

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

ELIS KOCH

IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA COOPERATIVA

SÃO LEOPOLDO
2013

ELIS KOCH

IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA COOPERATIVA

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos, pelo MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Juliano Reis, PMP

SÃO LEOPOLDO

2013

*Dedico este trabalho à minha família e amigos,
partes mais importantes da minha vida, eixos de
sustentação e inspiradores pessoais e
profissionais.*

AGRADECIMENTOS

Especialmente ao meu marido Samuel, por apostar incondicionalmente nas minhas escolhas, mas principalmente pelo apoio, amor e cumplicidade incondicional que temos nessa maravilhosa vida juntos.

À minha amada mãe Beti, que merece além de agradecimentos, uma homenagem, por sua determinação, tanto pessoal quanto profissional, um exemplo que me espelho diariamente em minhas ações.

Ao meu querido irmão Elder, uma amizade que perdurará para a eternidade, uma inteligência que sempre admirei e um exemplo que sempre seguirei.

À Ana Bellissimo, amiga e colega que muitas vezes abdicou de seu descanso para colaborar nesta etapa de meu crescimento, seu conhecimento e inteligência fizeram com que eu a admirasse ainda mais, como amiga e profissional.

Ao Juliano, orientador e amigo que me apoiou e contribuiu para o meu desenvolvimento profissional, uma parceria que se fortalecerá ao longo dos próximos anos.

À Nina, amiga e colega, pelo apoio e contribuição para o desenvolvimento do meu trabalho, sem nossa parceria, esse trabalho não teria sido tão prazeroso e descomplicado.

Agradeço aos meus amigos, impossível de nomeá-los neste pequeno espaço, porém fazendo com que os momentos de diversão contribuíssem para os momentos de dedicação à este trabalho.

“Você pode encarar um erro como uma besteira a ser esquecida, ou como um resultado que aponta uma nova direção.”

“Não faz sentido olhar para trás e pensar: deveria ter feito isso ou aquilo, devia ter estado lá. Isso não importa. Vamos inventar o amanhã e parar de nos preocupar com o passado”

(Steve Jobs)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal o desenvolvimento de um projeto para a implantação da Governança Cooperativa baseado nos critérios de aceitação divulgados e promovidos pela Unimed do Brasil (Confederação Nacional das Cooperativas Médicas). A relevância do projeto é identificar as lacunas que impeçam a obtenção do selo de maior pontuação, ou seja, o que a Unimed Vale do Sinos deixa de fazer para obter pontuação máxima recebendo o Selo Diamante. O projeto terá abrangência desde o início da identificação das lacunas até as atividades, que se realizadas com sucesso, serão transformadas na obtenção do selo de maior pontuação. Muito embora exista um equipe de projeto definida para a conclusão do mesmo, toda a organização deverá estar envolvida para a execução das atividades, uma vez que este projeto está intimamente relacionado às estratégias da organização, representado em um objetivo estratégico do mapa estratégico. A partir de um projeto composto de viabilidade mercadológica, viabilidade econômico-financeira e plano de projeto, desenvolveu-se o mesmo utilizando-se as melhores práticas de gerenciamento de projetos estabelecidas pelo PMI (Project Management Institute). Todas as etapas de um projeto e quais os processos utilizados para desenvolvê-las encontram-se especificadas neste trabalho.

Palavras-chave: Projeto. Governança. Processos. Unimed. Escopo. Gerente. Patrocinador. *Stakeholders*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Um exemplo de estrutura de criação de valor.....	13
Figura 2 – Mapa estratégico da Unimed do Brasil.....	14
Figura 3 – Notícia sobre proibição de vendas de Planos de Saúde.....	18
Figura 4 – Organograma do projeto.....	40
Figura 5 - Matriz de Responsabilidades (RACI).....	45
Figura 6 – EAP - Estrutura Analítica do Projeto.....	48
Figura 7 – Cronograma detalhado do projeto.....	56
Figura 8 – Fluxograma de controle de mudanças de prazos.....	61
Figura 9 – Decomposição detalhada do orçamento do projeto por atividade.....	65
Figura 10 – Gráfico da Curva “S”.....	66
Figura 11 - Representação gráfica do macro orçamento.....	70
Figura 12 – Ciclo PDCA.....	75
Figura 14 – EAR – Estrutura Analítica de Riscos.....	87
Figura 14 - Riscos do projeto.....	88
Figura 16 – Reunião final com a equipe para registro das lições aprendidas.....	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparativo entre as filosofias empresariais.....	20
Tabela 2 – Identificação de cenários internos	24
Tabela 3 – Identificação de cenários externos	26
Tabela 4 – Análise <i>SWOT</i>	27
Tabela 5 – Análise da Concorrência	28
Tabela 6 – Marcos do Projeto	38
Tabela 7 - Definição dos papéis no projeto.	41
Tabela 8 – Diretório da equipe do projeto.	42
Tabela 9 - Dicionário da EAP.	54
Tabela 10 - Descrição das fases do projeto.	57
Tabela 11 - Marcos do projeto com duração, início e término.....	59
Tabela 12 - Unidades de medidas e custos dos recursos no projeto.	63
Tabela 13 - Fluxo de Caixa das principais entregas do projeto.....	66
Tabela 14 - Métricas da qualidade do projeto.	76
Tabela 15 - Escala de probabilidade e impacto de um risco.	89
Tabela 16 - Análise de impacto x probabilidade e gravidade dos riscos.	90
Tabela 17 - Plano de respostas aos riscos.	92
Tabela 18 – Parâmetros de seleção de fornecedores.....	96

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
INTRODUÇÃO	13
1. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA	17
1.1. DIFERENCIAL COMPETITIVO	17
1.2. ALINHAMENTO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	19
1.3. DIFERENCIAIS PARA O SISTEMA	20
1.4. DIFERENCIAIS PARA A ORGANIZAÇÃO	21
1.5. RECURSOS NECESSÁRIOS	21
1.5.1. Materiais.....	22
1.5.2. Recursos Humanos.....	22
1.5.3. Recursos Tecnológicos	23
1.6. ANÁLISE DE CENÁRIOS.....	23
1.7. CARACTERIZAÇÃO DOS CONCORRENTES	27
1.8. IDENTIFICAÇÃO DOS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS EXISTENTES.....	29
1.8.1. Unimed Porto Alegre.....	29
1.8.2. Unimed Nordeste.....	29
1.8.3. Unimed Vales do Taquari e Rio Pardo.....	30
1.9. TENDÊNCIA DE MERCADO	30
2. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	31
2.1. DESCRIÇÃO DO VALOR A SER INVESTIDO.....	31
3. ESCOPO DO PROJETO.....	32
3.1. GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES	32
3.2. EQUIPE DO PROJETO.....	33
3.3. DESCRIÇÃO DO PROJETO	33
3.4. OBJETIVO DO PROJETO	34
3.5. JUSTIFICATIVA DO PROJETO – PROBLEMA / OPORTUNIDADE.....	34
3.6. PRODUTO DO PROJETO	34
3.7. FATORES DE SUCESSO DO PROJETO	35
3.8. RESTRIÇÕES	35
3.9. PREMISSAS	35
3.10. PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO	36
3.11. ORÇAMENTO DO PROJETO.....	37
3.12. PLANO DE ENTREGA E MARCOS DO PROJETO.....	37
4. RECURSOS	39
4.1. RECURSOS HUMANOS.....	39
4.1.1. Organograma do Projeto	40

4.1.2. Definição de Papéis.....	40
4.1.3. Diretório da Equipe do Projeto.....	41
4.1.4. Matriz de Responsabilidades (RACI) da Equipe do Projeto	42
4.2. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	46
4.2.1. Novos Recursos, Realocação e Substituição de Membros da Equipe.....	46
5. TEMPO.....	47
5.1. EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO	47
5.1.1. Dicionário da EAP	49
5.2. CRONOGRAMA.....	55
5.2.1. Descrição das Fases do Projeto	57
5.2.2. Datas Alvos (<i>millestones</i>).....	57
5.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	59
5.3.1. Processos de Gerenciamento de Tempo	59
5.3.2. Priorização e Controle das Mudanças nos Prazos.....	60
5.3.3. Frequência de Avaliação dos Prazos do Projeto.....	61
6. CUSTOS	62
6.1. UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTO NO PROJETO.....	62
6.2. ORÇAMENTO	63
6.3. FLUXO DE CAIXA DO PROJETO E GRÁFICO DA “CURVA S”.....	65
6.4. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO	66
6.5. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	67
6.5.1. Processos de Gerenciamento de Custos.....	67
6.5.2. Frequência de Acompanhamento do Orçamento e Reservas Gerenciais....	68
6.5.3. Relatórios Gerenciais Previstos e Frequência de Acompanhamento	69
6.5.4. Representação Gráfica do Macro Orçamento do Projeto	69
6.5.5. Autonomias e Alocações Financeiras das Mudanças no Orçamento	71
6.5.6. Administração do Plano de Gerenciamento de Custos	71
7. QUALIDADE	73
7.1. POLÍTICAS DA QUALIDADE DA EMPRESA.....	73
7.2. POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO.....	73
7.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	74
7.3.1. Fatores Ambientais	74
7.3.2. Normas e Especificações Técnicas Aplicáveis ao Projeto.....	74
7.3.3. Métricas da Qualidade	76
7.3.4. Priorização das Mudanças nos Requisitos de Qualidade e Respostas	77
7.3.5. Sistema de Controle e Avaliação dos Requisitos de Qualidade	77
7.3.6. Garantia da Qualidade	78
7.3.7. Alocação Financeira das Mudanças nos Requisitos de Qualidade.....	78
7.3.8. Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade.....	78
8. COMUNICAÇÃO.....	80
8.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	80

8.1.1. Processos de Gerenciamento das Comunicações.....	80
8.1.2. Eventos de Comunicação do Projeto	81
8.1.3. Atas de Reunião	83
8.1.4. Relatórios do Projeto	84
8.1.5. Estrutura de Armazenamento e Distribuição da Informação	84
8.1.6. Alocação Financeira para o Gerenciamento das Comunicações	85
8.1.7. Responsável pelo Plano e Frequência de Atualização	85
9. RISCOS.....	86
9.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E RESPOSTAS AOS RISCOS.....	86
9.1.1. Planejamento do Gerenciamento de Riscos.....	86
9.1.2. EAR - Estrutura Analítica de Riscos.....	87
9.1.3. Identificação dos Riscos	88
9.1.4. Qualificação e Quantificação dos Riscos	89
9.1.5. Sistema de Controle de Mudanças de Riscos	91
9.1.6. Plano de Respostas aos Riscos	91
9.1.7. Frequência de Avaliação dos Riscos do Projeto.....	93
9.1.8. Alocação Financeira para o Gerenciamento dos Riscos.....	93
10. AQUISIÇÕES/CONTRATAÇÕES.....	94
10.1. DECISÃO DE COMPRAR OU FAZER.....	94
10.2. CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS E TIPO DE CONTRATO UTILIZADO	95
10.3. SELEÇÃO DOS FORNECEDORES E CRITÉRIOS UTILIZADOS.....	95
10.4. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS E FORNECEDORES.....	96
10.5. ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS OU AQUISIÇÕES	96
11. REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS.....	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98

INTRODUÇÃO

Projeto, segundo o Guia PMBOK® 4ª edição, “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Segundo a ONU (1984), “Projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, com o fim de alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados”. Conforme a NBR ISO 21500 sobre Gestão de Projetos “projetos é um conjunto único de processos que consiste em atividades coordenadas e controladas com datas de início e fim, empreendidas para atingir os objetivos do projeto”.

Baseado em uma estratégia organizacional que será apresentada a seguir, a NBR ISO 21500 apresenta um exemplo de estruturação de projeto capaz de gerar valor à organização conforme figura abaixo:

Figura 1 – Um exemplo de estrutura de criação de valor.



Fonte: NBR ISO 21500

De acordo com o Guia PMBOK 4ª edição, “gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração dos 42 processos agrupados em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento”.

A ferramenta utilizada para realizar o acompanhamento do projeto e tentar minimizar os riscos e problemas que possam surgir é o Plano de Projeto, que é o documento oficial de planejamento do projeto. Neste documento estará descrito o escopo e como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado. Um plano de projeto inclui as ações necessárias para definir, coordenar e integrar todos os planos auxiliares do projeto. Este plano documenta o conjunto de saídas dos processos.

Este trabalho tem por objetivo apresentar um plano de projeto baseado nas boas práticas de gerenciamento de projeto estabelecidas pelo PMI e descritas no Guia PMBOK.

O projeto, objeto deste trabalho, refere-se à implantação do Selo de Governança Cooperativa instituído pela Confederação Nacional das Cooperativas Médicas – Unimed do Brasil na Singular Unimed Vale do Sinos. A premiação é um incentivo para que as singulares busquem a obtenção do mesmo, por se tratar de um objetivo estratégico da Confederação conforme apresentado na figura 2.



Figura 2 – Mapa estratégico da Unimed do Brasil

Fonte: Unimed do Brasil

O projeto será executado por diversas áreas da organização, uma vez que as lacunas a serem preenchidas são de responsabilidades pontuais de diferentes

responsáveis pela implementação, porém será gerenciado pela área de Processos e Organização da UVS (Unimed Vale do Sinos).

Este trabalho compreende os seguintes capítulos:

Viabilidade mercadológica – este capítulo define o negócio e seus norteadores estratégicos, qual a necessidade do mercado a ser atendida e que produtos e serviços serão comercializados, realiza uma análise de cenários, identifica o público-alvo, define as características dos fornecedores e faz uma análise dos diferenciais competitivos dos concorrentes, apresenta as tendências de mercado realizando a análise da competitividade do setor e estabelece como a organização se posicionará frente às forças competitivas e qual a vantagem competitiva do negócio;

Plano de marketing – este capítulo estabelece como serão abordados as estratégias de orientação e exposição dos produtos e serviços e do ambiente, o que será feito para conquistar o cliente no período de aceitação no mercado, qual será o nível de posicionamento dos preços, qual a região de ação para a conquista dos clientes e o porquê dessa escolha, como será realizada a divulgação do negócio e como será tratado o relacionamento com o cliente para mantê-lo fidelizado;

Viabilidade econômico-financeira - este capítulo trata da análise econômico-financeira do negócio, descrevendo os itens que compõe o capital necessário, determina os custos com a mão de obra e os gastos fixos iniciais, apresenta a demonstração do resultado projetado e do fluxo de caixa projetado para os primeiros meses de atividade, com estimativa de ocupação crescente e apresenta e analisa os principais indicadores de desempenho;

Escopo do projeto - este capítulo trata da definição do gerente e da equipe do projeto, descreve o projeto e seus objetivos, define o produto do projeto, apresenta os fatores de sucesso, premissas, restrições e exclusões do projeto, apresenta as principais atividades e as principais entregas do projeto e estabelece o macro orçamento do projeto, o plano de entregas e os principais marcos do projeto;

Recursos - define os recursos necessários à execução do projeto, apresenta a estrutura hierárquica do Escritório de Projetos e o organograma do projeto, define os

papeis de cada membro da equipe, apresenta a matriz de responsabilidades, descreve e define o plano de gerenciamento dos recursos humanos do projeto;

Tempo - este capítulo apresenta a estrutura analítica do projeto, o dicionário da EAP, o cronograma do projeto com a descrição das fases e dos *millestones* ou marcos do projeto, descreve e define o plano de gerenciamento do tempo do projeto;

Custos – apresenta as unidades de medidas e o custo do projeto, o orçamento do projeto, o fluxo de caixa do projeto com o gráfico da “Curva S” e descreve e define o plano de gerenciamento de custos do projeto;

Qualidade – este capítulo apresenta as políticas da qualidade do Escritório de Projetos e define as políticas da qualidade do projeto e descreve e define o plano de gerenciamento da qualidade do projeto;

Comunicação – este capítulo descreve e define o plano de gerenciamento das comunicações do projeto;

Riscos – este capítulo apresenta o plano de gerenciamento dos riscos e de respostas aos riscos do projeto;

Aquisições/Contratações – o capítulo descreve qual a decisão tomada em relação ao projeto – “comprar ou fazer” – e justifica essa decisão, define como serão contratados os serviços e que tipo de contratos será utilizado, determina como serão selecionados os fornecedores e os critérios utilizados na seleção e define como serão encerradas as contratações e/ou aquisições;

Registro de lições aprendidas – este capítulo aborda como serão registradas e documentadas as lições aprendidas durante o projeto.

1. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

Destina-se a avaliar qual é o impacto, benefícios e diferenciais mercadológicos perante a marca Unimed com a obtenção do Selo de Governança Cooperativa instituído pela Unimed do Brasil (Confederação Nacional das Cooperativas Médicas). Muito semelhante às práticas da Governança Corporativa, a Cooperativa se diferencia em dois aspectos, à acrescentar: Ingresso de associados, sem limite máximo e, distribuição dos resultados proporcional às operações do cooperado com a cooperativa e não ao capital.

1.1. *DIFERENCIAL COMPETITIVO*

A Unimed do Brasil estabelece algumas regras e padrões com vistas ao desenvolvimento sustentável (principalmente de forma econômica) de todo o sistema e do negócio em que está inserida, uma vez que a concorrência no setor e o alto grau de regulamentação tem dificultado a adaptação de algumas operadoras de planos de saúde, conforme notícias divulgadas entre 2012 e 2013, exemplificado na figura 3:

AGORA - SP
Grana

Pág. A12

11/01/2013

1/1

ANS proíbe a venda de 225 planos de saúde

Com venda bloqueada em SP

No Estado de SP, dez operadoras entraram na lista da agência. Clientes atuais não serão prejudicados

A ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar) voltou a proibir a venda de planos de saúde. Desta vez, 28 operadoras foram punidas, e 225 planos de saúde de 225 planos de saúde a partir de segunda-feira.

No Estado de São Paulo, dez operadoras, com mais de 120 planos, são punidas por terem interrompido a venda de 225 planos de saúde a partir de segunda-feira.

A punição foi motivada pelo alto volume de queixas por descumprimento nos prazos de atendimento.

As operadoras que melhorarem poderão voltar a vender os produtos

PRAZOS DE ATENDIMENTO

Serviço	Prazo máximo
Urgência e emergência	Imediato
Exames de diagnóstico por laboratório de análises clínicas	3 dias
Consulta com pediatra, clínico, dringão-geral, ginecologista ou obstetra	7 dias
Consulta ou sessão com fonoaudiólogo, nutricionista, psicólogo, terapeuta ocupacional e fisioterapeuta	10 dias
Demais serviços de diagnóstico e terapia	10 dias
Outras consultas médicas	14 dias
Procedimentos de alta complexidade	21 dias

Planos suspensos

UNIMED PAULISTANA	461193104 461091091 461092090 459389098	443024097 445186098 459336090 459517098 459544091	439283023 441402051 461130096 461134099
GREEN LINE	445902034 445903032 445904031 445907035 445908033	400307991 400308990 400309998 400319995 400320999 432863004 432864002 432865001 436322014	HBC SAÚDE 457163081 457425087 457623081 427345996 457429080
		SAÚDE MEDICOL	
		CRUSAM CRUZEIRO DO SUL	

Como consultar
O número do plano deve estar na cartelinha do convênio e no contrato

ATENÇÃO!
Apesar da suspensão, quem já tem o plano não deverá ter problemas

Fonte: os meses de setembro

Figura 3 – Notícia sobre proibição de vendas de Planos de Saúde.

Cada uma das empresas Unimed (singulares, federações e confederações) são financeira e economicamente independentes. Assim, possuem autonomia, com corpo diretivo distintos, cada um zelando pela competência de sua gestão.

Cerca de 15 milhões de brasileiros confiam o cuidado da sua saúde à Unimed, representando 32,2% de participação (Pesquisa Datafolha 2012) no mercado nacional de planos de saúde (atende mais de 19 milhões de clientes), com 360 cooperativas com abrangência em 83% do território nacional - 4.641 municípios. Além dos 113 mil médicos cooperados (1/3 dos médicos ativos no Brasil), o cliente Unimed conta com a estrutura de mais da metade dos hospitais brasileiros. São 3.596 hospitais credenciados, mais 110 hospitais próprios, gerando mais de 69 mil empregos diretos e a penetração da marca vai de grandes centros a pequenos povoados, de promissoras capitais do interior a vilas de pescadores, por isso é uma das marcas de plano de saúde com maior alcance em termos de cobertura geográfica. Em questões de valor da marca, consultoria BrandFinance verificou o valor da marca Unimed como R\$ 3,228

bilhões, estabelecendo-se no ranking em 29º lugar entre as marcas mais valiosas do país.

1.2. **ALINHAMENTO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO**

Muito embora cada Unimed defina seus mapas estratégicos, a falta de alinhamento com as estratégias da confederação podem causar problemas que permeiam tanto os processos operacionais até decisões políticas. Uma vez que algumas iniciativas de padronização partem das Confederações ou Federações, as Singulares devem estar atentas a estas iniciativas.

A filosofia da Unimed do Brasil se assemelha à da UVS em certos desdobramentos, porém é nítido que cada uma possui objetivos diferentes em relação à sua atuação. A UVS dissemina esta filosofia e seus objetivos estratégicos em seus meios de comunicação, a fim de que todos os esforços sejam direcionados à estratégia da empresa.

	BRASIL	UVS
MISSÃO	Gerir com sustentabilidade e competitividade o desenvolvimento pleno, fortalecendo os princípios cooperativistas na valorização do trabalho médico.	Promover a saúde com satisfação plena
VISÃO	Integração sistêmica endógena, liderança permanente, com qualidade e qualificação.	Ser referência nacional em gestão de saúde com inovação, sustentabilidade e liderança de mercado.

<p>VALORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ética e legalidade nas ações; - Construção permanente do patrimônio moral e intelectual; - Prática permanente da intercooperação; - Comprometimento sustentável com clientes e sociedade. 	<p>Ética: modo de ser, agir, caráter, costumes, o que é bom para o indivíduo e para a sociedade, normas, princípios, preceitos, costumes, valores que norteiam o comportamento do indivíduo no seu grupo social.</p> <p>Credibilidade: Garantia para todas as partes interessadas do cumprimento de tudo que foi acordado, segurança no atendimento, marca, respeito, transparência, transmitir confiança, saber que irá receber, não ser enganado.</p> <p>Competência: Ter condições, conhecimento, habilidade e atitude para fazer o proposto, ser competente em entregar o melhor serviço, ter a cadeia completa da saúde (antes de nascer, viver, morrer), melhores equipamentos e estrutura de atendimento.</p> <p>Humanização: Valorização de todas as pessoas envolvidas no processo, ou seja, clientes, colaboradores, cooperados, fornecedores e comunidade, enxergar a pessoa que está por trás.</p>
-----------------------	--	--

Tabela 1 – Comparativo entre as filosofias empresariais

1.3. DIFERENCIAIS PARA O SISTEMA

A obtenção do Selo de Governança Cooperativa é um diferencial para as Singulares e Auxiliares que o possuem, uma vez que os objetivos desta premiação são:

- Estimular o Sistema Unimed à prática de Governança Cooperativa com um diferencial, que promove (a) o cumprimento das exigências legais para o bom funcionamento das organizações e (b) a prática de todos os quesitos mínimos estabelecidos pela Unimed do Brasil;
- Ressaltar o compromisso das organizações pela busca e aprimoramento constante dos conceitos presentes na governança, obtendo, por consequência, o respeito dos seus colaboradores, da sociedade e comunidades onde estão inseridas e o reconhecimento do mercado;
- Viabilizar o trabalho médico por meio dos resultados apresentados.

Estes objetivos são considerados pelas Singulares ou Auxiliares para a possibilidade de obtenção do Selo junto à Unimed do Brasil, a seguir veremos os diferenciais que podem trazer vantagem competitiva para a organização.

1.4. DIFERENCIAIS PARA A ORGANIZAÇÃO

Para a obtenção do Selo de Governança, a Unimed do Brasil não divulgou os benefícios que as Singulares ou Auxiliares terão com tal premiação, porém é fácil de elencá-las, pois as práticas mundialmente conhecidas através da prática de Governança Corporativa tem seus benefícios bastante claros: melhores controles e decisões na alta gestão e redução do custo de capital. Além disso, ela também é reconhecida como essencial para que as empresas possam aumentar sua visibilidade, fortalecendo a confiança dos acionistas, através de uma imagem de controle, transparência e previsibilidade.

Ou seja, é necessário deixar claro que a obtenção do Selo de Governança Cooperativa estimulado pela Unimed do Brasil deve ser considerada a consequência de uma governança eficaz, baseada em princípios claros e que, definitivamente, agregam benefícios para as organizações.

No ano de 2013 acontece a segunda edição da premiação do Selo de Governança Cooperativa e em 2012, dezenove Unimed (entre singulares e federações) obtiveram a premiação nível Prata e treze obtiveram nível Ouro (dentre elas, duas localizadas no Rio Grande do Sul).

1.5. RECURSOS NECESSÁRIOS

Além do planejamento para a realização de um projeto, é necessário que o gestor tenha total conhecimento sobre as necessidades de estrutura, equipamento e pessoas – os recursos – que serão necessários. Esse capítulo descreve todos os

recursos, materiais e humanos, necessários para a implementação do Selo de Governança Cooperativa.

1.5.1. Materiais

Os recursos referentes aos materiais a serem utilizados na elaboração do projeto de Implementação da Governança Cooperativa são os listados abaixo:

- Formulário padrão de autoavaliação elaborado pela Unimed do Brasil;
- Planilha com questões e pontuações;
- Regimento interno da Unimed do Brasil;
- Evidências;
- Relatório de Gestão.

1.5.2. Recursos Humanos

Os recursos humanos deste projeto são fundamentais para a execução deste projeto, uma vez que serão os responsáveis tanto pelo levantamento das evidências necessárias para a obtenção do selo, como para o preenchimento das lacunas entre o nível premiado e o próximo nível. Os recursos humanos necessários para realização desse projeto são apresentados a seguir:

- Presidente da cooperativa - Patrocinador (1);
- Gestor da área de Processos e Organização (1);
- Analista da área de Processos e Organização (1);
- Secretária da presidência (1);
- Gestor do Núcleo de Desenvolvimento Humano (1);
- Gestor de Marketing (1);
- Gerente de Finanças (1);
- Gestor de Cadastro (1);
- Gestor de Riscos (1);

- Enfermeiro(a) Auditor(a) (1);
- Gerente de Regulamentação (1);
- Gestor de Obras e Manutenção (1);
- Gestor de Recursos Humanos (1);
- Assessor de Relacionamento Corporativo (1).

1.5.3. Recursos Tecnológicos

A tecnologia não pode mais ser ignorada nas atividades rotineiras de uma organização e para o projeto em questão serão utilizadas ferramentas básicas já contempladas na estrutura física da Unimed Vale do Sinos. Os recursos tecnológicos do projeto são listados abaixo:

- Ferramenta de e-mail para comunicação entre a área de Processos e Organização e os responsáveis pelas questões da avaliação;
- Office 2010, devido à planilha conter macros;
- Acesso ao Disco Virtual concedido pela Unimed do Brasil;
- Sistema de Gerenciamento S.A.;
- Pasta compartilhada do comitê de Certificações.

1.6. ANÁLISE DE CENÁRIOS

De acordo com Schwartz (2000) a “Análise de Cenários é uma ferramenta para nos ajudar a adotar uma visão de longo prazo (com arte e criatividade), combinado com a prática da conversação estratégica, num mundo de grande incerteza política, social, econômica e tecnológica”. Neste projeto, a análise de cenários será primordial para a verificação dos diferenciais entre as organizações que possuem práticas de Governança Corporativa.

Nesse projeto, o método de investigação e descrição dos cenários futuros utilizados será o da análise *SWOT*. O termo *SWOT* é resultado da fusão das letras

iniciais das palavras anglo-saxônicas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Sendo os dois primeiros fatores – *strengths* e *weaknesses* – correspondentes ao diagnóstico futuro interno da organização e os demais – *opportunities* e *threats* – correspondentes ao diagnóstico futuro externo do macro ambiente em torno do negócio.

Através da síntese de ambos os diagnósticos se forma a matriz da análise *SWOT*. Nela são destacados os principais pontos de atenção da empresa, obtidos através das investigações dos cenários. Sendo os pontos de atenção divididos em fatores internos e macro ambiental.

O diagnóstico interno de uma empresa destaca suas potencialidades e fraquezas em todos os aspectos de sua formação. Essa análise é importante para a formação de planos de ação que possam conter as eventuais fraquezas e ampliar a força das potencialidades do negócio. Para este projeto, tem-se como diagnóstico o cenário descrito na tabela abaixo.

Fator interno	Potencialidade	Fraqueza
Adequação da transparência para com as partes interessadas	Maior confiança e criação de valor para a organização	Grau de exposição elevado perante todas as partes interessadas
Prática de equidade	Tratar de formas justa e igualitária todos os grupos minoritários, colaboradores, clientes, fornecedores ou credores	Necessidade de igualar as políticas e atitudes para todas as partes interessadas (padronização)
Prestação de contas de suas atuações	Elevar o nível de confiança e credibilidade perante aos que elegeram a alta administração	Alto grau de responsabilidade perante seus atos e omissões
Conscientização sobre a responsabilidade corporativa	Obter uma visão mais ampla da estratégia empresarial com a incorporação de considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações	Alto grau de envolvimento em questões sociais e ambientais que possuem impacto direto às estratégias ou ao negócio

Tabela 2 – Identificação de cenários internos

O diagnóstico macro ambiental permite avaliar o cenário futuro em diversos aspectos – econômico, tecnológico, sociocultural, demográfico e político-legal. Para isso, são identificadas as principais tendências em cada aspecto e analisadas com o intuito de diagnosticar oportunidades e ameaças ao negócio. A tabela apresentada abaixo mostra o cenário macro ambiental do Projeto de Implementação da Governança Cooperativa.

Tendência Macro ambiental		Oportunidade	Ameaça
Econômicas	Ritmo de crescimento econômico do país	Crescimento das Operadoras de Planos de Saúde	Alto grau de concorrência com outras empresas
	Aumento do salário mínimo	Mais pessoas aderindo a planos de saúde	Oferta elevada de operadoras de planos de saúde
	Migração das Classes D e C para C e B		
Sociocultural	Estilo de vida saudável	Economia para o setor	Baixa procura pelos planos de saúde com valor agregado na faixa etária intermediária (hospitalização)
	Atendimento inadequado pela rede pública (SUS)	Mais pessoas aderindo a planos de saúde	Oferta elevada de operadoras de planos de saúde
Demográficos	Aumento da expectativa de vida da população	Aumento da demanda por atendimento	Regulamentação da ANS (RN 63) sobre reajuste de mensalidade
	Pirâmide etária reduzindo a amplitude de sua base	Aumento da demanda por atendimento às faixas que consomem mais dos planos de saúde	Obrigatoriedade do cumprimento do Roll de procedimentos
Políticas Legais	Rigorosa regulamentação por	Alto grau de falência das operadoras de planos de	Alto grau de regulamentação do setor

	parte da ANS	saúde	de saúde
	Alto grau de conhecimento das leis por parte dos clientes	Adequação contratual e cumprimento da legislação	Aumento do nível de processos judiciais
Ambientais	Inverno rigorosos	Aumento da demanda por atendimento	Sazonalidade dos meses de junho/julho/agosto

Tabela 3 – Identificação de cenários externos

Através da fusão do diagnóstico interno e do diagnóstico macro ambiental é possível formar a análise *SWOT* do negócio. Através dela os gestores podem ter um entendimento dos cenários internos e externos, para realização do planejamento de ações para aproveitamento das oportunidades, aprimoramento das forças, contornar fraquezas e se antecipar às ameaças Na tabela abaixo a análise *SWOT* desse projeto é apresentada.

Potencialidades	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento às regulamentações (ANS); - Boas práticas de Gestão de Pessoas; - Auditorias internas de processos e médica; - Incentivo à criatividade/inação (programa de ideias); - Centralização de compras (Unimed Central RS); - Altos investimentos em serviços próprios (hospitais); - Relacionamento com fornecedores; - Diversidade de especialidades; - Projetos sociais; - Comitês de inclusão e conduta; - BI implantado; - Gestão por competências implantado; 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço elevado; - Burocracia elevada para o cliente; - Algumas áreas não utilizam indicadores como forma de gestão eficaz; - Procedimentos não atualizados; - Falta de controle efetivo sobre todas as legislações aplicáveis ao setor; - Ausência de auditoria interna financeira/fiscal (<i>controller</i>); - Ausência de divulgação de informações voltada à governança; - Ausência de ouvidoria; - Visão sistêmica do sistema ERP; - Fornecedores com alto poder de influência; - Falta de rastreabilidade do ativo;

- Gerenciamento de Riscos.	- Morosidade na tomada de decisão; - Falta de priorização de projetos a serem executados; - Não utilização de tecnologias <i>mobile</i> ;
Oportunidades	Ameaças
- Deficiência da saúde pública; - Credibilidade da marca; - Grande influência das gerações X, Y e Z; - ANS exigindo profissionalização das operadoras; - Parceria com Universidades e escolas; - Certificações/RN 277 (PGQP, Acreditação Hospitalar e Operadora e Selo de Governança Cooperativa) como incentivo de melhora da gestão.	- Alto grau de regulamentação do setor; - Novos entrantes; - Extinção da linha de crédito do BNDES; - Ações judiciais que beneficiam os clientes; - Alto grau de estruturação dos concorrentes;

Tabela 4 – Análise SWOT

1.7. CARACTERIZAÇÃO DOS CONCORRENTES

Para este projeto foram considerado como concorrentes as demais Unimed do Rio Grande do Sul que possam vir a concorrer ao Selo de Governança Cooperativa da Unimed do Brasil.

Em se tratando de mercado e clientes, cada Unimed é independente e sua área de atuação é determinada compulsoriamente pela área geográfica, ou seja, entre as cooperativas não há livre concorrência, o que faz com que esse cenário apenas seja considerado para a obtenção do selo de governança, muito embora a premiação de uma não exclua a outra do mesmo reconhecimento.

O cenário considerado será o estadual, uma vez que o Selo é premiação da Unimed do Brasil, confederação nacional das Unimed, o diferencial mercadológico considerado será no âmbito do estado do Rio Grande do Sul.

O Rio Grande do Sul possui 27 cooperativas médicas Unimed e uma Federação e atende 100% da área estadual, ou seja, a Unimed possui cobertura em todas as cidades do estado. De todos os beneficiários que detêm planos de saúde no RS, 62% são clientes Unimed e 50% dos médicos ativos pertencem ao sistema. Em todo o estado, 2% (6) dos hospitais são da rede própria Unimed enquanto no Brasil a média é de 6,84 médicos para cada mil clientes Unimed no RS a média é de 8,18 médicos para cada mil clientes.

A tabela abaixo apresenta a representatividade de cada Unimed em termos de beneficiários (principal indicador de proporção), médicos e PIB da área em que atua.

UNIMED	BENEFICIÁRIOS	MÉDICOS	PIB DA ÁREA
Porto Alegre	586.137	6.208	90.672.503
Nordeste	240.039	1.019	24.710.669
Vales do Taquari e Rio Pardo	142.705	656	24.594.153
Vale do Sinos	93.711	444	14.210.587
Santa Maria	61.057	614	8.866.706
Noroeste	49.076	363	8.371.970
Pelotas	45.288	536	7.454.391
Vale do Cai	44.090	154	9.568.189
Litoral Sul	41.351	267	8.706.701
Encosta da Serra	30.751	226	6.596.780
Erechim	27.680	225	5.040.204
Planalto Médio	27.404	625	10.251.284
Missões	25.573	219	5.995.134
Fronteira Noroeste	25.507	129	3.429.806
Vale das Antas	19.754	128	4.107.618
Região da Campanha	15.783	178	3.132.911
Alto da Serra	14.063	149	3.795.792
Alto Jacuí	13.612	66	1.462.007
Uruguaiana	11.577	63	2.780.469
Região da Produção	8.520	89	2.466.645
Planalto Central	7.813	129	3.520.092
Alegrete	6.764	73	1.365.497
Alto Uruguai	5.916	46	1.111.341
Região da Fronteira	5.053	151	1.896.374
Itaqui	1.230	30	997.603
Centro RS	0	165	3.154.916

Tabela 5 – Análise da Concorrência

1.8. IDENTIFICAÇÃO DOS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS EXISTENTES

Esta etapa tem como objetivo destacar os diferenciais competitivos dos concorrentes mais agressivos listados acima (considerando número de clientes). Assim, será possível identificar quais os pontos relevantes em cada um dos competidores e qual é a forma mais adequada para enfrentá-los.

1.8.1. Unimed Porto Alegre

A Unimed Porto Alegre, por deter o maior número de clientes e estar localizada na capital do estado, faz com que disponha de uma estrutura diferenciada para o atendimento à seus clientes. Caracteriza-se por não possuir muitos serviços próprios e terceirizar a maioria dos atendimentos de sua carteira, facilitando algumas tratativas em relação a contratos e acordos.

Esta singular abrange 46 municípios do estado do Rio Grande do Sul e possui um dos seis hospitais próprios do estado do Rio Grande do Sul. Muitas singulares do interior dependem de muitos serviços executados quase que exclusivamente pela Unimed Porto Alegre.

1.8.2. Unimed Nordeste

Localizada na cidade de Caxias do Sul, esta singular abrange 16 municípios da região serrana do Rio Grande do Sul e é uma das poucas singulares do estado (somente duas foram premiadas) que foram premiadas na primeira edição do Selo de Governança Cooperativa da Unimed do Brasil, com o resultado de 111 pontos, sendo premiada na categoria Ouro.

Esta singular também conta com um dos seis hospitais próprios da rede Unimed e é recertificada pela ISO 9001, comprovando a maturidade em seus sistema de gestão da qualidade.

1.8.3. Unimed Vales do Taquari e Rio Pardo

Esta singular abrange 59 municípios do estado do Rio Grande do Sul e sua sede está localizada em Lajeado. Muito semelhante à gestão da Unimed Porto Alegre, esta singular possui um leque restrito de serviços próprios, fazendo com que terceirize o atendimento aos clientes junto aos prestadores de serviço.

Assim como a Unimed Nordeste, esta singular também foi premiada com o Selo Ouro de Governança Cooperativa da Unimed do Brasil.

1.9. *TENDÊNCIA DE MERCADO*

O mercado dos planos de saúde está cada dia mais acirrado, uma vez que somente sobreviverão as empresas realmente qualificadas devido ao alto índice de regulamentação do setor.

A Unimed do Brasil é responsável por promover ações que filtram informações que precisam ser repassadas para ANS e também estabelece um *ranking* para todas as Unimed do país. Este *ranking* é uma classificação prevista em um Manual de Intercâmbio, que visa estimular a promoção da qualidade e quantidade dos serviços prestados. Composto por 12 indicadores, este *ranking* é um processo de melhoria contínua e abrange todos os níveis hierárquicos da operadora.

2. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

A análise da viabilidade econômico-financeira objetiva verificar se o projeto trará o resultado que a organização necessita em termos de dinheiro. Esta etapa existe para que a organização consiga mensurar se o investimento atenderá as expectativas do projeto.

Para proporcionar subsídios a essa decisão, o estudo será composto por:

- Descrição do valor a ser investido para preenchimento das lacunas que possibilitam a obtenção do Selo de Governança Cooperativa da Unimed do Brasil.

Cabe aqui ressaltar que, devido a este projeto estar fortemente ligado à estratégia, a análise de viabilidade econômica se dará exclusivamente pelo levantamento das necessidades faltantes para o alcance das metas.

2.1. DESCRIÇÃO DO VALOR A SER INVESTIDO

O projeto se divide em duas etapas: o pré-projeto, onde serão necessários recursos financeiros que antecipam a etapa de execução, imprescindíveis para a realização do projeto; e o projeto, onde serão necessários recursos para que ele seja implementado de forma a atingir o objetivo proposto. O custo total do projeto poderá ser encontrado na etapa de custos, porém os custos pontuais do pré-projeto são os seguintes:

- Entendimento do modelo de governança cooperativa/corporativa para compreender a verificação dos critérios a serem cumpridos e necessários para a adesão da participação. Participação em um curso ministrado pela Federação RS no valor de R\$ 100,00.
- Divulgação das informações da governança a fim de criar a cultura envolvendo todas as partes interessadas. Nesta etapa será elaborada uma cartilha impressa contemplando toda informação necessária sobre

Governança Cooperativa e tem seu orçamento previsto em R\$ 3 mil. Esta etapa também contempla ações sem custo, como incluir informações do selo na integração de novos colaboradores, colocar matéria no *site* e divulgar no jornal do cooperado e cliente.

3. ESCOPO DO PROJETO

De acordo com Valeriano (2007), o Escopo constitui uma descrição documentada de um projeto quanto a seus objetivos ou resultados, sua abordagem e conteúdo, isto é, o que se pretende obter, como fazê-lo e o que o envolve, como ações. Ainda, segundo o autor, a gestão do escopo consiste em assegurar que o projeto inclua todas as atividades necessárias para ser concluído com sucesso.

3.1. GERENTE DO PROJETO, AUTORIDADE E RESPONSABILIDADES

Ana Paula Bellíssimo é a gerente do projeto. Sua autoridade é total, podendo alocar pessoas para a composição da equipe do projeto, assim como fazer qualquer alteração que seja pertinente para concluir o projeto com o objetivo alcançado.

No aspecto financeiro deverá administrar os recursos conforme as disponibilizações da organização, a serem definidas no plano de gerenciamento de custos. Qualquer alteração no orçamento inicial deverá ser levado ao conhecimento e aprovação do patrocinador do projeto, neste caso, o presidente.

As responsabilidades do gerente do projeto são:

- Atuar como responsável pela análise das lacunas a serem desenvolvidas;
- Assegurar que todos os membros da equipe realizem suas tarefas conforme prometido;
- Controlar que todos os prazos sejam cumpridos;
- Controlar os custos do projeto;
- Assegurar que o projeto seja entregue dentro dos prazos e custos previstos.

3.2. EQUIPE DO PROJETO

Para que o projeto possa ser executado dentro do prazo é preciso formar uma equipe de pessoas com papéis bem definidos. Diante disso, para o desenvolvimento deste projeto, foi identificada a necessidade de uma equipe com os papéis já apresentados no item 1.5.2 – Recursos Humanos.

3.3. DESCRIÇÃO DO PROJETO

O projeto será a implantação das etapas identificadas como lacunas para a obtenção do Selo de Governança Cooperativa nível Diamante. O projeto contemplará as ações que precisam ser estruturadas e programadas para que o objetivo seja atingido.

O Selo de Governança Cooperativa é restrito ao Sistema Unimed e é dividido em três níveis:

- Selo Diamante: Selo concedido à organização que atingir a pontuação máxima na auto avaliação. Essa pontuação indica que a organização possui a prática de Governança Cooperativa dentro dos padrões sugeridos pela Unimed do Brasil;
- Selo Ouro: Selo concedido à organização que atingir, no mínimo, 80% da pontuação máxima na auto avaliação. Essa pontuação indica que a organização possui a prática de Governança Cooperativa, porém ainda não totalmente dentro dos padrões sugeridos pela Unimed do Brasil.
- Selo Prata: Selo concedido à organização que atingir, no mínimo, 70% da pontuação máxima na auto avaliação. Essa pontuação indica que a organização possui a prática de Governança Cooperativa, porém ainda em estágio inicial para o atendimento aos padrões sugeridos pela Unimed do Brasil.

O projeto contará com uma equipe de gestores que serão responsáveis pelas etapas a serem desenvolvidas no projeto para que o prazo de entrega não fique comprometido.

3.4. OBJETIVO DO PROJETO

Realizar com sucesso todas as etapas necessárias para atingir a pontuação necessária para o Selo Diamante no ano base 2013, entrega das evidências em 2014.

3.5. JUSTIFICATIVA DO PROJETO – PROBLEMA / OPORTUNIDADE

Nos mercado atual, as empresas precisam buscar diferenciais competitivos para que os clientes sejam atraídos por seus produtos/serviços. Muitas vezes é necessário ir além de uma camada superficial para que o cliente perceba mudanças na estrutura da organização, ou seja, muitas ações deve ser tomadas no intuito de melhorar a satisfação do cliente, porém nem sempre elas tem impacto imediato.

A Unimed do Brasil promove diversas ações que melhoram a gestão de todas as cooperativas do Brasil com o objetivo de estruturar uma base sólida e, assim, buscar o melhor atendimento aos clientes da marca.

Devido a essas duas situações, a Unimed Vale do Sinos decidiu buscar o reconhecimento de sua gestão aderindo aos critérios estipulados pela Unimed do Brasil sobre Governança Cooperativa. Muito embora o cliente não necessariamente precise conhecer ou reconhecer esse mérito da Unimed, esta ação promove a base para uma governança sólida, refletindo em nossa filosofia empresarial.

3.6. PRODUTO DO PROJETO

O produto do projeto é a implantação das melhorias identificadas nas lacunas para obtenção do selo diamante, ou seja, nem todas as etapas do projeto precisam ser

concluídas para que o objetivo seja atingido. Tangivelmente falando, o produto é o Selo Diamante que será entregue na Convenção Nacional Unimed 2014.

3.7. FATORES DE SUCESSO DO PROJETO

- Projeto em conformidade com o Termo de Abertura;
- Projeto dentro do prazo e do orçamento previsto;
- Contratar as empresas e especialistas necessários ao projeto;
- Boa comunicação entre o gerente do projeto e a equipe do projeto;
- Apoio e suporte permanente do patrocinador.

3.8. RESTRIÇÕES

- A data de entrega da auto avaliação não será prorrogada;
- Não serão aceitas evidências incompletas;
- Não será permitida a entrega de complementos após a data da entrega da auto avaliação.

3.9. PREMISAS

- A comunicação entre o Comitê de Certificações e os envolvidos será realizada através de e-mails e reuniões de acompanhamento;
- É necessário o envolvimento e dedicação dos membros da equipe e o comprometimento da presidência;
- Entrega das evidências coletadas;
- Cada responsável esteja ciente da importância desse projeto para o alcance do objetivo proposto.

3.10. **PRINCIPAIS ENTREGAS DO PROJETO**

- a) Fase de iniciação:
 - Termo de Abertura

- b) Fase de planejamento:
 - Declaração do Escopo;
 - Plano de Ação do objetivo estratégico 8 – Governança Corporativa;
 - Formulário de Avaliação preenchido.

- c) Fase de Execução:
 - Evidências coletadas;
 - Relatório de distribuição de vidas;
 - Novo Organograma;
 - Auditoria in loco da enfermagem implementada;
 - PTR's implementados;
 - ISO 9001 implementada;
 - Cronograma de reuniões periódicas de gestão com cooperados divulgado;
 - Calendário anual de AGO e AGE e Conselho Fiscal e CTD divulgados;
 - Calendário de envio de informações relacionadas à governança aos cooperados divulgados;
 - Calendário de envio de informações relacionadas à governança aos clientes divulgados;
 - Auditoria interna operacional implementada;
 - Definições aprovadas sobre capacitação de conselheiros e diretoria em governança e gestão administrativa;
 - Regimentos internos e Estatuto da Cooperativa adequados;
 - Comprovação da participação no CTNPM;
 - Ouvidoria Implementada.

- d) Fase de finalização

- Protocolo de entrega das evidências de 2014;

3.11. **ORÇAMENTO DO PROJETO**

- O projeto prevê um gasto máximo de R\$ 200.000,00, incluindo as reservas gerenciais;
- As reservas gerenciais e de contingências não podem ultrapassar a R\$ 8.000,00, que corresponde a 4% do orçamento.

3.12. **PLANO DE ENTREGA E MARCOS DO PROJETO**

A execução dos trabalhos terá início em julho de 2013. As fases de Iniciação e de Planejamento do projeto deverão ser realizadas fora do período descrito acima.

A tabela abaixo mostra as fases do projeto com o plano de entrega das atividades marcos.

Fase	Nome da tarefa	Data
Fase de Iniciação	Termo de Abertura do Projeto	12/03/2013
Fase de Planejamento	Declaração de escopo	13/03/2013
	Plano de Ação de Governança	29/03/2013
	Preencher o formulário de avaliação	31/05/2013
Fase de Execução	Evidências coletadas	31/05/2013
	Relatório de distribuição de vidas	02/09/2013
	Novo Organograma	31/12/2013
	Auditoria in loco da enfermagem implementada	30/09/2013
	PTRs implementados	12/12/2013
	ISO 9001 implementada	25/11/2013
	Cronograma de reuniões periódicas de gestão com cooperados divulgado	17/02/2014
	Calendário anual de AGO e AGE e Conselho Fiscal e CTD divulgados	14/02/2014
	Calendário de envio de informações relacionadas à governança aos cooperados divulgados	14/11/2013
	Calendário de envio de informações relacionadas à governança aos clientes divulgados	14/11/2013
	Auditoria interna operacional implementada	30/09/2013

	Definições aprovadas sobre capacitação de conselheiros e diretoria em governança e gestão administrativa	31/10/2013
	Regimentos internos e Estatuto da Cooperativa adequados	25/11/2013
	Comprovação da participação no CTNPM	02/09/2013
	Ouvidoria Implementada	25/09/2013
Fase de Finalização	Protocolo de envio 2014	29/05/2014

Tabela 6 – Marcos do Projeto

4. RECURSOS

Segundo Valeriano (2007), a gestão de recursos é de importância capital para que o projeto alcance seus objetivos de desempenho do produto dentro dos custos e prazos admitidos. Esta gestão se incumbe do levantamento de todos os recursos necessários (pessoal, equipamentos, matéria-prima, peças, ferramentas, documentos, softwares e etc.), suas quantidades e requisitos previstos.

4.1. RECURSOS HUMANOS

De acordo com Henry Mintzberg (1998), “os líderes energizam as pessoas não por tratá-las como um tipo de dispensável ‘recurso humano’, mas como respeitáveis membros de um coesivo sistema social”.

Quando falamos em recursos humanos estamos nos propondo a identificar o potencial que cada indivíduo tem e que características de cada um podem ser mais bem aproveitadas na definição das funções, responsabilidades e relações hierárquicas de um projeto.

Para melhor exemplificar os papéis ou funções que cada membro da equipe desempenha no projeto foi elaborado o organograma que representa a estrutura hierárquica da execução do projeto apresentado abaixo.

4.1.1. Organograma do Projeto

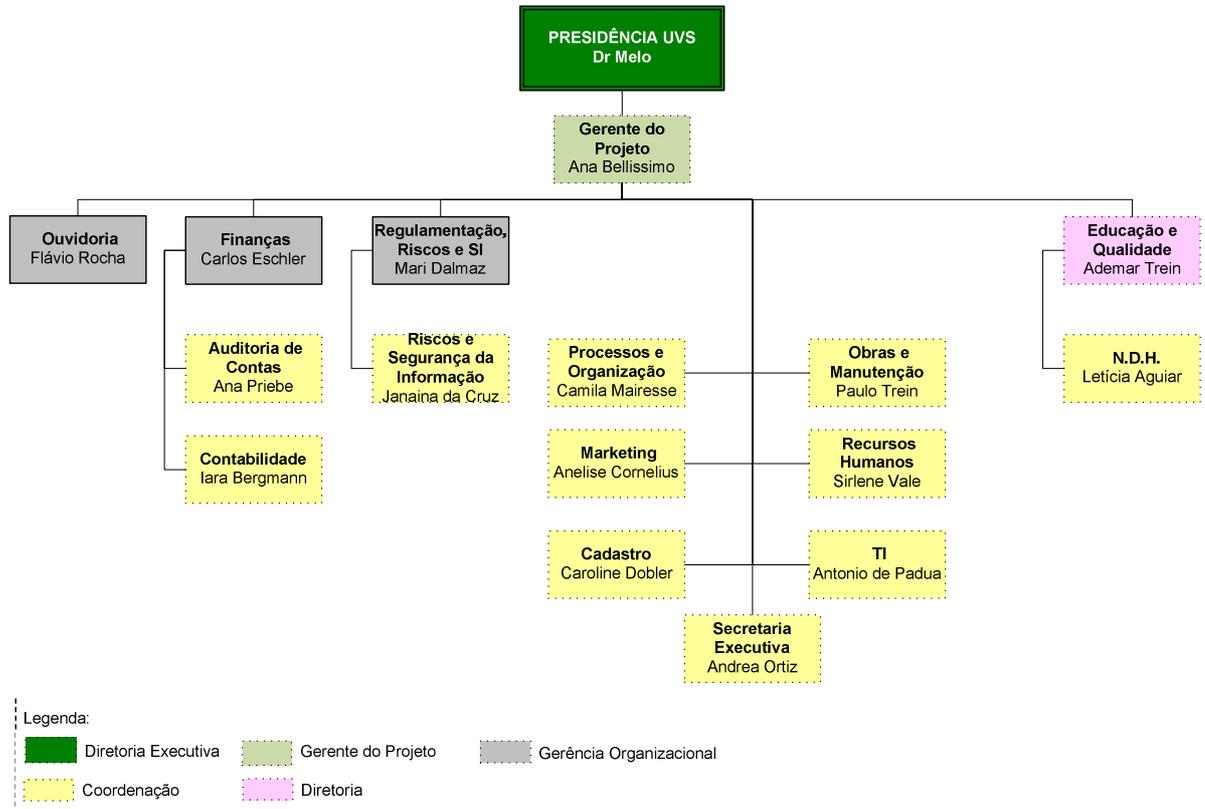


Figura 4 – Organograma do projeto.

4.1.2. Definição de Papéis

A tabela abaixo apresenta papel que cada membro da equipe desempenhará no projeto:

PAPEL	DESCRIÇÃO
Presidente (Patrocinador)	Responsável pelo preenchimento da Declaração de Veracidade e aprovação de algumas ações.
Gerente de Projetos	É o gerente responsável por definir a equipe, conduzir o projeto e garantir o seu sucesso. O sucesso é fazer fluir a informação entre os envolvidos, apresentar o <i>status</i> do projeto (da forma mais clara possível), concluir o projeto dentro dos custos e prazos previstos. É responsável também pelo gerenciamento dos Subprojetos para que sejam

	executados conforme contratado.
Ouvidoria	Responsável pela etapa de implementação da ouvidoria, somente nas questões relacionadas à definição de processo e estrutura organizacional.
Finanças	Responsável pela etapa de implementação da auditoria interna, desde a contratação até a definição do processo e estrutura física da área.
Auditoria de contas	Responsável pelo subprojeto de implementação da auditoria de enfermagem in loco, desde a contratação até a definição do processo.
Contabilidade	Apoiará integralmente o gerente (funcional) na execução do subprojeto de implementação de auditoria interna.
Regulamentação, Riscos e SI	Responsável pela etapa de Participação do Comitê Técnico Nacional de Produtos Médicos.
Riscos e Segurança da Informação	Responsável pela execução do subprojeto Implementar a Gestão de Riscos.
Processos e Organização	Responsável por desenvolver e implementar o novo organograma contemplando quesitos de governança e Implementar a ISO 9001:2008.
Marketing	Apoiará nos subprojetos que envolvem divulgação das informações em: 1) Divulgação anual das assembleias, conselhos de administração e fiscal e 2) divulgação aos acionistas sobre informações de governança da empresa.
Cadastro	Responsável pela aprovação de um relatório para ter conhecimento da distribuição de vidas no território.
Obras	Responsável pela etapa de construção/reforma da área de ouvidoria. Todos os custos e cronogramas necessários serão de responsabilidade do gestor da obra.
Recursos Humanos	Responsável, juntamente com as áreas que necessitarão contratações, de efetuar-las.
TI	Responsável pela elaboração de um relatório para ter conhecimento da distribuição de vidas no território.
Secretaria Executiva	Responsável por várias entregas do projeto, uma vez que várias coletas de informações são pertinentes à secretaria. Dos treze, quatro dos subprojetos serão executados, são eles: 1) Sistematizar a prestação de contas de forma trimestral; 2) Divulgação anual das reuniões de assembleia, conselhos de administração e fiscal; 3) Capacitação dos conselheiros e da diretoria executiva e, 4) Elaboração dos Regimentos.
Educação e Qualidade	Na pessoa de um diretor, deverá coordenar os trabalhos realizados pela área de Núcleo de Desenvolvimento Humano, todas as ações deste projeto que envolvem os cooperados (acionistas).
Núcleo de Desenvolvimento Humano	Responsável pelas divulgações dos dois subprojetos onde: 1) divulgação anual de assembleias, conselhos de administração e fiscal, e 2) divulgação aos acionistas sobre informações referente a governança. Também responsável pela elaboração dos regimentos juntamente com a secretaria executiva.

Tabela 7 - Definição dos papéis no projeto.

4.1.3. Diretório da Equipe do Projeto

A planilha abaixo representa o diretório da equipe do projeto, onde serão armazenados os dados para contato e a função que cada um desempenha no projeto.

Nº	NOME	ÁREA	E-MAIL	TELEFONE
01	Luis Carlos Melo	Presidência	drluiscarlosmelo@gmail.com	(51) 35841800
02	Ana Paula Bellissimo	Gerente do Projeto	ana.bellissimo@vs.unimed.com.br	(51) 3584-1835
03	Flávio Rocha	Ouvidoria	flavio.rocha@vs.unimed.com.br	(51) 3584-1800
04	Carlos Escher	Finanças	carlos.escher@vs.unimed.com.br	(51) 3584-1800
05	Ana Priebe	Auditoria de Contas	ana.priebe@vs.unimed.com.br	(51) 3584-1800
06	Iara Bergmann	Contador	iara.bergmann@vs.unimed.com.br	(51) 3584-1820
07	Janaina da Cruz	Riscos e SI	janaina.cruz@vs.unimed.com.br	(51) 3584-1870
08	Mari Dalmaz	Regulamentação	mari.dalmaz@vs.unimed.com.br	(51) 3584-1800
09	Andrea Ortiz	Secretaria	andrea.schneider@vs.unimed.com.br	(51) 3584-1804
10	Ademar Trein	Diretoria	ademar@sinos.net	(51) 3584-1800
11	Letícia Aguiar	NDH	leticia.aguiar@vs.unimed.com.br	(51) 3584-1864
12	Camila Mairesse	Processos	camila.mairesse@vs.unimed.com.br	(51) 3584-1835
13	Paulo Trein	Obras	paulo.trein@vs.unimed.com.br	(51) 3584-1800
14	Sirlene Vale	RH	sirlene.vale@vs.unimed.com.br	(51) 3584-835
15	Caroline Dobler	Cadastro	caroline.dobler@vs.unimed.com.br	(51) 5584-1800

Tabela 8 – Diretório da equipe do projeto.

4.1.4. Matriz de Responsabilidades (RACI) da Equipe do Projeto

A planilha abaixo mostra a matriz de responsabilidades da equipe do projeto em cada atividade do projeto.

A matriz RACI apresenta a relação entre papéis desempenhados e atividades e/ou artefatos a serem entregues para um projeto. Atividades e artefatos podem ser obtidos da EAP (WBS). RACI é o acrônimo (em inglês) para *Responsible* (responsável), *Accountable* (aprovador), *Consulted* (consultado) e *Informed* (informado).

Tarefas/Responsáveis	Luis Carlos Melo Presidente	Ana Paula Bellissimo Gerente do Projeto	Flávio Rocha Assessor de Relacionamento	Carlos Escher Gerente Finanças	Ana Priebe Enfermeiro Auditor	Iara Bergmann Contador	Janaina da Cruz Gestor de Riscos	Caroline Dabler Gestor de Cadastro	Mari Dalmaç Assessor Regulamentação	Andrea Ortiz Secretária	Ademar Trein Diretor Educação e Qualidade	Leticia Aguiar Gestor do Núcleo de Desenvolvimento Humano	Camila Mairesse Analista de Processos	Paulo Trein Gestor de Obras	Sirlene Vale Gestor de RH	Antônio de Pádua Gestor de TI	Anelise Cornelius Gestor de Marketing
FASE DE INICIAÇÃO																	
Termo de Abertura do Projeto	A	R															
FASE DE PLANEJAMENTO																	
Declaração de escopo	A	R															
Plano de Ação de Governança	A	R															
FASE DE EXECUÇÃO																	
Coletar as evidências	A	R											C				
Preencher o formulário de avaliação		R											C				
Implementar Ouvidoria																	
Estruturação da área e canais de atendimento	A	I	R	C									C				
Definição de perfil e mapa de competência do Ouvidor e equipe	I	I	C												R		
Seleção de ouvidor e equipe	A	I	C												R		
Revisão da estrutura organizacional UVS	A	I	C											R			
Verificação de cases e avaliação da estrutura de outras empresas		I	R				C						C		I		
Desenho do PR, PL, PT e lts, canais de comunicação, definição de indicadores e metas	A	I	R				C						C				
Incluir Auditoria Externa no cronograma																	
Elaborar novo Organograma		I												R			
Aprovar novo Organograma	R	I															
Divulgar novo Organograma	A	I											C				R
Implementar Gestão de Risco																	

Analisar os objetivos estratégicos X Riscos	A	I					R								C				
Analisar os riscos dos objetivos estratégicos		I					R								C				
Avaliar os Riscos Estratégicos		I					R								C				
Desenvolver os PTRs	A	I					R												
Implementar os PTRs	A	I					R								C				
Realizar a análise crítica dos riscos estratégicos	A	I					R								C				
Implementar auditoria de enfermagem In loco																			
Contratar uma enfermeira	A	I													C				R
Definir o processo de fiscalização	A	I													R				C
Implementar SGQ – ISO 9001																			
Definir controles faltantes		I																	R
Elaborar controles de documentação não existentes		I																	R
Alterar os processos de qualidade	A	I																	R
Realizar auditoria externa	A	I																	R
Adotar reuniões periódicas de gestão com cooperados (econômico-financeira)																			
Elaborar cronograma/agenda	A	I													C	C	R		
Aprovar a sistemática de apresentação	A	I														R			
Aprovar a agenda	A	I														R			
Agendar locais para divulgação	A	I													R	C	C		
Enviar comunicado sobre a agenda		I													C	C	C		R
Planejar calendário anual de AGO e AGE e Conselho Fiscal e CTD																			
Elaborar cronograma/agenda	A	I													C	C	R		
Aprovar a sistemática de apresentação	R	I																	
Aprovar a agenda	R	I																	
Agendar locais para divulgação	A	I													R	C	C		
Enviar comunicado sobre a agenda		I													C	C	C		R
Sistematizar divulgação periódica aos cooperados de informações voltadas à governança																			
Coletar as informações necessárias com os donos das informações		I													R	C	C		

Definir forma de divulgação	A	I									C	C	C					R
Sistematizar divulgação periódica aos clientes de informações voltadas à governança																		
Coletar as informações necessárias com os donos das informações		I																R
Definir forma de divulgação	A	I																R
Implementar auditoria interna operacional contábil																		
Contratar um <i>controller</i>	A	I																R
Definir o processo de fiscalização	A	I																R
Capacitar conselheiros e diretores executivos em governança e gestão administrativa																		
Definir a Instituição do curso de Governança In Company	A	I																R
Definir o período máximo para conclusão curso/MBA em gestão	A	I																R
Aprovar definições	R	I																
Implantar relatório de distribuição de vidas conforme estatuto																		
Desenvolver o relatório de vidas por filiada		I																R
Validar relatório		I																R
Adequar regimentos internos, estatuto ao SGQ																		
Elaborar regimento do CTD		I																R
Elaborar regimento do Conselho Fiscal		I																R
Aprovar ambos os regimentos	R	I																C
Padronizar regimentos e estatuto na documentação da qualidade		I																C
Participar do CTNPM																		
Levantar informações necessárias para a participação no comitê		I																R
Tornar-se membro do comitê	A	I																R
FASE DE FINALIZAÇÃO																		
Coletar as evidências de 2014	A	R																
Imprimir protocolo de envio		C																R

Figura 5 - Matriz de Responsabilidades (RACI).

4.2. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

O plano de gerenciamento dos recursos humanos define e documenta os requisitos e a quantidade de pessoas necessárias para as atribuições de funções, de responsabilidades e das vinculações funcionais do projeto. É o documento que servirá de guia ao gerente do projeto para saber quem faz o que e quando durante o decorrer do projeto e como serão avaliados os integrantes da equipe.

4.2.1. Novos Recursos, Realocação e Substituição de Membros da Equipe

O gerente de projetos é o responsável pela alocação dos recursos no projeto e por eventuais substituições. Com o andamento do projeto poderá ser necessário a realocação de membros da equipe, que será realizada pelo gerente do projeto.

A equipe deve estar engajada e focada na conclusão das atividades para obter o sucesso do projeto. Baseado nisso, o gerente do projeto tem total autoridade para realizar as substituições e os remanejamentos que fizerem necessários, observando sempre os princípios éticos e regulamentares.

5. TEMPO

O tempo é um dos principais itens de um projeto e deve ser rigorosamente administrado. Segundo Valeriano (2007), “a gestão do tempo consiste no cuidadoso preparo de um cronograma e no seu criterioso controle, para que o projeto seja concluído no tempo previsto”.

O gerenciamento do tempo visa assegurar que o projeto seja executado com pontualidade, utilizando técnicas como PERT/CPM e ferramentas, como os softwares de agendamento. Para isto, serão definidas as atividades com seus níveis de detalhamento do que será realizado e será determinada a sequência dessas atividades, estimativa de duração e estabelecido o relacionamento de precedência entre elas.

5.1. *EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO*

A estrutura analítica do projeto de Implementação da Governança Cooperativa mostra as atividades detalhadas na figura abaixo.

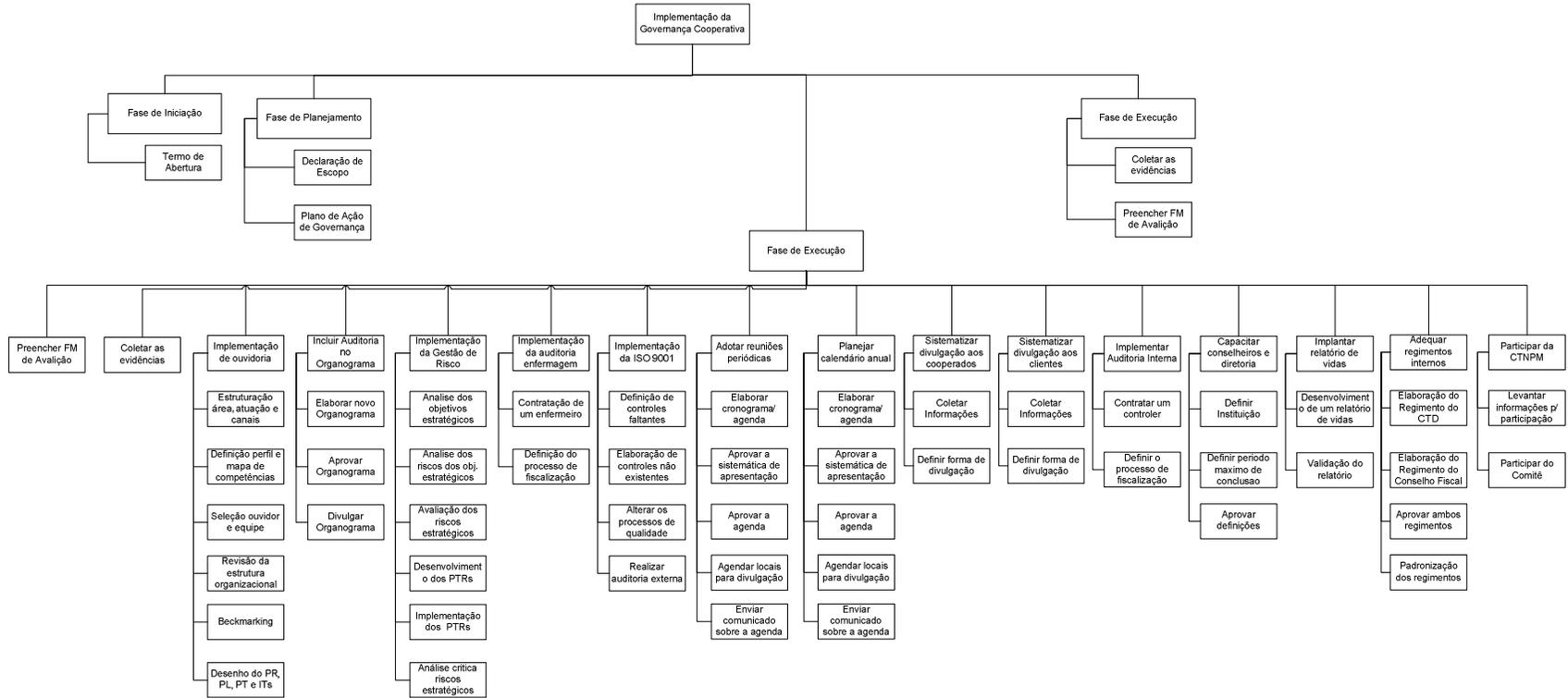


Figura 6 – EAP - Estrutura Analítica do Projeto.

5.1.1. Dicionário da EAP

O dicionário da EAP descreve detalhadamente o que será feito em cada pacote de trabalho que compõe a EAP do projeto de Implementação da Governança Cooperativa e quem serão os responsáveis por cada um desses pacotes, conforme planilha a seguir.

Fases	Descrição	Responsável
FASE DE INICIAÇÃO		
Termo de Abertura do Projeto	Documento que define quem é o gerente de projeto, sua autoridade e responsabilidade, descrição do produto do projeto e suas características, principais entregas do projeto, além de um cronograma e custo estimado.	Cliente do Projeto
FASE DE PLANEJAMENTO		
Declaração de escopo	Documento que apresenta mais detalhadamente o que foi descrito no termo de abertura, além das premissas, restrições e expectativas do cliente	Gerente do Projeto
Plano de Ação de Governança	Plano de ação que detalha a fase inicial do projeto, ou seja, para a identificação de lacunas para obtenção objetivo deste projeto é necessário realizar algumas atividades anteriores.	Gerente do Projeto
FASE DE EXECUÇÃO		
Coletar as evidências	Momento em que serão coletadas as evidências necessárias para o preenchimento do formulário de auto avaliação. Também é necessário o envio de todas as evidências coletas e solicitadas pela Unimed do Brasil para a Obtenção do Selo de Governança.	Gerente do Projeto
Preencher o formulário de avaliação	Em posse de todas as evidências coletada anteriormente, deverá ser preenchido o formulário de avaliação, ou seja, ele só poderá ser preenchido caso tenham sido entregues as evidências solicitadas.	Gerente do Projeto
Implementar Ouvidoria		
Estruturação da área e canais de atendimento	Esta etapa abrange a formulação de uma área nova na organização. Deverá ser estudada a estrutura de empresas semelhantes e realização de curso para que se tenha o máximo de assertividade na sua concepção. Deverão ser identificados os canais de atendimento mais utilizados por empresas com maior <i>know how</i> nesse tipo de atendimento.	Assessor de Relacionamento
Definição de perfil e mapa de competência do Ouvidor e equipe	A gestora do RH, juntamente com o assessor de relacionamento corporativo deverão criar, baseado no processo de gestão de carreiras já existente, um mapa para todos os cargos identificados como prioritários para a criação de tal área.	Gestor de RH
Seleção de ouvidor e equipe	A gestora do RH, juntamente com o assessor de relacionamento corporativo deverão selecionar, baseado no processo de recrutamento e seleção já existente, colaboradores identificados como prioritários para a criação de tal área.	Gestor de RH
Revisão física da estrutura organizacional UVS	O gestor da área de Obras deverá fazer um projeto (sem relação com este) para a reforma/construção da área. Deverão ser levados em consideração todos os custos por este responsável elencados na questão de infraestrutura de trabalho. Deverá contemplar móveis, fiações, cabeamento, projeto hídrico e todos os outros determinados no processo de Obras e Manutenção já existente.	Gestor de Obras

Verificação de cases e avaliação da estrutura de outras empresas	Esta etapa é imprescindível para o sucesso deste pacote de tarefas, uma vez que a empresa não possui <i>know how</i> , precisa interagir com quem já possui essa expertise. Para visita, deverá ser levado em consideração o porte da empresa visitada e o negócio ao qual ela está inserida.	Assessor de Relacionamento
Desenho do PR, PL, PT e ITs, canais de comunicação, definição de indicadores e metas	Deverão ser descritos os documentos que regerão esta nova área, incluindo definição de indicadores e metas a serem atingidas (essas informações deverão ser baseadas na verificação de cases).	Assessor de Relacionamento
Incluir Auditoria Externa no cronograma		
Elaborar novo Organograma	Esta etapa abrange a elaboração/alteração do organograma da UVS. Deverá ser inserido a auditoria externa no mesmo.	Analista de Processos
Aprovar novo Organograma	A diretoria, representado pelo presidente da cooperativa, deverá aprovar o novo organograma.	Presidente
Divulgar novo Organograma	A divulgação deverá ser feita nos meios de comunicação existentes na cooperativa.	Gestor de Marketing
Implementar Gestão de Riscos		
Analisar os objetivos estratégicos X riscos	Deverá ser elaborada uma matriz que cruze os objetivos estratégicos definidos pela UVS x riscos estratégicos identificados no planejamento estratégico.	Gestor de Riscos
Analisar os riscos dos objetivos estratégicos	Os riscos identificados como estratégicos deverão ser analisados criticamente a fim de garantir que a os riscos são realmente potenciais ameaças para a organização	Gestor de Riscos
Avaliar os riscos estratégicos	A avaliação dos riscos consiste em pontuar, com a escala já definida pelo processo de Gestão de Riscos da organização, o nível de risco a qual cada um esteja exposto.	Gestor de Riscos
Desenvolver os PTRs	Os planos de tratamento de risco deverão ser elaborados utilizando o método 5W2H (formulário já específico na organização nomeado como Plano de Ação) e deverá ser inserido no plano de ação do objetivo estratégico para que ambos possam ser monitorando concomitantemente.	Gestor de Riscos
Implementar os PTRs	Executar o Plano de ação.	Gestor de Riscos
Realizar a análise crítica dos riscos estratégicos	Todo ano deverá ser realizada a análise crítica dos riscos, a fim de verificar se permanecem os já identificados ou se a organização se tornou mais ou menos exposta a determinadas situações. Esta análise crítica deverá seguir os padrões já estabelecidos pela empresa do processo de gestão de riscos.	Gestor de Riscos
Implementar auditoria de enfermagem <i>In loco</i>		
Contratar uma enfermeira	A gestora do RH, juntamente com a enfermeira auditora deverão selecionar, baseado no processo de recrutamento e seleção já existente, colaboradores identificados como aptos para a execução de tal atividade na Unimed Vale do Sinos.	Gestor de RH
Definir o processo de fiscalização	Deverão ser atualizados os documentos pertinentes à área contemplando essa nova atividade, incluindo definição de indicadores para tal.	Enfermeiro Auditor

Implementar SGQ – ISO 9001		
Definir controles faltantes	Como a organização já possui um SGQ, o mesmo precisará de uma revisão para que seja verificado quais os controles existentes e quais os que ainda precisam ser elaborados.	Analista de Processos
Elaborar controles de documentação não existentes	A partir da definição anterior, deverá ser implementado os controles de documentação que a organização ainda não possui.	Analista de Processos
Alterar os processos de qualidade	Deverão ser atualizados os documentos pertinentes à área contemplando essa nova atividade.	Analista de Processos
Realizar auditoria externa	A organização deverá ser submetida a uma auditoria externa a fim de verificação e certificação do selo.	Analista de Processos
Adotar reuniões periódicas de gestão com cooperados (econômico-financeira)		
Elaborar cronograma/agenda	Nesta etapa deverá ser elaborada uma agenda com as datas das reuniões do ano de 2014	Gestor do NDH
Aprovar a sistemática de apresentação	A diretoria, representada pelo diretor de educação e qualidade, juntamente com o presidente da cooperativa deverão aprovar esta nova sistemática de reuniões	Diretor de Educação e Qualidade
Aprovar a agenda	A diretoria, representada pelo diretor de educação e qualidade, juntamente com o presidente da cooperativa deverão aprovar a agenda	Diretor de Educação e Qualidade
Agendar locais para divulgação	Reservar salas/plenários/auditórios para a realização das reuniões	Secretária
Enviar comunicado sobre a agenda	Deverá ser divulgada a agenda nos meios de comunicação já existentes	Gestor de Marketing
Planejar calendário anual de AGO e AGE e Conselho Fiscal e CTD		
Elaborar cronograma/agenda	Nesta etapa deverá ser elaborada uma agenda com as datas das reuniões do ano de 2014	Gestor do NDH
Aprovar a sistemática de apresentação	A diretoria, representada pelo diretor de educação e qualidade, juntamente com o presidente da cooperativa deverão aprovar esta nova sistemática de reuniões	Diretor de Educação e Qualidade
Aprovar a agenda	A diretoria, representada pelo diretor de educação e qualidade, juntamente com o presidente da cooperativa deverão aprovar a agenda	Diretor de Educação e Qualidade
Agendar locais para divulgação	Reservar salas/plenários/auditórios para a realização das reuniões	Secretária
Enviar comunicado sobre a agenda	Deverá ser divulgada a agenda nos meios de comunicação já existentes	Gestor de Marketing
Sistematizar divulgação periódica aos cooperados de informações voltadas à governança		
Coletar as informações necessárias com os donos das informações	As informações a serem repassadas aos cooperados deverão ser coletadas trimestralmente, com as áreas de Processos e Organização	Secretária
Definir forma de divulgação	Deverão ser definidos as formas de divulgação dessas informações	Gestor de Marketing
Sistematizar divulgação periódica aos clientes de informações voltadas à governança		

Coletar as informações necessárias com os donos das informações	As informações a serem repassadas aos clientes deverão ser coletadas trimestralmente, com as áreas de Processos e Organização	Secretária
Definir forma de divulgação	Deverão ser definidos as formas de divulgação dessas informações	Gestor de Marketing
Implementar auditoria interna operacional contábil		
Contratar um <i>controller</i>	A gestora do RH, juntamente com a gerência de finanças deverão selecionar, baseado no processo de recrutamento e seleção já existente, colaborador para a execução de tal atividade na Unimed Vale do Sinos	Gestor de RH
Definir o processo de fiscalização	Deverão ser atualizados os documentos pertinentes à área contemplando essa nova atividade, incluindo definição de indicadores para tal	Gerente de Finanças
Capacitar conselheiros e diretores executivos em governança e gestão administrativa		
Definir a Instituição do curso de Governança <i>In Company</i>	Nesta etapa deverão ser selecionadas as instituições de ensino aptas a realizarem o curso <i>In Company</i> , uma vez que será mais acessível, tanto financeiramente quando logisticamente para os membros da diretoria e conselhos. Após a seleção, deverá ser escolhida uma para promover o curso.	Secretária
Definir o período máximo para conclusão curso/MBA em gestão	Deverá ser estipulado um tempo máximo para a conclusão de um curso/MBA em gestão pelos membros da diretoria.	Diretor de Educação e Qualidade
Aprovar definições	A diretoria, representado pelo presidente da cooperativa, deverá aprovar tanto o prazo para finalização dos cursos quanto a instituição que ministrará o curso <i>In Company</i> .	Presidente
Implantar relatório de distribuição de vidas conforme estatuto		
Desenvolver o relatório de vidas por filiada	Deverá desenvolver um relatório que contemple quantidade de clientes por filiada conforme determina o estatuto.	Gestor de TI
Validar relatório	Etapa de verificação se o relatório atende as necessidades.	Gestor de Cadastro
Adequar regimentos internos, estatuto ao SGQ		
Elaborar regimento do CTD	Documento que conterà todas as obrigações, deveres e punições aos cargos do Conselho Técnico Disciplinar	Secretária
Elaborar regimento do Conselho Fiscal	Documento que conterà todas as obrigações, deveres e punições aos cargos do Conselho Fiscal	Secretária
Aprovar ambos os regimentos	Aprovação dos dois novos documentos	Presidente
Padronizar regimentos e estatuto na documentação da qualidade	Ambos os documentos deverão estar no padrão do SGQ	Analista de Processos
Participar do CTNPM		
Levantar informações necessárias para a	Deverá ser realizada uma pesquisa para conhecer as exigências de participação do comitê	Assessor de Regulamentação

participação no comitê		
Tornar-se membro do comitê	Efetivar a participação	Assessor de Regulamentação
FASE DE FINALIZAÇÃO		
Coletar Evidências 2014	Coletar as evidências do ano de 2013 a fim de verificar se o objetivo do projeto foi atingido	Analista de Processos
Imprimir protocolo de envio	Imprimir protocolos de envio	Analista de Processos

Tabela 9 - Dicionário da EAP.

5.2. **CRONOGRAMA**

O cronograma do projeto determina as datas de início e término planejadas para cada atividade do projeto. De acordo com o Guia PMBOK 4ª edição, “o desenvolvimento do cronograma pode exigir que as estimativas de duração e as estimativas de recursos sejam reexaminadas e revisadas para criar um cronograma do projeto aprovado, que possa servir como uma linha de base em relação a qual o progresso possa ser acompanhado”.

O cronograma desenvolvido neste projeto é o Cronograma de Barras ou Gráfico de Gantt, que apresenta as atividades na forma esquematizada de barras horizontais, cujos tamanhos são proporcionais aos respectivos tempos de execução de cada uma dessas atividades. Além disso, nesse tipo de cronograma, pode-se visualizar um cabeçalho que define a linha de tempo do projeto (*timeline*).

A figura abaixo apresenta o cronograma detalhado do projeto Implementação da Governança Cooperativa da Unimed Vale do Sinos, contendo a quantidade de dias necessários para executar cada atividade. Também é possível visualizar qual a atividade predecessora, quando existir, e que recursos serão utilizados para desenvolver essa atividade.

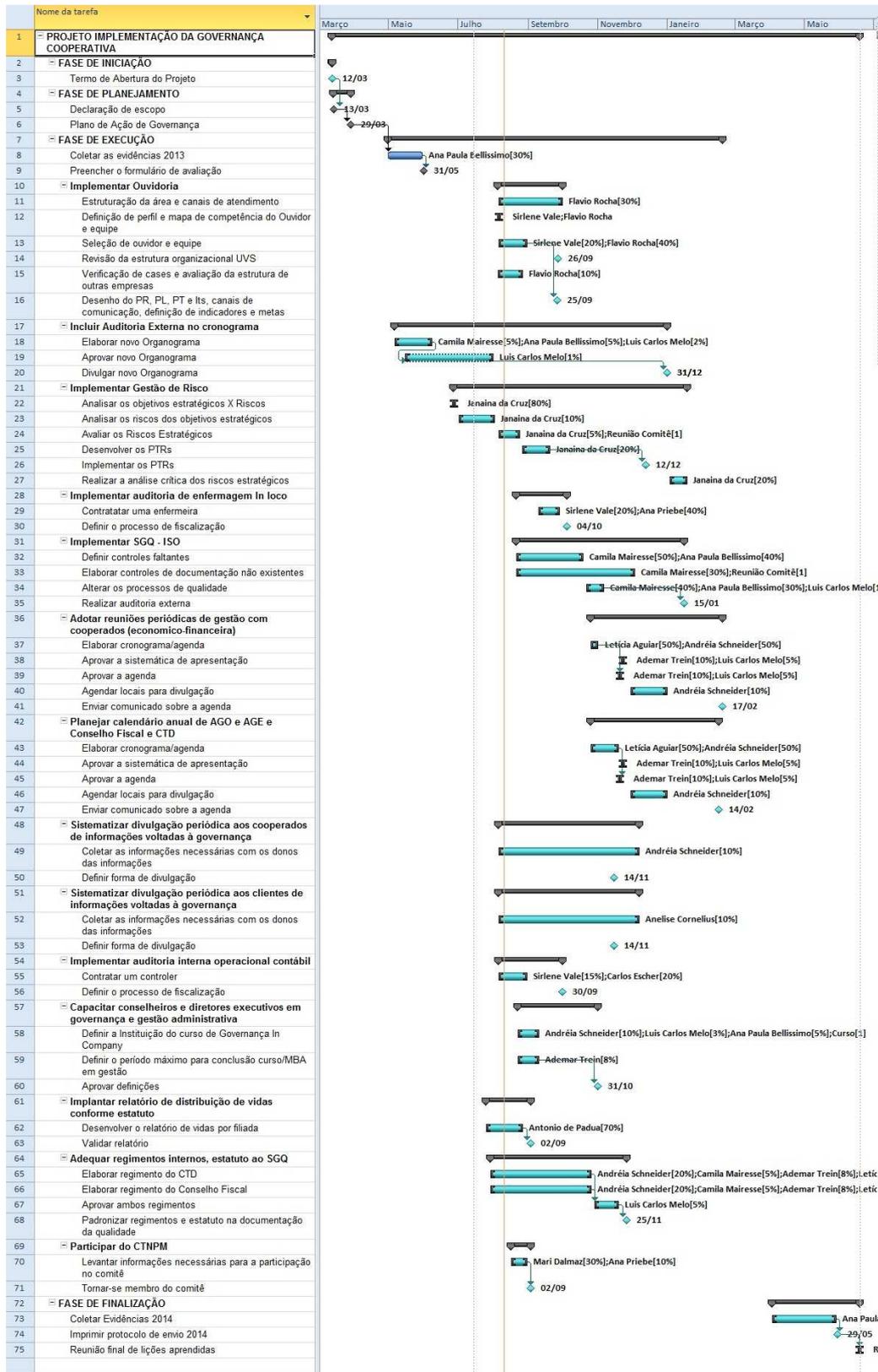


Figura 7 – Cronograma detalhado do projeto.

5.2.1. Descrição das Fases do Projeto

Todo projeto tem um ciclo de vida e passa por determinadas fases ou processos que apresentam entradas, transformações e resultados. A tabela 6 apresenta as fases do projeto de Implementação da Governança Cooperativa na Unimed Vale do Sinos com a descrição do que deve ser feito em cada uma delas para que o mesmo seja realizado dentro do escopo definido.

Atividade	Descrição	Papel
Fase de Iniciação	Nesta fase será elaborado o Termo de Abertura.	Definir os requisitos básicos do que será entregue, principalmente o levantamento das premissas.
Fase de Planejamento	Nesta fase será elaborado o Escopo, o Cronograma, o Orçamento e o Plano de ação inicial para o alcance do objetivo do projeto.	Definir o escopo detalhado do projeto, determinar o cronograma e o orçamento para a execução do projeto e elaborar o plano de gerenciamento do projeto, visando o sucesso do mesmo.
Fase de Execução	Nesta fase será executado o projeto, iniciando com a análise das lacunas identificadas na entrega da auto avaliação. Serão elaborados os planos de ação que deverão ser executados para a obtenção do selo diamante.	Executar os requisitos definidos no escopo do projeto, assegurando a qualidade e o cumprimento do prazo e dos custos estabelecidos.
Fase de Finalização	Nesta fase o projeto será enviada as evidências para a Unimed do Brasil a fim de verificar se o objetivo foi atingido. Também será realizada reunião com a equipe do projeto para registrar as lições aprendidas.	Receber a aprovação do trabalho realizado e registrar as lições aprendidas para uso em futuros projetos.

Tabela 10 - Descrição das fases do projeto.

5.2.2. Datas Alvos (*millestones*)

Datas alvos ou marcos do projeto são eventos que servem como referências ou pontos de controle (*check-points*) em relação ao progresso do projeto e auxiliam a equipe do projeto na tomada de decisão para cálculo de custos, para estimativa de atrasos ou adiantamentos de tarefas, entre outros.

A tabela 7 apresenta os marcos do Projeto Implementação da Governança Cooperativa, conforme já definido no escopo, com sua duração, início e término.

Nome da tarefa	Duração	Início	Término
FASE DE INICIAÇÃO	8 hrs	Ter 12/03/13	Ter 12/03/13
Termo de Abertura do Projeto	1 dia	Ter 12/03/13	Ter 12/03/13
FASE DE PLANEJAMENTO	96,5 hrs	Qua 13/03/13	Sex 29/03/13
Declaração de escopo	1 dia	Qua 13/03/13	Qua 13/03/13
Plano de Ação de Governança	11,06 dias	Qui 14/03/13	Sex 29/03/13
FASE DE EXECUÇÃO	1672,5 hrs	Ter 30/04/13	Seg 17/02/14
Preencher o formulário de avaliação	1 dia	Sex 31/05/13	Sex 31/05/13
Implementar Ouvidoria	328 hrs	Seg 05/08/13	Seg 30/09/13
Revisão da estrutura organizacional UVS	39 dias	Seg 05/08/13	Qui 26/09/13
Desenho do PR, PL, PT e Its, canais de comunicação, definição de indicadores e metas	18 dias	Seg 02/09/13	Qua 25/09/13
Incluir Auditoria Externa no cronograma	1376 hrs	Seg 06/05/13	Ter 31/12/13
Divulgar novo Organograma	144 dias	Qui 13/06/13	Ter 31/12/13
Implementar Gestão de Risco	1176 hrs	Qui 27/06/13	Sex 17/01/14
Implementar os PTRs	60 dias	Sex 20/09/13	Qui 12/12/13
Implementar auditoria de enfermagem In loco	264 hrs	Qua 21/08/13	Sex 04/10/13
Definir o processo de fiscalização	33 dias	Qua 21/08/13	Sex 04/10/13
Implementar SGQ - ISO	847,5 hrs	Qua 21/08/13	Qua 15/01/14
Realizar auditoria externa	1 dia	Qua 15/01/14	Qua 15/01/14
Adotar reuniões periódicas de gestão com cooperados (econômico-financeira)	656 hrs	Sex 25/10/13	Seg 17/02/14
Enviar comunicado sobre a agenda	46 dias	Seg 16/12/13	Seg 17/02/14
Planejar calendário anual de AGO e AGE e Conselho Fiscal e CTD	648 hrs	Sex 25/10/13	Sex 14/02/14
Enviar comunicado sobre a agenda	45 dias	Seg 16/12/13	Sex 14/02/14
Sistematizar divulgação periódica aos cooperados de informações voltadas à governança	720 hrs	Seg 05/08/13	Sex 06/12/13
Definir forma de divulgação	21 dias	Qui 17/10/13	Qui 14/11/13
Sistematizar divulgação periódica aos clientes de informações voltadas à governança	720 hrs	Seg 05/08/13	Sex 06/12/13
Definir forma de divulgação	21 dias	Qui 17/10/13	Qui 14/11/13
Implementar auditoria interna operacional contábil	328 hrs	Seg 05/08/13	Seg 30/09/13
Definir o processo de fiscalização	36 dias	Seg 12/08/13	Seg 30/09/13
Capacitar conselheiros e diretores executivos em governança e gestão administrativa	408 hrs	Qui 22/08/13	Qui 31/10/13
Aprovar definições	38 dias	Ter 10/09/13	Qui 31/10/13
Implantar relatório de distribuição de vidas conforme estatuto	224 hrs	Qui 25/07/13	Seg 02/09/13
Validar relatório	5 dias	Ter 27/08/13	Seg 02/09/13
Adequar regimentos internos, estatuto ao SGQ	688 hrs	Seg 29/07/13	Seg 25/11/13
Padronizar regimentos e estatuto na documentação da qualidade	5 dias	Ter 19/11/13	Seg 25/11/13
Participar do CTNPM	96 hrs	Sex 16/08/13	Seg 02/09/13

Tornar-se membro do comitê	1 dia	Seg 02/09/13	Seg 02/09/13
FASE DE FINALIZAÇÃO	447,5 hrs	Qua 02/04/14	Qua 18/06/14
Imprimir protocolo de envio 2014	1 dia	Qui 29/05/14	Qui 29/05/14

Tabela 11 - Marcos do projeto com duração, início e término.

5.3. **PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO**

O plano de gerenciamento do se tempo destina a documentar quais os processos que serão efetuados para que o tempo estimado em cada atividade do projeto seja cumprido dentro do prazo estabelecido, e, caso ocorram mudanças no tempo, como serão priorizadas e controladas.

5.3.1. **Processos de Gerenciamento de Tempo**

- O gerenciamento do tempo será realizado a partir da alocação de percentual completo nas atividades do projeto através da utilização do Microsoft Project;
- A atualização dos prazos será realizada através de relatórios no Microsoft Project, que serão avaliados semanalmente pelo Gerente do Projeto;
- As atividades que apresentarem folga maior ou igual a 15 dias serão consideradas críticas;
- Qualquer mudança no prazo, que foi inicialmente previsto para o projeto, deve ser avaliada e classificada dentro do controle de mudanças do tempo e sua solicitação deverá ser encaminhada, por e-mail, ao gerente de projeto;
- A atualização da linha de base do projeto somente será permitida mediante a autorização formal do gerente do projeto e do patrocinador.

5.3.2. Priorização e Controle das Mudanças nos Prazos

As mudanças nos prazos das atividades serão classificadas em dois níveis de prioridade, a saber:

- Prioridade A – atrasos com esse nível de prioridade requer uma ação imediata do gerente do projeto, que deve acionar imediatamente o patrocinador para discussão e análise, tendo em vista se tratar de de um problema de alto impacto no projeto e que requer solução urgente e inicialmente não identificada;
- Prioridade B – atrasos com esse nível de prioridade requer uma ação imediata do gerente do projeto e as soluções serão discutidas na reunião mensal do Comitê de Certificações.

Todas as mudanças nos prazos e atrasos ou adiantamentos do projeto devem ser tratados conforme o fluxograma de priorização das mudanças nos prazos, representado na figura 8, sendo que as conclusões, prioridades e ações devem ser apresentadas na reunião mensal do Comitê de Certificações.

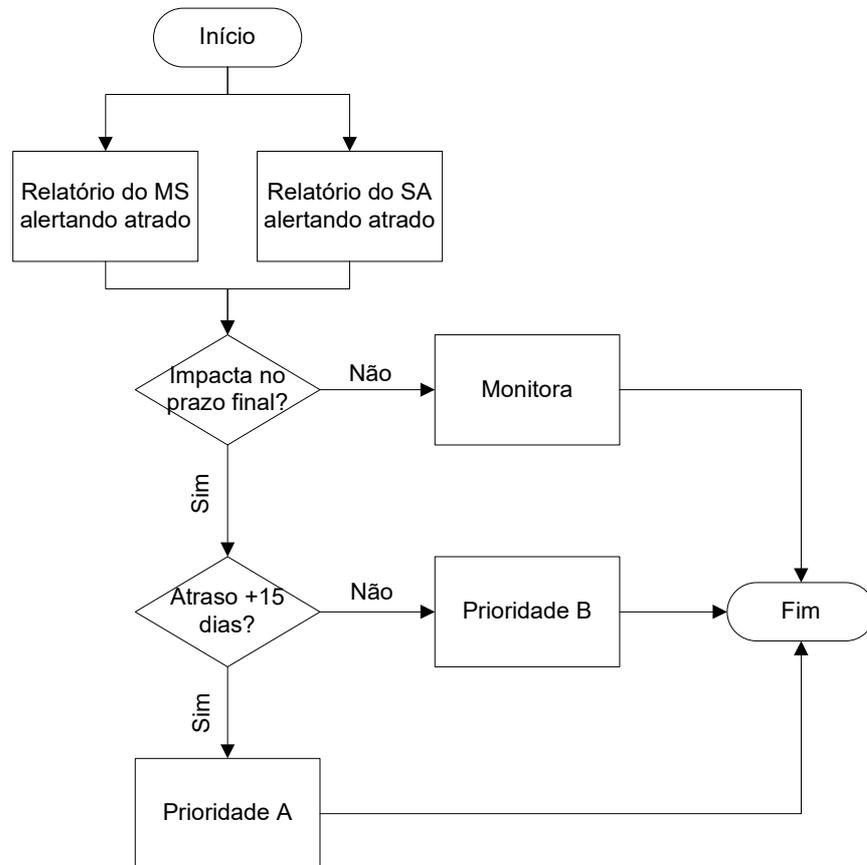


Figura 8 – Fluxograma de controle de mudanças de prazos.

5.3.3. Frequência de Avaliação dos Prazos do Projeto

O projeto não prevê uma folga no seu término baseado nos conceitos de corrente crítica, pois a construção do cronograma foi baseada no conceito de caminho crítico. A metodologia adotada será o MDP (Método do Diagrama de Precedência).

Os prazos do projeto serão atualizados e avaliados mensalmente, sendo que os resultados serão comunicados ao gerente do projeto e apresentados na reunião do Comitê de Certificações, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

6. CUSTOS

Os custos em projeto, segundo Valeriano (2007), “são decorrentes do fornecimento dos recursos e dos serviços necessários às atividades do projeto (pessoal, matéria-prima, equipamentos, materiais diversos, serviços etc.) e da duração prevista para eles (tempo de uso de equipamento, horas de serviço etc.)”.

Para estimar os custos do projeto de Implementação da Governança Cooperativa na Unimed Vale do Sinos foram utilizadas técnicas de analogia (projeto ou atividade similar já realizado), especialistas (experiência dos especialistas contratados para o projeto) e composição (através da EAP do projeto pode-se detalhar as tarefas e identificar seus insumos e custos).

6.1. UNIDADES DE MEDIDAS E CUSTO NO PROJETO

A tabela a seguir descreve quais as medidas utilizadas para os recursos do projeto de Implementação da Governança Cooperativa e qual o custo/valor de cada unidade de medida.

Nome do recurso	Tipo	Unidade de Medida	Custo
Flavio Rocha	Trabalho	Hora	R\$ 19.080,00
Paulo Trein	Trabalho	Hora	R\$ 4.992,00
Ana Paula Belíssimo	Trabalho	Hora	R\$ 8.747,50
Sirlene Vale	Trabalho	Hora	R\$ 2.640,00
Camila Mairesse	Trabalho	Hora	R\$ 6.619,20
Janaina da Cruz	Trabalho	Hora	R\$ 6.680,00
Luis Carlos Melo	Trabalho	Hora	R\$ 7.165,60
Anelise Cornelius	Trabalho	Hora	R\$ 6.164,00
Ana Priebe	Trabalho	Hora	R\$ 4.060,00
Letícia Aguiar	Trabalho	Hora	R\$ 4.800,00
Andréia Schneider	Trabalho	Hora	R\$ 12.456,00
Ademar Trein	Trabalho	Hora	R\$ 11.152,00
Carlos Escher	Trabalho	Hora	R\$ 4.864,00
Antonio de Pádua	Trabalho	Hora	R\$ 1.159,20
Caroline Dobler	Trabalho	Hora	R\$ 300,00
Mari Dalmaz	Trabalho	Hora	R\$ 2.412,00
Folders	Material	Unidade	R\$ 4.845,00
Curso	Material	Pacote de Serviço	R\$ 17.000,00

Reunião Comitê	Material	Pacote de Serviço	R\$ 4.560,00
----------------	----------	-------------------	--------------

Tabela 12 - Unidades de medidas e custos dos recursos no projeto.

6.2. ORÇAMENTO

O orçamento é constituído na relação dos recursos financeiros que serão utilizados ao longo de todo o projeto. A orçamentação de um projeto, segundo o Guia PMBOK (2004), envolve a agregação dos custos estimados de atividades do cronograma, individuais ou pacotes de trabalho, para estabelecer uma linha de base dos custos totais para a medição do desempenho do projeto.

A figura 9 apresenta a decomposição detalhada do orçamento do projeto de Implementação da Governança Cooperativa por atividades.

Nome da tarefa	Duração	Custo
PROJETO IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA COOPERATIVA	2655,5 hrs	R\$ 129.696,50
FASE DE INICIAÇÃO	8 hrs	R\$ 920,00
Termo de Abertura do Projeto	1 dia	R\$ 920,00
FASE DE PLANEJAMENTO	96,5 hrs	R\$ 823,75
Declaração de escopo	1 dia	R\$ 160,00
Plano de Ação de Governança	11,06 dias	R\$ 663,75
FASE DE EXECUÇÃO	1672,5 hrs	R\$ 125.596,75
Coletar as evidências 2013	22,06 dias	R\$ 1.323,75
Preencher o formulário de avaliação	1 dia	R\$ 200,00
Implementar Ouvidoria	328 hrs	R\$ 25.804,80
Estruturação da área e canais de atendimento	41 dias	R\$ 8.856,00
Definição de perfil e mapa de competência do Ouvidor e equipe	1 dia	R\$ 960,00
Seleção de ouvidor e equipe	20 dias	R\$ 6.720,00
Revisão da estrutura organizacional UVS	39 dias	R\$ 4.992,00
Verificação de cases e avaliação da estrutura de outras empresas	16 dias	R\$ 1.152,00
Desenho do PR, PL, PT e Its, canais de comunicação, definição de indicadores e metas	18 dias	R\$ 3.124,80
Incluir Auditoria Externa no cronograma	1376 hrs	R\$ 3.295,40
Elaborar novo Organograma	25 dias	R\$ 890,00
Aprovar novo Organograma	56 dias	R\$ 582,40
Divulgar novo Organograma	144 dias	R\$ 1.823,00
Implementar Gestão de Risco	1176 hrs	R\$ 6.390,00
Analisar os objetivos estratégicos X Riscos	1 dia	R\$ 160,00
Analisar os riscos dos objetivos estratégicos	24 dias	R\$ 480,00

Avaliar os Riscos Estratégicos	15 dias	R\$ 910,00
Desenvolver os PTRs	19 dias	R\$ 760,00
Implementar os PTRs	60 dias	R\$ 3.600,00
Realizar a análise crítica dos riscos estratégicos	12 dias	R\$ 480,00
Implementar auditoria de enfermagem In loco	264 hrs	R\$ 5.206,80
Contratar uma enfermeira	15 dias	R\$ 1.920,00
Definir o processo de fiscalização	33 dias	R\$ 3.286,80
Implementar SGQ – ISO 9001	847,5 hrs	R\$ 10.920,00
Definir controles faltantes	43 dias	R\$ 5.504,00
Elaborar controles de documentação não existentes	74 dias	R\$ 2.891,20
Alterar os processos de qualidade	12 dias	R\$ 2.428,80
Realizar auditoria externa	1 dia	R\$ 96,00
Adotar reuniões periódicas de gestão com cooperados (econômico-financeira)	656 hrs	R\$ 2.836,00
Elaborar cronograma/agenda	5 dias	R\$ 1.100,00
Aprovar a sistemática de apresentação	1 dia	R\$ 132,00
Aprovar a agenda	1 dia	R\$ 132,00
Agendar locais para divulgação	23 dias	R\$ 552,00
Enviar comunicado sobre a agenda	46 dias	R\$ 920,00
Planejar calendário anual de AGO e AGE e Conselho Fiscal e CTD	648 hrs	R\$ 5.456,00
Elaborar cronograma/agenda	17 dias	R\$ 3.740,00
Aprovar a sistemática de apresentação	1 dia	R\$ 132,00
Aprovar a agenda	1 dia	R\$ 132,00
Agendar locais para divulgação	23 dias	R\$ 552,00
Enviar comunicado sobre a agenda	45 dias	R\$ 900,00
Sistematizar divulgação periódica aos cooperados de informações voltadas à governança	720 hrs	R\$ 6.722,00
Coletar as informações necessárias com os donos das informações	90 dias	R\$ 2.160,00
Definir forma de divulgação	21 dias	R\$ 4.562,00
Sistematizar divulgação periódica aos clientes de informações voltadas à governança	720 hrs	R\$ 7.532,00
Coletar as informações necessárias com os donos das informações	90 dias	R\$ 1.800,00
Definir forma de divulgação	21 dias	R\$ 5.732,00
Implementar auditoria interna operacional contábil	328 hrs	R\$ 6.289,60
Contratar um <i>controler</i>	20 dias	R\$ 3.280,00
Definir o processo de fiscalização	36 dias	R\$ 3.009,60
Capacitar conselheiros e diretores executivos em governança e gestão administrativa	408 hrs	R\$ 19.865,20
Definir a Instituição do curso de Governança In Company	13 dias	R\$ 17.847,60
Definir o período máximo para conclusão curso/MBA em gestão	13 dias	R\$ 832,00
Aprovar definições	38 dias	R\$ 1.185,60
Implantar relatório de distribuição de vidas conforme estatuto	224 hrs	R\$ 1.459,20

Desenvolver o relatório de vidas por filiada	23 dias	R\$ 1.159,20
Validar relatório	5 dias	R\$ 300,00
Adequar regimentos internos, estatuto ao SGQ	688 hrs	R\$ 19.664,00
Elaborar regimento do CTD	65 dias	R\$ 8.892,00
Elaborar regimento do Conselho Fiscal	65 dias	R\$ 8.892,00
Aprovar ambos regimentos	16 dias	R\$ 832,00
Padronizar regimentos e estatuto na documentação da qualidade	5 dias	R\$ 1.048,00
Participar do CTNPM	96 hrs	R\$ 2.632,00
Levantar informações necessárias para a participação no comitê	11 dias	R\$ 2.596,00
Tornar-se membro do comitê	1 dia	R\$ 36,00
FASE DE FINALIZAÇÃO	447,5 hrs	R\$ 2.356,00
Coletar Evidências 2014	41 dias	R\$ 1.580,00
Imprimir protocolo de envio	1 dia	R\$ 16,00
Reunião final de lições aprendidas	1 dia	R\$ 760,00

Figura 9 – Decomposição detalhada do orçamento do projeto por atividade.

6.3. FLUXO DE CAIXA DO PROJETO E GRÁFICO DA “CURVA S”

O fluxo de caixa de um projeto é a forma de representar graficamente as entradas e saídas de dinheiro durante um determinado intervalo de tempo.

A tabela a seguir apresenta o fluxo de caixa das principais entregas do projeto:

Nome da tarefa	Data	PV	PV Acumulado
Termo de Abertura do Projeto	12/03/2013	R\$ 920,00	R\$ 920,00
Declaração de escopo	13/03/2013	R\$ 160,00	R\$ 1.080,00
Plano de Ação de Governança	29/03/2013	R\$ 663,75	R\$ 1.743,75
Preencher o formulário de avaliação	31/05/2013	R\$ 200,00	R\$ 1.943,75
Validar relatório	02/09/2013	R\$ 300,00	R\$ 2.243,75
Tornar-se membro do comitê	02/09/2013	R\$ 36,00	R\$ 2.279,75
Desenho do PR, PL, PT e Its, canais de comunicação, definição de indicadores e metas	25/09/2013	R\$ 3.124,80	R\$ 5.404,55
Revisão da estrutura organizacional UVS	26/09/2013	R\$ 4.992,00	R\$ 10.396,55
Definir o processo de fiscalização	30/09/2013	R\$ 3.009,60	R\$ 13.406,15
Definir o processo de fiscalização	04/10/2013	R\$ 3.286,80	R\$ 16.692,95
Aprovar definições	31/10/2013	R\$ 1.185,60	R\$ 17.878,55
Definir forma de divulgação	14/11/2013	R\$ 4.562,00	R\$ 22.440,55
Definir forma de divulgação	14/11/2013	R\$ 5.732,00	R\$ 28.172,55
Padronizar regimentos e estatuto na documentação da qualidade	25/11/2013	R\$ 1.048,00	R\$ 29.220,55

Implementar os PTRs	12/12/2013	R\$ 3.600,00	R\$ 32.820,55
Divulgar novo Organograma	31/12/2013	R\$ 1.823,00	R\$ 34.643,55
Realizar auditoria externa	15/01/2014	R\$ 96,00	R\$ 34.739,55
Enviar comunicado sobre a agenda	14/02/2014	R\$ 900,00	R\$ 35.639,55
Enviar comunicado sobre a agenda	17/02/2014	R\$ 920,00	R\$ 36.559,55
Imprimir protocolo de envio	29/05/2014	R\$ 16,00	R\$ 36.575,55

Tabela 13 - Fluxo de Caixa das principais entregas do projeto.

A figura abaixo representa o gráfico dos custos acumulados, que é conhecido como gráfico da “Curva S”, obtido através das variáveis (valor presente e tempo) que compõe o fluxo de caixa do projeto, conforme tabela 30.

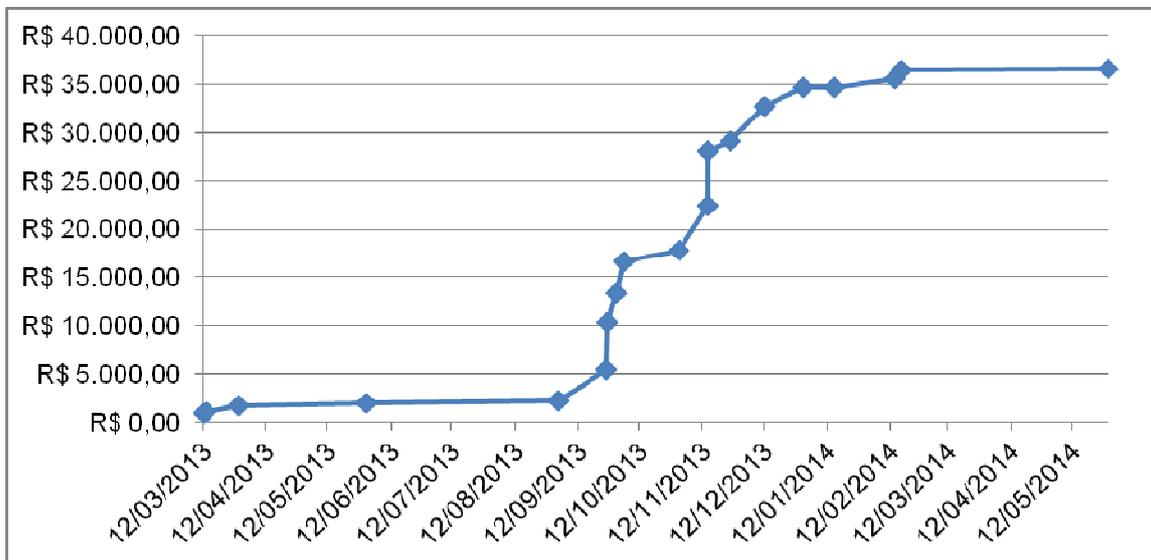


Figura 10 – Gráfico da Curva “S”.

6.4. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO

A análise financeira do projeto de Implementação da Governança Cooperativa na Unimed Vale do Sinos foi realizada no anteprojeto e pode ser verificada no capítulo 3 (viabilidade econômico-financeira) deste trabalho.

6.5. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O plano de gerenciamento de custos é o documento que compreende os processos necessários ao planejamento, estimativa, orçamentação e controle dos custos que deverão ser realizados para garantir que o projeto seja concluído dentro do orçamento previsto e aprovado. Para que isso ocorra é necessário realizar um planejamento de recursos e estipular quais e quantos recursos serão necessários ao projeto. O plano de gerenciamento de custos auxiliará no controle dos custos, pois nele serão documentados as alterações e desvios que vierem a ocorrer em relação ao orçamento planejado.

6.5.1. Processos de Gerenciamento de Custos

O orçamento de custos do projeto será elaborado através do Microsoft Project, assim como as suas atualizações, que serão publicadas através do relatório de Acompanhamento do Orçamento. Os custos serão abertos por atividade (tarefa) e consolidados por pacotes de trabalho, conforme a EAP (Estrutura Analítica do Projeto) ou *WBS (Work Breakdown Structure)* do projeto. A equipe do projeto será comunicada do orçamento de custos via e-mail, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

A avaliação de desempenho do projeto será realizada através do relatório de Análise do Valor Agregado, através do qual serão monitorados o custo e o prazo do projeto.

O gerenciamento de custos do projeto será realizado com base no orçamento previsto, distribuído por atividades e por recursos, bem como através do fluxo de caixa do projeto.

O plano de gerenciamento de custos contemplará todas as despesas pertinentes ao projeto, tais como custo de mão de obra, materiais e obras. Os custos de materiais e de equipamentos serão estimados através de pesquisa de preços realizada na *internet*.

Os custos com os recursos humanos pertencentes ao quadro de funcionários da empresa estão computados em cada atividade por eles desempenhada.

Não serão consideradas questões de caráter inflacionário e cambial durante o período do projeto.

Os custos do projeto serão controlados através de uma linha de base que será traçada de acordo com o orçamento e prazo inicial. Essa linha de base será a referência para o acompanhamento do projeto.

Qualquer alteração no orçamento do projeto deverá ser submetida à aprovação dos patrocinadores e, se aprovada, deverá ser traçada uma nova linha de base em comparação a linha de base inicial.

Serão consideradas mudanças orçamentárias aquelas decorrentes de imprevistos não calculáveis, tais como forças da natureza, e somente se ultrapassarem ao limite das reservas gerenciais de R\$ 5.187,86, que correspondem a 4% do orçamento, já aprovadas no escopo do projeto.

Todas as solicitações de recursos deverão ser efetuadas via e-mail, direcionado ao gerente do projeto, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações do projeto.

6.5.2. Frequência de Acompanhamento do Orçamento e Reservas Gerenciais

O orçamento do projeto será atualizado e avaliado mensalmente, sendo os resultados comunicados ao gerente do projeto e divulgados via e-mail para os integrantes da equipe e apresentados nas reuniões mensais do Comitê de Certificação, de acordo com cada fase do projeto concluída, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

As reservas gerenciais serão avaliadas mensalmente e os resultados e saldos apresentados nas reuniões do Comitê de Certificações, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

6.5.3. Relatórios Gerenciais Previstos e Frequência de Acompanhamento

Serão utilizados relatórios gerenciais gerados pelo Microsoft Project para o monitoramento e controle dos custos do projeto, tais como fluxo de caixa, orçamento e valor acumulado. Também será utilizado o Gráfico de Barras (Gantt), observando-se o desempenho em relação à linha de base traçada no início do projeto.

Também poderão ser utilizados os relatórios do sistema de gestão S.A.

Os relatórios serão atualizados conforme andamento das atividades e apresentados nas reuniões de acompanhamento, previstas no plano de gerenciamento das comunicações.

6.5.4. Representação Gráfica do Macro Orçamento do Projeto

O macro orçamento do projeto abrange o custo total do projeto, o custo de cada pacote de trabalho e o custo das reservas gerenciais. O custo de cada atividade está descrito no orçamento detalhado do projeto.

Os valores do macro orçamento do projeto, descritos na figura 11, foram aprovados pelo patrocinador e são de responsabilidade do gerente do projeto.

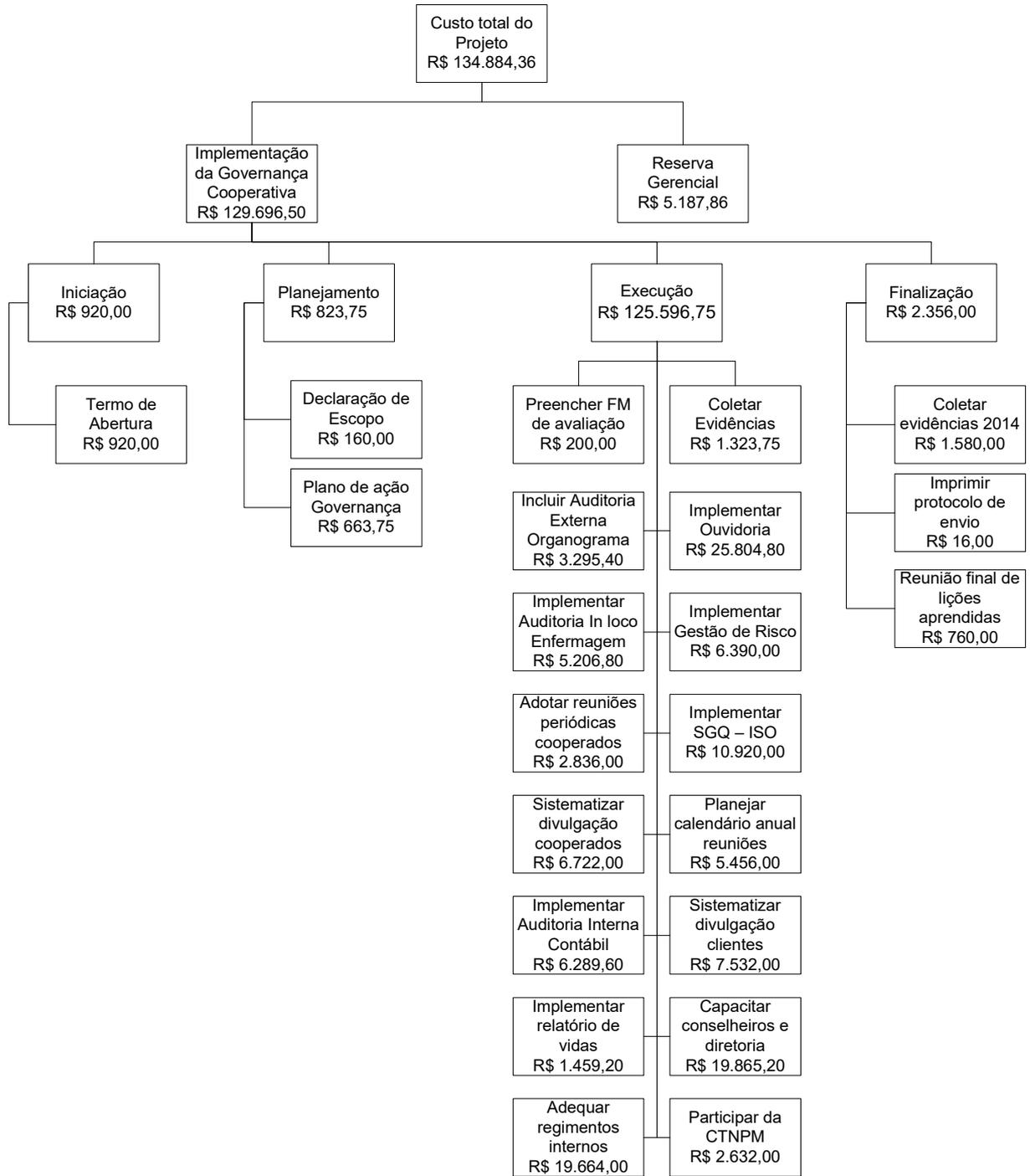


Figura 11 - Representação gráfica do macro orçamento.

6.5.5. Autonomias e Alocações Financeiras das Mudanças no Orçamento

O gerente do projeto tem plena autonomia em relação ao uso das Reservas Gerenciais. Poderá fazer uso para contingências ou para pequenas variações de custos não previstos no projeto.

A decisão de alocar mais recursos para reservas, se houver necessidade, será tomada unicamente pelo patrocinador do projeto. Compete ao gerente do projeto informar ao patrocinador os impactos e riscos que poderão surgir caso isso não aconteça.

O montante das reservas que não forem consumidas durante o período do projeto permanecerá na organização para projetos futuros.

O limite permitido de variação nos custos sem que seja necessário rever o orçamento do projeto será o limite das reservas gerenciais, ou seja, até 4% do custo total do projeto, para mais ou para menos. Se a variação dos custos ultrapassar esse limite o patrocinador do projeto deverá ser comunicado formalmente e o gerente do projeto deverá solicitar a sua aprovação para alterar o orçamento inicial. O acerto dessa variação será realizado na reunião de entrega do projeto (*Project Close Out*), durante a fase de finalização, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

6.5.6. Administração do Plano de Gerenciamento de Custos

a) Responsável pelo plano

Carlos Escher, Gerente de Finanças, membro da equipe do projeto, será o responsável direto pelo plano de gerenciamento de custos;

Ana Paula Bellíssimo, Gerente de Projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento de custos.

b) Frequência de atualização do plano de gerenciamento de custos

O plano de gerenciamento de custos será atualizado quando da realização de quaisquer uma das atividades.

7. QUALIDADE

A qualidade, segundo Valeriano (2007), “se constitui no mais importante atributo de uma entidade, seja esta uma pessoa, uma instituição, um produto ou um serviço. Ela dirige o foco dos empreendimentos, por mais importantes que sejam, para todas as partes interessadas, em especial, para o cliente...”.

A política de qualidade em uma organização está inserida na política geral da empresa e de acordo com a NBR ISO 9000:2000, “são intenções e diretrizes globais relativas à qualidade, formalmente expressas pela alta administração”.

7.1. POLÍTICAS DA QUALIDADE DA EMPRESA

A política da qualidade da Unimed Vale do Sinos é ser excelência em prestação de serviços de saúde com foco em resultados sustentáveis.

7.2. POLÍTICAS DE QUALIDADE DO PROJETO

As políticas da qualidade adotadas para o projeto seguem as políticas da qualidade da empresa, sendo relacionadas abaixo:

- Utilização sistemática dos processos, com técnicas de medição, acompanhamento e aperfeiçoamento;
- Garantir meios eficientes de comunicação entre os membros da equipe;
- Proporcionar à equipe o suporte necessário para o desenvolvimento do projeto;
- Todos os membros da equipe devem estar cientes de suas responsabilidades;
- Manter a equipe sempre motivada, treinada e reconhecida profissionalmente;

- Manter o patrocinador sempre informado sobre o andamento do desenvolvimento;
- Satisfazer as necessidades e expectativas do cliente;
- Assegurar a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ.

7.3. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O plano de gerenciamento da qualidade é o documento que compreende os processos que serão utilizados para realizar a gestão da qualidade. Seu principal objetivo é especificar os objetivos, as políticas e meios que a organização e a equipe definirão como parâmetro para garantir não apenas a qualidade final do produto, como também a qualidade do processo de desenvolvimento do projeto.

7.3.1. Fatores Ambientais

Fatores ambientais são os regulamentos, as regras, as normas e diretrizes de agências governamentais específicas para a área de aplicação do projeto e que podem afetá-lo de alguma forma.

O gerenciamento da qualidade do projeto de Implementação da Governança Cooperativa será realizado com base nas determinações da Unimed do Brasil, uma vez que, para a obtenção do Selo são necessários os cumprimentos de acordo com as normas por esta estabelecida.

7.3.2. Normas e Especificações Técnicas Aplicáveis ao Projeto

Além das normas estabelecida pela Unimed do Brasil para a execução deste projeto, também serão levadas em consideração o Manual Brasileiro de Governança Corporativa e o Regimento da Unimed do Brasil.

O gerenciamento da qualidade será realizado com base no Programa de Melhoria da Qualidade da empresa, bem como, na norma ISO 9001:2000.

Quanto à infraestrutura, serão utilizados os equipamentos e instalações existentes da empresa.

Os recursos humanos que farão parte da equipe do projeto serão compostos por funcionários da Unimed Vale do Sinos.

A implementação das normas no projeto será baseada no ciclo PDCA:

Planejar (P) - Estabelecer objetivos e processos; resultados para clientes e organização;

Fazer (D) - Implementar os processos;

Verificar (C) - Monitorar / Medir processos e produtos;

Agir (A) - Agir para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

A figura 12 representa o ciclo PDCA a ser utilizado no projeto.

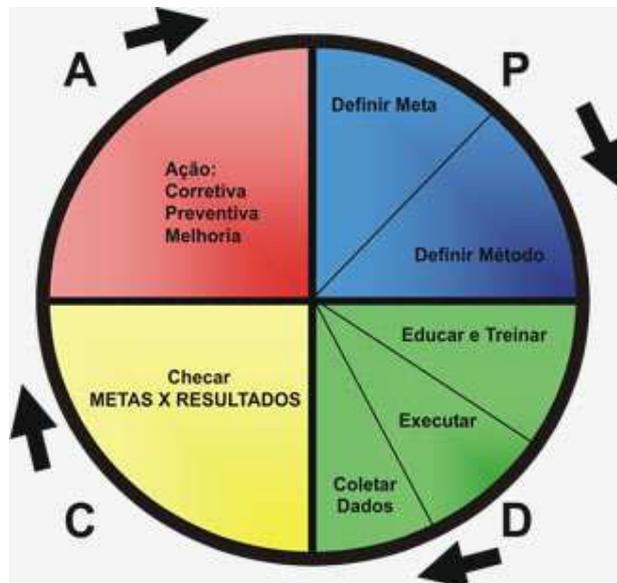


Figura 12 – Ciclo PDCA.

7.3.3. Métricas da Qualidade

O processo de métricas será utilizado para acompanhamento da execução do projeto, conforme tabela abaixo:

DESCRIÇÃO DA MÉTRICA	META ESTIPULADA	MÉTODO DE VERIFICAÇÃO	RESPONSÁVEL
Percentual (%) de tarefas rejeitadas ou com retrabalho	No máximo 10% das tarefas rejeitadas ou com retrabalho	Crítico > 50 Alto > 30 e <= 50 Normal > 10 e <= 30 Excelente >= 0 e <= 10	Gerente do Projeto
Cumprimento dos prazos de entrega das tarefas	No máximo 15 dias de atraso.	Crítico > 50 Alto > 25 e <= 50 Normal > 15 e <= 25 Excelente >= 0 e <= 15	Gerente do Projeto
Percentual (%) de tarefas aceitas pelo patrocinador sem necessidade de revisões	A meta é de 80%	Excelente > 80 Bom >= 60 e <= 80 Regular >= 50 e <= 60 Péssimo < 50	Gerente do Projeto
Satisfação do patrocinador	A meta é um índice de satisfação de 80%	Excelente > 80 Bom >= 70 e <= 80 Regular >= 60 e <= 70 Péssimo < 60	Gerente do Projeto

Tabela 14 - Métricas da qualidade do projeto.

Método de verificação:

- Percentual de tarefas rejeitadas ou com retrabalho: serão controladas todas as tarefas rejeitadas ou com retrabalho no decorrer do projeto.
- Cumprimento dos prazos de entrega das tarefas: será verificado se houve atraso na entrega das tarefas e se esse atraso é justificável. No caso de justificável, não considerar na meta.
- Percentual de tarefas aceitas sem revisões pelo patrocinador: serão analisadas todas as tarefas entregues.
- Satisfação do patrocinador: a satisfação do patrocinador será medida com base na obtenção ou não do selo de governança.

7.3.4. Priorização das Mudanças nos Requisitos de Qualidade e Respostas

As mudanças dos requisitos de qualidade serão classificadas em três níveis de prioridade, a saber:

- Alta (A) – mudanças de prioridade alta requerem uma ação imediata do gerente do projeto e por tratar-se de mudança urgente e de alto impacto no projeto, o mesmo deve acionar imediatamente o patrocinador. Estas mudanças estão fora da autonomia do gerente do projeto;
- Média (M) – mudanças de prioridade média requerem um planejamento da ação através de terceiros ou da equipe do projeto que tenham disponibilidade de tempo. Essas mudanças contribuem para o sucesso do projeto e são urgentes, porém não tem impacto significativo nos custos e nos prazos do projeto. Estas mudanças estão dentro da autonomia do gerente do projeto;
- Baixa (B) – mudanças de prioridade baixa podem ser implementadas por influenciarem no sucesso do projeto, porém não requerem uma ação imediata por não serem urgente e não apresentarem impacto.

7.3.5. Sistema de Controle e Avaliação dos Requisitos de Qualidade

O controle e avaliação dos requisitos de qualidade serão efetuados através das ferramentas do MS Project (Gráfico de Gantt, Gantt de Controle) e Listas de Verificação.

Todas as mudanças nos requisitos de qualidade deverão ser tratadas na reunião do Comitê de Certificações e incorporado ao relatório de mudanças de qualidade.

7.3.6. Garantia da Qualidade

A garantia da qualidade consiste em auditar todas as atividades planejadas e sistemáticas que serão implementadas dentro do sistema de qualidade, assegurando que o projeto irá satisfazer os padrões relevantes de qualidade.

O gerente de projeto deverá realizar auditoria nos pacotes de trabalho (atividades) do projeto.

Essa auditoria será constante ao longo do desenvolvimento do projeto e objetiva verificar, principalmente, se as atividades estão sendo cumpridas dentro do prazo estabelecido no cronograma do projeto e se seus custos estão dentro do valor estimado.

As ferramentas utilizadas para a realização da auditoria dos processos serão o fluxograma, as ferramentas do MS Project, como gráficos de barra e os dados contidos no sistema de gestão S.A.

7.3.7. Alocação Financeira das Mudanças nos Requisitos de Qualidade

As mudanças na qualidade podem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto, desde que dentro da alçada do gerente do projeto.

Qualquer mudança prioritária que estiver fora da alçada do gerente do projeto ou quando não existir mais reserva gerencial disponível deverá ser comunicada ao patrocinador para análise e decisão.

7.3.8. Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade

- a) Responsável pelo plano

Ana Paula Bellíssimo, Gerente do Projeto, membro da equipe do projeto, será a responsável direta pelo plano de gerenciamento da qualidade;

Camila Mairesse, Analista de Processos e Organização, membro da equipe do projeto, será suplente do responsável direto pelo plano de gerenciamento da qualidade.

b) Frequência de atualização do plano de gerenciamento da qualidade

Os requisitos de qualidade deverão ser avaliados mensalmente, sendo os resultados apresentados na reunião do Comitê de Certificações.

O plano de gerenciamento da qualidade será avaliado e atualizado mensalmente na reunião do mesmo comitê, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações.

Qualquer necessidade de atualização do plano antes da reunião do comitê deverá ser tratada segundo os procedimentos descritos no item outros assuntos não previstos neste plano.

8. COMUNICAÇÃO

A Comunicação, segundo Valeriano (2007) “é um conjunto de técnicas que trata da geração, coleta, armazenamento, recuperação, disseminação e descarte da informação”. Segundo o PMBOK, os processos de gerenciamento das comunicações do projeto fornecem as ligações críticas entre pessoas e informações que são necessárias para comunicações bem sucedidas.

8.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Gerenciar a comunicação em um projeto para que ela aconteça de forma clara e objetiva é essencial para o sucesso do mesmo. É necessário identificar as necessidades de informação que cada um dos *stakeholders* do projeto precisa receber, documentando-as para que possam ser organizadas e arquivadas de forma a serem facilmente encontradas quando de eventuais necessidades. Através do plano de gerenciamento das comunicações será estabelecida a forma de distribuição e o formato que essas informações serão entregues, bem como sua frequência de atualização.

8.1.1. Processos de Gerenciamento das Comunicações

O gerenciamento das comunicações do projeto será realizado através dos processos de comunicação formal, sendo incluídos nessa categoria:

- e-mails,
- memorandos,
- documentos impressos,
- reuniões com atas lavradas.

As reuniões formais do Comitê de Certificação ocorrerão mensalmente e serão realizadas conforme calendário enviado no início do ano para os envolvidos.

Todas as informações do projeto deverão ser atualizadas de modo contínuo, em diretório destinado ao Comitê de Certificações, incluindo as atualizações nos custos e nos prazos conforme ocorrerem. As solicitações de mudanças no processo de comunicação devem ser realizadas por escrito ou através de e-mail e aprovadas pelo gerente do projeto.

8.1.2. Eventos de Comunicação do Projeto

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação:

a) Kick-off Meeting

Será utilizado para dar a partida no projeto, apresentando seus objetivos, importância, custos e prazos. Também serão apresentadas as principais entregas do projeto e os elementos de alto nível da WBS. O evento servirá para motivar a equipe e dar suporte gerencial ao gerente do projeto, construindo um ambiente colaborativo e integrado.

A metodologia utilizada será uma apresentação, na sala de videoconferência, com exposição dos requisitos do projeto. Para isso será utilizado computador e projetor.

A responsabilidade do evento ficará a cargo da gerente do projeto, Ana Paula Bellíssimo e serão envolvidos todos os membros da equipe do projeto.

b) Reunião do Comitê de Certificações

Servirá para avaliar os indicadores do projeto, incluindo os resultados parciais obtidos e, principalmente, o desempenho do cronograma e do orçamento. Nesta reunião também serão avaliados os riscos identificados, a qualidade obtida e as reservas gerenciais. Objetiva garantir o cumprimento do plano do projeto, sendo o principal processo de aprovação das solicitações de mudanças.

A reunião ocorrerá conforme calendário enviado pela área de Processos e Organização no início do ano, com duração de duas horas na sala de videoconferência. Será utilizado computador e projetor para acessar o sistema de informação do projeto e para que o grupo participante possa analisar os resultados obtidos.

O responsável pela reunião do Comitê de Certificações é a gerente do projeto, Ana Paula Bellíssimo, que também é responsável pela administração das reservas do projeto. Além da gerente do projeto serão envolvidos todos os membros do projeto já listados.

c) Reunião de avaliação da equipe

Objetiva avaliar o desempenho da equipe do projeto, conforme previsto no plano de gerenciamento de recursos humanos. Esta avaliação ocorrerá na mesma reunião do Comitê de Certificações, onde serão apontados os resultados obtidos pela equipe responsável pelo pacote e o desempenho individual de cada membro. Também será realizada uma reunião de avaliação da equipe ao final do projeto.

O responsável pela reunião de avaliação da equipe é a gerente do projeto, Ana Paula Bellíssimo e serão envolvidos todos os membros da equipe. Na reunião final participarão todos os membros da equipe e o gestor de RH da Unimed Vale do Sinos. Os integrantes do evento final serão convocados por e-mail com solicitação de confirmação.

d) Reunião de avaliação dos planos do projeto

Proporciona avaliar a eficácia dos planos de gerenciamento do projeto, verificando se o que foi definido está sendo cumprido e se o plano necessita de atualizações. A reunião será a mesma já mencionada, a do Comitê de Certificações, onde os responsáveis pelos planos apresentam os potenciais desvios e necessidades de atualização para os demais integrantes da equipe, que colaboram com sugestões até que o plano seja atualizado e aprovado pelo gerente do projeto.

A reunião será realizada na sala de videoconferência, com frequência mensal e duração de duas horas, sendo os resultados registrados em Ata.

A responsável pela reunião é Ana Paula Bellíssimo, gerente do projeto e serão envolvidos todos os membros do projeto. Os integrantes do evento serão convocados por e-mail com solicitação de confirmação.

e) Reunião de encerramento do projeto (*Project Close-out*)

Será realizada para apresentar os resultados obtidos no projeto, apontando as falhas e os problemas ocorridos com a finalidade de formar um histórico das experiências obtidas. Os resultados serão apresentados pelo gerente do projeto, que incentivará uma discussão direta através de mapas mentais sobre todas as questões levantadas e possíveis melhorias para futuros projetos.

Esse evento ocorrerá logo após o encerramento do projeto e será realizada na sala de videoconferência, com duração de quatro horas.

O responsável pelo evento é a gerente do projeto, Ana Paula Bellíssimo, e serão envolvidos todos os membros da equipe do projeto e o patrocinador. Os integrantes do evento serão convocados por e-mail com solicitação de confirmação.

As falhas e os problemas ocorridos durante o projeto serão anotados para inclusão nos registros das lições aprendidas.

8.1.3. Atas de Reunião

Todos os eventos do projeto, com exceção do *Kick-off meeting* e do *Project Close-out* deverão apresentar ata de reunião (formulário padrão da empresa), contemplando, no mínimo, os seguintes dados:

- Lista de presença
- Pauta
- Decisões tomadas
- Pendências não solucionadas
- Aprovações

8.1.4. Relatórios do Projeto

Os relatórios servem para que os membros da equipe possam compreender melhor o andamento do projeto, além de proporcionar subsídios para a tomada de decisões.

Os principais relatórios que devem ser disponibilizados para prestar informações do projeto são:

- WBS ou EAP (Estrutura Analítica do Projeto)
- Gráfico de Gantt
- Diagrama de Rede
- Fluxo de Caixa do Projeto
- Diagrama de Marcos
- Relatórios de acompanhamento dos Custos
- Relatórios de acompanhamento dos Prazos
- Relatórios de acompanhamento dos Recursos utilizados
- Relatórios de acompanhamento da Linha de Base
- Relatório de Plano de Ação do sistema de gestão S.A.

8.1.5. Estrutura de Armazenamento e Distribuição da Informação

A estrutura de armazenamento e distribuição da informação será totalmente realizada pela ferramenta de e-mail e diretório do comitê de certificações. Através dessas ferramentas os membros da equipe poderão trocar informações sobre o projeto e serão comunicados de toda e qualquer alteração relativa a ele. As convocações para as reuniões já foram realizadas com base no calendário já divulgado anteriormente.

Quaisquer que sejam os documentos a serem utilizados na comunicação do projeto deverão ser utilizados os formulários já existentes e publicados, que garantem o controle da documentação.

8.1.6. Alocação Financeira para o Gerenciamento das Comunicações

Os custos relativos ao gerenciamento das comunicações serão considerados como despesas administrativas e não serão incluídos no custo do projeto. Se houver a necessidade de despesas no processo de comunicação e estas estiverem dentro da alçada do gerente do projeto poderão ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto. Caso ocorra necessidade de despesas acima da alçada do gerente do projeto, será acionado o patrocinador (*sponsor*) do projeto.

8.1.7. Responsável pelo Plano e Frequência de Atualização

A responsável pelo plano de gerenciamento das comunicações é Ana Paula Bellíssimo e terá como suplente Camila Mairesse.

O plano de gerenciamento das comunicações será reavaliado mensalmente na reunião de avaliação dos planos do projeto, inserida na reunião do comitê de certificações.

9. RISCOS

Risco é a possibilidade de ocorrência de uma variável não planejada. Os Riscos de projeto são um conjunto de eventos que podem ocorrer sob a forma de ameaças ou de oportunidades que, caso se concretize, influenciam o objetivo do projeto negativa ou positivamente, respectivamente, sendo de fundamental importância ao conhecimento de todos os *stakeholders*.

9.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E RESPOSTAS AOS RISCOS

O plano de gerenciamento de riscos e de respostas aos riscos se destina a documentar quais as decisões que serão tomadas para abordar os riscos do projeto, que por ventura venham a acontecer e de que forma serão planejadas e executadas as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto.

Este projeto analisará os riscos de forma qualitativa, procurando priorizá-los conforme os potenciais efeitos sobre o mesmo. Ou seja, será determinada a importância dos riscos identificados visando quantificá-los e elaborada medidas de respostas a esses riscos.

9.1.1. Planejamento do Gerenciamento de Riscos

O gerenciamento de riscos do projeto será realizado com base nos riscos previamente identificados e no monitoramento e controle de novos riscos, que podem não ter sido identificados anteriormente. O gerenciamento dos riscos será efetuado conforme processo já definido pela organização e denominado Gestão de Riscos Corporativos.

Todos os riscos não previstos neste plano devem ser tratados e incorporados aos custos do projeto.

Neste documento serão identificados e trabalhados somente os riscos internos ao projeto. Riscos relacionados ao mercado e ao ambiente macro da empresa serão aceitos sem análise e sem uma resposta prevista.

A identificação, a avaliação e o monitoramento de riscos deverão ser feitos formalmente através de formulário já utilizado na organização.

9.1.2. EAR - Estrutura Analítica de Riscos

A EAR ou RBS – *Risk Breakdown Structure* - abordará apenas os riscos internos não técnicos, os riscos técnicos e os riscos legais. Conforme já foi informado anteriormente, os Riscos externos não serão considerados.

A figura abaixo representa a EAR do projeto.

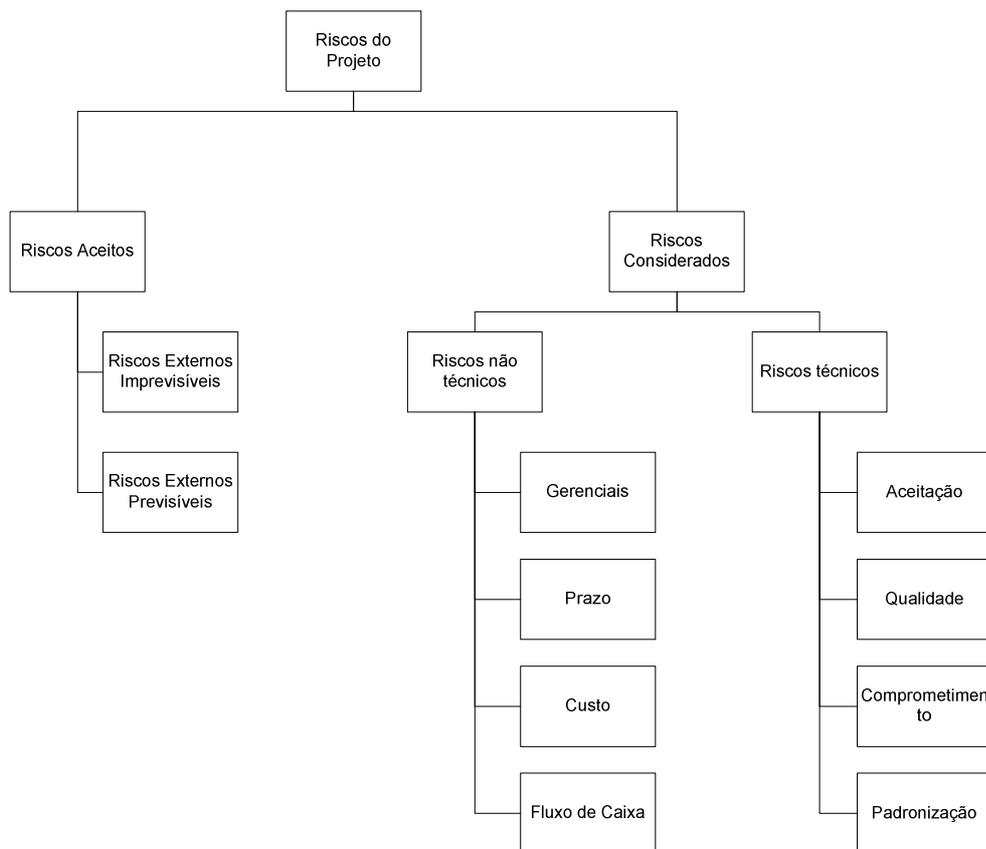


Figura 13 – EAR – Estrutura Analítica de Riscos.

9.1.3. Identificação dos Riscos

Identificar os riscos de um projeto é determinar quais os riscos que podem afetar o projeto e que características eles tem. Os riscos listados na planilha a seguir são os riscos inerentes ao projeto segundo a EAP e a EAR apresentadas anteriormente.

RISCOS DO PROJETO
RISCOS INTERNOS NÃO TÉCNICOS
Gerenciais
1. Baixa capacitação do gerente do projeto
2. Planejamento inadequado
3. Comunicação inadequada
4. Desmotivação da equipe do projeto
5. Ausência de controle na execução do projeto
Prazo
6. Estimativa de tempo menor que o necessário
7. Estimativa de tempo maior que o necessário
Custos
8. Estimativa de custo menor que o necessário
9. Estimativa de custo maior que o necessário
Fluxo de Caixa
10. Atraso no repasse dos recursos pelo <i>Sponsor</i>
11. Reajuste de preços dos insumos durante o projeto
RISCOS TÉCNICOS
Aceitação
12. <i>Sponsor</i> não aprovar tarefas
Qualidade
13. Falha na definição dos requisitos de qualidade
14. Atraso no ciclo de vida do projeto
Comprometimento
15. Equipe do projeto não realizar as entregas
16. Equipe realizar as entregar com má qualidade
Padronização
17. Documentos e evidências não estarem nos padrões

Figura 14 - Riscos do projeto.

Os riscos listados na tabela 14 foram identificados pela equipe do projeto utilizando as técnicas de Lições aprendidas de projetos anteriores, *Check-list* e *Brainstorming*.

9.1.4. Qualificação e Quantificação dos Riscos

Os riscos identificados serão avaliados quanto a sua probabilidade de ocorrência e impacto no projeto. A escala utilizada foi a mesma utilizada em outros projetos da organização Baixo (1), Médio (3) e Alto (5).

A tabela abaixo mostra a escala que foi definida para a probabilidade e para o impacto, no caso de ocorrência dos riscos identificados anteriormente.

Objetivos do Projeto	Condições definidas para a probabilidade e escalas de impacto de um risco		
	Muito Baixo (0,1)	Médio (0,3)	Alto (0,5)
Escopo	Alteração quase imperceptível no escopo	Áreas importantes do escopo são afetadas	Alteração de escopo inaceitável para o patrocinador
Tempo	Aumento de tempo não significativo, probabilidade < 10%	Aumento de tempo de 20% a 40%	Aumento de tempo de 40% a 60%
Custo	Aumento de custo não significativo, probabilidade < 10%	Aumento de custo de 20% a 40%	Aumento de custo de 40% a 60%
Qualidade	Degradação quase imperceptível da qualidade	Redução significativa que requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador

Tabela 15 - Escala de probabilidade e impacto de um risco.

Para melhor identificar o nível de gravidade de cada risco apurado foram definidas cores, a saber:

- Verde – gravidade baixa – pontuação de 0,01 a 0,09 (zona de aceitação);
- Amarelo – gravidade média – pontuação de 0,10 a 0,29 (zona de mitigação);
- Vermelho – gravidade alta – pontuação acima de 0,30 (zona tratamento imediato).

A tabela a seguir mostra a análise do impacto e da probabilidade de ocorrência dos 17 riscos levantados pela equipe do projeto e também qual a gravidade que cada um deles representa no projeto.

Identificação do Risco e Análise do Risco		Avaliação Qualitativa do risco							
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Nível do Risco	Prioridade do Risco
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			
1	Baixa capacitação do gerente do projeto	0,3	0,3	0,3	0,5	0,5	0,1	0,05	Baixo
2	Planejamento inadequado	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5	0,3	0,15	Médio
3	Comunicação inadequada	0,1	0,3	0,1	0,3	0,3	0,3	0,09	Médio
4	Desmotivação da equipe do projeto	0,3	0,3	0,1	0,3	0,3	0,3	0,09	Médio
5	Ausência de controle na execução do projeto	0,5	0,5	0,3	0,3	0,5	0,3	0,15	Médio
6	Estimativa de tempo menor que o necessário	0,1	0,5	0,3	0,1	0,5	0,3	0,15	Médio
7	Estimativa de tempo maior que o necessário	0,1	0,5	0,3	0,3	0,5	0,1	0,05	Baixo
8	Estimativa de custo menor que o necessário	0,5	0,3	0,1	0,1	0,5	0,3	0,15	Médio
9	Estimativa de custo maior que o necessário	0,5	0,3	0,1	0,1	0,5	0,1	0,05	Baixo
10	Atraso no repasse dos recursos pelo Sponsor	0,3	0,5	0,1	0,3	0,5	0,3	0,15	Médio
11	Reajuste de preços dos insumos durante o projeto	0,3	0,3	0,1	0,1	0,3	0,1	0,03	Baixo
12	Sponsor não aprovar tarefas	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,12	Médio
13	Falha na definição dos requisitos de qualidade	0,1	0,1	0,1	0,3	0,3	0,3	0,09	Médio
14	Atraso no ciclo de vida do projeto	0,1	0,3	0,1	0,3	0,3	0,1	0,03	Baixo
15	Equipe do projeto não realizar as entregas	0,1	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,25	Alto
16	Equipe realizar as entregar com má qualidade	0,1	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,25	Alto
17	Documentos e evidências não estarem nos padrões	0,1	0,3	0,1	0,3	0,3	0,5	0,15	Médio
	Nível do Risco							1,9	
	Quantidade de riscos levantados							17	
	Risco Total do Projeto							11,18%	

Tabela 16 - Análise de impacto x probabilidade e gravidade dos riscos.

Conforme pode ser verificado na tabela 12, através da análise dos dezessete riscos identificados, o projeto tem 11,18% de probabilidade de não acontecer dentro do escopo, prazo, custo e qualidade esperados.

A tabela 12 permite constatar que os riscos “Equipe do projeto não realizar as entregas” e “Equipe realizar as entregar com má qualidade” são de gravidade alta e devem ser evitados. Verifica-se ainda, que onze riscos foram classificados de gravidade média e devem ser mitigados. Os demais riscos são de gravidade baixa e, caso ocorram, não comprometerão o sucesso do projeto, podendo ser aceitos pelos *stakeholders*.

9.1.5. Sistema de Controle de Mudanças de Riscos

A identificação de um novo risco e as alterações nos riscos já identificados devem ser apresentadas e analisadas na reunião mensal do Comitê de Certificações com as suas conclusões, prioridades e planos de ações relacionados.

9.1.6. Plano de Respostas aos Riscos

Para os riscos identificados e qualificados, optou-se por estratégias diferenciadas para cada necessidade, conforme plano de respostas aos riscos representados na tabela 13.

#	Tipo	Risco	Nível	Resposta	Plano de Ação	Responsável
1	Gerenciais	Baixa capacitação do gerente do projeto	Baixo	Aceitação	<i>Sponsor</i> manter contato com o planejamento e tomadas de decisão	Sponsor
2		Planejamento inadequado	Médio	Mitigação	Seguir rigorosamente todas as etapas do plano de gerenciamento do projeto	Gerente do Projeto
3		Comunicação inadequada	Médio	Mitigação	Seguir o plano de gerenciamento das comunicações	Gerente do Projeto

4		Desmotivação da equipe do projeto	Médio	Mitigação	Seguir o plano de gerenciamento de recursos humanos	Gerente do Projeto
5		Ausência de controle na execução do projeto	Médio	Mitigação	Seguir rigorosamente todas as etapas do plano de gerenciamento do projeto	Gerente do Projeto
6	Prazo	Estimativa de tempo menor que o necessário	Médio	Mitigação	Seguir o plano de gerenciamento de tempo, revisando <i>milestones</i> do projeto conforme cronograma	Gerente do Projeto
7		Estimativa de tempo maior que o necessário	Baixo	Aceitação	Seguir o plano de gerenciamento de tempo, revisando <i>milestones</i> do projeto conforme cronograma	Gerente do Projeto
8	Custos	Estimativa de custo menor que o necessário	Médio	Mitigação	Seguir o plano de gerenciamento de custos, realizando 3 cotações para consolidar o orçamento	Gerente do Projeto
9		Estimativa de custo maior que o necessário	Baixo	Aceitação	Seguir o plano de gerenciamento de custos, realizando 3 cotações para consolidar o orçamento	Gerente do Projeto
10	Fluxo de Caixa	Atraso no repasse dos recursos pelo Sponsor	Médio	Mitigação	Seguir plano de gerenciamento dos custos e Termo de Abertura do Projeto	Gerente do Projeto
11		Reajuste de preços dos insumos durante o projeto	Baixo	Aceitação	Seguir plano de gerenciamento das aquisições que devem ter contratos com preços previamente definidos	Gerente do Projeto
12	Aceitação	Sponsor não aprovar tarefas	Médio	Mitigação	Apresentar todos os estudos comprovando a necessidade de aprovação.	Gerente do Projeto
13	Qualidade	Falha na definição dos requisitos de qualidade	Médio	Mitigação	Seguir plano de gerenciamento da qualidade onde os requisitos deverão estar claros e bem definidos	Gerente do Projeto
14		Atraso no ciclo de vida do projeto	Baixo	Aceitação	Seguir plano de gerenciamento do tempo, revisando o cronograma	Gerente do Projeto
15	Comprometimento	Equipe do projeto não realizar as entregas	Alto	Tratamento Imediato	Envolver e solicitar cooperação nas entregas. Apresentar os diferenciais do projeto.	Gerente do Projeto
16		Equipe realizar as entregar com má qualidade	Alto	Tratamento Imediato	Envolver e solicitar cooperação nas entregas. Apresentar os diferenciais do projeto.	Gerente do Projeto
17	Padronização	Documentos e evidências não estarem nos padrões	Médio	Mitigação	Aceitar somente as documentações enviadas no padrão.	Gerente do Projeto

Tabela 17 - Plano de respostas aos riscos.

9.1.7. Frequência de Avaliação dos Riscos do Projeto

Os riscos identificados no projeto devem ser avaliados mensalmente durante a reunião do Comitê de Certificações, conforme previsto no plano de gerenciamento das comunicações e no calendário enviado no início do ano.

9.1.8. Alocação Financeira para o Gerenciamento dos Riscos

Todas as necessidades relacionadas à identificação, qualificação, quantificação e desenvolvimento de respostas aos riscos, bem como os eventos de riscos aceitos passivamente ou riscos não identificados preliminarmente no projeto, devem ser alocadas dentro das reservas gerenciais do projeto na categoria Reservas de Contingências, desde que dentro da alçada do gerente do projeto.

Sempre que houver riscos que necessitem de ações prioritárias que estejam fora da alçada do gerente de projeto, deverão ser levados ao conhecimento da equipe nas reuniões do Comitê de Certificações e o patrocinador deverá ser acionado imediatamente.

10. AQUISIÇÕES/CONTRATAÇÕES

O processo de aquisições e contratações trata da obtenção e do suprimento de produtos e serviços externos à organização.

O gerenciamento de aquisições também inclui os processos de gerenciamento de contratos e de controle de mudanças necessários para administrar os contratos ou pedidos de compras emitidos por membros autorizados da equipe do projeto.

O processo da administração de contratos, segundo Valeriano (2007), “trata do controle de contratos para assegurar seus cumprimentos e reside, em larga margem, na gerência de interfaces das partes intervenientes, no controle de alterações e no balanço do fornecimento/pagamento”.

10.1. **DECISÃO DE COMPRAR OU FAZER**

A decisão de comprar e terceirizar determinadas atividades e subprojetos foi baseado na análise de qualidade, risco, prazo e custo total, assim como na necessidade de competências específicas.

A contratação de uma instituição de ensino para o curso *In Company* da capacitação dos conselheiros e diretoria executiva em Governança fará com que o projeto ganhe em qualidade e custos. Em qualidade porque o conhecimento é especializado e atualizado e em custos porque essa especialização representarão um menor custo total para o projeto.

A instituição de ensino será contratada pela secretaria e a responsável por essa atividade é a Andrea Schneider, secretária do presidente com aval da coordenação da área de Recursos Humanos, ambos da equipe permanente do projeto.

10.2. **CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS E TIPO DE CONTRATO UTILIZADO**

A contratação da Instituição de Ensino será efetuada através de contrato, porque se trata de instrumento de acordo mútuo de responsabilidades, onde a contratada se obriga a prover um produto ou serviço e o contratante se compromete a pagar por isto.

O tipo de contrato utilizado será Contrato de Preço Fixo ou Global, onde o preço e o prazo do serviço serão previamente definidos e os riscos resultantes da má definição dos serviços contratados serão assumidos por ambas as partes. Caso houver necessidade de alteração do contrato, a mesma será submetida à aprovação do gerente do projeto e será realizado um aditivo a esse contrato.

10.3. **SELEÇÃO DOS FORNECEDORES E CRITÉRIOS UTILIZADOS**

A Unimed Vale do Sinos já conta com parceira com escolas e instituições de ensino, pois muito de sua mão de obra é proveniente desse tipo de empresa, fica mais fácil o contato e contrato. Cada uma dessas empresas dispõe de um corpo docente plenamente capacitado e treinado, disponível para alocação em projetos desse tipo.

Para selecionar esses fornecedores foram definidos alguns parâmetros e estabelecidos critérios avaliados como obrigatório ou desejável, conforme tabela abaixo.

Parâmetro Avaliado	Obrigatório	Desejável
Capacitação Técnica	X	
Pontualidade		X
Confiabilidade	X	
Robustez da Metodologia	X	
Variedade de Soluções Disponíveis	X	
Recursos Específicos	X	
Sistema de Gerenciamento		X
Segurança Financeira	X	
Segurança Operacional	X	
Reputação e Imagem		X

Histórico de Serviços Similares	X	
Qualidade dos Serviços Prestados	X	
Parceria e Comprometimento	X	

Tabela 18 – Parâmetros de seleção de fornecedores.

A partir da definição desses parâmetros, as instituições serão submetidas a um sistema de ponderação onde os critérios foram quantificados através da atribuição de pesos a cada um deles.

10.4. **FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS E FORNECEDORES**

A avaliação dos processos de aquisições será administrada pela área da organização competente para isso: Logística e Ativo que já possui um processo de Avaliação de Fornecedores.

10.5. **ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS OU AQUISIÇÕES**

Os contratos serão encerrados após a entrega do subprojeto pelo respectivo fornecedor e a verificação de que não existem pendências, assim como após a devida aprovação pelo responsável da contratação.

11. REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

Após a entrega do produto Selo de Governança Cooperativa da Unimed do Brasil ao *Sponsor* do projeto será realizada uma reunião final com toda a equipe do projeto, para efetuar o registro das lições aprendidas, conforme sinalizado na figura abaixo.

	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Prede	Nomes dos recursos	Custo
66	Elaborar regimento do Conselho Fiscal	65 dias	Seg 29/07/13	Sex 25/10/13		Andréia Schneider[20%];C	R\$ 8.892,00
67	Aprovar ambos regimentos	16 dias	Seg 28/10/13	Seg 18/11/13	65;66	Luis Carlos Melo[5%]	R\$ 832,00
68	Padronizar regimentos e estatuto na documentação da qualidade	5 dias	Ter 19/11/13	Seg 25/11/13	67	Camila Mairesse[60%];Reunião	R\$ 1.048,00
69	<input type="checkbox"/> Participar do CTNPM	96 hrs	Sex 16/08/13	Seg 02/09/13			R\$ 2.632,00
70	Levantar informações necessárias para a participação no comitê	11 dias	Sex 16/08/13	Sex 30/08/13		Mari Dalmaz[30%];Ana Priebe[10%]	R\$ 2.596,00
71	Tornar-se membro do comitê	1 dia	Seg 02/09/13	Seg 02/09/13	70	Mari Dalmaz[5%]	R\$ 36,00
72	<input type="checkbox"/> FASE DE FINALIZAÇÃO	447,5 hrs	Qua 02/04/14	Qua 18/06/14			R\$ 2.356,00
73	Coletar Evidências 2014	41 dias	Qua 02/04/14	Qua 28/05/14		Ana Paula Bellissimo[10%]	R\$ 1.580,00
74	Imprimir protocolo de envio	1 dia	Qui 29/05/14	Qui 29/05/14	73	Ana Paula Bellissimo[8%]	R\$ 16,00
75	Reunião final de lições aprendidas	1 dia	Qua 18/06/14	Qua 18/06/14	74	Reunião Comitê[1]	R\$ 760,00

Figura 15 – Reunião final com a equipe para registro das lições aprendidas.

O registro de lições aprendidas será documentado através de Ata de Reunião padrão da organização e deverá ser arquivado para futuras consultas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – NBR ISO 10006:2006. Sistema de gestão da qualidade. Diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – NBR ISO 21500. Orientações sobre Gerenciamento de Projetos.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – NBR ISO 9000:2005. Sistema da gestão da qualidade - Fundamentos e vocábulos.

BORN, Roger. Construindo o Plano Estratégico: cases reais e dicas práticas. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.

Dados estatísticos Unimed do Brasil: http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=49146 area restrita do colaborador, acessado em 15/05/2013.

GASNIER, Daniel Georges. Guia prático para gerenciamento de projetos: manual de sobrevivência para os profissionais de projetos. 1. ed. São Paulo: IMAM, 2000.

MINTZBERG, Henry. A ascensão e a queda do planejamento estratégico. 1. ed. 1994.

Modelo das cinco forças de Michael Porter. Disponível em <http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modelo-de-5-forcas-de-michael-porter/> Acesso em 06/05/2010.

PORTER, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. A Guide to the Project management body of knowledge. Pmbok Guide. 4. ed. Pensilvânia, 2008.

SCHWARTZ, P. A arte da visão de longo prazo. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2000.

Site de notícia: <http://clipping.cservice.com.br/cliente/visualizarMateria.aspx?materiald=17340019&canalId=38858&clienteld=DRpt4IzwMf8=> consultado em 16/05/2013.

VALERIANO, Dalton. Moderno gerenciamento de projetos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.