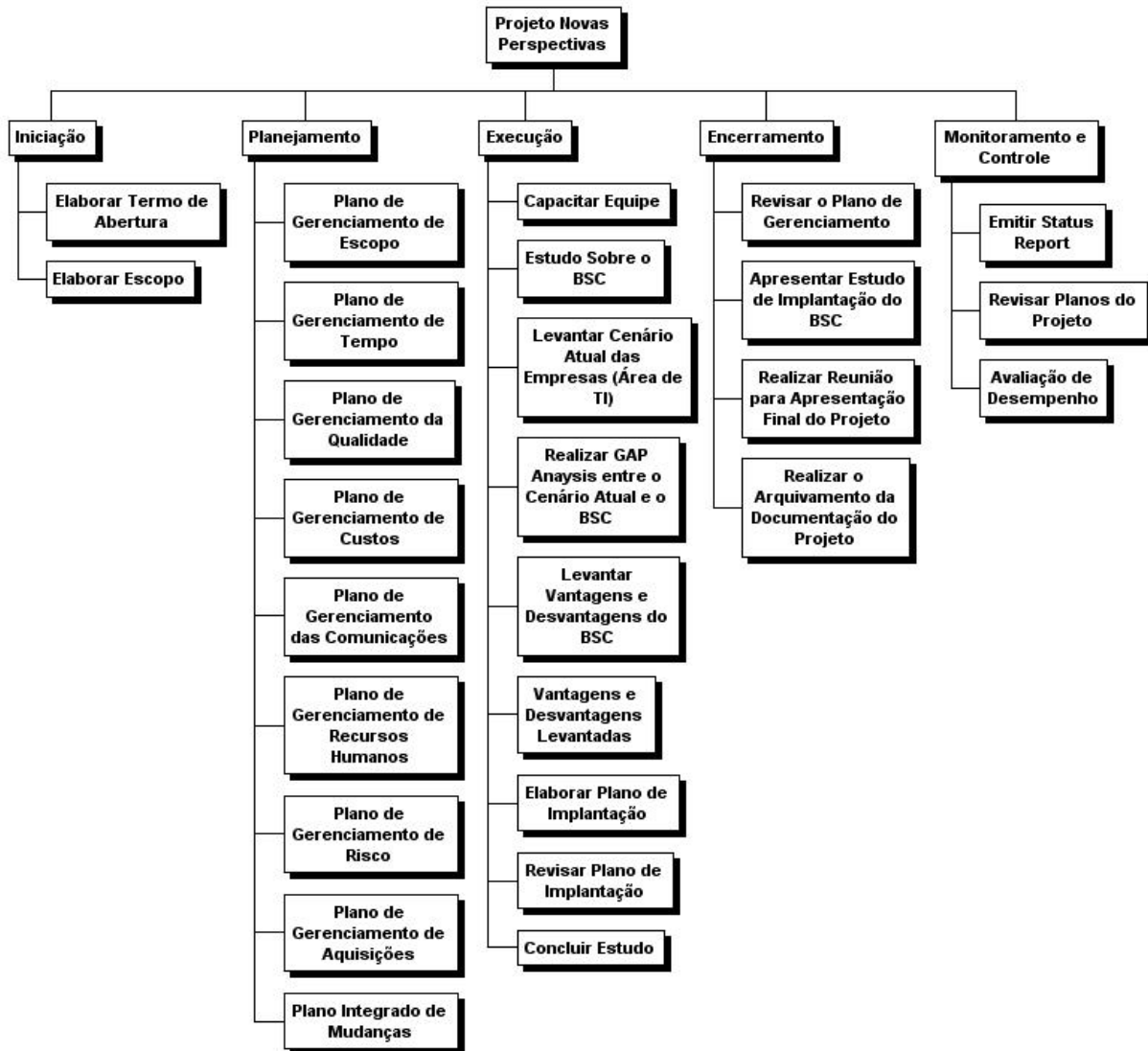


Figura 5 Estrutura Analítica do Projeto

| REGISTRO DE ALTERAÇÕES | | |
|------------------------|----------------|----------------------|
| Data | Modificado por | Descrição da mudança |
| | | |

| APROVAÇÕES | | |
|-------------------------|--|--------------------|
| Tânia Regina Cliente | | Data 03/11/2008 |

| Novas Perspectivas | | |
|---------------------------------|--|-------------------|
| PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO | | |
| Preparado por | Fabiano Teodoro da Cunha; Fausto Silva Mastrella; Gustavo Vilarinho Neto; Roberta Almeida Elias; Vinícius Alves Mello; Wilson Borges de Oliveira. | Versão 1.0 |
| Data Elaboração | 24/11/2008 | Código |
| Cliente | Tânia Regina | GT-001/08 |

1. Objetivo

Coordenar, controlar a gestão de tempo do Projeto. Para um efetivo controle, será utilizado o *Microsoft Project*, utilizando gráfico de *Gantt*, percentual de conclusão, diagrama de marcos, e a avaliação de desempenho será realizada por meio de Análise de valor agregado, ou seja, o custo e o prazo do Projeto serão realizados por um único processo de controle (relatório de Valor Agregado). Será satisfatório um percentual de 10% acima ou abaixo do tempo total previsto.

Mudanças no prazo devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle de mudança de tempo. A atualização da linha de base só poderá ser realizada pelo gerente do Projeto e com a autorização da patrocinadora e deverá ser enviada para todos os envolvidos e afetados pelo Projeto. As solicitações de mudança dos prazos deverão ser enviadas por *e-mail*, conforme informado no plano integrado de mudanças.

2. Priorização das mudanças nos prazos

As mudanças nos prazos são classificadas em quatro níveis de prioridade:

| Prioridade | Descrição |
|------------|---|
| 0 | Requerem uma ação imediata por parte do gerente do Projeto, que deve acionar imediatamente o patrocinador, uma vez que se trata de mudança urgente, de alto impacto no Projeto e em outras áreas sobre as quais o gerente de Projeto não tem autonomia; |
| 1 | Requerem uma ação imediata por parte do gerente do Projeto, independente das reuniões de controle previstas devido à urgência, acionando imediatamente o patrocinador no caso de necessidade de autorizações financeiras fora da alçada do gerente de Projetos; |
| 2 | Requerem um planejamento da ação por parte da equipe que, a princípio, tenham disponibilidade, uma vez que agregam valor ao sucesso do Projeto e são urgentes, mas não têm impacto significativo nos custos e nos prazos do Projeto; |
| 3 | Mudanças que podem ser implementadas por terem influência no sucesso do Projeto, mas não requerem uma ação imediata por não serem impactantes ou urgentes. |

Figura 6 Priorização das mudanças nos prazos

3. Sistema de controle de mudanças de tempo

Todas as mudanças nos prazos e atrasos/adiantamentos do Projeto devem ser tratadas segundo o fluxo integrado de mudanças.

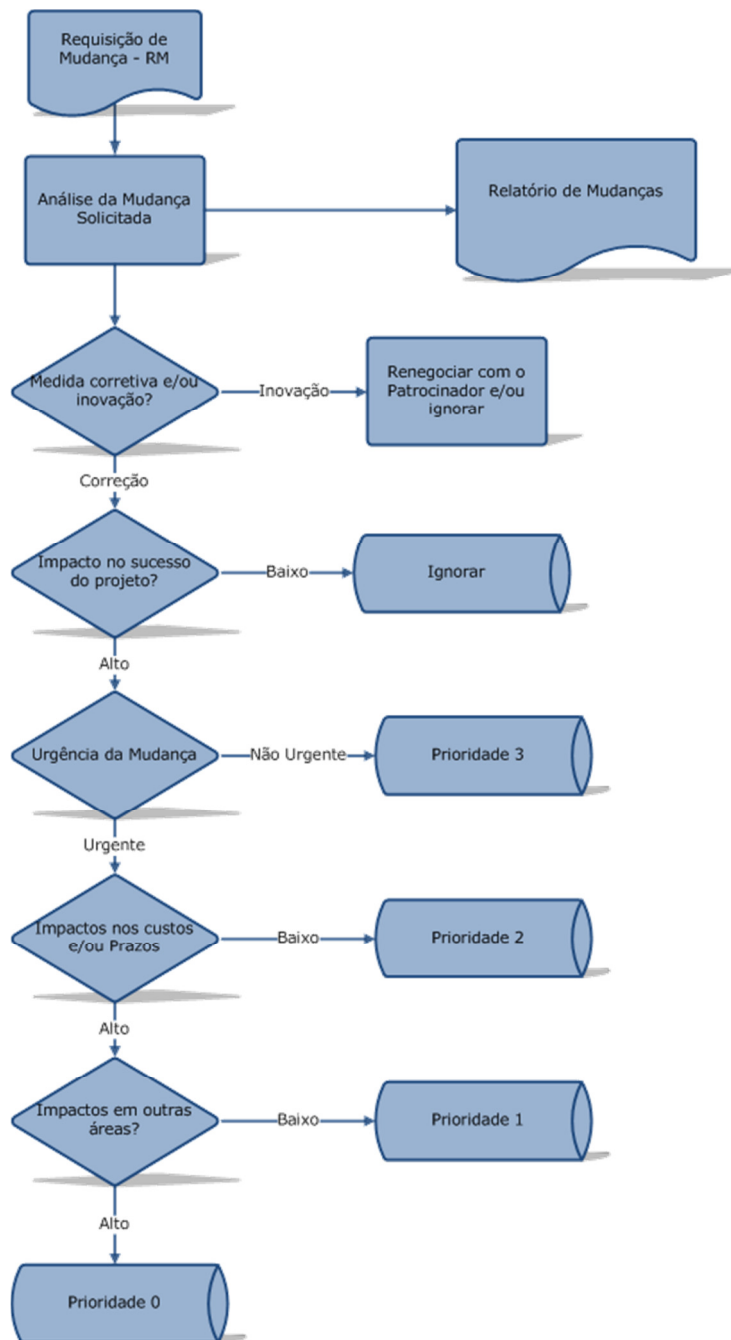


Figura 7 Fluxo de Controle de Mudança de tempo

4. Mecanismo adotado para a conciliação de recursos

A verificação da utilização do recurso será realizada pelo Microsoft Project por meio das funcionalidades planilha de recursos, gráfico de recursos, redistribuição de recursos e também por meio da análise do gerente do Projeto.

Também será utilizada a ferramenta de nivelamento de recursos para abordar situações em que recursos necessários críticos ou compartilhados estão disponíveis somente em determinados

períodos ou em quantidades limitadas ou para manter a utilização de recursos selecionados em um nível constante durante períodos de tempo específicos do trabalho do projeto.

No caso de conflitos de recurso deverá ser utilizado o fluxo a seguir para a escolha da técnica de conciliação a ser utilizada.

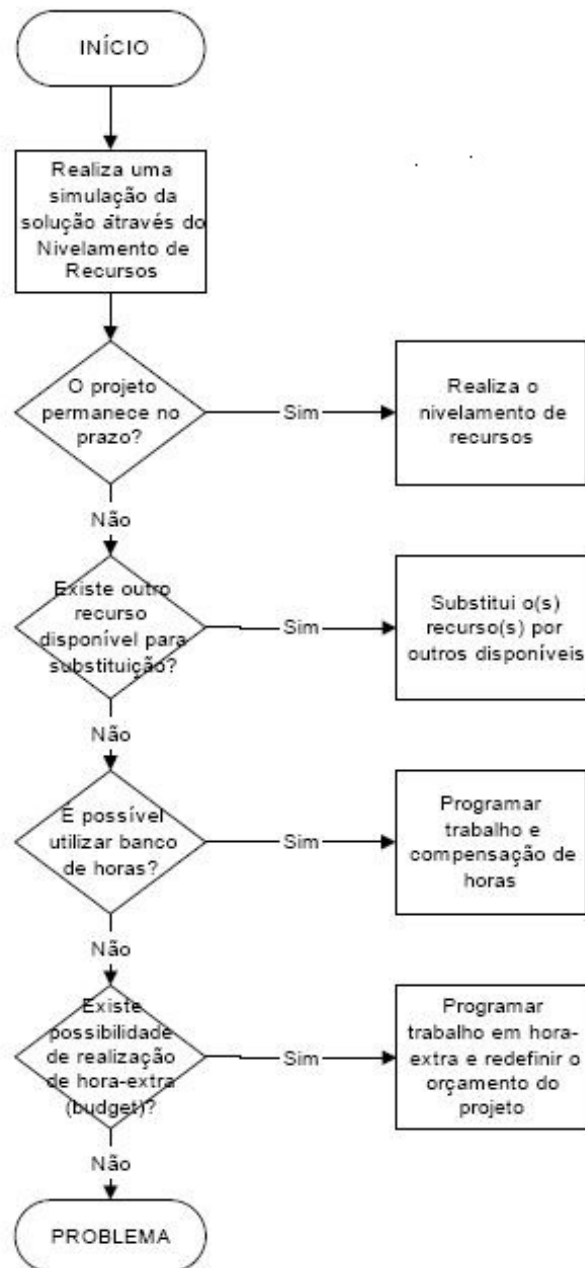


Figura 8 Escolha da técnica de conciliação

5. *Frequência de avaliação dos prazos do Projeto e atualização do plano de gerenciamento de tempo*

Os prazos do Projeto serão atualizados e avaliados semanalmente e os resultados serão enviados por *e-mail* para todos os participantes do Projeto. Já o plano de gerenciamento de tempo será reavaliado mensalmente, na primeira reunião semanal da equipe do Projeto, juntamente com os outros planos do Projeto. Ficarão responsáveis pela manutenção desse plano:

- ✓ Roberta Almeida Elias – Gerente do Projeto;
- ✓ Wilson B. Oliveira – Analista de negócio.

6. *Alocação financeira para o gerenciamento de tempo*

Todas as ações de recuperação de atrasos no Projeto que exigem gasto adicional deverão ser autorizadas pelo gerente do Projeto e pela patrocinadora. Reserva gerencial do Projeto é de apenas R\$3.000,00 do orçamento previsto. Quando o valor da reserva se extinguir, uma nova reserva deverá ser aprovada e revisada pelo patrocinador do Projeto.

7. *Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de tempo do Projeto não previstos neste plano*

Todas as solicitações não previstas neste plano deverão ser submetidas a análise do gerente do Projeto e da patrocinadora.

8. Cronograma detalhado do projeto

| Id | Nome da tarefa | Duração | Início | Término | Predecessoras | Custo |
|----|---|--------------------|---------------------|---------------------|---------------|-----------------------|
| 1 | Projeto Novas Perspectivas | 229,5 dias? | Seg 15/9/08 | Sex 31/7/09 | | R\$ 100.000,00 |
| 2 | Iniciação | 6 dias | Seg 15/9/08 | Seg 22/9/08 | | R\$ 11.407,50 |
| 3 | Elaborar Termo de Abertura | 1 dia | Seg 15/9/08 | Seg 15/9/08 | | R\$ 1.432,50 |
| 4 | Elaborar Escopo | 1 dia | Seg 22/9/08 | Seg 22/9/08 | 3 | R\$ 9.975,00 |
| 5 | Planejamento | 121 dias | Seg 27/10/08 | Seg 13/4/09 | | R\$ 6.960,00 |
| 6 | Plano de Gerenciamento de Escopo | 11 dias | Seg 27/10/08 | Seg 10/11/08 | | R\$ 3.900,00 |
| 7 | Elaborar Declaração de Escopo | 2 dias | Seg 27/10/08 | Ter 28/10/08 | 4 | R\$ 1.950,00 |
| 8 | Elaborar EAP | 1 dia | Seg 3/11/08 | Seg 3/11/08 | 7 | R\$ 975,00 |
| 9 | Elaborar Plano de Gerenciamento de Escopo | 1 dia | Seg 10/11/08 | Seg 10/11/08 | 8 | R\$ 975,00 |
| 10 | Plano de Gerenciamento de Tempo | 1 dia | Seg 24/11/08 | Seg 24/11/08 | | R\$ 495,00 |
| 11 | Elaborar Plano de Gerenciamento de Tempo | 1 dia | Seg 24/11/08 | Seg 24/11/08 | 9 | R\$ 495,00 |
| 12 | Plano de Gerenciamento da Qualidade | 1 dia | Seg 8/12/08 | Seg 8/12/08 | | R\$ 390,00 |
| 13 | Elaborar Plano de Gerenciamento da Qualidade | 1 dia | Seg 8/12/08 | Seg 8/12/08 | 11 | R\$ 390,00 |
| 14 | Plano de Gerenciamento de Custos | 1 dia | Seg 29/12/08 | Seg 29/12/08 | | R\$ 390,00 |
| 15 | Elaborar Plano de Gerenciamento de Custos | 1 dia | Seg 29/12/08 | Seg 29/12/08 | 13 | R\$ 390,00 |
| 16 | Plano de Gerenciamento das Comunicações | 1 dia | Seg 19/1/09 | Seg 19/1/09 | | R\$ 390,00 |
| 17 | Elaborar Plano de Gerenciamento das Comunicações | 1 dia | Seg 19/1/09 | Seg 19/1/09 | 15 | R\$ 390,00 |
| 18 | Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos | 1 dia | Seg 16/2/09 | Seg 16/2/09 | | R\$ 300,00 |
| 19 | Elaborar Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos | 1 dia | Seg 16/2/09 | Seg 16/2/09 | 17 | R\$ 300,00 |
| 20 | Plano de Gerenciamento de Risco | 1 dia | Seg 16/3/09 | Seg 16/3/09 | | R\$ 300,00 |
| 21 | Elaborar Plano de Gerenciamento de Riscos | 1 dia | Seg 16/3/09 | Seg 16/3/09 | 19 | R\$ 300,00 |
| 22 | Plano de Gerenciamento de Aquisições | 2 dias | Seg 6/4/09 | Ter 7/4/09 | | R\$ 600,00 |
| 23 | Elaborar Plano de Gerenciamento de Aquisições | 2 dias | Seg 6/4/09 | Ter 7/4/09 | 21 | R\$ 600,00 |
| 24 | Plano Integrado de Mudanças | 1 dia | Seg 13/4/09 | Seg 13/4/09 | | R\$ 195,00 |
| 25 | Plano Integrado de Mudanças | 1 dia | Seg 13/4/09 | Seg 13/4/09 | | R\$ 195,00 |
| 26 | Execução | 212 dias | Ter 16/9/08 | Qua 8/7/09 | | R\$ 68.695,00 |
| 27 | Capacitar Equipe | 8 dias | Ter 16/9/08 | Qui 25/9/08 | | R\$ 26.375,00 |
| 28 | Treinamento Gerenciamento Projeto | 2 dias | Ter 16/9/08 | Qui 18/9/08 | 3 | R\$ 17.550,00 |
| 29 | Treinamento Microsoft Project | 3 dias | Ter 23/9/08 | Qui 25/9/08 | 28 | R\$ 8.825,00 |
| 30 | Estudo Sobre o BSC | 102 dias | Seg 8/12/08 | Ter 28/4/09 | | R\$ 22.745,00 |
| 31 | Adquirir Bibliografia | 8 dias | Seg 8/12/08 | Qua 17/12/08 | 9TI-1 dia | R\$ 3.200,00 |
| 32 | Estudar Metodologia | 6 dias | Qua 21/1/09 | Qua 28/1/09 | 31 | R\$ 5.850,00 |
| 33 | Levantar Cases de Sucesso | 6 dias | Qua 25/2/09 | Qua 4/3/09 | 32 | R\$ 6.350,00 |
| 34 | Visitar Empresas | 4 dias | Ter 31/3/09 | Sex 3/4/09 | 33 | R\$ 3.520,00 |
| 35 | Discutir em Grupos | 1 dia | Seg 20/4/09 | Seg 20/4/09 | 34 | R\$ 1.275,00 |
| 36 | Finalizar Estudo | 2 dias | Seg 27/4/09 | Ter 28/4/09 | 35 | R\$ 2.550,00 |
| 37 | Levantar Cenário Atual das Empresas (Área de TI) | 3 dias | Seg 4/5/09 | Qua 6/5/09 | 36 | R\$ 4.425,00 |
| 38 | Realizar GAP Análise entre o Cenário Atual e o BSC | 3 dias | Seg 11/5/09 | Qua 13/5/09 | 37 | R\$ 3.825,00 |
| 39 | Levantar Vantagens e Desvantagens do BSC | 2 dias | Seg 18/5/09 | Ter 19/5/09 | 38 | R\$ 2.550,00 |
| 40 | Vantagens e Desvantagens Levantadas | 0 dias | Ter 19/5/09 | Ter 19/5/09 | | R\$ 0,00 |
| 41 | Elaborar Plano de Implantação | 7 dias | Seg 25/5/09 | Ter 2/6/09 | 40 | R\$ 6.825,00 |
| 42 | Revisar Plano de Implantação | 1 dia | Seg 6/7/09 | Seg 6/7/09 | 41 | R\$ 975,00 |
| 43 | Concluir Estudo | 1 dia | Qua 8/7/09 | Qua 8/7/09 | 42 | R\$ 975,00 |
| 44 | Encerramento | 11 dias | Seg 13/7/09 | Seg 27/7/09 | | R\$ 6.300,00 |
| 45 | Revisar o Plano de Gerenciamento | 1 dia | Seg 13/7/09 | Seg 13/7/09 | 43 | R\$ 1.275,00 |
| 46 | Apresentar Estudo de Implantação do BSC | 1 dia | Qua 15/7/09 | Qua 15/7/09 | 45 | R\$ 1.875,00 |
| 47 | Realizar Reunião para Apresentação Final do Projeto | 1 dia | Seg 20/7/09 | Seg 20/7/09 | 46 | R\$ 1.875,00 |
| 48 | Realizar o Arquivamento da Documentação do Projeto | 1 dia | Seg 27/7/09 | Seg 27/7/09 | 47 | R\$ 1.275,00 |
| 49 | Monitoramento e Controle | 229,5 dias? | Seg 15/9/08 | Sex 31/7/09 | | R\$ 6.637,50 |
| 50 | Emitir Status Report | 225,5 dias | Sex 19/9/08 | Sex 31/7/09 | | R\$ 6.637,50 |
| 97 | Revisar Planos do Projeto | 6 dias? | Seg 15/9/08 | Seg 22/9/08 | | R\$ 0,00 |
| 98 | Avaliação de Desempenho | 229 dias | Seg 15/9/08 | Qui 30/7/09 | | R\$ 0,00 |

Figura 9 Cronograma Detalhado do Projeto

| REGISTRO DE ALTERAÇÕES | | |
|------------------------|----------------|----------------------|
| Data | Modificado por | Descrição da mudança |
| | | |

| APROVAÇÕES | |
|-------------------------|--------------------|
| Tânia Regina Cliente | Data 24/11/2008 |

| Novas Perspectivas | | |
|----------------------------------|--|-------------------|
| PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS | | |
| Preparado por | Fabiano Teodoro da Cunha; Fausto Silva Mastrella; Gustavo Vilarinho Neto; Roberta Almeida Elias; Vinícius Alves Mello; Wilson Borges de Oliveira. | Versão 1.0 |
| Data Elaboração | 29/12/2008 | Código |
| Cliente | Tânia Regina | GC-001/08 |

1. Processo de gerenciamento de custos

O controle do orçamento do Projeto será realizado por meio do Microsoft Project e enviado semanalmente para os participantes por *e-mail*, conforme norma do plano de gerenciamento de comunicação. O orçamento do Projeto é limitado em R\$ 100.000,00 e uma reserva gerencial de R\$ 3.000,00, adicionados de uma reserva de contingência de R\$ 3.325,00.

O custo e prazo do Projeto são acompanhados por intermédio da análise de valor. O gerenciamento de custos do Projeto será realizado por meio do orçamento do Projeto (subdividido por atividades, tarefas e por recursos). Os custos relativos ao pessoal são contabilizados no Projeto. Questões de caráter inflacionário e cambial não serão consideradas dentro do período de tempo do Projeto. Todas as mudanças no orçamento inicialmente previstas para o Projeto devem ser avaliadas e classificadas pelo gerente do Projeto e pela patrocinadora. Todas as solicitações de verbas devem ser feitas ao gerente do Projeto via *e-mail*, conforme descrito no plano de comunicações do Projeto.

2. Frequência de avaliação do orçamento do Projeto e das reservas gerenciais

O orçamento do Projeto deve ser atualizado e avaliado mensalmente e deve ser enviado semanalmente para todos os participantes, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

A reserva gerencial deverá ser utilizada para eventuais problemas de tempo e custos, em que fica identificada a necessidade de uma aceleração no andamento do Projeto.

A Figura 10 demonstra os custos das atividades, recursos humanos e materiais do Projeto.

| Novas Perspectivas | |
|---------------------------|----------------|
| 0 horas | R\$ 100.000,00 |

| Recursos Humanos | |
|-------------------------|---------------|
| 0 horas | R\$ 67.042,50 |

| Livros | |
|---------------|------------|
| 0 horas | R\$ 800,00 |

| Material de Escritório | |
|-------------------------------|------------|
| 0 horas | R\$ 457,50 |

| Licença de Software | |
|----------------------------|--------------|
| 0 horas | R\$ 9.000,00 |

| Treinamento Gerenciamento Projeto | |
|--|---------------|
| 0 horas | R\$ 15.000,00 |

| Treinamento MSProject | |
|------------------------------|--------------|
| 0 horas | R\$ 5.000,00 |

| Despesas Diversas | |
|--------------------------|--------------|
| 0 horas | R\$ 2.700,00 |

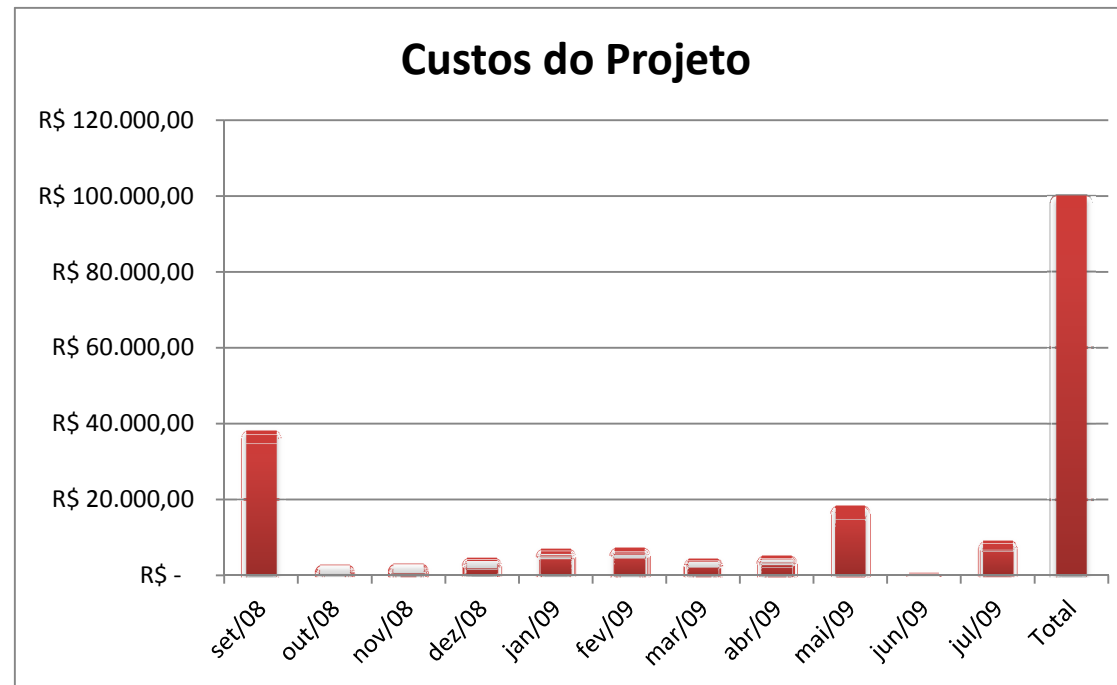


Figura 10 Custo mensal do Projeto.

3. Custo previsto x realizado

| Gastos Previstos x Realizados | | | | | | |
|---|---------|-------------|------------|------------------|-----------------------|----------|
| | | | | Total | R\$ 106.325,00 | - |
| Atividade | Duração | Data Inicio | Data Final | Custos Previstos | Custos Realizados | |
| Reserva Gerencial | | | | R\$ 3.000,00 | | |
| Reserva de Contingência | | | | R\$ 3.325,00 | | |
| Elaborar Termo de Abertura | 1 | 15/09/2008 | 15/09/2008 | R\$ 1.432,50 | | |
| Elaborar Declaração Preliminar de Escopo | 1 | 22/09/2008 | 22/09/2008 | R\$ 9.975,00 | | |
| Elaborar Declaração de Escopo | 2 | 27/10/2008 | 28/10/2008 | R\$ 1.950,00 | | |
| Elaborar EAP | 1 | 03/11/2008 | 03/11/2008 | R\$ 975,00 | | |
| Elaborar Plano de Gerenciamento de Escopo | 1 | 10/11/2008 | 10/11/2008 | R\$ 975,00 | | |
| Elaborar Plano de Gerenciamento de Tempo | 1 | 24/11/2008 | 24/11/2008 | R\$ 495,00 | | |
| Elaborar Plano de Gerenciamento da Qualidade | 1 | 08/12/2008 | 08/12/2008 | R\$ 390,00 | | |
| Elaborar Plano de Gerenciamento de Custos | 1 | 29/12/2008 | 29/12/2008 | R\$ 390,00 | | |
| Elaborar Plano de Gerenciamento das Comunicações | 1 | 19/01/2009 | 19/01/2009 | R\$ 390,00 | | |
| Elaborar Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos | 1 | 16/02/2009 | 16/02/2009 | R\$ 300,00 | | |
| Elaborar Plano de Gerenciamento de Riscos | 1 | 16/03/2009 | 16/03/2009 | R\$ 300,00 | | |
| Elaborar Plano de Gerenciamento de Aquisições | 2 | 06/04/2009 | 07/04/2009 | R\$ 600,00 | | |
| Plano Integrado de Mudanças | 1 | 13/04/2009 | 13/04/2009 | R\$ 195,00 | | |
| Treinamento Gerenciamento Projeto | 2 | 16/09/2008 | 18/09/2008 | R\$ 17.550,00 | | |
| Treinamento Microsoft Project | 3 | 23/09/2008 | 25/09/2008 | R\$ 8.825,00 | | |
| Adquirir Bibliografia | 8 | 08/12/2008 | 17/12/2008 | R\$ 3.200,00 | | |
| Estudar Metodologia | 6 | 21/01/2009 | 28/01/2009 | R\$ 5.850,00 | | |
| Levantar Cases de Sucesso | 6 | 25/02/2009 | 04/03/2009 | R\$ 6.350,00 | | |

| | | | | | | |
|---|---|------------|------------|-----|----------|--|
| Visitar Empresas | 4 | 31/03/2009 | 03/04/2009 | R\$ | 3.520,00 | |
| Discutir em Grupos | 1 | 20/04/2009 | 20/04/2009 | R\$ | 1.275,00 | |
| Finalizar Estudo | 2 | 27/04/2009 | 28/04/2009 | R\$ | 2.550,00 | |
| Levantar Cenário Atual das Empresas (Área de TI) | 3 | 04/05/2009 | 06/05/2009 | R\$ | 4.425,00 | |
| Realizar GAP Anaysis entre o Cenário Atual e o BSC | 3 | 11/05/2009 | 13/05/2009 | R\$ | 3.825,00 | |
| Levantar Vantagens e Desvantagens do BSC | 2 | 18/05/2009 | 19/05/2009 | R\$ | 2.550,00 | |
| Elaborar Plano de Implantação | 7 | 25/05/2009 | 02/06/2009 | R\$ | 6.825,00 | |
| Revisar Plano de Implantação | 1 | 06/07/2009 | 06/07/2009 | R\$ | 975,00 | |
| Concluir Estudo | 1 | 08/07/2009 | 08/07/2009 | R\$ | 975,00 | |
| Revisar o Plano de Gerenciamento | 1 | 13/07/2009 | 13/07/2009 | R\$ | 1.275,00 | |
| Apresentar Estudo de Implantação do BSC | 1 | 15/07/2009 | 15/07/2009 | R\$ | 1.875,00 | |
| Realizar Reunião para Apresentação Final do Projeto | 1 | 20/07/2009 | 20/07/2009 | R\$ | 1.875,00 | |
| Realizar o Arquivamento da Documentação do Projeto | 1 | 27/07/2009 | 27/07/2009 | R\$ | 1.275,00 | |
| Emitir Status Report 1 | 1 | 19/09/2008 | 19/09/2008 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 2 | 1 | 26/09/2008 | 26/09/2008 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 3 | 1 | 03/10/2008 | 03/10/2008 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 4 | 1 | 10/10/2008 | 10/10/2008 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 5 | 1 | 17/10/2008 | 17/10/2008 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 6 | 1 | 24/10/2008 | 24/10/2008 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 7 | 1 | 31/10/2008 | 31/10/2008 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 8 | 1 | 07/11/2008 | 07/11/2008 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 9 | 1 | 14/11/2008 | 14/11/2008 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 10 | 1 | 21/11/2008 | 21/11/2008 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 11 | 1 | 28/11/2008 | 28/11/2008 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 12 | 1 | 05/12/2008 | 05/12/2008 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 13 | 1 | 12/12/2008 | 12/12/2008 | R\$ | 97,50 | |
| Emitir Status Report 14 | 1 | 19/12/2008 | 19/12/2008 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 15 | 1 | 26/12/2008 | 26/12/2008 | R\$ | 97,50 | |

| | | | | | | |
|-------------------------|---|------------|------------|-----|--------|--|
| Emitir Status Report 16 | 1 | 02/01/2009 | 02/01/2009 | R\$ | 97,50 | |
| Emitir Status Report 17 | 1 | 09/01/2009 | 09/01/2009 | R\$ | 97,50 | |
| Emitir Status Report 18 | 1 | 16/01/2009 | 16/01/2009 | R\$ | 97,50 | |
| Emitir Status Report 19 | 1 | 23/01/2009 | 23/01/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 20 | 1 | 30/01/2009 | 30/01/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 21 | 1 | 06/02/2009 | 06/02/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 22 | 1 | 13/02/2009 | 13/02/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 23 | 1 | 20/02/2009 | 20/02/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 24 | 1 | 27/02/2009 | 27/02/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 25 | 1 | 06/03/2009 | 06/03/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 26 | 1 | 13/03/2009 | 13/03/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 27 | 1 | 20/03/2009 | 20/03/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 28 | 1 | 27/03/2009 | 27/03/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 29 | 1 | 03/04/2009 | 03/04/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 30 | 1 | 10/04/2009 | 10/04/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 31 | 1 | 17/04/2009 | 17/04/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 32 | 1 | 24/04/2009 | 24/04/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 33 | 1 | 01/05/2009 | 01/05/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 34 | 1 | 08/05/2009 | 08/05/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 35 | 1 | 15/05/2009 | 15/05/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 36 | 1 | 22/05/2009 | 22/05/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 37 | 1 | 29/05/2009 | 29/05/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 38 | 1 | 05/06/2009 | 05/06/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 39 | 1 | 12/06/2009 | 12/06/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 40 | 1 | 19/06/2009 | 19/06/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 41 | 1 | 26/06/2009 | 26/06/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 42 | 1 | 03/07/2009 | 03/07/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 43 | 1 | 10/07/2009 | 10/07/2009 | R\$ | 150,00 | |

| | | | | | | |
|-------------------------|---|------------|------------|-----|--------|--|
| Emitir Status Report 44 | 1 | 17/07/2009 | 17/07/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 45 | 1 | 24/07/2009 | 24/07/2009 | R\$ | 150,00 | |
| Emitir Status Report 46 | 1 | 31/07/2009 | 31/07/2009 | R\$ | 150,00 | |

Tabela 5 Gastos Previstos X Realizados

4. Autonomias

O gerente de Projeto tem autonomia apenas sobre as verbas previstas no orçamento do Projeto. Pode existir mudança da alocação financeira no Projeto, desde que seja aprovada pelo gerente do Projeto e pela patrocinadora.

5. Frequência de atualização do plano de gerenciamento de custos

O plano de gerenciamento de custos será reavaliado mensalmente e enviado juntamente com os outros planos de gerenciamento do Projeto. Ficam responsáveis pela manutenção desse plano:

- ✓ Gustavo Vilarinho Neto – Analista de negócio;
- ✓ Fabiano Teodoro da Cunha – Analista de negócio.

6. Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de custos do Projeto não previstos neste plano

Todas as solicitações não previstas neste plano deverão ser submetidas e aprovadas pelo gerente do Projeto e pela patrocinadora.

| REGISTRO DE ALTERAÇÕES | | |
|------------------------|----------------|----------------------|
| Data | Modificado por | Descrição da mudança |
| | | |

| APROVAÇÕES | | |
|-------------------------|--|--------------------|
| Tânia Regina Cliente | | Data 29/12/2008 |

| Novas Perspectivas | | |
|-------------------------------------|--|-------------------|
| PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE | | |
| Preparado por | Fabiano Teodoro da Cunha; Fausto Silva Mastrella; Gustavo Vilarinho Neto; Roberta Almeida Elias; Vinícius Alves Mello; Wilson Borges de Oliveira. | Versão 1.0 |
| Data Elaboração | 08/12/2008 | Código |
| Cliente | Tânia Regina | GQ-001/08 |

1. Processo de gerenciamento da qualidade

O planejamento da Qualidade será realizado para garantir a satisfação do cliente quando da entrega do modelo de implantação da ferramenta BSC na área de Tecnologia da Informação da empresa contratante, o qual deverá apresentar os seguintes requisitos:

- ✓ Boa apresentação visual, seguindo normas da ABNT;
- ✓ ser redigido de acordo com os padrões da língua portuguesa;
- ✓ transmitir segurança, confiabilidade e clareza quanto às informações apresentadas;
- ✓ a equipe de elaboração do Projeto deve possuir conhecimentos consolidados sobre a ferramenta BSC;
- ✓ os arquivos gerados pelo projeto devem ser armazenados no servidor de arquivos;
- ✓ os arquivos gerados pelo projeto devem fazer parte do backup diário do servidor de arquivos.

A garantia da Qualidade será feita por meio de:

- ✓ Verificações ortográficas;
- ✓ Análises se o estudo está de acordo com a ferramenta BSC;
- ✓ Discussões entre os membros da equipe para nivelar o conhecimento da ferramenta BSC.

O controle da Qualidade será realizado por meio de:

- ✓ Realização de *check list* semanal das ações do processo de qualidade;
- ✓ Registro das não conformidades para que sejam aplicadas as técnicas de melhoria de processos como Diagrama de Ishikawa, Cartas de Controle e Gráfico de Pareto.

Os requisitos de qualidade devem ser avaliados semanalmente (em forma de auditoria) através do *Check list* de Qualidade, apresentado na Tabela 6, sendo que o resultado deste será avaliado conforme Tabela 7 e Tabela 8, que definem quando um requisito de qualidade não está

conforme as métricas de qualidade e qual a ação deve ser desenvolvida na ocorrência de uma não conformidade.

| Classificação e pontuação dos requisitos de qualidade | | | | | |
|--|-------------------------------|------------------|---------------|------------------------------|---------------|
| Relevância | Índice de Conformidade | Pontuação | | Resultados Aceitáveis | |
| | | Mínimo | Máximo | Mínimo | Máximo |
| Alta | Entre 90% e 100% | 7 | 10 | 9 | 10 |
| Média | Entre 80% e 90% | 7 | 10 | 8 | 9 |
| Baixa | Entre 70% e 80% | 7 | 10 | 7 | 8 |

Tabela 6 Classificação e pontuação dos requisitos de qualidade

| Requisitos de Qualidade | | Relevância | Pontuação Exigida | | Resposta a não conformidade |
|---|---|------------|-------------------|--------|--|
| | | | Mínima | Máxima | |
| Boa apresentação visual, seguindo normas da ABNT | | Alta | 18 | 20 | Deve se realizar uma revisão completa dos produtos do projeto, adequando os mesmos a uma boa apresentação visual e as normas da ABNT. Caso o gerente do projeto considere necessário poderá se contratar um terceiro, especialista nesta área. |
| Pergunta check list : | Os produtos gerados pelo projeto possuem uma boa apresentação visual? | | | | |
| Pergunta check list : | Os produtos gerados pelo projeto estão de acordo com as normas da ABNT? | | | | |
| Ser redigido de acordo com os padrões da língua portuguesa | | Alta | 9 | 10 | Deve se realizar uma revisão completa dos produtos do projeto, adequando os mesmo aos padrões da língua portuguesa. Caso o gerente do projeto considere necessário poderá se contratar um terceiro, especialista nesta área. |
| Pergunta check list : | Os produtos gerados pelo projeto estão de acordo com os padrões da língua portuguesa? | | | | |
| Transmitir segurança, confiabilidade e clareza quanto às informações apresentadas | | Alta | 9 | 10 | Deve-se realizar uma revisão completa dos produtos do projeto, agregando ao mesmo maior segurança, confiabilidade e clareza. |
| Pergunta check list : | Os produtos gerados pelo projeto transmitem segurança, confiabilidade e clareza quanto as informações apresentadas? | | | | |
| A equipe de elaboração do projeto deve possuir conhecimentos consolidados sobre a ferramenta BSC | | Média | 8 | 9 | Deve se criar um grupo de estudo sobre a ferramenta BSC, para que a os conhecimentos da equipe de elaboração do projeto sejam consolidados. Este grupo deve-se reunir no mínimo uma vez por semana, até que a equipe não tenha nenhuma dúvida quanto a elaboração do plano de implantação. |
| Pergunta check list : | A equipe de elaboração do projeto possui conhecimentos consolidados sobre a ferramenta BSC? | | | | |
| Os arquivos gerados pelo projeto devem ser armazenados no servidor de arquivos | | Alta | 9 | 10 | Todos os arquivos que não estiverem no servidor de arquivos devem ser migrados para o mesmo. O gerente do projeto deve notificar por escrito o responsável pelos arquivos. |
| Pergunta check list : | Os arquivos gerados pelo projeto estão todos salvos no servidor de arquivo? | | | | |
| Os arquivos gerados pelo projeto devem fazer parte do backup diário do servidor de arquivos | | Alta | 9 | 10 | Primeiramente deve se verificar se os arquivos do projeto estão na rotina de backup, caso os mesmo estejam na rotina, deve se verificar os logs do servidor de backup buscando identificar e solucionar o problema de não gravação dos dados no backup. |
| Pergunta check list : | Os arquivos gerados pelo projeto foram armazenados na fita de backup diariamente? | | | | |
| Totais | | | 62 | 69 | |

Tabela 7 Respostas às não-conformidades dos requisitos de qualidade

| Check List de qualidade | |
|---|-------------------------|
| Avaliador | |
| Data Avaliação | |
| Perguntas | Nota (De 7 a 10) |
| Os produtos gerados pelo projeto possuem uma boa apresentação visual? | |
| Os produtos gerados pelo projeto estão de acordo com as normas da ABNT? | |
| Os produtos gerados pelo projeto estão de acordo com os padrões da língua portuguesa? | |
| Os produtos gerados pelo projeto transmitem segurança, confiabilidade e clareza quanto as informações apresentadas? | |
| A equipe de elaboração do projeto possui conhecimentos consolidados sobre a ferramenta BSC? | |
| Os arquivos gerados pelo projeto estão todos salvos no servidor de arquivo? | |
| Os arquivos gerados pelo projeto foram armazenados na fita de backup diariamente? | |
| Total | |
| <hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> Assinatura Avaliador | |

Tabela 8 *Check List* de qualidade

Todas as mudanças nos requisitos de qualidade inicialmente previstas para o Projeto devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle de mudanças de qualidade. Serão consideradas mudanças nos padrões de qualidade apenas as medidas corretivas, que, se influenciadoras no sucesso do Projeto, devem ser integradas ao plano. Inovações e novos níveis de qualidade não serão considerados pelo gerenciamento da qualidade.

Todas as solicitações de mudança na qualidade devem ser feitas por escrito ou por *e-mail*, conforme descrito no plano integrado de mudanças.

2. Priorização das mudanças nos quesitos de qualidade e respostas

As mudanças dos requisitos de qualidade são classificadas em quatro níveis de prioridade:

| Prioridade | Descrição |
|-------------------|---|
| 0 | Requerem uma ação imediata por parte do gerente do Projeto, que deve acionar imediatamente o patrocinador, uma vez que se trata de mudança urgente, de alto impacto no Projeto e em outras áreas sobre as quais o gerente de Projeto não tem autonomia; |
| 1 | Requerem uma ação imediata por parte do gerente do Projeto, independente das reuniões de controle previstas devido à urgência, acionando imediatamente o patrocinador no caso de necessidade de autorizações financeiras fora da alçada do gerente de Projetos; |
| 2 | Requerem um planejamento da ação por parte da equipe que, a princípio, tenham disponibilidade, uma vez que agregam valor ao sucesso do Projeto e são urgentes, mas não têm impacto significativo nos custos e nos prazos do Projeto; |
| 3 | Mudanças que podem ser implementadas por terem influência no sucesso do Projeto, mas não requerem uma ação imediata por não serem impactantes ou urgentes. |

Tabela 9 Prioridades de mudanças no quesito qualidade

3. Sistema de controle de mudanças da qualidade

Todas as mudanças na qualidade do Projeto devem ser tratadas seguindo o fluxo apresentado a seguir com suas conclusões apresentadas na reunião mensal com toda a equipe.

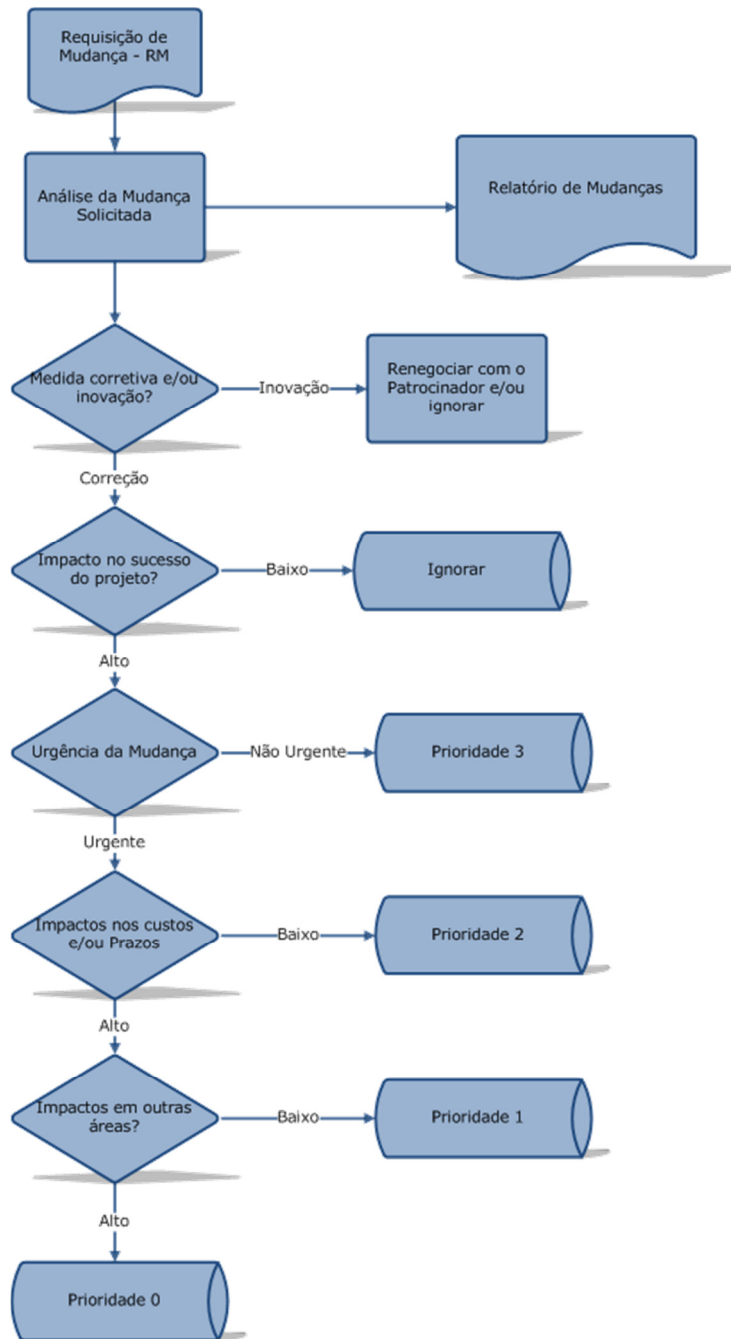


Figura 11 Fluxo do controle de mudanças da qualidade

4. *Frequência de avaliação dos requisitos de qualidade do Projeto*

Os requisitos da qualidade do Projeto devem ser avaliados mensalmente, com toda a equipe do Projeto, visando notificar os envolvidos a seguirem o procedimento definido no plano de gerenciamento de comunicação.

5. Alocação financeira das mudanças nos requisitos de qualidade

Existirão reservas gerenciais do Projeto, nas quais as mudanças na qualidade serão alocadas. Para mudanças prioritárias na qualidade, que estejam fora da alçada do gerente de Projeto, ou quando não existir mais reserva gerencial disponível, a patrocinadora deverá ser acionada para as devidas soluções.

6. Frequência de atualização do plano de gerenciamento da qualidade

O plano de gerenciamento da qualidade será reavaliado mensalmente por toda a equipe do Projeto, juntamente com os outros planos de gerenciamento do Projeto. A manutenção deste plano fica sob responsabilidade:

- ✓ Fausto Silva Mastrella – Analista de negócio;
- ✓ Vinícius Alves Mello – Analista de negócio.

7. Outros assuntos relacionados ao gerenciamento da qualidade do Projeto não previstos neste plano

Todas as solicitações não previstas neste plano deverão ser submetidas à avaliação do gerente do Projeto.

| REGISTRO DE ALTERAÇÕES | | |
|------------------------|----------------|----------------------|
| Data | Modificado por | Descrição da mudança |
| | | |

| APROVAÇÕES | | |
|-------------------------|--|--------------------|
| Tânia Regina Cliente | | Data 08/12/2008 |

| Novas Perspectivas | | |
|--|--|-------------------|
| PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS | | |
| Preparado por | Fabiano Teodoro da Cunha; Fausto Silva Mastrella; Gustavo Vilarinho Neto; Roberta Almeida Elias; Vinícius Alves Mello; Wilson Borges de Oliveira. | Versão 1.0 |
| Data Elaboração | 16/02/2009 | Código |
| Cliente | Tânia Regina | GRH-001/08 |

1. Processo gerenciamento de recursos humanos

O gerente de Projeto deve-se empenhar pessoalmente na permanência de todos os integrantes da equipe durante o Projeto. No caso de re-alocação ou afastamento do Projeto por motivos judiciais, trabalhista e/ou pessoais, poderá ser efetuada a substituição do profissional. Caberá ao gerente, juntamente com o Departamento de Recursos Humanos, a identificação do substituto, em comum acordo com as diretrizes do Projeto e as funções a serem exercidas, cabendo a palavra final ao gerente do Projeto.

Novos recursos solicitados para a equipe devem ser previamente autorizados pela patrocinadora e serão arcados integralmente pelas reservas gerenciais do Projeto, mesmo sendo eles recursos internos da empresa.

Todos os recursos alocados para o Projeto deverão obedecer à hierarquia definida no organograma do Projeto, sendo que a carga horária definida para esse Projeto é de três horas diárias. O gerente do Projeto designará, para cada recurso, suas tarefas, bem como prazos e padrões de qualidade, para cada tarefa a ser executada. A alocação ou realocação de recursos fica sob responsabilidade do gerente do Projeto.

2. Organograma do Projeto

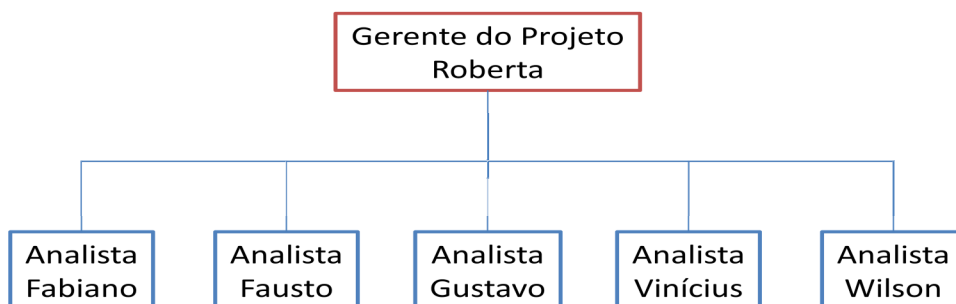


Figura 12 Organograma do Projeto

3. Recursos humanos e funções do Projeto

Para a execução do Projeto, será necessária a seleção de recursos que atendam as funções definidas neste plano, conforme a Tabela abaixo.

| Função | Características |
|----------|--|
| Analista | <ul style="list-style-type: none"> ✓ característica de adaptabilidade; ✓ conhecer BSC; ✓ conhecer ITIL; ✓ conhecer CMMI; ✓ proatividade; ✓ facilidade para trabalho em equipe. |
| Gerente | <ul style="list-style-type: none"> ✓ capacidade de formar e gerenciar equipes de trabalho; ✓ capacidade de influenciar a equipe e todos os envolvidos no Projeto; ✓ capacidade de identificar e resolver os conflitos no âmbito do Projeto; ✓ capacidade de coordenar as ações técnicas do Projeto; ✓ capacidade de elaborar planos e executá-los; ✓ capacidade de estabelecer os critérios de trabalho no âmbito do Projeto; ✓ capacidade de gerar e gerenciar negócios para o Projeto; ✓ capacidade de desenvolver técnicas de controle, orçamento etc; ✓ capacidade de gerenciar as interfaces com todos os envolvidos no Projeto, principalmente com a alta administração; ✓ capacidade de estabelecer os recursos necessários às várias fases do Projeto. |

Tabela 10 Características das funções

Conforme pode ser observado na Figura abaixo, estão listados todos os recursos humanos que estarão disponíveis para a realização deste Projeto.

| | i | Nome do recurso | Tipo | Unidade do Material | Iniciais | Unid. máximas | Taxa padrão |
|---|---|-----------------|----------|---------------------|----------|---------------|--------------|
| 1 | | Fabiano | Trabalho | | F | 100% | R\$ 40,00/hr |
| 2 | | Fausto | Trabalho | | FA | 100% | R\$ 40,00/hr |
| 3 | | Gustavo | Trabalho | | G | 100% | R\$ 40,00/hr |
| 4 | | Roberta | Trabalho | | R | 100% | R\$ 50,00/hr |
| 5 | | Vinicius | Trabalho | | V | 100% | R\$ 40,00/hr |
| 6 | | Wilson | Trabalho | | W | 100% | R\$ 40,00/hr |

Figura 13 Recursos humanos do Projeto

4. Matriz de responsabilidades

| | | | | | | | |
|---------------|--------------------|--------|---------|---------|----------|--------|---|
| Planos | Riscos | | | | R | | |
| | Aquisição | | | | | A | R |
| | Mudanças | A | | | | R | |
| | Comunicação | | A | | | R | |
| | RH | R | | A | | | |
| | Qualidade | | R | | | A | |
| | Custo | A | | R | | | |
| | Tempo | | | | R | | A |
| | Escopo | | A | R | | | |
| Nome | Fabiano | Fausto | Gustavo | Roberta | Vinícius | Wilson | |
| No | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |

Tabela 11 Matriz de responsabilidade

| | | |
|-----------------|-----------|--------------|
| Legenda | | |
| R – Responsável | A – Apoio | S – Suplente |

5. Desenvolvimento da Equipe

Será ministrado o curso de Gerenciamento de Projetos para toda equipe do projeto, visando o aprimoramento e desenvolvimento dos recursos humanos.

6. Avaliação de resultados

O resultado do trabalho da equipe será avaliado mensalmente através de uma avaliação 360°, de acordo com o modelo apresentado na figura abaixo.

| AVALIAÇÃO 360° | | | | |
|--|--|---------------------|----------------------|----------------|
| Avaliador: | | | Período considerado: | |
| Avaliado: | | | a | |
| CONCEITOS: | A | SURPREENDE | Editar Comentário | Conceito Final |
| | B | ÓTIMO | Editar Comentário | |
| | C | SUFICIENTE | Editar Comentário | |
| | D | INSUFICIENTE | Editar Comentário | |
| INSTRUÇÕES: | Selecione um conceito de A a D, que melhor define as competências do avaliado. | | | |
| DIMENSÃO ORGANIZACIONAL/FUNCIONAL | | | | |
| PROATIVIDADE E INICIATIVA | | | | Conceito |
| Tem iniciativa diante de situações de trabalho e/ou social, assume responsabilidade, planeja, concretiza e executa suas idéias. Se antecede aos problemas e cria novas oportunidades. | | | | |
| PROFISSIONALISMO | | | | Conceito |
| Comportamento condizente com o ambiente de trabalho, compreendendo os limites de espaço profissional e pessoal, estando sempre comprometido com a empresa e sendo responsável com suas ações. | | | | |
| CRIATIVIDADE | | | | Conceito |
| Capacidade de inovar, criar e desenvolver novos projetos; diferentes formas de realizar um mesmo trabalho que vem sendo feito habitualmente, demonstrando iniciativa, imaginação e originalidade. | | | | |
| TRABALHO EM EQUIPE | | | | Conceito |
| Vontade e disposição de cooperar, tem habilidades de trabalhar em equipe, com propósitos genuinamente para o bem comum, conhece seu papel na equipe. Sabe conviver e respeitar ambiguidades. | | | | |
| COMUNICAÇÃO | | | | Conceito |
| Expressa suas idéias, garantindo o entendimento aos seus interlocutores, tanto oral como escrita, de forma clara e objetiva. Valoriza o processo de comunicação utilizando técnicas adequadas às situações. | | | | |
| ADAPTABILIDADE | | | | Conceito |
| Capacidade de adaptar-se, interagir e conviver continuamente com mudanças de cenários. Tem conhecimento de interdependência a curto prazo e visão abrangente e sob outras óticas. | | | | |
| DIMENSÃO INDIVIDUAL: | | | | |
| APRENDIZAGEM | | | | Conceito |
| Possui conhecimento teórico-acadêmico, é pre-disposto a aprender, mantendo-se continuamente atualizado, buscando novos conhecimentos e novas tecnologias. | | | | |
| COMPREENSÃO INTERPESSOAL/EMPATIA | | | | Conceito |
| Capacidade de se por no lugar do outro, compreender os sentimentos alheios; de como responde aos interesses dos outros e de reconhecer as limitações do outro. | | | | |
| AUTOCONTROLE | | | | Conceito |
| Evita comportamentos negativos quando provocado, trabalha bem com a hostilidade e sob condições de pressão, autogerenciando suas emoções. Modera suas tensões. | | | | |
| AUTOCONFIANÇA | | | | Conceito |
| Executa seus processos com autoconfiança, não dúvida da sua própria capacidade e trabalha bem com possíveis erros, Demonstra coragem e assume novos desafios. | | | | |
| FLEXIBILIDADE | | | | Conceito |
| Tem diferentes formas de raciocínio, habilidade para considerar diferentes opiniões, se adapta às situações, mudanças e às formas de se comunicar e envolver pessoas. Tem "Jogo de Cintura". | | | | |
| DISCIPLINA, SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE | | | | Conceito |
| Segue as normas e procedimentos disciplinares e de segurança da empresa, bem como pratica as regras de preservação do meio ambiente, demonstrando responsabilidade e comprometimento aos programas internos. | | | | |
| METODOLOGIA E ORGANIZAÇÃO | | | | Conceito |
| Demonstra praticar os sentidos de utilização, organização, limpeza, saúde e autodisciplina no ambiente de trabalho. Forma que segue os métodos descritos para os processos. | | | | |
| PONTUALIDADE E ASSIDUIDADE | | | | Conceito |
| Cumpre seu horário de trabalho integralmente, tanto na jornada como em frequência. Administra seu tempo e procura marcar seus compromissos pessoais fora do horário normal de trabalho. | | | | |
| Comentários do Avaliador | | | | |
| | | | | |
| Comentários do Avaliado | | | | |
| | | | | |

Figura 14 Formulário para avaliação 360°

O gerente de Projeto será avaliado, também mensalmente, pela patrocinadora do Projeto, da mesma forma pela qual os membros da equipe são avaliados. Ao fim do Projeto, será realizada uma reunião de avaliação de cada um dos integrantes do Projeto, quando a avaliação final compilada do profissional será tabulada e encaminhada para o Departamento de Recursos Humanos.

A avaliação de desempenho será feita, conforme etapas definidas abaixo:

- ✓ O gerente de Projeto se autoavaliará, será avaliado pela patrocinadora e será avaliado, também, por todos os membros da equipe;
- ✓ Cada membro da equipe se autoavaliará, será avaliado pelo gerente de Projeto e será avaliado por, pelo menos, outros três membros da equipe, escolhidos por sorteio;
- ✓ Todos os resultados serão compilados em uma ficha única que mostrará a percepção de cada um dos envolvidos no processo de avaliação;
- ✓ Recursos contratados externamente por meio de suprimentos não serão avaliados por meio desse processo (consultores, instrutores etc.).

7. Frequência de atualização do plano de gerenciamento de recursos humanos.

O plano de gerenciamento de recursos humanos será reavaliado mensalmente na primeira reunião mensal do CCM, juntamente com os outros planos de gerenciamento do Projeto. As atualizações do plano deverão ser feitas por:

- ✓ Fabiano Teodoro da Cunha – Analista de negócio;
- ✓ Gustavo Vilarinho Neto – Analista de negócio.

8. Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de recursos humanos do Projeto não previstos neste plano

Todas as solicitações não previstas neste plano deverão ser submetidas à reunião do CCM para aprovação. Imediatamente após sua aprovação, deverá ser atualizado o plano de gerenciamento de recursos humanos.

| REGISTRO DE ALTERAÇÕES | | |
|------------------------|----------------|----------------------|
| Data | Modificado por | Descrição da mudança |
| | | |

| APROVAÇÕES | | |
|----------------------------------|--|--------------------|
| Roberta Almeida Elias Cliente | | Data 16/02/2009 |

| Novas Perspectivas | | |
|---|--|-------------------|
| PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES | | |
| Preparado por | Fabiano Teodoro da Cunha; Fausto Silva Mastrella; Gustavo Vilarinho Neto; Roberta Almeida Elias; Vinícius Alves Mello; Wilson Borges de Oliveira. | Versão 1.0 |
| Data Elaboração | 19/01/2009 | Código |
| Cliente | Tânia Regina | GCO-001/08 |

1. Processo de gerenciamento das comunicações

O gerenciamento das comunicações do Projeto será realizado por meio dos processos de comunicação formal:

- ✓ *E-mails*;
- ✓ documentos impressos;

- ✓ reuniões com ata.

As reuniões formais do Projeto deverão ser registradas em ata e sempre ocorrerão no último dia da semana, normalmente na sexta-feira.

As solicitações de mudança das comunicações deverão ser feitas conforme modelo definido no plano integrado de mudanças e encaminhadas ao gerente do Projeto para as devidas providências.

2. Priorização das mudanças no gerenciamento das comunicações

| Prioridade | Descrição |
|-------------------|---|
| 0 | Requerem uma ação imediata por parte do gerente do Projeto, que deve acionar imediatamente o patrocinador, uma vez que se trata de mudança urgente, de alto impacto no Projeto e em outras áreas sobre as quais o gerente de Projeto não tem autonomia; |
| 1 | Requerem uma ação imediata por parte do gerente do Projeto, independente das reuniões de controle previstas devido à urgência, acionando imediatamente o patrocinador no caso de necessidade de autorizações financeiras fora da alçada do gerente de Projetos; |
| 2 | Requerem um planejamento da ação por parte da equipe que, a princípio, tenham disponibilidade, uma vez que agregam valor ao sucesso do Projeto e são urgentes, mas não têm impacto significativo nos custos e nos prazos do Projeto; |
| 3 | Mudanças que podem ser implementadas por terem influência no sucesso do Projeto, mas não requerem uma ação imediata por não serem impactantes ou urgentes. |

Tabela 12 Prioridade Mudanças comunicação

3. Sistema de controle de mudanças das comunicações

Todas as mudanças na comunicação do Projeto devem ser tratadas segundo o fluxo apresentado na Figura abaixo, suas conclusões apresentadas na reunião semanal do CCM (Comitê de controle de mudanças) - com suas conclusões, prioridades e ações relacionadas.

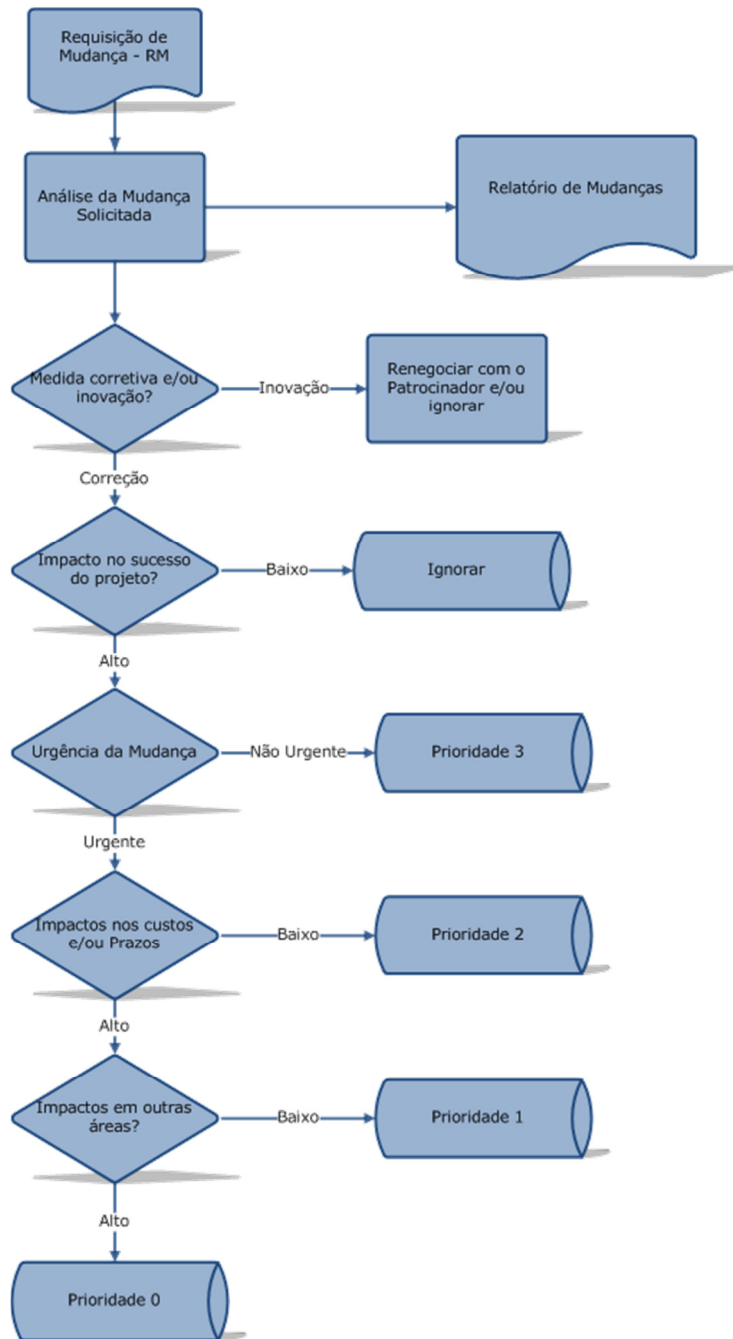


Figura 15 Diagrama Mudanças Comunicação.

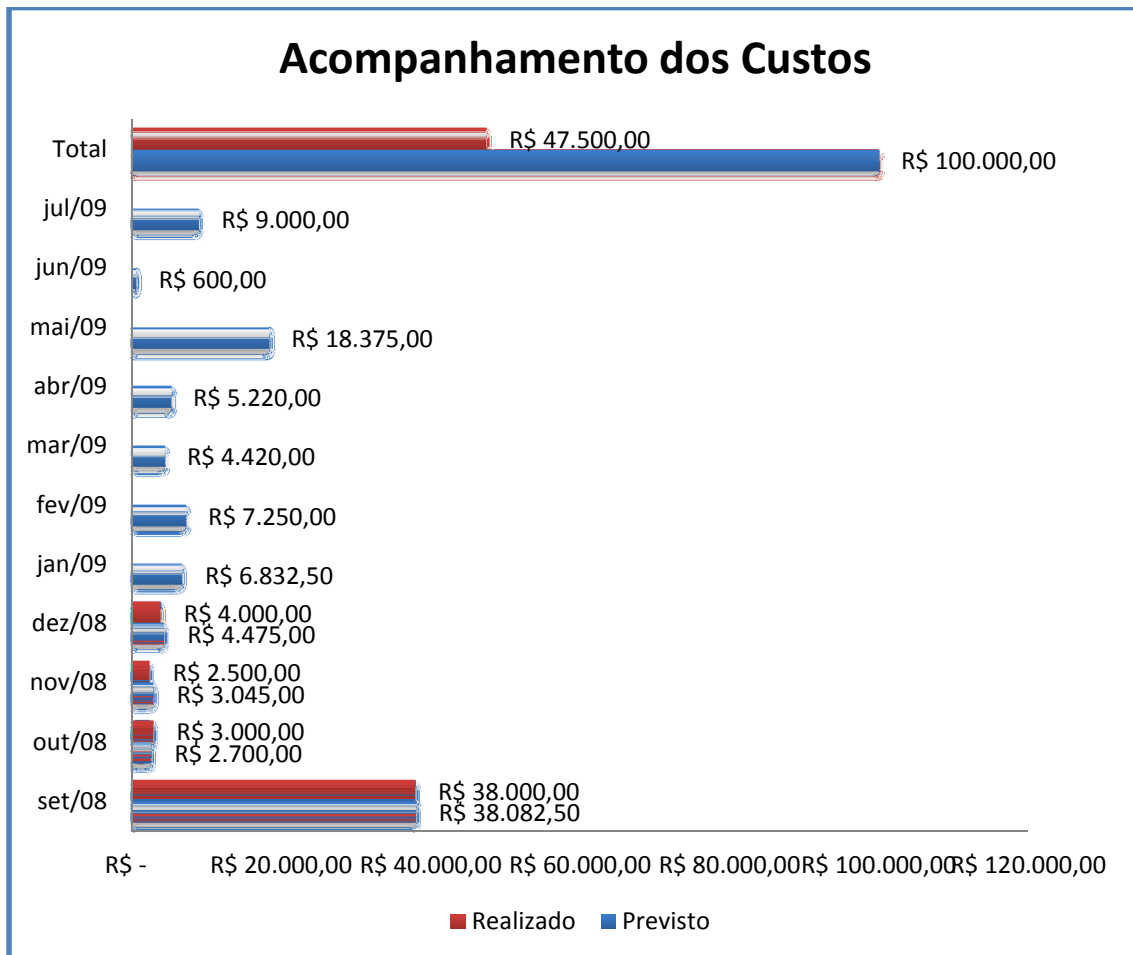


Figura 16 Modelo de Status Report

Notas explicativas sobre o *status report*.

- Índice de Performance → É o comparativo em percentual entre realizado x previsto.

Fórmula: $\text{realizado} / \text{previsto} * 100$

- Critérios → Os critérios definidos serão utilizados quando for representar o percentual de conclusão de uma tarefa. Esta padronização evita que tenhamos percentuais de conclusão colocados conforme feeling do gerente do projeto.

5. *Eventos de comunicação*

Todos os eventos de comunicação do Projeto estão definidos a seguir:

5.1. *Reunião de Kick Off*

Objetivo: Comunicar a todos os envolvidos que o Projeto se inicia; apresentando objetivo do Projeto, sua importância para a empresa; prazos; orçamento previsto; principais entregas; apresentar a estrutura analítica do Projeto. Também tem o objetivo de motivar o gerente, bem como a equipe.

Metodologia: Apresentação em auditório, usando recursos de projetor, computador e sistema de som.

Responsável: Roberta Elias da Silva.

Data/Hora: 22/09/2008 às 09:00.

Local: Sala de reunião consultoria Novas Perspectivas.

Duração: 02 horas.

5.2. *Reunião de Status*

Objetivo: Comunicar a patrocinadora sobre o andamento do Projeto, ou seja, o andamento de suas atividades, custos, prazos; Comunicar as solicitações de mudanças aprovadas.

Metodologia: Apresentação usando recursos de projetor, computador e sistema de som.

Responsável: Roberta Almeida Elias, gerente do Projeto.

Envolvidos: Equipe do Projeto.

Frequência: Semanal, às sextas-feiras com início no dia 19/09/2008 e término no dia 31/07/2009.

Local: Sala de reunião consultoria Novas Perspectivas.

Duração: 01 hora.

5.3.Reunião de CCM

Objetivo: Apresentação das solicitações de mudança, objetivando suas respectivas aprovações e/ou reprovações.

Metodologia: Apresentação usando recursos de projetor, computador e sistema de som;

Responsável: Roberta Almeida Elias, gerente do Projeto.

Envolvidos: Patrocinadora, envolvidos, afetados pelas mudanças e responsáveis pelos gerenciamentos dos planos;

Data: Será feita convocação quando for necessário.

Local: Sala de reunião consultoria Novas Perspectivas.

Horário: A ser definido;

5.4.Reunião de Encerramento

Objetivo: Comunicar à patrocinadora e à equipe do Projeto o encerramento das atividades; encerramento dos contratos firmados durante o Projeto; apresentação das lições aprendidas durante a execução do Projeto; finalizar o evento com um jantar.

Metodologia: Apresentação usando recursos de projetor, computador e sistema de som.

Responsável: Roberta Almeida Elias, gerente do Projeto.

Envolvidos: Patrocinadora; equipe do Projeto.

Data: Posterior a apresentação do estudo de implantação do BSC.

Local: Espaço de eventos De Ville.

Horário: A ser definido.

6. Frequência de atualização do plano de gerenciamento das comunicações

O plano de gerenciamento das comunicações será reavaliado mensalmente, na primeira reunião mensal do CCM, juntamente com os outros planos de gerenciamento do Projeto.

Os responsáveis pelas manutenções neste plano:

- ✓ Fausto Silva Mastrella – Analista de negócio;
- ✓ Vinícius Alves Mello – Analista de negócio.

7. Outros assuntos relacionados ao gerenciamento das comunicações do Projeto não previstos neste plano

Todas as solicitações não previstas neste plano deverão ser submetidas à reunião do CCM para aprovação. Imediatamente após sua aprovação, deverá ser atualizado o plano de gerenciamento das comunicações com o devido registro das alterações efetivadas.

8. Plano de Comunicação

| PLANO DA COMUNICAÇÃO | | | | | | |
|----------------------|------|---------|-----------------------------------|---------|-------------|--------|
| O QUE | QUEM | QUANDO | MÉTODO | PARA | TIPO | FONTE |
| <i>STATUS REPORT</i> | GP | SEMANAL | POWER POINT / PRESENCIAL | CLIENTE | OBRIGATÓRIO | EQUIPE |
| ENTREGAS | GP | SEMANAL | <i>STATUS REPORT</i> / PRESENCIAL | CLIENTE | OBRIGATÓRIO | EQUIPE |
| TEMPO | GP | SEMANAL | <i>STATUS REPORT</i> / PRESENCIAL | CLIENTE | OBRIGATÓRIO | EQUIPE |
| CUSTOS | GP | SEMANAL | E-MAIL / RELATÓRIO | CLIENTE | OBRIGATÓRIO | EQUIPE |
| PROBLEMAS | GP | SEMANAL | E-MAIL / RELATÓRIO | EQUIPE | OBRIGATÓRIO | EQUIPE |
| RISCOS | GP | SEMANAL | <i>STATUS REPORT</i> / PRESENCIAL | CLIENTE | OBRIGATÓRIO | EQUIPE |
| QUALIDADE | GP | SEMANAL | E-MAIL / RELATÓRIO | CLIENTE | OBRIGATÓRIO | EQUIPE |

Tabela 13 Plano de comunicação

| REGISTRO DE ALTERAÇÕES | | |
|------------------------|----------------|----------------------|
| Data | Modificado por | Descrição da mudança |
| | | |

| APROVAÇÕES | |
|-------------------------|--------------------|
| Tânia Regina Cliente | Data 19/01/2009 |

| Novas Perspectivas | | |
|--|--|----------------------------|
| PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E DE RESPOSTAS AOS RISCOS | | |
| Preparado por | Fabiano Teodoro da Cunha; Fausto Silva Mastrella; Gustavo Vilarinho Neto; Roberta Almeida Elias; Vinícius Alves Mello; Wilson Borges de Oliveira. | Versão 1.0 |
| Data Elaboração | 16/03/2009 | Código GR-001/08 |
| Cliente | Tânia Regina | |

1. Processo de gerenciamento de riscos

O gerenciamento de riscos do Projeto será realizado com base nos riscos previamente identificados, bem como no monitoramento e no controle de novos riscos que podem não ter sido identificados oportunamente no decorrer da execução do Projeto.

Todos os riscos não previstos no plano devem ser incorporados ao Projeto, com uso do controle de mudanças de riscos.

Os riscos a serem identificados serão apenas os riscos internos ao Projeto e os provenientes de flutuações monetárias. Riscos relacionados ao mercado, ao ambiente macro da empresa ou à sociedade serão automaticamente aceitos sem análise.

As respostas possíveis aos riscos identificados pelo Projeto serão as aceitações passiva e ativa (por meio de contingências). A identificação, a avaliação e o monitoramento de riscos devem ser feitos conforme descrito no plano de comunicações.

2. Estrutura dos Riscos e Riscos Identificados

A estrutura de riscos mostrada na Figura abaixo será utilizada no Projeto e foi proposta por *Wideman*. A identificação dos riscos será feita inicialmente usando a técnica do *brainstorming*.

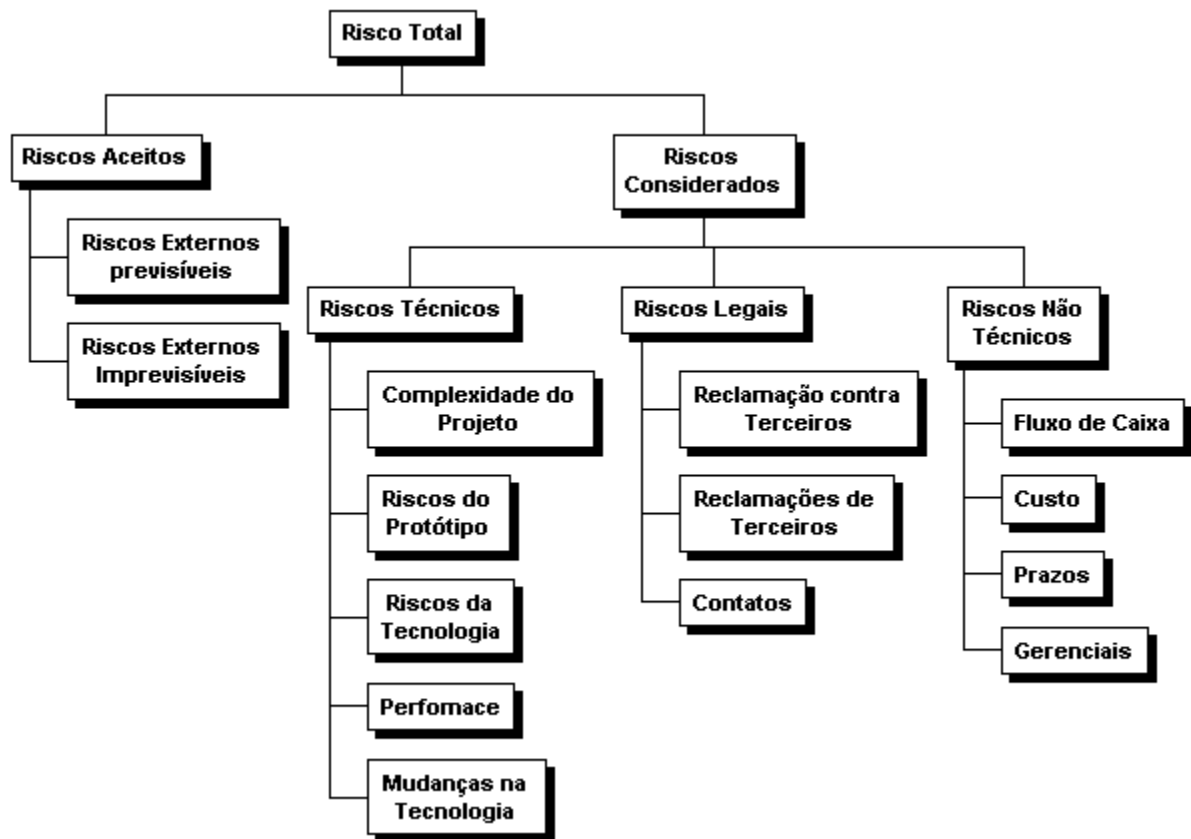


Figura 17 Estrutura de Riscos

Os riscos levantados estão categorizados baseados na tabela abaixo, com as suas respectivas respostas.

| <i>Riscos</i> | <i>Respostas</i> |
|---|--|
| - Caso haja desistência do Projeto por parte da empresa; | Realizar uma nova negociação de valor e prazo, de forma com que se tenha pelo menos lucro zero, ou agendamento do Projeto para outro momento. |
| - Se faltarem profissionais com conhecimento de BSC no mercado; | Criar grupo de estudo sobre o tema e desenvolver internamente entre os membros do time. |
| - Se o prazo e custo estimados para término do Projeto excederem; | Investigar nas etapas futuras a um determinado ponto de atraso as possibilidades de se simplificar as tarefas. Caso não haja tal possibilidade, deve-se contratar um recurso assistente em regime de estágio, no mercado. |
| - Caso haja falta de habilidade de gestão do gerente do Projeto. | Substituir a atual gerência por outro recurso do Projeto, transferindo as atividades entre eles. |
| - Se ocorrer perda da documentação produzida durante o Projeto; | Realizar uma reunião extraordinária com o intuito de levantar a quantidade máxima de informações para que sejam compiladas em um novo documento. |
| - Se ocorrer perda de recursos durante o Projeto; | Realocar os recursos e tarefas para os próximos 30 dias e buscar um novo profissional no mercado. Caso o novo recurso não tenha conhecimento sobre o BSC, será realizado um |

| | |
|--|--|
| | treinamento rápido em BSC, ministrado pela gerente do Projeto. |
| - Se o resultado final ficar abaixo da expectativa da patrocinadora; | Realizar uma pesquisa de opinião no cliente, buscando por feedbacks e oportunidades de melhoria. Propor ao cliente um novo projeto complementar de melhoria. |
| - Caso aconteça substituição da Patrocinadora; | Preparar os documentos necessários e enviar ao novo patrocinador do Projeto um overview do todo (passado e futuro), para que sirva de subsídio para uma melhor condução. |
| - Se houver atraso na data de entrega das aquisições. | Fazer acompanhamento dos pedidos e contratos de fornecimento. Classificar os fornecedores após a compra. |

Tabela 14 Riscos Identificados

3. Fluxo de controle de mudanças de riscos

Todo o sistema de controle de mudanças de riscos deverá seguir o fluxo definido na figura abaixo:

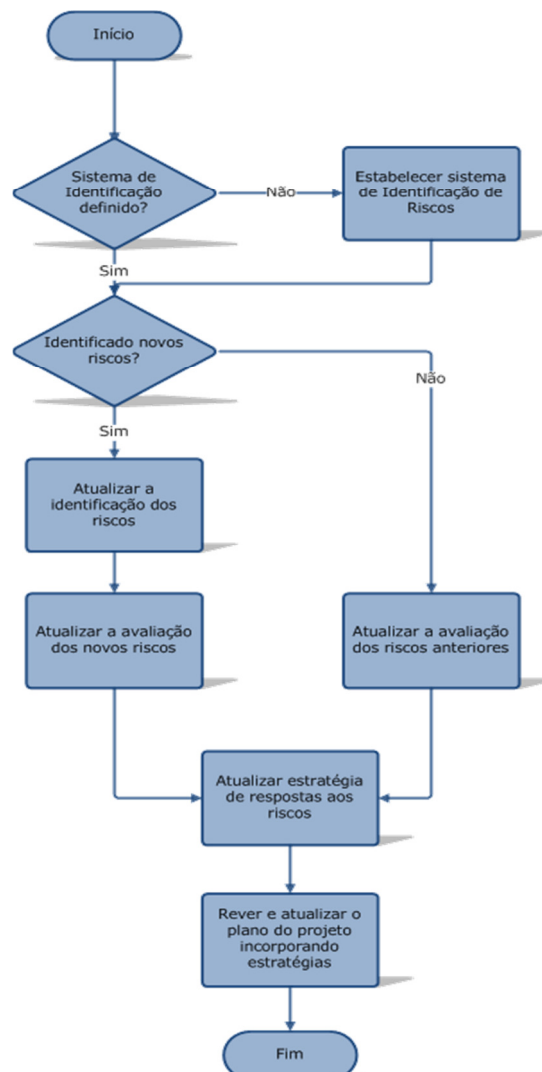


Figura 18 Controle de Mudanças de Riscos

4. Qualificação dos Riscos

Depois de identificado o risco, ele deve ser avaliado por intermédio de uma metodologia simples; a partir da probabilidade de o risco se tornar realidade (probabilidade) e o grau do impacto sobre os objetivos do Projeto (severidade). Após atribuir esses pesos deve-se consultar a Tabela abaixo para verificar a priorização do risco.

| | | Impacto | | | | | |
|---------------|-------------|-------------|-------|----------|------|------------|---|
| | | Muito Baixo | Baixo | Moderado | Alto | Muito Alto | |
| Probabilidade | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | Muito Alto | 5 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | Alto | 4 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| | Moderado | 3 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Baixo | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | Muito Baixo | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Tabela 15 Matriz de probabilidade e impacto

Após a identificação dos riscos, é necessário realizar sua categorização. A tabela abaixo mostra a classificação dos riscos. É necessário, ainda, ressaltar que os riscos tidos como altos devem ser considerados em sua totalidade e traçada (se for preciso) uma estratégia de acompanhamento e/ou resolução desses riscos

Os riscos médios são aqueles riscos nos quais é considerada importante a criação de um plano de ação para resolvê-los. Deve-se, ainda, verificar se eles podem ser consequências de um risco alto.

Os riscos com classificação baixa devem ser comentados no Status Report, para se decidir que providência tomar após análise do grupo num risco médio ou alto.

| Classificação Risco | Descrição |
|---------------------|---|
| Alto | Valor maior ou igual a 7 indica/necessita ação imediata. |
| Médio | Valor entre 4 e 6 indica uma possível ação. |
| Baixo | Valor menor que ou igual a 3, sinaliza um risco encontrado, por hora sem resposta e ação. |

Tabela 16 Tabela de classificação dos riscos

5. Planejamento de resposta a riscos

Identificados os riscos bem como conhecida sua classificação, foi elaborada a Tabela abaixo, para complementar as informações ao risco. Todos os riscos do Projeto devem estar nesta tabela.

O monitoramento dos principais riscos serão monitorados na reunião semanal do Status Report.

| Monitoramento dos Riscos | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--|---------------|------------|---------------|---------|---|--|-----------|---------------|---------------|---------------|
| | Risco | Probabilidade | Impacto | Classificação | Ação | Ação prévia | Resposta ao risco | Prob. (%) | Custo (R\$) | Reserva (R\$) | Tempo (horas) |
| 1 | Desistência do Projeto por parte da empresa; | Baixo | Muito Alto | Alto | Evitar | Estreitar o relacionamento com a empresa, formando laços de dependência e confiança. Manter sempre atualizado a patrocinadora sobre o andamento do Projeto; | Realizar uma nova negociação de valor e prazo, de forma com que se tenha pelo menos lucro zero, ou agendamento do Projeto para outro momento. | 20% | R\$ 400,00 | R\$ 80,00 | 4 |
| 2 | Falta de profissionais com conhecimento de BSC no mercado; | Moderado | Moderado | Médio | Evitar | Prover treinamento interno para recursos com conhecimento básico em BSC no momento do ingresso da pessoa no Projeto. | Criar grupo de estudo sobre o tema e desenvolver internamente entre os membros do time. | 40% | R\$ 3.250,00 | R\$1.300,00 | 8 |
| 3 | Exceder prazo e custo estimados para termino do Projeto; | Moderado | Moderado | Médio | Mitigar | Definir marcos de entrega para tarefas menores, onde em reuniões periódicas de acompanhamento são divulgadas para todos os membros do Projeto. Criar reuniões extras para todos os pontos de dificuldade encontrados durante o período de desenvolvimento do Projeto. Realizar um monitoramento constante dos gastos a fim de termos acompanhamento semanal dos gastos x orçamento. | Investigar nas etapas futuras a um determinado ponto de atraso as possibilidades de se simplificar as tarefas. Caso não haja tal possibilidade, deve-se contratar um recurso assistente em regime de estágio, no mercado. | 50% | R\$ 1.200,00 | R\$ 600,00 | 4 |
| 4 | Falta de habilidade de gestão por parte do gerente do Projeto. | Baixo | Alto | Médio | Evitar | Prover treinamento do PMI e liderança para o escolhido a ser gerente do Projeto. | Substituir a atual gerência por outro recurso do Projeto, transferindo as atividades entre eles. | 10% | R\$ - | R\$ - | 1 |
| 5 | Perda da documentação produzida durante o Projeto; | Muito Baixa | Muito Alto | Médio | Mitigar | Realizar backups diários do Projeto com armazenamento em servidor de arquivos, DVDs e e-mail dos membros do grupo. | Realizar uma reunião extraordinária com o intuito de levantar a quantidade máxima de informações para que sejam compiladas em um novo documento. | 5% | R\$ 21.250,00 | R\$1.062,50 | 50 |
| 6 | Perda expontânea de recursos durante o Projeto; | Baixo | Alto | Médio | Evitar | Manter equipe motivada e planejar antecipadamente as férias da equipe. Alocar quando possível dois recursos por | Realocar os recursos e tarefas para os próximos 30 dias e buscar um novo profissional no mercado. Caso o novo | 10% | R\$ 500,00 | R\$ 50,00 | 5 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|------------|------------|-------|---------|--|--|-----|------------|------------|---|
| | | | | | | arefa. | recurso não tenha conhecimento sobre o BSC, será realizado um treinamento rápido em BSC, ministrado pela gerente do Projeto. | | | | |
| 7 | Resultado final ficar abaixo da expectativa do cliente; | Moderado | Baixo | Médio | Evitar | Reunir toda a equipe com o cliente para levantar os pontos críticos do Projeto no início do desenvolvimento. Caso exista a necessidade de alterações no Projeto, deve se criar uma solicitação de mudança, a qual seguirá os moldes definidos no gerenciamento de mudanças. | Realizar uma pesquisa de opinião no cliente, buscando por feedbacks e oportunidades de melhoria. Propor ao cliente um novo projeto complementar de melhoria. | 40% | R\$ 400,00 | R\$ 160,00 | 4 |
| 8 | Substituição do Patrocinador; | Baixo | Muito Alto | Médio | Aceitar | | Preparar os documentos necessários e enviar ao novo patrocinador do Projeto um overview do todo (passado e futuro), para que sirva de subsídio para uma melhor condução. | 10% | R\$ 400,00 | R\$ 40,00 | 4 |
| 9 | Atraso na data de entrega das aquisições. | Muito Alto | Baixo | Médio | Evitar | Realizar todas as aquisições conhecidas do projeto reunidas no primeiro momento de compras. Solicitar aos fornecedores a data máxima de entrega para planejamento. Comprar com o máximo de antecedência os produtos ou serviços faltantes. | Fazer acompanhamento dos pedidos e contratos de fornecimento. Classificar os fornecedores após a compra. | 50% | R\$ 65,00 | R\$ 32,50 | 1 |

Tabela 17 Monitoramento dos Riscos

6. Alocação financeira para o gerenciamento de risco

Todas as ações que forem feitas ou precisarem ser feitas no sentido de identificar e evitar riscos, devem ser enviadas ao gerente do Projeto e à patrocinadora, para autorização. A reserva de contingência do Projeto para gerenciamento de riscos é de apenas R\$ 3.325,00 do orçamento previsto, baseado nos riscos levantados.

7. Frequência de atualização do plano de gerenciamento de riscos.

O plano de gerenciamento de riscos será reavaliado mensalmente na primeira reunião mensal do CCM, juntamente com os outros planos de gerenciamento do Projeto. As atualizações do plano deverão ser feitas pelo gerente do projeto.

8. Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de riscos do Projeto não previstos neste plano

Todas as solicitações não previstas neste plano deverão ser submetidas à reunião do CCM para conhecimento/Aprovação. Imediatamente após sua aprovação, deverá ser atualizado o plano de gerenciamento de riscos.

| REGISTRO DE ALTERAÇÕES | | |
|------------------------|----------------|----------------------|
| Data | Modificado por | Descrição da mudança |
| | | |

| APROVAÇÕES | | |
|-------------------------|--|--------------------|
| Tânia Regina Cliente | | Data 16/03/2009 |

| Novas Perspectivas | | |
|---------------------------------------|--|-------------------|
| PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES | | |
| Preparado por | Fabiano Teodoro da Cunha; Fausto Silva Mastrella; Gustavo Vilarinho Neto; Roberta Almeida Elias; Vinícius Alves Mello; Wilson Borges de Oliveira. | Versão 1.0 |
| Data Elaboração | 06/04/2009 | Código |
| Cliente | Tânia Regina | GA-001/08 |

1. Descrição dos processos de Gerenciamento das Aquisições

O gerenciamento das aquisições terá três focos principais, nos quais se referem a:

- ✓ Aquisição de livros;
- ✓ aquisição de materiais de escritório;
- ✓ aquisição de licenças de softwares;
- ✓ treinamento em Gerenciamento de Projeto e MS Project.

Toda e qualquer aquisição realizada para o Projeto deve ser feita por meio do seguinte processo:

- ✓ Preenchimento de uma solicitação de compra;
- ✓ aprovação dessa solicitação de compra por parte da gerência do Projeto;
- ✓ realização de cotação com três fornecedores;
- ✓ efetivação da compra, validando a documentação fiscal e realizando o agendamento para pagamento do fornecedor;
- ✓ classificação da qualidade do fornecedor;

Existem aspectos éticos do processo de aquisição que deverão ser rigorosamente respeitados e englobam os valores:

- ✓ Legalidade;
- ✓ igualdade;
- ✓ publicidade;
- ✓ impessoalidade;
- ✓ moralidade;
- ✓ probidade administrativa;
- ✓ lealdade à empresa;

Toda e qualquer infração a algum desses valores será considerada falta gravíssima pelo gerente do Projeto e pela patrocinadora.

As solicitações de mudança no processo de aquisições devem ser realizadas por *e-mail*, e será necessária uma nova aprovação por parte do gerente do Projeto.

O acompanhamento do orçamento é de responsabilidade do gerente do Projeto e será discutido nas reuniões semanais de '*Status Report*'.

2. Restrições do processo e aquisição

O preenchimento da solicitação de compra está limitado aos valores orçados para o Projeto, ou seja, o custo com as aquisições não pode ultrapassar os valores do orçamento do Projeto.

Aquisições não previstas no orçamento e que acarretem gastos adicionais ao Projeto devem ser aprovadas pelo gerente do Projeto. Seus valores estão devidamente restritos aos orçados para o Projeto.

3. Critérios de avaliação das cotações

Os bens cotados com os fornecedores devem estar claramente especificados, para que não fiquem dúvidas por parte dos fornecedores, mantendo, assim, a igualdade dos produtos cotados, inclusive no que diz respeito à garantia de qualidade e funcionamento dos produtos/serviços.

Assim, o critério de seleção do fornecedor será unicamente o menor preço.

4. Avaliação dos fornecedores

Ao final do processo de aquisição, o membro da equipe que solicitou os bens adquiridos avaliará o fornecedor, podendo pontuar o fornecedor de 0 (zero) a 10 (dez), em números inteiros.

Para avaliar o fornecedor, o solicitante deverá observar fielmente os pontos abaixo:

- ✓ Se o produto entregue é idêntico ao especificado no processo de aquisição e não possui nenhum dano ocorrido durante o transporte;
- ✓ se o fornecedor entregou o produto no tempo acordado, mantendo, ainda, um bom relacionamento e postura de seriedade e comprometimento.

Após o solicitante definir a pontuação do fornecedor, algumas ações deverão ser tomadas, dependendo da faixa de pontuação em que o fornecedor foi enquadrado. No caso das pontuações abaixo de dez, as ações a serem tomadas estão descritas na Tabela abaixo.

| Pontos | Ação |
|--------------------|---|
| 9 e 8 Pontos | Nesta faixa, o fornecedor deverá receber apenas um informativo, com os problemas que ocorreram no processo de aquisição. Se for a segunda vez em que o fornecedor é enquadrado nesta faixa, sua pontuação será considerada como de 7 a 5. |
| De 7 a 5 Pontos | O fornecedor ficará suspenso até que resolva todos os pontos levantados no processo de aquisição. Se for pontuado nesta faixa mais de duas vezes, ele será automaticamente removido dos processos de aquisição. |
| Abaixo de 5 Pontos | O fornecedor será removido do processo de aquisição. |

Tabela 18 Pontuação para avaliação do fornecedor

Os fornecedores removidos do processo de aquisição só poderão voltar a fornecer produtos, se o gerente do Projeto aprovar e se todos os pontos levantados anteriormente tiverem sido resolvidos. Se esse tipo de ação for tomada, o passado do fornecedor não será mais considerado.

5. Administração do plano de gerenciamento das aquisições

O plano de gerenciamento de aquisição será revisado mensalmente, em conjunto com todos os analistas de negócio, juntamente com os outros planos de gerenciamento do Projeto, ficando sob a responsabilidade atualização deste plano os analistas:

- ✓ Vinícius Alves Mello – Analista de negócio;
- ✓ Wilson Borges de Oliveira – Analista de negócio.

6. Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de aquisição do Projeto não previsto neste plano

Todas as solicitações não previstas neste plano deverão ser submetidas à reunião ordinária do CCM para aprovação. Imediatamente após sua aprovação, deverá ser atualizado o Plano de Gerenciamento de Aquisição.

| REGISTRO DE ALTERAÇÕES | | |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Data | Modificado por | Descrição da mudança |
| | | |

| APROVAÇÕES | | |
|---|--|--------------------|
| Roberta Almeida Elias Gerente do Projeto | | Data 06/04/2009 |

| Novas Perspectivas | | |
|---|--|-------------------|
| DECLARAÇÃO DE TRABALHO CONSULTORIA | | |
| Preparado por | Fabiano Teodoro da Cunha; Fausto Silva Mastrella; Gustavo Vilarinho Neto; Roberta Almeida Elias; Vinícius Alves Mello; Wilson Borges de Oliveira. | Versão 1.0 |
| Data Elaboração | 15/09/2008 | Código |
| Cliente | Tânia Regina | GA-001/08 |

1. Propósito do documento

Este documento tem como objetivo detalhar as necessidades de trabalho de consultoria a serem utilizadas no Projeto “Novas Perspectivas”, bem como os padrões requeridos pela empresa e pelos consultores contratados.

2. Descrição das atividades da consultoria

As atividades a serem realizadas pela consultoria são as seguintes:

- ✓ Criar planos de Gerenciamento;
- ✓ Levantar o cenário atual da empresa;
- ✓ Realizar o Gap Analysis;
- ✓ Levantar vantagens e desvantagens do BSC;
- ✓ Elaborar estudo de implantação;
- ✓ Apresentação do estudo.

3. Quantitativos aproximados do trabalho de consultoria

Estima-se aproximadamente 11 (onze) meses de trabalho de consultoria no projeto, a serem distribuídas conforme cronograma de atividades com a utilização de 5 (cinco) analistas de negócio.

Os trabalhos não serão contínuos ao longo de todo o projeto e, portanto, não é necessária a participação em horário integral dos analistas no projeto.

4. *Qualificação dos recursos alocados no projeto*

Os recursos alocados no projeto deverão ter as seguintes qualificações obrigatórias:

| Função | Qualificações |
|---------------|--|
| Analista | <ul style="list-style-type: none"> ✓ característica de adaptabilidade; ✓ conhecer BSC; ✓ conhecer ITIL; ✓ conhecer CMMI; ✓ proatividade; ✓ facilidade para trabalho em equipe. |
| Gerente | <ul style="list-style-type: none"> ✓ capacidade de formar e gerenciar equipes de trabalho; ✓ capacidade de influenciar a equipe e todos os envolvidos no Projeto; ✓ capacidade de identificar e resolver os conflitos no âmbito do Projeto; ✓ capacidade de coordenar as ações técnicas do Projeto; ✓ capacidade de elaborar planos e executá-los; ✓ capacidade de estabelecer os critérios de trabalho no âmbito do Projeto; ✓ capacidade de gerar e gerenciar negócios para o Projeto; ✓ capacidade de desenvolver técnicas de controle, orçamento etc; ✓ capacidade de gerenciar as interfaces com todos os envolvidos no Projeto, principalmente com a alta administração; ✓ capacidade de estabelecer os recursos necessários às várias fases do Projeto. |

5. *Qualificação da empresa contratada*

A empresa contratada para os serviços de consultoria do projeto deverá ter as seguintes qualificações obrigatórias:

- ✓ Ser qualificada ou parceira do PMI como *Registered Education Provider (REP)*, de modo a evidenciar a prática e utilizar metodologia de gerenciamento de projetos do PMI, sendo reconhecida como centro disseminador do processo metodológico estabelecido no *PMBOK Guide*, editado pelo PMI;
- ✓ A empresa deve apresentar os currículos dos consultores antes do início do trabalho, comprovando a qualificação apresentada no item anterior dessa declaração de trabalho. Os currículos apresentados devem ser de Profissionais registrados na respectiva empresa, evitando à alocação de profissionais autônomos e/ou a apresentação de currículos que não sejam os currículos dos respectivos profissionais a serem alocados.
- ✓ A empresa deve apresentar Atestados de Capacidade Técnica em Projetos dessa envergadura, utilizando a Plataforma *Microsoft Project* e comprovando que a empresa prestadora é capacitada para implementação desse tipo de solução com sucesso.

6. Modelo contratual

O contrato a ser firmado será de Preço Unitário Fixo e Irreajustável, onde o custo/hora dos serviços será fixado em contrato e o número de horas previstas será baseado nas necessidades orçadas para o projeto. O responsável pela autorização e medição dos trabalhos de consultoria será Tânia Regina Brasileiro Azevedo Teixeira, patrocinadora do projeto.

7. Avaliação dos trabalhos da consultoria

Será realizada mensalmente na reunião do *Status Report* última sexta-feira do mês. O objetivo da reunião será verificar o cumprimento de prazos, preços e qualidade dos serviços de consultoria.

Nos casos de não cumprimento dos itens de contrato por parte da empresa de consultoria, as seguintes medidas podem ser tomadas:

- advertência – para desvios leves que não comprometam o sucesso no cumprimento dos prazos e escopo do projeto;
- suspensão – para desvios médios que comprometam parte do escopo do projeto ou para fornecedores já advertidos anteriormente;
- cancelamento – para desvios graves que comprometam o projeto e que necessitem de intervenção direta do gerente do projeto e do patrocinador ou para casos anteriores de suspensão.

| REGISTRO DE ALTERAÇÕES | | |
|------------------------|----------------|----------------------|
| Data | Modificado por | Descrição da mudança |
| | | |

| APROVAÇÕES | | |
|---|--|--------------------|
| Roberta Almeida Elias Gerente do Projeto | | Data 15/09/2008 |

| Novas Perspectivas | | |
|--|--|-------------------|
| DECLARAÇÃO DE TRABALHO DE MATERIAIS E EQUIPAMENTOS | | |
| Preparado por | Fabiano Teodoro da Cunha; Fausto Silva Mastrella; Gustavo Vilarinho Neto; Roberta Almeida Elias; Vinícius Alves Mello; Wilson Borges de Oliveira. | Versão 1.0 |
| Data Elaboração | 15/09/2008 | Código |
| Cliente | Tânia Regina | GA-001/08 |

1. Introdução

A declaração de trabalho do Projeto Novas Perspectivas apresenta descrição, critérios de aceitação e contratação dos itens necessários para o seu desenvolvimento.

2. Escopo da contratação

| Livros | | |
|---|---|-------------|
| Descrição | Especificação | Qtde |
| A Estratégia em Ação | - Autor Karplan & Norton - Editora Campus - ISBN: 978-85-352-0149-9 | 1 |
| Mapas Estratégicos- <i>Balanced Scorecard-</i> | - Autor Karplan & Norton - Editora Campus - ISBN: 978-85-352-1268-6 | 1 |

Tabela 19 Livros a serem adquiridos

| Material de Escritório | | |
|-------------------------------|--|-------------|
| Descrição | Especificação | Qtde |
| Bloco flip-chart | - Com exclusiva serrilha para dobra ou destaque. - Bloco <i>flip chart</i> 64x88 (c/50 fls) Romitec | 1 |
| Cavalete flip-chart | - Cavalete <i>flip-chart</i> em madeira duratex cortiarte | 1 |
| Pincel | - Para uso em <i>flip-chart</i> . Cores vermelho, preto e azul | 3 |
| Resma de Papel | - Resma de papel A4 – Chamex | 1 |

Tabela 20 Material de escritório a ser adquirido

| Licença de Software | | |
|----------------------------|---|-------------|
| Descrição | Especificação | Qtde |
| Microsoft Project | - Licença do software Microsoft Project 2007 Professional em português. | 1 |

Tabela 21 Softwares a serem adquiridos

3. Responsabilidades da contratante e Gerente do Projeto

Efetuar os pagamentos das respectivas compras, junto aos contratados no prazo acordado. O gerente do Projeto é a Roberta Almeida Elias, que tem total responsabilidade sobre as decisões sobre as aquisições do Projeto.

4. Critérios de aceitação e Local do trabalho ou de entrega do produto ou serviço

Apenas serão aceitos os produtos que estiverem de acordo com a especificação, no prazo e no preço estipulados na proposta.

Todas as aquisições feitas no Projeto terão o local de entrega definido durante o processo de cotação.

5. Relatórios e reuniões de acompanhamento

O acompanhamento será reavaliado mensalmente na primeira reunião mensal, juntamente com os outros planos de gerenciamento do Projeto.

6. Expectativa do cliente

- ✓ Que os produtos adquiridos atendam as especificações.

| REGISTRO DE ALTERAÇÕES | | |
|------------------------|----------------|----------------------|
| Data | Modificado por | Descrição da mudança |
| | | |

| APROVAÇÕES | | |
|---|--|--------------------|
| Roberta Almeida Elias Gerente do Projeto | | Data 15/09/2008 |

| Novas Perspectivas | | |
|---------------------------------------|--|-------------------|
| DECLARAÇÃO DE TRABALHO DE TREINAMENTO | | |
| Preparado por | Fabiano Teodoro da Cunha; Fausto Silva Mastrella; Gustavo Vilarinho Neto; Roberta Almeida Elias; Vinícius Alves Mello; Wilson Borges de Oliveira. | Versão 1.0 |
| Data Elaboração | 15/09/2008 | Código |
| Cliente | Tânia Regina | GA-001/08 |

1. Propósito do documento

Este documento tem como objetivo detalhar as necessidades de treinamento e capacitação para o Projeto “Novas Perspectivas”.

2. Especificação da necessidade de treinamento

O projeto necessitará dos seguintes treinamentos:

2.1. Treinamento em gerenciamento de projetos

✓ Objetivo

Capacitar os membros da equipe do projeto nos conceitos básicos do gerenciamento de projetos, apresentando, de forma prática e direta, os principais componentes de um projeto bem sucedido, discutindo as principais áreas, processos e ferramentas, para que os projetos sejam conduzidos dentro de prazos, custos e qualidade previstos.

✓ Programa resumido do treinamento

Definindo o gerenciamento de projetos, o ciclo de vida de um projeto, as principais áreas do gerenciamento de projetos, o gerente de projetos e suas interfaces e o modelo geral para o gerenciamento de projetos.

✓ Metodologia

Aulas expositivas com a utilização de recursos audiovisuais e projeção eletrônica, bem como demonstrações e simulações em computador, trabalhos em grupos para a resolução de problemas e simulação de casos reais e formação de grupos de discussão.

✓ Participantes

Todos os membros da equipe que irão participar do projeto, seja como executante, planejador ou até mesmo gerente ou responsável.

✓ Equipamentos necessários

Sistema de computadores com Microsoft PowerPoint com projetor de cristal líquido de alta resolução, sistema de som, internet, Flip chart e tela de fórmica branca.

- ✓ Datas
Período de 16/09/2008 à 18/09/2008
- ✓ Carga horária
Com duração de 6 horas.
- ✓ Local
Centro de Treinamento (fora do ambiente de trabalho).

2.2. Treinamento básico de Microsoft Project

- ✓ Objetivo
Capacitar os membros da equipe na utilização do Microsoft Project, apresentando, de forma prática e direta, como planejar e controlar um projeto utilizando a ferramenta.
- ✓ Programa resumido do treinamento
Criando um novo projeto, trabalhando com calendários, criando atividades em um projeto, criando a estrutura analítica do projeto (EAP ou WBS), inserindo durações para as atividades do projeto, inter-relacionamentos entre as atividades, determinação do caminho crítico, recursos, solucionando problemas de alocação de recursos, custos, executando o controle do projeto, formatação, classificação, filtros, relatórios, impressão e publicação na Web.
- ✓ Metodologia
Aulas expositivas com a utilização de recursos audiovisuais e projeção eletrônica, bem como demonstrações e simulações em computador por parte de todos os alunos.
- ✓ Participantes
Todos os membros da equipe, seja como executante, planejador ou até mesmo gerente ou responsável.
- ✓ Equipamentos necessários
Microcomputadores equipados com o sistema operacional Windows XP em todas as máquinas, MS Project 2007 em todas as máquinas (instalação completa), 1 projetor de cristal líquido de alta resolução para o instrutor, sistema de som para ser acoplado no computador do instrutor para exibição de vídeos durante o treinamento, internet, flip chart, tela de fórmica branca.
- ✓ Datas
Período de 23/09/2008 à 25/09/2008
- ✓ Carga horária
Duração de 9 horas.

✓ Local

Centro de Treinamento (fora do ambiente de trabalho).

| Novas Perspectivas | | |
|---|--|-------------------|
| Estudo de Implantação do BSC na área de TI de uma indústria automobilística | | |
| Preparado por | Fabiano Teodoro da Cunha; Fausto Silva Mastrella; Gustavo Vilarinho Neto; Roberta Almeida Elias; Vinícius Alves Mello; Wilson Borges de Oliveira. | Versão 1.0 |
| Data Elaboração | 25/05/2009 | Código |
| Cliente | Tânia Regina | PP-001/09 |

1. Introdução

1.1. Ponto de partida

Por muitos anos, as organizações mantinham seus negócios, mesmo sem o apoio da Tecnologia da Informação (TI). Hoje, a realidade é diferente, toda a inteligência provida pela TI é um fator crítico de sucesso para a organização e, na grande maioria dos casos, transforma-se em seu diferencial competitivo no mercado.

Desde seu surgimento até o ingresso no mundo corporativo, a TI tem evoluído e proposto cada vez mais soluções projetadas para servir e apoiar múltiplas funções empresariais de forma integrada e rápida.

Nas empresas, o primeiro ganho de *performance* e de confiabilidade trazido pela TI ocorreu por volta dos anos 1960, quando era utilizada para controle de inventário, de forma básica, e que evoluiu ao longo dos anos, para atender a outras especificações dos processos empresariais. Após esse período, a TI passou a ser cada dia mais entendida como potencial gestora dos dados empresariais e tida, então, como parceira para a administração e para o processamento de dados para a tomada de uma decisão estratégica.

Atualmente, a área de TI das empresas tornou-se um parceiro estratégico, que faz parte do negócio. Deixou então de ser tratada como sendo uma equipe de técnicos e passou a ser incorporada à estratégia da empresa a como co-responsável pelo alcance dos objetivos corporativos.

Uma solução integrada de informação que funcione em tempo real para toda a organização aumenta o potencial competitivo e dá possibilidade à empresa de compreender melhor seus negócios e, conseqüentemente, realizar tomada de decisões sobre fatores de alerta.

Segundo Macedo (2007), algumas das vantagens providas pela gestão da TI em uma empresa são:

- ✓ Eliminar o uso de interfaces manuais;
- ✓ reduzir custos;
- ✓ otimizar o fluxo da informação e a qualidade da mesma dentro da organização (eficiência);

- ✓ otimizar o processo de tomada de decisão;
- ✓ eliminar a redundância de atividades;
- ✓ reduzir os limites de tempo de resposta ao mercado; e
- ✓ reduzir as incertezas do *lead-time*.

Macedo (2007) comenta ainda sobre possíveis desvantagens:

- ✓ Adoção de *best practices*, o que aumenta o grau de imitação e padronização entre as empresas de um segmento; e
- ✓ Cortes de pessoal, que gera problema social.

Na indústria automobilística, não é diferente, no que tange à alta competitividade do mercado e à necessidade de informações confiáveis fornecidas com agilidade sobre fatores internos e externos da corporação, para tomada de decisões.

Em qualquer ambiente em que se tem um produto final, no qual está envolvido um amplo processo de manufatura, é importante haver um minucioso controle sobre cada atividade que faz parte desse processo, uma vez que, quanto maior é o acompanhamento e a busca pela otimização de tempo de cada parte envolvida, maior a capacidade de produção com qualidade e menor custo e, conseqüentemente, o alcance de um nível de competitividade superior. O subsídio para o alcance desse objetivo é sem dúvida o principal serviço prestado pela área de Tecnologia da Informação.

Portanto, com o aumento do peso da importância do departamento de TI dentro das organizações, colocam-se vários desafios. Vejamos alguns:

- ✓ Alinhamento dos serviços de TI com as necessidades atuais e futuras do negócio;
- ✓ ambientes de TI cada vez mais complexos;
- ✓ dependência da TI para o Negócio;
- ✓ redução de custos e riscos;
- ✓ justificativa para retorno sobre os investimentos em T.I;
- ✓ conformidade com leis e regulamentos;
- ✓ manutenção da segurança sobre as informações.

Geralmente, são parte do departamento de TI as áreas de Suporte, Infraestrutura e Desenvolvimento, que são entendidas da seguinte maneira:

1. **Área de Infraestrutura:** Responsável pela garantia de disponibilidade dos recursos e segurança das informações.

Para Weill & Broadbent (2000), a infraestrutura de TI é a base da capacidade da tecnologia de informação, tida como um conjunto de serviços confiáveis compartilhados pela empresa e coordenados centralmente, geralmente pelo grupo de sistemas de informação.

A área conta com a utilização de conceitos inovadores na gestão dos recursos de TI e com a utilização de tecnologias avançadas de informação e comunicação. Redes de computadores, *Internet*, *Intranet*, redes sem fios (*wireless*) e redes distribuídas formam o principal ambiente de trabalho.

2. **Área de Suporte:** Responsável pelo atendimento em primeiro nível, com o qual os usuários dos recursos tecnológicos da empresa fazem seu primeiro contato caso necessitem de algum serviço ou produto de TI.

A área de Suporte, atualmente, nas empresas, existe baseada em *Service Desk*, o que é definido como sendo o serviço de apoio a usuários para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, telefonia e tecnologias de informação, uma central de atendimento baseada em serviços, que tem sua função definida como primeiro e principal ponto de contato para clientes, usuários, terceiros e outras áreas de TI. O *Service Desk* é o primeiro contato da área de TI de uma organização, no qual se devem registrar todas as solicitações e ocorrências. Segundo STATDLOBER (2006, p.39) é parte importante das atribuições do *Service Desk* a comunicação, mantendo os usuários informados sobre eventos de serviços, ações e fatos que possam impactar o desenvolvimento de suas atividades do dia a dia.

3. **Área de Desenvolvimento:** Responsável pelo atendimento às solicitações de desenvolvimento e implementações de novas soluções sistêmicas, que atendam de forma plena e inovadora os negócios da companhia.

A área tem a responsabilidade de desenvolver *software* com melhor qualidade e em um prazo otimizado. A partir dessa necessidade, cabem, ainda, a definição e a utilização de metodologias para acompanhamento e priorização dos trabalhos a serem executados.

2. *Objetivo*

A proposta deste trabalho é a elaboração de um estudo de implantação do BSC (*Balanced Scorecard*) para a área de TI de uma indústria automobilística.

Baseado na necessidade de criação de indicadores que retratassem a realidade de TI e que auxiliassem na tomada de decisões em tempo hábil, de fácil acesso e com informações oportunas, faz-se necessária a realização de um estudo de implantação do BSC.

Com o propósito de ir além de meramente provar suas competências, os gerentes de TI usam o *framework Balanced Scorecard* para acelerar o progresso de suas organizações, tornando-se verdadeiros parceiros das unidades de negócio na execução da estratégia. (GOLD, 2007).

Visando ao alinhamento dos indicadores com as melhores práticas do mercado de TI, definiram-se duas ferramentas de apoio, sendo elas o CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) para a área de Desenvolvimento de *Software* e ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) para as áreas de Suporte e Infraestrutura.

3. Metodologia

Para a elaboração desse trabalho, utilizou-se o método de análise qualitativa, embasado em pesquisa bibliográfica em livros e revistas, além de documentos publicados na *Internet*.

4. Justificativa

Para um completo diagnóstico da eficácia e da eficiência dos processos de TI, é necessário mensurar e acompanhar proativamente os serviços oferecidos pela área.

Medir é importante: 'O que não é medido não é gerenciado'. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. (KAPLAN; NORTON 1997, pág. 21)

A inserção do ITIL como um conjunto de melhores práticas para as áreas de Suporte (*Service Desk*) e Infraestrutura, bem como o CMMI para a área de desenvolvimento da TI, dá subsídios à criação de indicadores balanceados, que retratam a realidade da TI.

O fato de o departamento de TI ser considerado uma área de prestação de serviços dentro das organizações torna necessário medir não somente os ganhos financeiros como também os ganhos operacionais e comportamentais, norteados pela missão e estratégia da área, proporcionados pelo *Balanced Scorecard*, razão pela qual se escolheu essa ferramenta.

Para a indústria automobilística, as funções da área de TI não são diferentes e, ainda, em alguns quesitos os desafios são ainda maiores. O mercado competitivo e as marcas ingressantes encorajam as empresas a investir em ferramentas estratégicas que auxiliam a melhor tomada de decisão.

Nesse momento da economia global, em que, na era da informação, o conhecimento é o bem mais valioso, o desenvolvimento de indicadores que retratem precisamente a situação atual de uma determinada área da empresa é crucial para que qualquer administração seja bem sucedida.

5. Ferramenta

5.1.BSC – *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* surgiu como um Projeto de pesquisa desenvolvido por Kaplan e Norton, envolvendo várias empresas que almejavam novas maneiras de mensurar os desempenhos organizacionais.

Anteriormente à existência do BSC, as empresas tendiam a realizar diagnósticos somente por meio da contabilidade financeira, não disponibilizando uma visão clara sobre os ativos intangíveis das organizações. Kaplan e Norton preservou a existência dos indicadores monetários (Perspectiva Financeira) e acrescentou ao diagnóstico outros indicadores, sob outras três perspectivas (Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento e Clientes)

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.25), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Esse conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma, contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Para Kaplan e Norton (1997), as experiências revelaram que executivos arrojados utilizavam o BSC não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia organizacional como um todo, mas também gerenciar tal estratégia. Norton comenta, ainda, que o BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial dentro das organizações. Os autores confirmam que os principais executivos dessas empresas utilizam o BSC como a principal ferramenta organizacional para importantes processos gerenciais, tais como estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos etc.

Portanto, a partir dessa visão balanceada e integrada de uma organização que o BSC fornece, as empresas podem, então, descrever a estratégia de forma muito clara, e todos se interligam numa relação de causa e efeito.

5.2.Perspectivas BSC

5.2.1. *Financeira*

O BSC deve ser o elo que incentiva e vincula as unidades de negócio aos objetivos financeiros da empresa. Os objetivos financeiros devem estar alinhados com as outras perspectivas

do *scorecard*. Qualquer medida nessa perspectiva deve fazer parte de um conjunto de ações que possibilitem a melhoria do desempenho financeiro. O desenvolvimento da perspectiva financeira deve buscar o alinhamento dos objetivos financeiros aos objetivos estratégicos e gerar retornos superiores a partir do capital investido. O alinhamento estratégico facilita o desenvolvimento dos planos de ações, evitando, em grande parte, que sejam executadas ações desnecessárias, que por sua vez, não direcionam a organização ao alcance de seus objetivos estratégicos.

A perspectiva financeira possibilita tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros as unidades de negócio.

Conforme citado por Kaplan e Norton (1997, p.49), os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC, apresentando, assim, a grande importância que a perspectiva financeira exerce sobre o desenvolvimento do BSC. É clara a importância dos objetivos financeiros para as organizações, entretanto esses objetivos não podem andar sozinhos, pois sem as demais perspectivas (Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento), é quase improvável que as organizações consigam atingir seus objetivos estratégicos. O BSC vem, de tal forma, quebrar a visão apenas financeira, fazendo com que a organização como um todo venha influenciar no seu processo de evolução.

5.2.2. Financeira

Possibilita que as empresas alinhem suas medidas essenciais para busca de resultados que tenham foco na satisfação, na fidelidade, na retenção, na captação de segmentos de clientes e nos mercados.

Essa perspectiva ajuda identificar e avaliar de forma clara e objetiva as medidas, metas e indicadores que permitam que a empresa conquiste o nicho de mercado escolhido.

No passado, a maioria das organizações não tinha nenhum foco no cliente, todos os seus esforços eram concentrados no desenvolvimento dos produtos e na inovação tecnológica, sem se preocuparem com qual seria o perfil de seus clientes e se eles realmente estariam dispostos a adquirir tais produtos. No cenário atual do mercado, é quase impossível que as organizações consigam desenvolver produtos sem se preocuparem com os clientes.

Com o desenvolvimento da perspectivas dos clientes, as organizações passam a ter uma visão clara dos segmentos de clientes e mercados atuarão. Por meio da atuação nesses segmentos será possível atingir os objetivos financeiros. As definições claras dos segmentos de atuação direcionam os planos de ações, gerando, assim, grandes resultados relacionados aos clientes.

5.2.3. *Processos Internos*

Antes do surgimento do BSC, os processos das organizações já eram mensurados e avaliados, muitas vezes, com base no custo financeiro envolvido em determinada operação. Entretanto, as medições não seguiam nenhum critério, ou seja, qualquer tipo de operação poderia ser alvo de monitoramento e de avaliação, independente da sua relevância. As organizações possuíam muitas informações dos seus processos que, por sua vez, auxiliavam muito pouco no processo gerencial, tendo em vista a grande quantidade de informações dispersas.

Em meio a esse cenário, o BSC focou a perspectiva dos Processos Internos na identificação e monitoramento dos processos mais críticos das organizações, criando um alinhamento deles com os objetivos estratégicos da organização.

5.2.4. *Aprendizado e Crescimento*

A perspectiva do Aprendizado e Crescimento cria um direcionamento para a organização, identificando em quais pontos devem ser feitos investimentos em aprendizado e crescimento organizacional, para que se possa obter um desempenho excepcional.

Os investimentos em aprendizado e crescimento analisados pela perspectiva de retorno financeiro em curto prazo são extremamente difíceis de serem justificados. Entretanto as organizações que partem para esse tipo de análise deixam de pensar no futuro, podendo perder grandes oportunidades de crescimento ao longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.132), durante a elaboração de Projetos de implantação do BSC em grandes corporações eles identificaram três categorias principais que compõem a perspectiva do Aprendizado e Crescimento, sendo elas:

- ✓ Capacidades dos funcionários;
- ✓ Capacidades dos sistemas de informação;
- ✓ Motivação, *empowerment* e alinhamento.



Figura 19 Perspectivas do BSC

(Fonte: KAPLAN & NORTON, 1997)

5.3. Ferramentas de Apoio

5.3.1. ITIL - Information Technology Infrastructure Library

A ITIL foi desenvolvida inicialmente pela CCTA (*Central Computing and Telecommunications Agency*) atual OGC (*Office of Government Commerce*). É o órgão do Governo britânico que tem como objetivo desenvolver metodologias e criar padrões dentro dos departamentos do governo, buscando otimizar e melhorar os processos internos. A biblioteca da ITIL tinha como objetivo melhorar os processos dos departamentos de TI do governo. Desde o seu surgimento em 1980, as empresas e outras entidades do governo perceberam que as práticas sugeridas poderiam ser aplicadas em seus processos de TI também. Em 1990 a ITIL acabou se tornando um padrão de fato em todo o mundo, e a partir dela houve várias adaptações de outros fornecedores, como a *Microsoft*, *IBM* e *HP*.

A ITIL atualmente desperta grande interesse no mercado, pois há uma preocupação com o Gerenciamento de Serviços de TI nas empresas.

Mais de 10.000 empresas no mundo todo já adotaram as melhores práticas da ITIL, isto comprova sua maturidade e aceitação pelo mercado. O Brasil e EUA estão na fase inicial de implementação destas práticas, onde muitas empresas já adotaram resultando em vários casos de sucesso.

A ITIL oferece um *framework* comum para todas as atividades do departamento de TI, como a parte da provisão dos serviços, baseada na infraestrutura de TI. Essas atividades são divididas em processos, que fornecem um *framework* eficaz para um futuro Gerenciamento de Serviços de TI aprimorado. Cada um destes processos cobre uma ou mais tarefas do departamento de TI, tais como desenvolvimento de serviços, gerenciamento da infraestrutura, fornecimento de serviços e suporte a serviços.

Esses processos propiciam o uso das melhores práticas, fazendo com que o departamento de TI possa adotar independente da estrutura da organização.

As melhores práticas da ITIL têm como objetivos:

- ✓ Servir de inspiração para melhorar seus processos de TI;
- ✓ Sugerir onde é possível chegar, pois outras empresas já conseguiram resultados positivos;
- ✓ Sugerir para o que servem os processos e práticas;
- ✓ Sugerir por que adotar os processos e práticas.

A ITIL apresenta as melhores práticas de forma coesa. Os livros da ITIL descrevem de que forma as atividades podem ser aperfeiçoadas e otimizadas. Eles também explicam de que maneira os processos podem ser formalizados dentro de uma organização. Fornecem uma referência dentro da organização para uma terminologia padronizada, e ajudam a definir os objetivos e determinar o esforço requerido.

A ITIL não pode ser vista como uma metodologia, pois as melhores práticas são flexíveis a ponto de a pessoa se adaptar aos seus processos, já uma metodologia possui uma implementação mais rígida, com regras bem definidas. **“Na ITIL tudo pode nada deve.”**

A vantagem da adoção das melhores práticas está no fato de não ser preciso “reinventar a roda”, adotar práticas já testadas propicia um ganho de tempo e retorno mais rápido sobre o Projeto de implementação de uma Gestão de Serviços.

5.3.2. *CMMI- Capability Maturity Model Integration*

O CMMI (Modelo de Maturidade da Capacidade e Integração) é um *framework* que propõe princípios e práticas pertinentes ao processo de desenvolvimento de *softwares* e serviços de tecnologia. O modelo busca ajudar as organizações comprometidas com o desenvolvimento de *software* a otimizar a capacidade de seus processos, por meio de um caminho evolucionário que considera desde processos com resultados imprevisíveis e até mesmo desordenado para processos disciplinados e definidos, com resultados conhecidos e com possibilidade de melhoria contínua.

Segundo Ahern (2001), os principais objetivos do CMMI são:

- ✓ Redução de custo de implementação;
- ✓ eliminação de inconsistências, redução de duplicidade;

- ✓ melhoria da clareza e entendimento;
- ✓ utilização de terminologia comum e estilo consistente;
- ✓ estabelecimento de regras de construção uniformes;
- ✓ manutenção de componentes comuns;
- ✓ consistência com a norma ISO/IEC 15504;
- ✓ sensibilidade às implicações dos esforços legados.

De acordo com Fernandes (2004: 84), “o modelo *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) é uma evolução dos conceitos dos modelos de capacidade estabelecidos pelo CMM, conforme o *Software Engineering Institute*”.

Esse instituto é formado pelas áreas de conhecimento de engenharia de sistemas, engenharia de produtos e serviços, aquisição e manutenção de *software* e busca a melhoria dos processos de desenvolvimento de produtos e serviços, processo de desenvolvimento integrado do produto, gestão de fornecimento, gestão de processos e de Projeto.

A representação por estágio fornece uma sequência de melhorias, começando com práticas gerenciais básicas por meio de um caminho predefinido de níveis sucessivos, servindo cada nível de base para o próximo. A representação contínua, por sua vez, permite selecionar a melhoria que melhor atende aos objetivos do negócio e à mitigação das áreas de maior risco para empresa. (FERNANDES, 2004, p.85) * CMMI – Representação por Estágio.

A forma pela qual é representado por estágio é parecida com a do SW-CMM, ou seja, o CMMI compreende também cinco estágios de maturidade: o inicial, o gerenciado, o definido, o gerenciado quantitativamente e o otimizado.

O CMMI por estágio compreende áreas de processos, que possuem metas específicas e metas genéricas. As metas específicas são compostas por práticas específicas e as metas genéricas, características comuns.

A Tabela 18 apresenta as áreas chaves de processo de cada um dos estágios de maturidade do modelo.

| Nível 2 | Nível 3 | Nível 4 | Nível 5 |
|-------------------------------------|------------------------------------|--|--|
| Gestão de Requisitos | Desenvolvimentos dos requerimentos | Desempenhos do processo organizacional | Inovação organizacional e disseminação |
| Planejamento do Projeto | Solução Técnica | Gestão quantitativa do Projeto | Análise casual e resolução |
| Controle e monitoramento do Projeto | Integração do produto | | |
| Gestão de acordo com o fornecedor | Verificação | | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| Medição e análise | Validação | | |
| Quality assurance do processo e do produto | Foco no processo organizacional | | |
| Gestão da configuração | Definição do processo organizacional | | |
| | Treinamento organizacional | | |
| | Gestão integrada do Projeto | | |
| | Análise de decisão e resolução | | |
| | Ambiente organizacional para integração | | |

Tabela 22 Áreas de processo do CMMI por nível de maturidade

Pela tabela, pode-se perceber que o CMMI é bem mais completo que SW-CMM.

5.3.3. CMMI - Representação Contínua

A representação contínua do CMMI estabelece níveis de capacidade para cada área de processo.

Os níveis de capacidade, destacados por Fernandes (2004, p.89-90), são:

Nível 0 – Incompleto: nesse nível, o processo não é desempenhado ou é parcialmente desempenhado, e uma ou mais metas específicas não são satisfeitas;

Nível 1 – Desempenhado: é um processo que satisfaz as metas específicas da área de processo, apoiando e permitindo o trabalho necessário para produzir os produtos esperados para o processo;

Nível 2 - Gerenciado: é um processo desempenhado que é executado de acordo com políticas organizacionais, seleciona pessoa habilitada, aloca recursos adequados, envolve *stakeholders* adequados, é monitorado, controlado, revisado e avaliado quanto a sua aderência. Além do mais, o processo é planejado, seu desempenho é gerenciado e é institucionalizado em termos do plano do processo;

Nível 3 – Definido: é um processo gerenciado que é personalizado com base no conjunto de processos padrões de acordo com guias predeterminados; gera ativos que podem ser reutilizados por toda a organização. O processo padrão

evolui ao longo do tempo, e a infraestrutura para o uso do processo é estabelecida e melhorada continuamente. O processo é disseminado por toda a organização;

Nível 4 – Gerenciado Quantitativamente: é um processo definido que é controlado pelo uso de técnicas estatísticas e outros métodos quantitativos; objetivos quantitativos de qualidade e desempenho são estabelecidos e usados para a gestão do processo; a qualidade e o desempenho do processo são entendidos em termos estatísticos e gerenciados durante o ciclo de vida do processo;

Nível 5 – Otimizado: é um processo gerenciado quantitativamente, adaptado para atender os objetivos do negócio; foca a melhoria contínua do desempenho do processo por meio de aperfeiçoamento incremental e de inovação; melhorias propostas são avaliadas quantitativamente em termos de sua contribuição para o negócio; causas comuns de variação no processo são identificadas, e contramedidas para sua mitigação são implementadas.

6. Estratégia

Segundo Kaplan e Norton (2004, p.5), a estratégia de uma organização descreve de que forma pretende-se criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos. Se os ativos intangíveis da organização representam mais de 75% de seu valor, a formulação e a execução da estratégia deve tratar explicitamente da mobilização e alinhamento dos ativos intangíveis.

Kaplan e Norton e seus colegas trabalharam com mais de 300 organizações nos últimos doze anos, ajudando-as a desenvolver e a implementar o *Balanced Scorecard*. Constataram que o *Balanced Scorecard* é uma poderosa ferramenta gerencial. Os sistemas de mensuração chamam a atenção de todos.

No entanto, para que exerçam o maior impacto possível, os sistemas de mensuração devem concentrar-se na estratégia da organização – a forma pela qual ela espera criar valor sustentável no futuro. Assim, ao projetar o *Balanced Scorecard*, a organização deve medir os poucos parâmetros críticos que representam suas estratégia para a criação de valor ao longo prazo.

Na prática, não existem duas organizações que pensem sobre estratégia da mesma maneira. Algumas descrevem a estratégia por meio de seus planos financeiros para aumento da receita e do lucro; outras, em função dos clientes almejados; outras, sob o ponto de vista de qualidade e processos; e ainda outras, sob a perspectiva de recursos humanos, ou aprendizado.

Essas visões eram unidimensionais e estreitas, agravando-se ainda mais pela função e pela especialização dos integrantes das equipes de execução.

Os diretores financeiros viam a estratégia sob a perspectiva financeira; o grupo responsável pelas operações atentava para qualidade, ciclos de produção e outras perspectivas de processos; os

profissionais de recursos humanos concentravam-se nos investimentos em pessoas; e os diretores de informática, na tecnologia da informação. Poucos tinham uma visão holística da organização.

A sabedoria convencional dos líderes pouco ajudou na construção de um modelo holístico. Disponha-se de doutrinas estratégicas sobre valor para os acionistas, gestão de clientes, gestão de processos, qualidade, competências-chave, inovação, recursos humanos, tecnologia da informação, arquitetura organizacional e aprendizado. Embora cada uma dessas abordagens ofereça aprendizados profundos, nenhuma fornece uma perspectiva abrangente e integrada para a descrição da estratégia. Até mesmo a abordagem de Michael Porter, baseada no posicionamento para a vantagem competitiva, não proporciona uma representação geral da estratégia. Os executivos que implementaram com sucesso a estratégia – Louis Gerstener, na IBM; Jack Welch, na GE; Richard Teerlink, na Haley-Davidson; e Larry Bossidy, na GE, Allied Signal e Honeywell – fontes riquíssimas de experiências bem-sucedidas, não possuíam uma maneira consistente de apresentar a estratégia. Não se dispunha de método amplamente aceito para descrever a estratégia.

Consideram as consequências. Sem uma descrição abrangente da estratégia, os executivos não podem divulgar com facilidade a estratégia entre si compartilhá-la com os funcionários. Sem o entendimento comum da estratégia, os executivos são incapazes de promover o alinhamento em torno dela. E, sem alinhamento, os executivos não têm condições de implementar suas novas estratégias no novo ambiente de competição global, desregulamentação, soberania dos clientes, avanços tecnológicos e vantagem competitiva originada pelos ativos intangíveis, principalmente capital humano e da informação.

7. Cenário Atual

O que se pode observar nesta empresa do ramo automobilístico, aqui tratada como patrocinadora desse Projeto, é exatamente a realidade estrutural mostrada acima, em que a figura do gerente de TI é responsável pela administração de equipes com focos independentes de trabalho: infraestrutura, suporte e desenvolvimento.

Tal departamento, dentro da história da empresa como um todo, vem de um crescimento exponencial, devido à alta do mercado na última década, o que, conseqüentemente, ocasionou um crescimento desordenado inclusive dos processos internos das áreas.

Como um todo, a empresa cresceu, nos últimos dez anos em 100%; o departamento de TI acompanhou esse processo e, hoje, conta com uma equipe total de 32 profissionais extremamente qualificados, além de receber apoios valiosos oriundos do programa de incentivo ao desenvolvimento individual chamado de “Menores Aprendizes”.

Até o presente momento, aproximadamente 90% dos estagiários treinados junto à metodologia corporativa e englobados à cultura da empresa foram aproveitados na equipe de TI, o que trouxe muitas ideias inovadoras.

O constante crescimento de tecnologias junto à necessidade dos usuários implicou a obrigação de se estruturar o departamento como um todo, pensando no futuro por meio de lições aprendidas advindas da experiência até o momento. Uma das maiores possibilidades de se aprender com o passado seria, então, por meio do comparativo de indicadores que retratassem a evolução dos serviços prestados por TI, confrontando com a opinião dos clientes internos.

Ainda hoje, a empresa apresenta certa falta de transparência, no que diz respeito à sua estratégia organizacional e ao seu planejamento futuro. A falta de clareza que os colaboradores sentem, devido à ausência de uma missão e visão bem definida, implicam, conseqüentemente, um alinhamento estratégico independente e departamental.

Em contrapartida, o departamento de TI saiu na frente nessa questão, uma vez que todos os seus funcionários têm o conhecimento necessário para alinhar suas atividades com os objetivos do departamento. A qualidade, a rapidez na prestação dos serviços, bem como outros valores importantes para o departamento de TI, são seguidos por toda a equipe e vem, desde então, garantindo o sucesso dos trabalhos realizados.

O departamento de TI, atualmente, possui indicadores de *performance* que não demonstram quais os principais pontos de falhas a serem corrigidos, bem como não auxiliam na definição das metas futuras. Portanto, a implantação da ferramenta BSC para o departamento de TI vem encontro essa necessidade, e vai além, subdividindo em categorias de pontos de ataque. O BSC atua nas perspectivas financeiras, de aprendizado e crescimento, processos internos e cliente. Sendo assim, um conjunto completo para se ter uma visão geral da área e seus correlatos.

8. GAP Analysis

GAP Analysis é um diagnóstico que retrata o que se tem no cenário atual de uma organização diante da possibilidade que essa mesma empresa possui de alcançar outros objetivos de acordo com sua capacidade. Resume-se em uma atividade rápida que parte da pergunta “onde estamos?” buscando a resposta para “onde queremos chegar?”.

Segue abaixo o exemplo da realidade da empresa em questão:

| Onde estamos? | Onde queremos chegar? |
|--|---|
| Objetivos dispersos. | Divisão dos atuais objetivos de TI nas quatro perspectivas que o BSC propõe: aprendizado e crescimento, financeira, processos internos e cliente. |
| Indicadores somente de desempenho. | Indicadores alinhados aos objetivos estratégicos. |
| Ausência de metas. | Metas bem definidas e revisadas constantemente. |
| Ausência de plano de ação. | Plano de ação rigoroso para cumprimento dos objetivos traçados e melhoria contínua. |
| Ineficiência do monitoramento dos indicadores. | Contínuo monitoramento de todo o processo para caso necessário, alterar o objetivo estratégico e alinhar as necessidades atuais. |
| Análise restrita. | Criação de um eficiente sistema de mensuração. |
| Falta de alinhamento com a missão e visão do departamento de TI. | Alinhar a missão e a estratégia em objetivos e medidas operacionais. |

Tabela 23 Tabela GAP Analysis

9. Criação do Programa do *Balanced Scorecard*

A criação de um Projeto de *Balanced Scorecard* deve ser estruturada a partir de um processo sistemático, que tenha o objetivo de buscar o consenso e a clareza sobre como alinhar a missão e a estratégia em objetivos e medidas operacionais.

O arquiteto de BSC tem um papel de grande importância, ele deve ser capaz de estruturar o Projeto, facilitar o processo de construção e saber coletar informações básicas que são importantes para a elaboração do scorecard.

O programa deve ser iniciado com o total apoio da alta administração de TI, pois sem a liderança e o comprometimento, o fracasso será inevitável.

O fato de o *Balanced Scorecard* ser difundido e o seu conceito bem aceito não são suficiente para seu sucesso, logo a criação de mapas estratégicos, indicadores estratégicos, metas e planos de ações deve ter um propósito bem fundamentado.

Outro ponto de grande importância para o sucesso do BSC é a integração das medidas do *Balanced Scorecard* a Estratégia. Isso é importante, porque possibilita a tradução das estratégias em sistemas de mensuração que consigam transmitir objetivos e metas.

Exemplos citados no livro “A Estratégia em Ação” dos autores Karplan e Norton mostram que várias empresas iniciaram seus Projetos de criação do BSC com propósitos diferentes. A Chem – Pro, fabricante de produtos industriais à base de polímeros, buscava clareza e consenso em

relação à estratégia. O Metro Bank, ao passar por uma fusão entre dois bancos construiu o *Scorecard* para obter Foco.

Abaixo, tem-se o passo a passo para a implantação do *Balanced Scorecard*:

1. Definição das equipes de trabalho, que se dividem da seguinte forma:
 - a. Equipe de Líderes: Recomendamos que essa equipe seja composta pelo gerente e pelos supervisores de TI;
 - b. Equipe de Desenvolvimento: Recomendamos que essa equipe seja composta pelos colaboradores de TI;
 - c. Equipe de Apoio: Recomendamos que essa equipe seja composta por alguns principais usuários dos serviços de TI, divididas nas diversas áreas da organização.

A Equipe de Líderes é a responsável pelo desenvolvimento da missão, da visão e dos valores do departamento.

Exemplo de missão:

Disponibilizar soluções atualizadas e eficazes de TI, para que a empresa garanta a seus acionistas, funcionários e parceiros o melhor desempenho, segurança e rentabilidade no desenvolvimento de seus processos de negócio.

Exemplo de visão:

Ser uma área de excelência em soluções inovadoras e prestação de serviços de TI de qualidade aos seus clientes, contribuindo para a empresa alcançar seus objetivos.

Valores

Ética, Transparência, Efetividade e Competência.

Como a área de TI é tida como prestadora de serviços, deve-se realizar uma entrevista com todos os gerentes da empresa, independente de sua área, para que se possa obter informações que darão subsídios para o alinhamento dos objetivos da TI.

As informações advindas dos diversos gerentes da empresa disponibilizam um diagnóstico atualizado da qualidade dos serviços prestados, bem como um direcionamento das ações que devem ser tomadas para melhorar a percepção da TI pela empresa.

Tal pesquisa é voltada à realidade da empresa e encontra-se em anexo a este trabalho. Nesse caso, a empresa do setor automobilístico é baseada nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, abaixo demonstradas:

| |
|--|
| Perspectiva Financeira |
| Perspectiva de Clientes |
| Perspectiva de Processos Internos |
| Perspectiva de Aprendizado e Crescimento |

A partir das respostas obtidas nas entrevistas realizadas, deve-se elaborar os objetivos estratégicos.

Após a conclusão da aplicação de todas as entrevistas, será realizada uma reunião com os membros do departamento de TI junto à alta administração, para que sejam discutidas as respostas obtidas e, então, alinhá-las à estratégia organizacional. A partir daí, será formada a lista de objetivos estratégicos da empresa. A seguir, exemplo da estratégia, dos objetivos e das ações e iniciativas de uma empresa:

Estratégia:

Melhorar o desempenho gerencial e operacional da empresa.

Objetivos:

Manter investimentos proporcionais às atividades da empresa;
 Melhorar o gerenciamento da TI;
 Melhorar o tempo de resposta ao usuário;
 Garantir a continuidade dos recursos de infraestrutura de TI;
 Diminuir gastos;
 Propor soluções de *software* com qualidade, robustez e eficiência.

Ações e iniciativas:

Implantar SLA.

Exemplo de um *Balanced Scorecard* completo, desenvolvido para a área de TI:

| Objetivo | Indicador | Meta | Programa de Ação | | |
|---|--|------|--|--------------------|--------------------|
| Diminuição do custo de propriedade | Esforço, custo e tempo dos diagnósticos | – | Monitorar as atividades da equipe de analistas para garantir a otimização das atividades | Financeira | |
| Aumentar o retorno sobre o capital investido | Retorno sobre o investimento | – | Calcular os ganhos obtidos pelas áreas com a utilização de TI como ferramenta X os gastos gerados pela área | | |
| | Índice de redução do impacto no negócio devido a incidentes e problemas | 20% | Mensurar a diminuição das perdas pelas unidades de negócio geradas pelo esforço pró-ativo de TI | | |
| Objetivo | Indicador | Meta | Programa de Ação | | |
| Satisfação dos usuários | Número de reclamações de clientes | 10% | Criar canal de ouvidoria para que as reclamações sejam registradas e suas causas examinadas | Clientes | |
| | Índice de satisfação dos usuários com o serviço de TI | 90% | Disponibilização de pesquisa de qualidade após encerramento dos chamados | | |
| | $\frac{\text{n}^\circ \text{usuário certificados} \times 100}{\text{n}^\circ \text{key users}}$ | 100% | Criar certificação de key users de TI | | |
| | $\frac{\text{n}^\circ \text{de processos automatizados} \times 100}{\text{n}^\circ \text{de processos}}$ | 80% | Automatizar processos manuais dos clientes | | |
| | Nº de interações com o usuário | – | Conhecer as necessidades e processos dos clientes | | |
| Nível de Serviço em acordo com as necessidades de negócio | Existência e eficácia das reuniões de revisão do SLA | 90% | Revisar os SLAs para que esse sempre corresponda às necessidades das áreas de negócio | Processos Internos | |
| | Percentual de Serviços cobertos por SLA | 90% | Identificar serviços que sejam prestados para que estes estejam de acordo com as necessidades dos usuários | | |
| Fornecer um canal de comunicação amigável e confiável | Disponibilização de pesquisa de qualidade após encerramento dos chamados | 90% | Índice de satisfação com a Central de Serviços | | |
| Objetivo | Indicador | Meta | Programa de Ação | | |
| Qualidade no atendimento | Quantidade de incidentes resolvidos no primeiro nível de suporte | 70% | Capacitar os analistas nas ferramentas e serviços oferecidos pela área para evitar a demora gerada pela passagem de chamados aos demais níveis | | Processos Internos |
| | Tempo para Solução de Problemas x Tempo Estimado | 85% | Capacitar analistas nas ferramentas e serviços oferecidos pela área para evitar que haja impacto nas áreas usuárias | | |
| | Estimativa de prazo | 85% | Diminuir retrabalho/Tempo | | |
| | Estimativa de custo | 85% | | | |
| | Estimativa de retrabalho | 15% | | | |
| | Nº de defeitos pós-release | 10% | | | |

| | | | | |
|------------------------------|---|-------------|--|----------------------------------|
| | $\frac{\text{n}^\circ \text{ de serviços em redundância}}{\text{n}^\circ \text{ total de serviços}} \times 100$ | 90% | Implementar redundância de equipamentos e serviços | |
| | $\frac{\text{n}^\circ \text{ de usuários com conhecimento}}{\text{n}^\circ \text{ total de usuários entrevistados}} \times 100$ | 80% | Conscientizar, treinar e revisar os processos legais | |
| Excelência no atendimento | Tempo médio de Solução | 5h | Acompanhamento dos analistas para criação de planos de ação em gargalos | |
| | Nº de falhas na comunicação | 10% | Melhorar comunicação interna | |
| Impacto nas áreas de negócio | Existência e percentual de Acordo de Nível Operacional ou Contrato de Apoio para suportar os SLAs | – | Criação de um catálogo de serviços com as especificações e áreas de utilização | |
| | Número e Impacto dos Incidentes durante a operação do processo | 10% | Monitorar processos e sistemas para diminuir o impacto gerado por paradas ou erros em produção | |
| Objetivo | Indicador | Meta | Programa de Ação | Aprendizado e Crescimento |
| Qualificar Equipe | nº de visitas realizadas | 3/mês | Visitar outras empresas, <i>benchmarking</i> | |
| | nº de integrações realizadas | 1/mês | Realizar integração entre as equipes | |
| | $\frac{\text{n}^\circ \text{ horas treinamento}}{\text{n}^\circ \text{ funcionários}}$ | 4h/mês | Realizar Treinamentos Internos e externos | |
| | Número de Incidentes resolvidos por operador | – | Programa de reconhecimento individual para os analistas com melhor desempenho | |
| | Percentual de incidentes resolvidos com a Base de Conhecimento | 15% | Aumento gradativo da qualidade da base de atendimento, adicionando a ela os problemas e incidentes mais comuns para agilizar o atendimento | |
| Motivação | Objetivos Previstos/Objetivos Realizados | 80% | Criar método para medir produtividade | |
| | | | Definir objetivos pessoais | |
| | Índice da Pesquisa | 80% | Fazer pesquisa de clima organizacional | |
| | Numero de Absenteísmo / TurnOver | 90% | Recrutar, desenvolver e reter pessoas | |
| Demanda de atendimento | Índice de evolução da quantidade de Incidentes | – | Monitorar os incidentes para avaliação dos ativos de TI e garantir a continuidade do negócio | |

Tabela 24 Tabela exemplo do Balanced Scorecard

ANEXO

| | | |
|-----------|---|-------------------------|
| Depto. TI | Pesquisa de Levantamento para Implantação do BSC | Data: ____/____/____ |
|-----------|---|-------------------------|

Objetivo: Visando a um processo de melhoria contínua e ao aperfeiçoamento das atividades exercidas para com as áreas atendidas por TI e visando a uma melhor adequação à realidade do negócio, foi elaborada essa pesquisa de satisfação, cujo objetivo principal é levantar quais as necessidades vigentes em relação a TI em cada Centro de Custo e elaborar um plano de ação de melhorias contínuas.

1 – Qual o seu grau de satisfação em relação a TI?

Ótimo Bom Regular Ruim

2 – Quais suas dificuldades em relação ao atendimento de TI?

3 – O que você acha que TI pode fazer para ajudar sua área a aumentar o ganho financeiro atual ou redução de custos?

4 – Quais as inovações que poderiam melhorar o desempenho de sua área? *Hardware e/ou Software?*

5 – Quais são os processos críticos de sua área e o envolvimento do Suporte para com eles?

6 – Qual o grau de treinamento de seus funcionários na área de TI?

7 – Críticas e Sugestões.

Centro de Custo: _____

Entrevistado: _____

Data: _____

BIBLIOGRAFIA

Ahern, D. M., Clouse, A. and Turner, R., **CMMI_{SM} Distilled: A Practical Introduction to Integrated Process Improvement**, Addison Wesley, 2001.

FERNANDES, Aguinaldo A.; TEIXEIRA. **Descartes de S. Fábrica de Software**. São Paulo: Atlas, 2004.

http://www.asrconsultoria.com.br/docs/SPIN_BH_CMMI.pdf

<http://www.isdbrasil.com.br/default.asp>

KAPLAN, Robert S., 1940 – **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis** . 9. reimpr. Trad. de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KARPLAN, Robert S. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Ttrad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 19. Reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997

MARTINS, José Carlos Cordeiro. **Gerenciando Projetos de Desenvolvimento de Software com PMI, RUP e UML**. 4. ed. Atual. – Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

PAULK, Mark C. **Analyzing the Conceptual Relationship Between ISO/IEC 15504 - (Software Process Assessment) and the Capability Maturity Model for Software**. Carnegie Mellon University, EUA, 1999.

Project Management Institute, Inc; **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**; 3. ed. Guia PMBOK. Apostila TI exames

ZAHARAN, Sami. *Software process improvement: practical guidelines for business success*. Inglaterra: Addison-Wesley 1998.