

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

MICHELE SPANIOL

PLANO DE MELHORIA PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO NA UNIMED VALE DO
SINOS

São Leopoldo
2015

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

MICHELE SPANIOL

PLANO DE MELHORIA PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO NA UNIMED VALE DO
SINOS

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

ORIENTADOR: Prof. Ery Jardim

São Leopoldo
2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

Michele Spaniol

PLANO DE MELHORIA PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO NA UNIMED VALE DO
SINOS

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

Aprovado em.....

BANCA EXAMINADORA

Orientador Prof. Ery Jardim

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e minha irmã, pelo apoio incondicional.

Ao meu namorado, pelo apoio e compreensão em todos os momentos.

Aos colegas da Unimed Vale do Sinos, que auxiliaram no desenvolvimento do trabalho.

Ao professor Ery Jardim, pela orientação sempre dedicada que teve extrema importância na elaboração do trabalho.

Aos professores, que me passaram o conhecimento necessário para desenvolver o projeto.

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo apresentar um plano de melhoria para a Gestão da Inovação na Unimed Vale do Sinos. Com a implantação do projeto, a empresa irá engajar os colaboradores no aprimoramento da inovação, buscando desenvolver seu diferencial competitivo e a constante busca pela melhoria contínua dos processos. O plano do projeto contempla todas as áreas do gerenciamento de projetos, conforme as práticas abordadas no guia PMBOK: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos e aquisições.

Palavras-chave: Plano de Gerenciamento. Escopo. Inovação. Melhoria.

ABSTRACT

This paper has as main goal to present an improvement plan for the Innovation Management of Unimed Vale dos Sinos. With the implementation of this project, the company will engage the contributors in the innovation improvement, looking for the development in its competitive differential and the constant seek for the continuous improvement in the processes. The plan of the project includes all areas of the projects management, according the practices approached in the guide PMBOK: integration, scope, time, costs, quality, resources, communications, risks and acquisitions.

Key-words: Management Plan. Scope. Innovation. Improvement

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Fluxograma de Gestão de Mudanças | 20 |
| Figura 2: Fluxograma do Processo | 22 |
| Figura 3: EAP do projeto | 26 |
| Figura 4: Cronograma na EAP | 34 |
| Figura 5: Organograma do projeto | 35 |
| Figura 6: Orçamento do projeto na EAP | 45 |
| Figura 7: Estrutura Analítica dos Riscos | 73 |
| | |
| Gráfico 1: Curva S do projeto | 44 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Cronograma Básico do Projeto | 17 |
| Tabela 2: Premissas e Restrições do Projeto | 18 |
| Tabela 3: Principais entregas do projeto | 23 |
| Tabela 4: Critérios de aceitação do projeto | 23 |
| Tabela 5: Dicionário da EAP | 27 |
| Tabela 6: Cronograma detalhado do projeto | 31 |
| Tabela 7: Time do projeto | 35 |
| Tabela 8: Matriz Raci | 36 |
| Tabela 9: Custos unitários | 43 |
| Tabela 10: Estimativa de Custos | 46 |
| Tabela 11: Métricas de qualidade de desempenho do projeto | 51 |
| Tabela 12: Métricas de qualidade de desempenho do produto | 52 |
| Tabela 13: Dados gerais do plano de comunicações | 57 |
| Tabela 14: Identificação das partes interessadas | 58 |
| Tabela 15: Ferramentas e tecnologias da comunicação | 61 |
| Tabela 16: Ações e eventos de comunicação interna | 62 |
| Tabela 17: Ações e eventos de comunicação externa | 67 |
| Tabela 18: Gerenciamento de Riscos x Responsabilidades | 68 |
| Tabela 19: Descrição de Riscos | 69 |
| Tabela 20: Escala de Avaliação de Impactos de Riscos | 74 |
| Tabela 21: Escala de Avaliação da Probabilidade | 74 |
| Tabela 22: Matriz de Impacto x Probabilidade | 75 |
| Tabela 23: Análise Qualitativa dos Riscos | 76 |
| Tabela 24: Análise Qualitativa dos Riscos II | 77 |
| Tabela 25: Priorização da Gestão de Riscos | 78 |
| Tabela 26: Análise quantitativa dos riscos | 79 |
| Tabela 27: Plano de resposta aos riscos | 80 |
| Tabela 28: Planejamento de aquisições e contratos | 85 |

LISTA DE ABREVIATURAS

- Analista de RH:** Analista de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas
- COREN:** Conselho Regional de Enfermagem
- CREMERS:** Conselho Regional de Medicina do Estado do Rio Grande do Sul
- CRF:** Conselho Regional de Farmácia
- CRN:** Conselho Regional de Nutrição
- EAP:** Estrutura Analítica do Projeto
- EAR:** Estrutura Analítica de Riscos
- EQP:** Estratégia, Qualidade e Processos
- NBR ISO 9001:2008:** Sistemas de Gestão da Qualidade
- PGQP:** Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
- Pidgin:** Software de comunicação interna na empresa
- PMBOK:** Project Management Body of Knowledge
- PPR:** Programa de Participação de Resultados
- RACI:** Matriz de Responsabilidades
- SAGRI:** Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação
- SCNES:** Sistema de Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde
- Sistema SA:** Sistema utilizado para diagnóstico de negócios na Unimed
- SUS:** Sistema Único de Saúde.
- UNIMED VS:** Unimed Vale do Sinos
- VME:** Valor Monetário Esperado

SUMÁRIO

| | | |
|------------|---|----|
| 1. | INTRODUÇÃO | 12 |
| 2. | PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO | 14 |
| 2.1 | Termo de Abertura | 14 |
| 2.1.1 | <i>Título do Projeto</i> | 14 |
| 2.1.2 | <i>Justificativa</i> | 14 |
| 2.1.3 | <i>Objetivo</i> | 15 |
| 2.1.4 | <i>Descrição do Produto do Projeto</i> | 16 |
| 2.1.5 | <i>Aprovador do Projeto</i> | 16 |
| 2.1.6 | <i>Designação do Gerente</i> | 16 |
| 2.1.7 | <i>Orçamento Resumido</i> | 16 |
| 2.1.8 | <i>Cronograma Básico do Projeto</i> | 17 |
| 2.1.9 | <i>Principais Stakeholders do Projeto</i> | 17 |
| 2.1.10 | <i>Premissas e Restrições</i> | 18 |
| 2.2 | Plano de Gestão de Mudanças | 18 |
| 3. | PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO | 21 |
| 3.1 | Declaração de Escopo | 21 |
| 3.1.1 | <i>Descrição do Escopo do Produto do Projeto</i> | 21 |
| 3.1.2 | <i>Equipe de Projeto</i> | 22 |
| 3.1.3 | <i>Principais Entregas do Projeto</i> | 23 |
| 3.1.4 | <i>Critérios de Aceitação</i> | 23 |
| 3.1.5 | <i>Premissas do Projeto</i> | 24 |
| 3.1.6 | <i>Restrições do Projeto</i> | 25 |
| 3.1.7 | <i>Riscos Iniciais do Projeto</i> | 25 |
| 3.2 | Estrutura Analítica do Projeto (EAP) | 26 |
| 3.2.1 | <i>Dicionário da EAP</i> | 27 |
| 4. | PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO | 30 |
| 4.1 | Descrição dos Processos de Gerenciamento de Tempo | 30 |
| 4.2 | Administração do Plano de Gerenciamento de Tempo | 30 |
| 4.3 | Frequência de Atualização do Plano de Gerenciamento de Tempo | 30 |

| | | |
|-------|---|-----------|
| 4.4 | Buffer de Tempo do Projeto | 31 |
| 4.5 | Cronograma Detalhado | 31 |
| 4.6 | Cronograma na EAP..... | 34 |
| 5. | PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS..... | 35 |
| 5.1 | Organograma do projeto..... | 35 |
| 5.2 | Diretório do time do projeto | 35 |
| 5.3 | Matriz de responsabilidades – RACI..... | 36 |
| 5.4 | Novos recursos, realocação e substituição de membros do time..... | 39 |
| 5.5 | Treinamento..... | 40 |
| 5.6 | Avaliação de resultados do time do projeto..... | 40 |
| 5.7 | Bonificação | 41 |
| 5.8 | Frequência de avaliação consolidada dos resultados do time | 41 |
| 5.9 | Alocação financeira para o gerenciamento de RH..... | 41 |
| 5.10 | Administração do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos | 41 |
| 6. | PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS | 42 |
| 6.1 | Descrição dos Processos de Gerenciamento de Custos | 42 |
| 6.2 | Controles de Desempenho | 43 |
| 6.3 | Tabela de Custos Unitários | 43 |
| 6.4 | Curva S | 44 |
| 6.5 | Orçamento na EAP | 45 |
| 6.6 | Estimativa de Custos | 46 |
| 6.7 | Administração do Plano de Gerenciamento de Custos | 48 |
| 6.8 | Reserva de Contingência | 48 |
| 6.9 | Reserva Gerencial | 48 |
| 6.10 | Autonomia para Uso das Reservas..... | 48 |
| 7. | PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE..... | 49 |
| 7.1 | Política de Qualidade do Projeto..... | 49 |
| 7.2 | Fatores Ambientais | 49 |
| 7.3 | Políticas Internas | 50 |
| 7.4 | Métricas de Qualidade | 51 |
| 7.4.1 | <i>Desempenho do projeto.....</i> | <i>51</i> |
| 7.4.2 | <i>Desempenho do Produto.....</i> | <i>52</i> |

| | | |
|------|--|-----------|
| 7.5 | Controle da Qualidade | 54 |
| 7.6 | Auditorias de Processo | 54 |
| 8. | PLANO DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO | 56 |
| 8.1 | Gestão da Comunicação | 56 |
| 8.2 | Dados Gerais | 56 |
| 8.3 | Identificação das Partes Interessadas..... | 58 |
| 8.4 | Produtos e Tecnologias de Comunicação | 61 |
| 8.5 | Ações e Eventos de Comunicação Interna..... | 62 |
| 8.6 | Ações e Eventos de Comunicação Externa | 67 |
| 9. | PLANO DE GESTÃO DE RISCOS | 68 |
| 9.1 | Metodologia de Gerenciamento de Riscos..... | 68 |
| 9.2 | Matriz de Responsabilidades de Riscos | 68 |
| 9.3 | Identificação de Riscos | 69 |
| 9.4 | EAR do Projeto..... | 73 |
| 9.5 | Metodologia de Gestão de Riscos..... | 74 |
| 9.6 | Análise Qualitativa..... | 76 |
| 9.7 | Análise Quantitativa | 78 |
| 9.8 | Plano de Resposta aos Riscos | 80 |
| 9.9 | Monitoramento e Controle de Riscos | 84 |
| 10. | PLANO DE AQUISIÇÕES | 85 |
| 10.1 | Gerenciamento de Aquisições e Contratos..... | 85 |
| 10.2 | Planejamento de Aquisições e Contratos..... | 85 |
| 10.3 | Tipos de Contratos | 86 |
| 10.4 | Detalhamento dos Critérios de Seleção | 86 |
| 11. | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 88 |
| | BIBLIOGRAFIA | 89 |
| | Anexo 1 | 90 |

1. INTRODUÇÃO

O presente projeto visa desenvolver um plano de melhoria para a gestão da inovação da Unimed Vale do Sinos.

No contexto geral, as organizações estão buscando constantemente aprimorar o seu diferencial competitivo no contexto mercadológico, a fim de superar a crise financeira que o país está vivenciando e a desafiadora concorrência.

A área da saúde não possui uma grande gama de concorrentes no mercado, e a Unimed é considerada a principal empresa do ramo em nível nacional, porém a crise financeira tem se tornado o grande desafio para a manutenção e, principalmente, elevação do faturamento da organização.

A filosofia da Unimed Vale do Sinos possui em sua visão para 2020 “Ser referência nacional em gestão de saúde com inovação, sustentabilidade e liderança de mercado”. Desta forma, torna-se ainda mais viável um plano com foco na melhoria da inovação da empresa, alinhando a prática e os colaboradores com os objetivos organizacionais.

Atualmente a empresa conta com um programa denominado Programa de Ideias, que é baseado na metodologia do SAGRI - Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação, um instrumento de diagnóstico organizacional destinado a organizações que possuem gestão inovadora. Este instrumento é um facilitador disponibilizado pelo PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

Porém, na prática, ele não foi aceito e aplicado devidamente por todas as partes interessadas, e em consequência, não está trazendo os resultados esperados. Com a ausência da centralização dos projetos oriundos do Programa de ideias, muitos deixam de ser implementados, não são concluídos ou não são planejados com a criticidade devida. Além disto, muitos colaboradores se sentem inseguros ou desmotivados em participar, por não receberem instruções, incentivo, por não estarem engajados na ideia central do programa, ou por não entenderem a real importância da inovação para a empresa e para o mercado.

O PGQP afirma que os principais fundamentos da inovação nas organizações são a liderança, a integração à estratégia, o ambiente, as pessoas, a metodologia, o conhecimento e os resultados. Se estes fundamentos estiverem alinhados e favoráveis ao objetivo, a tendência é que haja sucesso na gestão e nos resultados da inovação.

Sendo assim, o projeto em questão irá abordar o aprimoramento da gestão da inovação, remodelando o Programa de Ideias, a fim de engajar toda a força de trabalho em mudanças positivas para a empresa, apresentando e aplicando ideias inovadoras, que visem a constante melhoria dos processos e dos resultados organizacionais.

O PPR da empresa - Programa de Participação nos Resultados possui uma meta de equipe para a apresentação de ideias inovadoras, ou seja, cada equipe deve apresentar no mínimo uma ideia inovadora ao ano, para o recebimento do PPR. Os indicadores da empresa mostram que esta meta está auxiliando no aumento da participação dos colaboradores, sendo assim deverá ser mantida ou reavaliada após o projeto.

O projeto irá contemplar todas as áreas do gerenciamento de projetos, a partir do conjunto de boas práticas indicadas no *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). Cabe ressaltar que todo o gerenciamento do projeto será realizado por um Analista de Projetos, pois a empresa não irá adotar a nomenclatura deste cargo como Gerente de Projetos.

2. PLANO DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

2.1 Termo de Abertura

Este termo de abertura encontra-se na versão 02, possuindo o item 2.1.7 Orçamento Resumido com atualização de valor. O valor apresentado anteriormente era R\$ 53.448,50, mas sofreu alterações após análises e elaboração dos demais planos deste projeto, passando a ser estimado o valor de R\$ 55.627,50.

2.1.1 Título do Projeto

Plano de Melhoria para a Gestão da Inovação na Unimed Vale do Sinos.

2.1.2 Justificativa

A Unimed Vale do Sinos possui um programa denominado Programa de Ideias, que tem como objetivo aprimorar a inovação a partir de incentivo da criatividade e da participação ativa dos colaboradores, tornando o ambiente mais colaborativo e com foco na otimização dos processos, aumentando a competitividade da empresa e o seu desenvolvimento.

O Programa de Ideias foi baseado na metodologia SAGRI, um instrumento de diagnóstico organizacional destinado a organizações que possuem gestão inovadora. Este instrumento é um facilitador disponibilizado pelo PGQP.

Inicialmente, neste programa, os colaboradores apresentavam as suas sugestões e deviam elaborar o projeto para implementação das mesmas, para após ser encaminhado para análise e aprovação da gerência. Neste modelo, era permitido que as ideias fossem elaboradas em grupos, para facilitar o estudo de viabilidade e a troca de conhecimentos das áreas envolvidas e impactadas pela ideia proposta. Desta forma, exigia muito tempo dos colaboradores, impedindo que várias ideias de boa qualidade fossem inscritas, devido à alta demanda da maioria dos setores, causando insatisfação, conseqüentemente, pois muitos gostariam de participar, mas se tornou inviável. A

ausência de conhecimento técnico para elaborar um projeto ou proposta de melhoria também era um empecilho para a apresentação e continuidade de várias ideias.

A partir de setembro de 2014 esta metodologia foi alterada, e os colaboradores passaram a apenas enviar sua ideia, de forma individual, dispensando qualquer projeto e estudo de viabilidade. A própria sugestão é analisada pelo gerente da área, que classifica a ideia como inovação ou melhoria de processo. Se for considerada uma inovação, a mesma é enviada para a coordenação do setor impactado com a ideia sugerida para desenvolver o estudo de viabilidade e o projeto de execução.

Com esta modificação, o número de sugestões inscritas aumentou oito vezes. Porém, surgiu um novo problema: foram identificadas várias situações em que os coordenadores responsáveis pelos projetos oriundos deste programa, estão preenchendo um parecer alegando que a ideia é inviável, sem se certificar desta afirmação. Em outras, o coordenador não se dedica ao processo como deveria por já possuir muitas demandas em sua rotina de trabalho, deixando a desejar na qualidade do projeto e de seu resultado. Desta forma, muitas sugestões apresentadas e aprovadas, não são implementadas efetivamente, limitando a Gestão da Inovação que poderia ser mais explorada e desenvolvida, a partir do conhecimento e experiência dos colaboradores de qualquer área da empresa.

Desta forma, surge a necessidade de centralizar o controle, elaboração e acompanhamento dos projetos oriundos do Programa de Ideias, com o intuito de aprimorar a Gestão da Inovação, motivando e integrando os colaboradores à esta causa, e desenvolvendo melhorias contínuas nos processos organizacionais.

2.1.3 Objetivo

Aprimorar a Gestão da Inovação na Unimed Vale do Sinos, modificando o Programa de Ideias, para centralizar o controle, elaboração e acompanhamento dos projetos propostos pelos colaboradores.

O projeto também visa aumentar a motivação da sua força de trabalho, incentivando a colaboração e desenvolvimento de todos os envolvidos, aperfeiçoar continuamente os processos internos, com as inovações sugeridas a partir do programa, e minimizar a demanda dos coordenadores.

2.1.4 Descrição do Produto do Projeto

O resultado deste projeto será a melhoria na Gestão da Inovação da Unimed Vale do Sinos, por meio da alteração do Programa de Ideias. Em seu novo formato, todas as sugestões aprovadas como inovação, serão encaminhadas para um responsável específico por projetos, que irá realizar toda a análise de viabilidade, o desenvolvimento do projeto, seu acompanhamento e controle.

2.1.5 Aprovador do Projeto

O plano de projeto será avaliado e aprovado pela Superintendência da Unimed Vale do Sinos, sendo este o cargo responsável pela aprovação dos principais projetos da empresa.

2.1.6 Designação do Gerente

Este projeto será de responsabilidade de um Analista de Projetos, e possui as seguintes atribuições:

- Analisar efetivamente os dados levantados e apresenta-los;
- Planejar o projeto com foco no objetivo estipulado;
- Acompanhar o alinhamento da comunicação entre os stakeholders;
- Acompanhar o cronograma, escopo, custo e qualidade do projeto;
- Delegar tarefas e acompanhar o comprometimento dos envolvidos;
- Monitorar o resultado das entregas realizadas.

2.1.7 Orçamento Resumido

O orçamento do projeto está estimado em R\$ 55.627,50.

2.1.8 Cronograma Básico do Projeto

O plano proposto terá a duração prevista de 133 dias, iniciando em 11 de janeiro de 2016, e com término previsto para 13 de julho de 2016. Esta duração poderá chegar no máximo em 167 dias, considerando o buffer do projeto, definido pela Gestão de Riscos. Sendo assim, o encerramento poderá atingir no máximo o dia 30 de Agosto de 2016. Segue abaixo cronograma básico.

| EAP | Fase | Duração |
|------------|-------------------------------|----------------|
| 1.1 | Gerenciamento do Projeto | 13 dias |
| 1.2 | Iniciação | 5 dias |
| 1.3 | Diagnóstico | 5 dias |
| 1.4 | Execução | 39 dias |
| 1.5 | Divulgação | 26 dias |
| 1.6 | Treinamento e Desenvolvimento | 45 dias |

Tabela 1: Cronograma Básico do Projeto

2.1.9 Principais Stakeholders do Projeto

O projeto possui os seguintes stakeholders:

- Analista do Projeto
- Coordenação Estratégia, Qualidade e Processos
- Gerência Estratégia e Processos
- Superintendência
- Analista de Marketing
- Analista de Recursos Humanos
- Palestrante Externo
- Analista Jurídico
- Colaboradores
- Coordenadores
- Cooperados/Diretoria
- Fornecedores
- Clientes
- Sociedade

2.1.10 Premissas e Restrições

A tabela 2 apresenta as principais premissas e restrições do projeto.

| Premissas | Restrições |
|---|---|
| Os colaboradores envolvidos no projeto são atuais funcionários da empresa e terão alocação conforme definição do cronograma. | O gerenciamento de projetos oriundos do Programa de Ideias deixa de ser realizado pelos gestores das áreas. |
| A previsão de custos do projeto consta no orçamento do setor de Estratégia, Qualidade e Processos para o ano de 2016. | Muitas ideias são aprovadas apenas como melhoria de processo, não sendo inovação, ou seja, são desconsideradas. |
| O resultado irá beneficiar as lideranças de diversas áreas, minimizando sua demanda. | Os custos do projeto deverão ser aprovados pela Superintendência. |
| Os colaboradores serão motivados a participar do programa. | O projeto se restringe a remodelar o Programa de Ideias, não incluindo outros programas. |
| A Gestão da Inovação, que está sendo vista como forma de aumentar a competitividade da empresa, será aprimorada, desenvolvendo a diferenciação perante o mercado. | A centralização de projetos é proposta apenas para as ideias oriundas do Programa de Ideias, não incluindo outros projetos. |

Tabela 2: Premissas e Restrições do Projeto

2.2 Plano de Gestão de Mudanças

As mudanças que ocorrerem em qualquer etapa do projeto, após aprovação do seu plano, deverão seguir as recomendações descritas neste item.

Quando o stakeholder identificar qualquer necessidade de mudança no projeto, deverá preencher o Formulário de Solicitação de Mudanças, Anexo 1, e encaminhar ao Analista do projeto, para posterior análise.

Qualquer alteração que impacte mais de 10% no custo orçado, no tempo previsto, na qualidade ou no escopo planejados, deverá ser encaminhada ao principal aprovador, pelo Analista de Projetos, para que a mudança seja analisada e validada.

Caso o impacto não seja relevante, o analista de projeto realiza a avaliação, juntamente com a equipe do projeto, para analisar a alteração e seus impactos.

Em ambos os casos, se a mudança for negada, a solicitação é apenas arquivada. Quando for aprovada, os planos do projeto serão revistos e as partes interessadas devem ser comunicadas sempre que houver modificações em sua interação.

A figura 1 apresenta o fluxo que deverá ser seguido sempre que houver necessidade de mudanças no projeto.

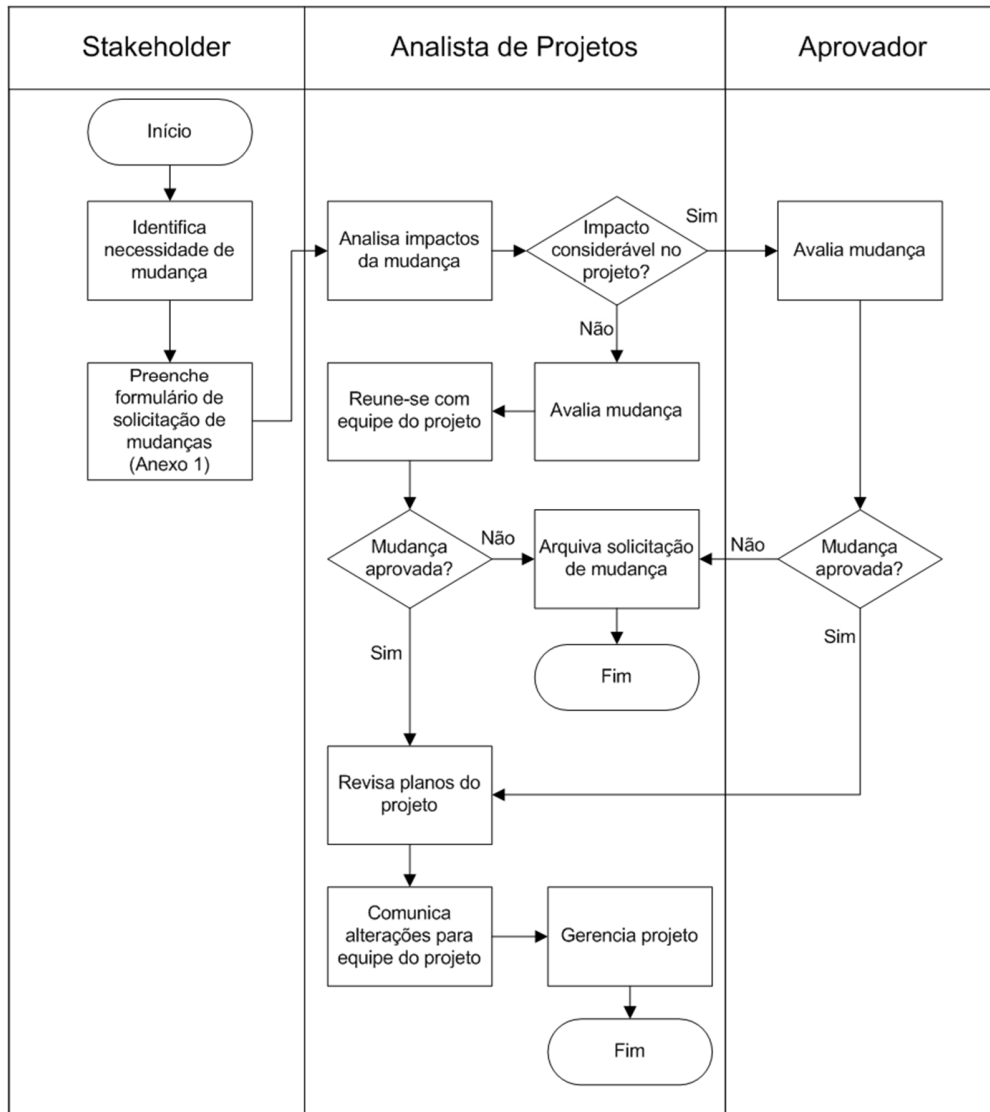


Figura 1: Fluxograma de Gestão de Mudanças

Fonte: Elaborado pelo autor

3. PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO

3.1 Declaração de Escopo

3.1.1 Descrição do Escopo do Produto do Projeto

O produto final deste projeto será a alteração do Programa de Ideias, que visa estimular a apresentação de ideias inovadoras para a organização. Ao final do projeto os colaboradores estarão engajados no programa, contribuindo para a Gestão da Inovação da empresa, para a otimização de processos e para o desenvolvimento sistêmico da organização.

Todas as ideias inovadoras serão centralizadas em um especialista em projetos, que será responsável por controlar, elaborar, acompanhar e delegar tarefas de cada projeto oriundo destas ideias, minimizando a demanda dos coordenadores, que até o momento eram os responsáveis por estas atividades.

O sistema SA, utilizado na empresa para diversas demandas, permanecerá sendo utilizado pelos colaboradores para apresentação de suas ideias, e este sistema encaminhará para a gerência responsável, que aprovará o mesmo como inovação ou melhoria de processo. Sendo inovação, será encaminhado para o Analista de Projetos que fará todo o restante do processo.

Caso a ideia seja classificada como melhoria de processo, o sistema retornará para o colaborador, para informá-lo. Neste caso, a empresa entende que a melhoria proposta deve ser aplicada pela própria equipe da área impactada, considerando que é de sua responsabilidade e competência melhorar continuamente o seu processo.

O fluxograma apresentado na Figura 2 demonstra as etapas do processo após a execução do projeto.

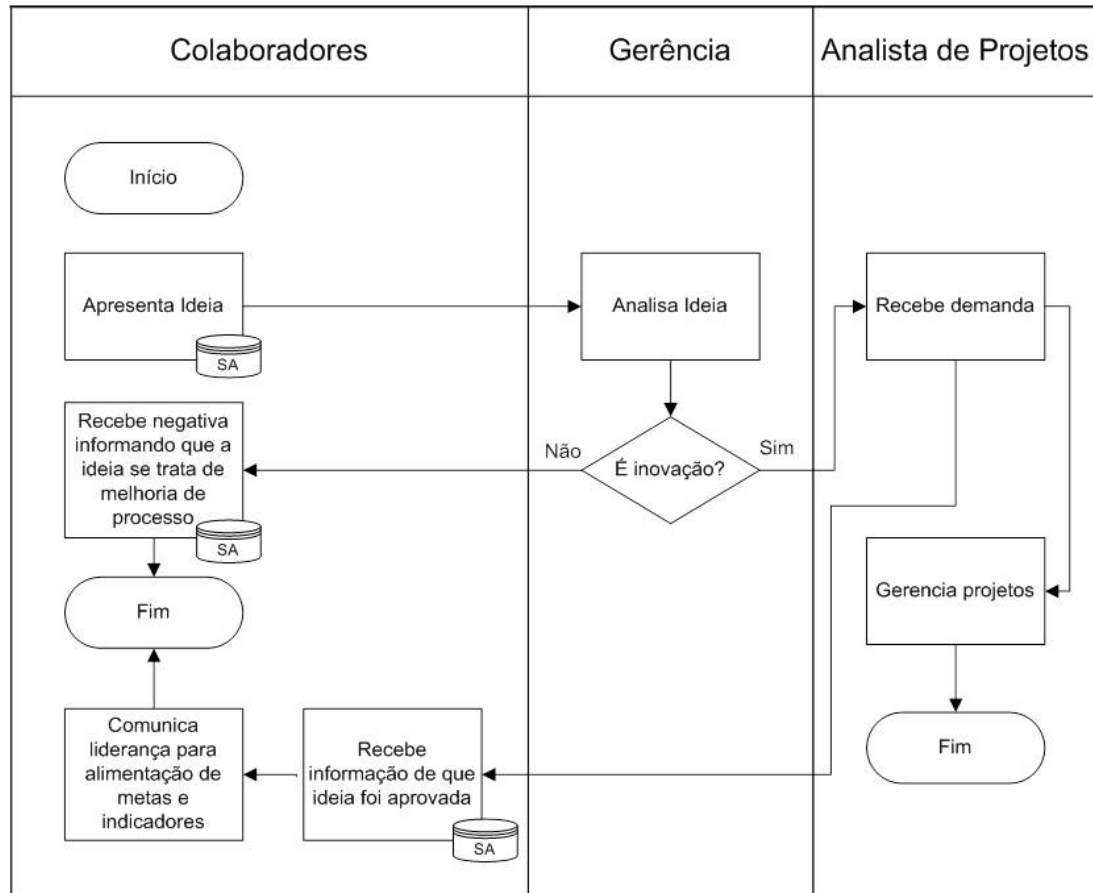


Figura 2: Fluxograma do Processo

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.1.2 Equipe de Projeto

A equipe do projeto será constituída por:

- Analista de Projetos;
- Coordenação de Estratégia, Qualidade e Processos;
- Gerência de Estratégia e Processos;
- Superintendência;
- Coordenadores;
- Analista de Marketing;
- Analista de RH;
- Analista Jurídico;
- Palestrante Externo.

3.1.3 Principais Entregas do Projeto

Na tabela a seguir, constam as principais entregas do projeto.

| Fase | Entrega |
|--------------------------------------|---|
| Gerenciamento do Projeto | Planos de gerenciamento |
| Iniciação | Relatório da avaliação inicial |
| | Relatório completo de dados |
| Diagnóstico | Relatório de viabilidade do projeto |
| | Relatório de análise de impactos |
| | Processo analisado |
| Execução | Processo descrito, conforme Gestão de Processos |
| | Recrutamento de especialista em projetos |
| | Local de trabalho apto |
| | Seleção e aquisição de software |
| | Resultado e análise do projeto piloto |
| | Definição de metas e indicadores |
| Divulgação | Colaboradores cientes da alteração de processo |
| | Stakeholders cientes da alteração de processo |
| Treinamento e Desenvolvimento | Recrutamento de palestrante apto para a necessidade |
| | Treinamentos planejados |
| | Colaboradores treinados e desenvolvidos |
| | Fechamento do projeto |

Tabela 3: Principais entregas do projeto

3.1.4 Critérios de Aceitação

O projeto deve atender os seguintes critérios de aceitação:

| Fase | Critério de Aceitação |
|--------------------------|--|
| Gerenciamento do Projeto | O plano do projeto deve ser aceito pela Superintendência. Toda a documentação deve seguir as melhores práticas do PMBOK. |
| Iniciação | Os relatórios devem ser claros e detalhados. |
| Diagnóstico | As análises devem ser criteriosas para embasar a continuidade segura do projeto. |

| | |
|-------------------------------|--|
| Execução | <p>O projeto deverá seguir as diretrizes adotadas pela empresa.</p> <p>O redesenho do processo deve ser aprovado pela Superintendência e Gerência responsável.</p> <p>O resultado do projeto piloto deverá ser suficiente para possibilitar a continuidade do projeto.</p> <p>Os indicadores deverão estar alinhados aos objetivos da organização.</p> |
| Divulgação | <p>A divulgação deve ser clara e atingir todos os envolvidos.</p> |
| Treinamento e Desenvolvimento | <p>O treinamento aplicado deve ser claro e eficaz.</p> <p>Todos os colaboradores deverão ter acesso ao conteúdo do treinamento.</p> |

Tabela 4: Critérios de aceitação do projeto

3.1.5 Premissas do Projeto

O projeto possui as seguintes premissas:

- Os colaboradores envolvidos no projeto são atuais funcionários da empresa e terão alocação conforme definição do cronograma.
- A previsão de custos do projeto consta no orçamento do setor de Estratégia, Qualidade e Processos para o ano de 2016.
- O resultado irá beneficiar as lideranças de diversas áreas, minimizando sua demanda.
- Os colaboradores serão motivados a participar do programa.
- A Gestão da Inovação, que está sendo vista como forma de aumentar a competitividade da empresa, será aprimorada, desenvolvendo a diferenciação perante o mercado.

3.1.6 Restrições do Projeto

O projeto possui as seguintes restrições:

- O gerenciamento de projetos oriundos do Programa de Ideias deixa de ser realizado pelos gestores das áreas.
- Muitas ideias são aprovadas apenas como melhoria de processo, não sendo inovação.
- Os custos do projeto deverão ser aprovados pela Superintendência.
- O projeto se restringe a remodelar o Programa de Ideias, não incluindo outros programas.
- A centralização de projetos é proposta apenas para as ideias oriundas do Programa de Ideias, não incluindo outros projetos.

3.1.7 Riscos Iniciais do Projeto

São considerados os seguintes riscos iniciais ao projeto:

- Incerteza do retorno do investimento;
- Resistência das lideranças com a alteração do processo;
- Dificuldade na participação e comprometimento dos colaboradores;
- Análises insuficientes para a continuidade do projeto;
- Dificuldades e falhas de comunicação interna.

3.2 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

O projeto apresenta a estrutura analítica (EAP) conforme figura abaixo.

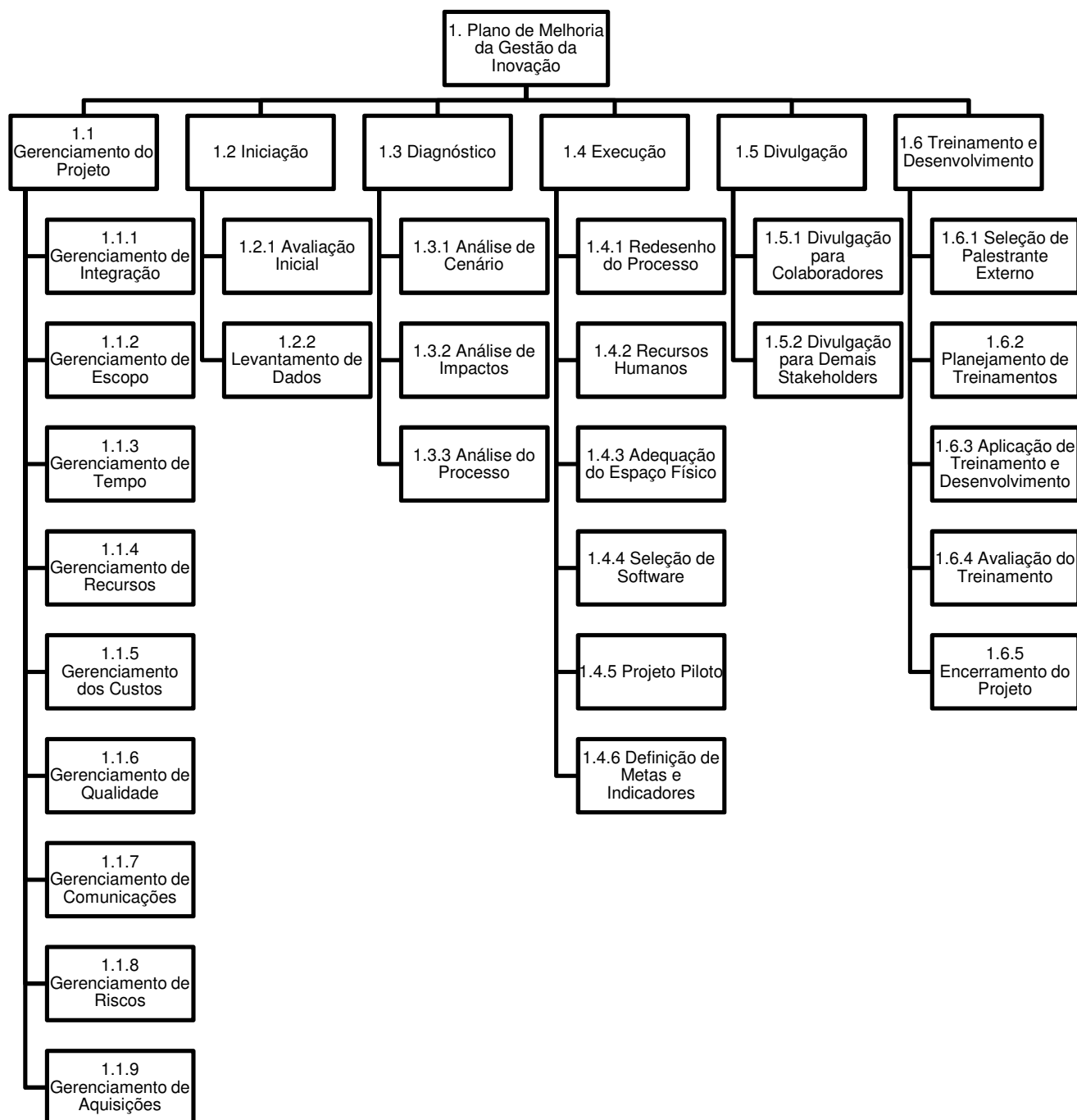


Figura 3: EAP do projeto

3.2.1 Dicionário da EAP

O dicionário da EAP descreve as tarefas apresentadas na EAP, conforme tabela abaixo.

| EAP | Tarefa | Descrição |
|------------|---|---|
| 1.1 | Gerenciamento do Projeto | |
| 1.1.1 | Gerenciamento de Integração | Elaborar termo de abertura para aprovação do projeto, com suas principais definições. |
| 1.1.2 | Gerenciamento de Escopo | Elaborar plano de gerenciamento detalhado do escopo do projeto. |
| 1.1.3 | Gerenciamento de Tempo | Elaborar definições relativas à duração do projeto e o cronograma detalhado e sequenciado das atividades. |
| 1.1.4 | Gerenciamento de Recursos | Elaborar plano para gerenciar recursos do projeto. |
| 1.1.5 | Gerenciamento dos Custos | Elaborar plano de gerenciamento de custos do projeto. |
| 1.1.6 | Gerenciamento de Qualidade | Elaborar plano para garantir e controlar a qualidade do projeto. |
| 1.1.7 | Gerenciamento de Comunicações | Elaborar plano para descrever a metodologia de comunicação do decorrer do projeto. |
| 1.1.8 | Gerenciamento de Riscos | Elaborar plano para gerenciar riscos e trata-los. |
| 1.1.9 | Gerenciamento de Aquisições | Elaborar plano de gerenciamento das aquisições necessárias para o projeto. |
| 1.2 | Iniciação | |
| 1.2.1 | Avaliação inicial da situação atual da Gestão da Inovação | Avaliar o processo atual, abrangendo a visão dos colaboradores e das lideranças, por meio de entrevistas com pequenas amostras. |
| 1.2.2 | Levantamento de dados referente ao Programa de Ideias | Levantar resultados já obtidos através do Programa de Ideias e impactos negativos e positivos do atual formato. Identificar perdas por ideias aprovadas mas não executadas. |

| EAP | Tarefa | Descrição |
|------------|----------------------------|---|
| 1.3 | Diagnóstico | |
| 1.3.1 | Análise de cenário | Analisar cenário atual da Gestão da Inovação na empresa e no mercado externo. |
| 1.3.2 | Análise de impactos | Analisar previsão de impactos positivos e negativos nos processos após a alteração do Programa de Ideias, verificando formas de minimizar os impactos negativos. |
| 1.3.3 | Análise do processo | Analisar atual processo descrito a respeito da Gestão da Inovação, e documentos complementares. |
| 1.4 | Execução | |
| 1.4.1 | Redesenho do Processo | Descrever novo processo, seguindo as diretrizes da empresa e a Gestão de Processos. |
| 1.4.2 | Recursos Humanos | Recrutar colaborador para assumir a nova demanda oriunda do resultado deste projeto. |
| 1.4.3 | Adequação do espaço físico | Adequar espaço físico para o colaborador que irá assumir a demanda oriunda do resultado deste projeto. Aquisição de materiais, moveis e equipamentos. |
| 1.4.4 | Seleção de software ideal | Testar softwares e adquirir o que atender as necessidades do projeto de forma efetiva e que seja colaborativo. |
| 1.4.5 | Projeto Piloto | Executar projeto piloto, utilizando ideia já proposta no Programa de Ideias. Elaborar projeto para esta ideia, utilizando software selecionado, envolvendo equipe, delegando atividades, acompanhando cronograma. O resultado será analisado e servirá de embasamento para a próxima atividade. |
| 1.4.6 | Execução de projeto piloto | Executar teste de projeto conforme proposto, a fim de validar e apresentar o resultado obtido para as lideranças. |

| EAP | Tarefa | Descrição |
|------------|--------------------------------------|---|
| 1.4.7 | Definição de metas e indicadores | Definir metas e indicadores para o processo, a partir do resultado do projeto piloto, com o intuito de monitorar e controlar seus resultados. |
| 1.5 | Divulgação | |
| 1.5.1 | Divulgação para colaboradores | Divulgar nova sistemática do Programa de Ideias para colaboradores por meio de canais de comunicação interna e reuniões. |
| 1.5.2 | Divulgação para demais stakeholders | Divulgar nova sistemática do Programa de Ideias para demais Stakeholders, utilizando canais de comunicação interna e externa. |
| 1.6 | Treinamento e Desenvolvimento | |
| 1.6.1 | Seleção de palestrante externo | Seleção de profissional externo capacitado para aplicar treinamentos para os colaboradores sobre Gestão da Inovação. Negociar orçamento e necessidades que deverão ser atendidas. |
| 1.6.2 | Planejamento de treinamentos | Agendar data e local para treinamentos, convidar participantes por meio de convite elaborado pelo setor de Marketing. |
| 1.6.3 | Aplicação de treinamentos | Aplicar treinamentos para colaboradores, conforme cronograma estipulado, com palestrante externo. Aplicar avaliação do treinamento. |
| 1.6.4 | Avaliação do treinamento | Analisar resultados da avaliação do treinamento, verificando eficácia. |
| 1.6.5 | Encerramento do projeto | Analisar resultados obtidos e divulga-los para a equipe do projeto, encerrando o mesmo. |

Tabela 5: Dicionário da EAP

4. PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

4.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento de Tempo

O gerenciamento de tempo é de extrema necessidade para a garantia do cumprimento dos prazos e dos custos relacionados ao projeto. A eficácia desse gerenciamento é diretamente proporcional ao sucesso do projeto.

O cronograma do projeto será elaborado através do software MS Project, apresentando detalhes como o sequenciamento das tarefas, sua duração, as predecessoras de cada atividade e os seus devidos recursos.

Quaisquer mudanças relativas aos prazos estipulados das atividades deverão seguir o plano de gestão de mudanças.

O cronograma é o instrumento oficial de acompanhamento do projeto, que deve ser cumprido por toda a equipe envolvida. Porém, por ser um documento dinâmico, poderá sofrer alterações no decorrer das atividades.

4.2 Administração do Plano de Gerenciamento de Tempo

O Analista de Projetos será responsável pela integridade e acompanhamento do gerenciamento de tempo do projeto. O cronograma poderá ser atualizado após reuniões de controle gerencial, ou com o surgimento de necessidades de mudanças.

4.3 Frequência de Atualização do Plano de Gerenciamento de Tempo

O Plano de gerenciamento de tempo será verificado semanalmente pelo Analista de Projetos, para análise do cumprimento dos prazos das atividades, e possíveis necessidades de alterações destes prazos.

4.4 Buffer de Tempo do Projeto

O projeto prevê a determinação de uma margem de atraso no término do projeto de 34 dias, definidos a partir da análise de riscos do projeto.

4.5 Cronograma Detalhado

A tabela abaixo apresenta o cronograma detalhado do projeto. Cabe ressaltar que a duração total de 167 dias inclui o buffer do projeto. Desconsiderando este buffer, sua duração passa a ser 133 dias.

| EDT | Nome da tarefa | Duração | Início | Término |
|--------------|---|--------------------|---------------------|---------------------|
| 1 | Gestão da Inovação | 166,38 dias | Seg 11/01/16 | Ter 30/08/16 |
| 1.1 | Gerenciamento do Projeto | 13 dias | Seg 11/01/16 | Qui 28/01/16 |
| 1.1.1 | Gerenciamento de Integração | 1 dia | Seg 11/01/16 | Ter 12/01/16 |
| 1.1.2 | Gerenciamento de Escopo | 2 dias | Ter 12/01/16 | Qui 14/01/16 |
| 1.1.3 | Gerenciamento de Tempo | 1 dia | Qui 14/01/16 | Sex 15/01/16 |
| 1.1.4 | Gerenciamento de Recursos | 1 dia | Sex 15/01/16 | Seg 18/01/16 |
| 1.1.5 | Gerenciamento de Custos | 2 dias | Seg 18/01/16 | Qua 20/01/16 |
| 1.1.6 | Gerenciamento de Qualidade | 2 dias | Qua 20/01/16 | Sex 22/01/16 |
| 1.1.7 | Gerenciamento de Comunicações | 1 dia | Sex 22/01/16 | Seg 25/01/16 |
| 1.1.8 | Gerenciamento de Riscos | 2 dias | Seg 25/01/16 | Qua 27/01/16 |
| 1.1.9 | Gerenciamento de Aquisições | 1 dia | Qua 27/01/16 | Qui 28/01/16 |
| 1.2 | Iniciação | 4,75 dias | Qui 28/01/16 | Qui 04/02/16 |
| 1.2.1 | Avaliação inicial | 1,38 dias | Qui 28/01/16 | Sex 29/01/16 |
| 1.2.1.1 | Controle Gerencial: Reunião de Abertura do Projeto | 0,38 dias | Qui 28/01/16 | Qui 28/01/16 |
| 1.2.1.2 | Avaliar processo atual | 1 dia | Qui 28/01/16 | Sex 29/01/16 |
| 1.2.2 | Levantamento de dados | 3,38 dias | Sex 29/01/16 | Qui 04/02/16 |
| 1.2.2.1 | Coletar resultados do programa atual | 1 dia | Sex 29/01/16 | Seg 01/02/16 |
| 1.2.2.2 | Analisar impactos positivos | 0,5 dias | Seg 01/02/16 | Ter 02/02/16 |
| 1.2.2.3 | Analisar impactos negativos | 0,5 dias | Ter 02/02/16 | Ter 02/02/16 |
| 1.2.2.4 | Identificar perdas | 1 dia | Ter 02/02/16 | Qua 03/02/16 |
| 1.2.2.6 | Controle Gerencial: Verificação dos relatórios elaborados | 0,38 dias | Qua 03/02/16 | Qui 04/02/16 |
| 1.3 | Diagnóstico | 4,38 dias | Qui 04/02/16 | Qua 10/02/16 |
| 1.3.1 | Análise de cenário | 2 dias | Qui 04/02/16 | Seg 08/02/16 |
| 1.3.1.1 | Analisar custo do projeto | 1 dia | Qui 04/02/16 | Sex 05/02/16 |
| 1.3.1.2 | Analisar viabilidade da alteração proposta | 1 dia | Sex 05/02/16 | Seg 08/02/16 |
| 1.3.2 | Análise de impactos | 1 dia | Seg 08/02/16 | Ter 09/02/16 |
| 1.3.2.1 | Analisar impactos nos processos da empresa | 0,5 dias | Seg 08/02/16 | Seg 08/02/16 |
| 1.3.2.2 | Avaliar formas de minimizar impactos negativos | 0,5 dias | Seg 08/02/16 | Ter 09/02/16 |
| 1.3.3 | Análise do processo | 1,38 dias | Ter 09/02/16 | Qua 10/02/16 |
| 1.3.3.1 | Analisar processo atual e necessidades de alterações | 0,5 dias | Ter 09/02/16 | Ter 09/02/16 |
| 1.3.3.2 | Analisar demais documentos relacionados | 0,5 dias | Ter 09/02/16 | Qua 10/02/16 |
| 1.3.3.4 | Controle Gerencial: Reunião para análise do diagnóstico | 0,38 dias | Qua 10/02/16 | Qua 10/02/16 |
| 1.4 | Execução | 38,5 dias | Qua 10/02/16 | Seg 04/04/16 |
| 1.4.1 | Redesenho do processo | 4,5 dias | Qua 10/02/16 | Ter 16/02/16 |
| 1.4.1.1 | Descrever processo conforme documentação da qualidade | 3 dias | Qua 10/02/16 | Seg 15/02/16 |

| | | | | |
|--------------|---|-------------------|---------------------|---------------------|
| 1.4.1.2 | Descrever demais documentos relacionados | 1 dia | Seg 15/02/16 | Ter 16/02/16 |
| 1.4.1.4 | Controle Gerencial: Verificação e análise da documentação | 0,5 dias | Ter 16/02/16 | Ter 16/02/16 |
| 1.4.2 | Recursos Humanos | 4 dias | Qua 17/02/16 | Seg 22/02/16 |
| 1.4.2.1 | Descrever mapa de competências | 0,5 dias | Qua 17/02/16 | Qua 17/02/16 |
| 1.4.2.2 | Definição de cargo e salário | 0,5 dias | Qua 17/02/16 | Qua 17/02/16 |
| 1.4.2.3 | Recrutar colaborador para assumir atividade | 2 dias | Qui 18/02/16 | Sex 19/02/16 |
| 1.4.2.4 | Encaminhar alterações de contrato de trabalho | 1 dia | Seg 22/02/16 | Seg 22/02/16 |
| 1.4.3 | Adequação do espaço físico | 0,75 dias | Ter 23/02/16 | Ter 23/02/16 |
| 1.4.3.1 | Solicitar equipamentos | 0,25 dias | Ter 23/02/16 | Ter 23/02/16 |
| 1.4.3.2 | Solicitar material de escritório | 0,25 dias | Ter 23/02/16 | Ter 23/02/16 |
| 1.4.3.3 | Solicitar móveis | 0,25 dias | Ter 23/02/16 | Ter 23/02/16 |
| 1.4.4 | Seleção de software | 3,5 dias | Ter 23/02/16 | Sex 26/02/16 |
| 1.4.4.1 | Pesquisar softwares de gerenciamento de projetos | 1 dia | Ter 23/02/16 | Ter 23/02/16 |
| 1.4.4.2 | Testar utilização dos selecionados | 2 dias | Qua 24/02/16 | Qui 25/02/16 |
| 1.4.4.4 | Controle Gerencial: Reunião para validação e análise das entregas | 0,5 dias | Sex 26/02/16 | Sex 26/02/16 |
| 1.4.5 | Projeto Piloto | 16 dias | Sex 26/02/16 | Seg 21/03/16 |
| 1.4.5.1 | Desenvolvimento do projeto | 3 dias | Sex 26/02/16 | Qua 02/03/16 |
| 1.4.5.2 | Aplicação no software | 1 dia | Qua 02/03/16 | Qui 03/03/16 |
| 1.4.5.3 | Acompanhamento do projeto | 10 dias | Qui 03/03/16 | Qui 17/03/16 |
| 1.4.5.4 | Análise do Projeto Piloto | 2 dias | Qui 17/03/16 | Seg 21/03/16 |
| 1.4.6 | Definição de metas e indicadores | 10,5 dias | Seg 21/03/16 | Seg 04/04/16 |
| 1.4.6.1 | Desenvolver metas e indicadores | 10 dias | Seg 21/03/16 | Seg 04/04/16 |
| 1.4.6.3 | Controle Gerencial: Análise do resultado do projeto piloto, das metas e dos indicadores | 0,5 dias | Seg 04/04/16 | Seg 04/04/16 |
| 1.5 | Divulgação do novo processo, metas e indicadores | 26,38 dias | Ter 05/04/16 | Qua 11/05/16 |
| 1.5.1 | Divulgação para colaboradores | 21 dias | Ter 05/04/16 | Ter 03/05/16 |
| 1.5.1.1 | Divulgação em reunião com lideranças | 0,5 dias | Ter 05/04/16 | Ter 05/04/16 |
| 1.5.1.2 | Divulgação em Reuniões Setoriais | 0,5 dias | Ter 26/04/16 | Ter 26/04/16 |
| 1.5.1.3 | Utilizar canais de comunicação já existentes | 5 dias | Qua 27/04/16 | Ter 03/05/16 |
| 1.5.2 | Divulgação para demais stakeholders | 5,38 dias | Qua 04/05/16 | Qua 11/05/16 |
| 1.5.2.1 | Utilizar canais de comunicação já existentes | 5 dias | Qua 04/05/16 | Ter 10/05/16 |
| 1.5.2.3 | Controle Gerencial: Informar lideranças a respeito dos treinamentos que irão ocorrer, abrangendo todos os colaboradores | 0,38 dias | Qua 11/05/16 | Qua 11/05/16 |
| 1.6 | Treinamento e Desenvolvimento | 79,38 dias | Qua 11/05/16 | Ter 30/08/16 |
| 1.6.1 | Seleção de palestrante externo | 7,5 dias | Qua 11/05/16 | Sex 20/05/16 |
| 1.6.1.1 | Recrutar palestrante | 3 dias | Qua 11/05/16 | Seg 16/05/16 |
| 1.6.1.2 | Realizar orçamento e demais negociações | 2 dias | Seg 16/05/16 | Qua 18/05/16 |
| 1.6.1.3 | Reunião com palestrante e stakeholders para alinhar necessidades e expectativas | 0,5 dias | Qua 18/05/16 | Qua 18/05/16 |
| 1.6.1.4 | Elaborar contrato | 2 dias | Qua 18/05/16 | Sex 20/05/16 |
| 1.6.2 | Planejamento de Treinamentos | 8 dias | Sex 20/05/16 | Qua 01/06/16 |
| 1.6.2.1 | Identificar e informar colaboradores que serão convidados | 2 dias | Sex 20/05/16 | Ter 24/05/16 |
| 1.6.2.2 | Agendar local interno para treinamento | 0,25 dias | Sex 20/05/16 | Seg 23/05/16 |
| 1.6.2.3 | Elaborar convites | 2 dias | Ter 24/05/16 | Qui 26/05/16 |
| 1.6.2.4 | Entregar convites | 4 dias | Qui 26/05/16 | Qua 01/06/16 |
| 1.6.3 | Aplicação de treinamento e desenvolvimento | 24 dias | Qui 02/06/16 | Ter 05/07/16 |
| 1.6.3.1 | Aplicação de treinamento e desenvolvimento 1º grupo | 0,5 dias | Qui 02/06/16 | Qui 02/06/16 |
| 1.6.3.2 | Aplicação de treinamento e desenvolvimento 2º grupo | 0,5 dias | Seg 06/06/16 | Seg 06/06/16 |
| 1.6.3.3 | Aplicação de treinamento e desenvolvimento 3º grupo | 0,5 dias | Qua 08/06/16 | Qua 08/06/16 |
| 1.6.3.4 | Aplicação de treinamento e desenvolvimento 4º grupo | 0,5 dias | Sex 10/06/16 | Sex 10/06/16 |
| 1.6.3.5 | Aplicação de treinamento e desenvolvimento 5º grupo | 0,5 dias | Ter 14/06/16 | Ter 14/06/16 |
| 1.6.3.6 | Disseminação em reuniões setoriais | 0,5 dias | Ter 05/07/16 | Ter 05/07/16 |
| 1.6.4 | Avaliação do Treinamento | 3,38 dias | Qua 06/07/16 | Seg 11/07/16 |
| 1.6.4.1 | Levantar dados das avaliações pós treinamento | 2 dias | Qua 06/07/16 | Qui 07/07/16 |
| 1.6.4.2 | Analisar resultados | 1 dia | Sex 08/07/16 | Sex 08/07/16 |
| 1.6.4.4 | Controle Gerencial: Análise dos resultados do treinamento | 0,38 dias | Seg 11/07/16 | Seg 11/07/16 |

| | | | | |
|--------------|---|-------------------|---------------------|---------------------|
| 1.6.5 | Encerramento do Projeto | 36,38 dias | Seg 11/07/16 | Ter 30/08/16 |
| 1.6.5.1 | Análise dos resultados | 2 dias | Seg 11/07/16 | Qua 13/07/16 |
| 1.6.5.3 | Controle Gerencial: Reunião de apresentação dos resultados do projeto | 0,38 dias | Ter 30/08/16 | Ter 30/08/16 |
| | Buffer | 34 dias | Qua 13/07/16 | Ter 30/08/16 |

Tabela 6: Cronograma detalhado do projeto

4.6 Cronograma na EAP

A figura 4 apresenta a EAP do projeto com as durações de cada pacote de atividades, para melhor visualização daqueles que possuem maior ou menor tempo dentro do cronograma do projeto, e que podem exigir atenção proporcional.

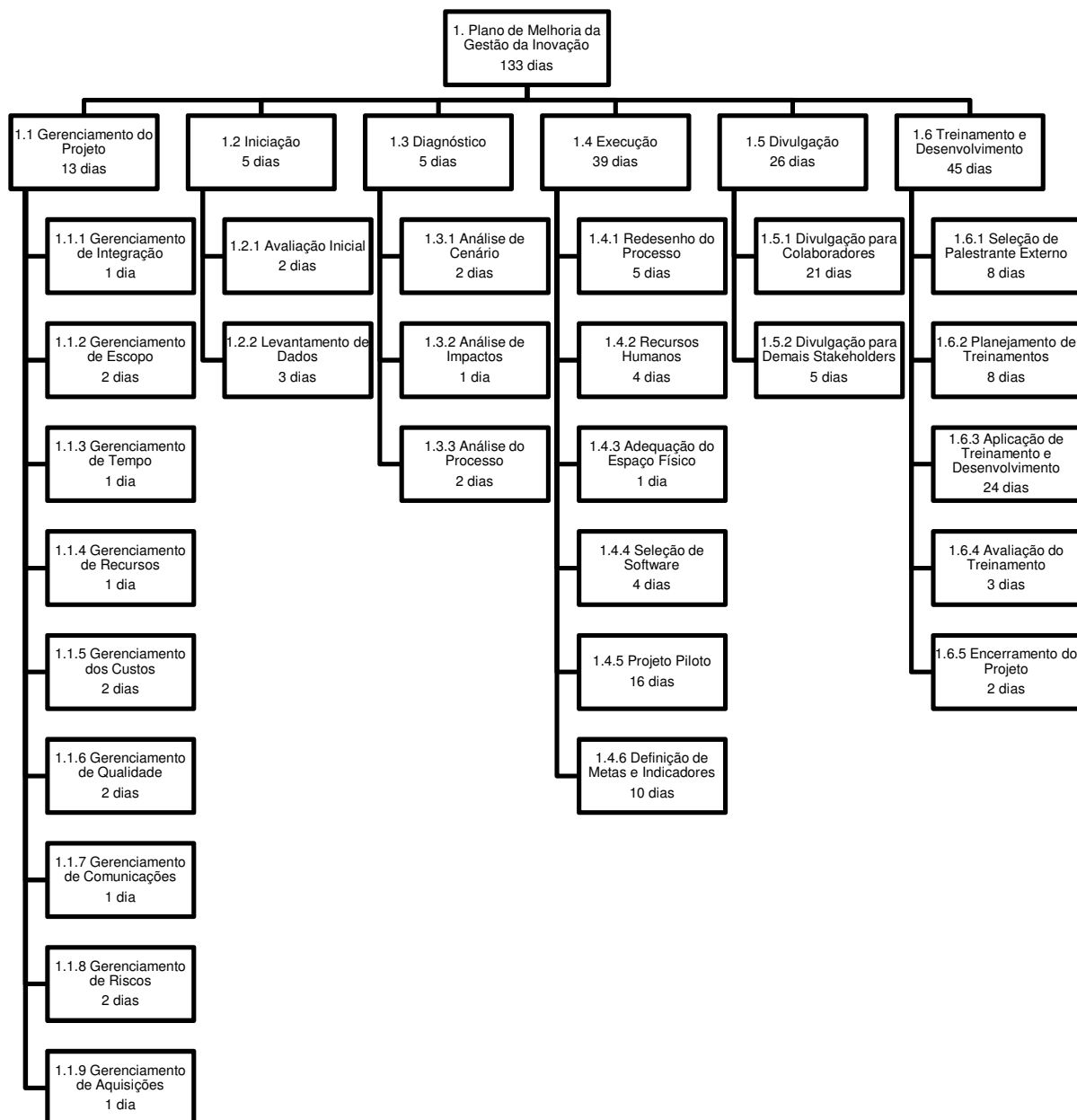


Figura 4: Cronograma na EAP

5. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS

5.1 Organograma do projeto

O projeto possui o seguinte organograma:

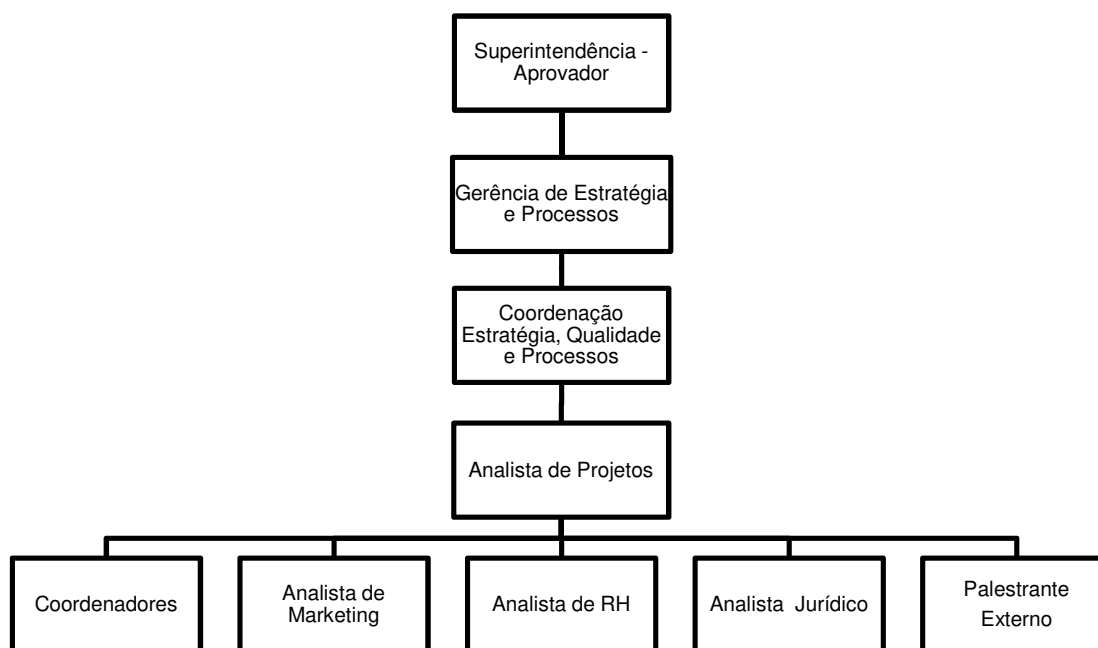


Figura 5: Organograma do projeto

5.2 Diretório do time do projeto

Em conformidade com a política de Segurança da Informação da Unimed VS, não serão apresentados os nomes e e-mails dos colaboradores da empresa, desta forma serão utilizados dados fictícios. Para execução do projeto, os seguintes cargos formarão o seu time:

| Nº | Nome | Cargo | E-mail |
|----|-----------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1 | Carlos Gomes | Superintendente | carlos.gomes@vs.unimed.com.br |
| 2 | Camila Klein | Gerente de Estratégia e Processos | camila.klein@vs.unimed.com.br |
| 3 | Luana Souza | Coordenador EQP | luana.souza@vs.unimed.com.br |
| 4 | Michele Spaniol | Analista de Projetos | michele.spaniol@vs.unimed.com.br |

| EAP | Pacotes de Trabalho | Superintendente | Gerente Estratégia | Coordenador EQP | Analista de Projetos | Coordenadores | Analista Marketing | Analista de RH | Analista Jurídico | Palestrante Externo |
|---------|---|-----------------|--------------------|-----------------|----------------------|---------------|--------------------|----------------|-------------------|---------------------|
| 1.3.1 | Análise de cenário | | | | | | | | | |
| 1.3.1.1 | Analisar custo do projeto | - | I | A | R | - | - | - | - | - |
| 1.3.1.2 | Analisar viabilidade da alteração proposta | - | I | RA | R | - | - | - | - | - |
| 1.3.2 | Análise de impactos | | | | | | | | | |
| 1.3.2.1 | Analisar impactos nos processos da empresa | - | A | I | R | C | - | - | - | - |
| 1.3.2.2 | Avaliar formas de minimizar impactos negativos | - | A | I | R | - | - | - | - | - |
| 1.3.3 | Análise do processo | | | | | | | | | |
| 1.3.3.1 | Analisar processo atual e necessidades de alterações | - | I | RA | R | - | - | - | - | - |
| 1.3.3.2 | Analisar demais documentos relacionados | | I | A | R | | | | | |
| 1.4 | Execução | | | | | | | | | |
| 1.4.1 | Redesenho do processo | | | | | | | | | |
| 1.4.1.1 | Descrever processo conforme documentação da qualidade | A | A | C | R | I | I | I | I | - |
| 1.4.1.2 | Descrever demais documentos relacionados | A | A | C | R | I | I | I | I | - |
| 1.4.2 | Recursos Humanos | | | | | | | | | |
| 1.4.2.1 | Descrever mapa de competências | I | A | R | I | - | - | C | - | - |
| 1.4.2.2 | Definição de cargo e salário | A | C | R | I | - | - | C | - | - |
| 1.4.2.3 | Recrutar colaborador para assumir atividade | I | A | R | I | - | - | R | - | - |
| 1.4.2.4 | Encaminhar alterações de contrato de trabalho | - | I | RA | I | - | - | C | - | - |
| 1.4.3 | Adequação do espaço físico | | | | | | | | | |
| 1.4.3.1 | Solicitar equipamentos | - | A | R | C | - | - | - | - | - |
| 1.4.3.2 | Solicitar material de escritório | - | A | R | C | - | - | - | - | - |
| 1.4.3.3 | Solicitar móveis | - | A | R | C | - | - | - | - | - |
| 1.4.4 | Seleção de software | | | | | | | | | |
| 1.4.4.1 | Pesquisar softwares de gerenciamento de projetos | - | I | A | R | - | - | - | - | - |
| 1.4.4.2 | Testar utilização dos selecionados | - | I | A | R | - | - | - | - | - |

| EAP | Pacotes de Trabalho | Superintendente | Gerente Estratégia | Coordenador EQP | Analista de Projetos | Coordenadores | Analista Marketing | Analista de RH | Analista Jurídico | Palestrante Externo |
|---------|---|-----------------|--------------------|-----------------|----------------------|---------------|--------------------|----------------|-------------------|---------------------|
| 1.4.5 | Projeto Piloto | | | | | | | | | |
| 1.4.5.1 | Desenvolvimento do projeto | - | I | A | R | C | - | - | - | - |
| 1.4.5.2 | Aplicação no software | - | I | A | R | C | - | - | - | - |
| 1.4.5.3 | Acompanhamento do projeto | - | I | A | R | C | - | - | - | - |
| 1.4.5.4 | Análise do Projeto Piloto | I | A | C | R | I | - | - | - | - |
| 1.4.6 | Definição de metas e indicadores | | | | | | | | | |
| 1.4.6.1 | Desenvolver metas e indicadores | I | A | RA | R | - | - | - | - | - |
| 1.5 | Divulgação do novo processo, metas e indicadores | | | | | | | | | |
| 1.5.1 | Divulgação para colaboradores | | | | | | | | | |
| 1.5.1.1 | Divulgação em reunião com lideranças | I | A | R | I | I | - | - | - | - |
| 1.5.1.2 | Divulgação em Reuniões Setoriais | I | I | I | A | R | - | - | - | - |
| 1.5.1.3 | Utilizar canais de comunicação já existentes | I | I | A | C | I | R | - | - | - |
| 1.5.2 | Divulgação para demais stakeholders | | | | | | | | | |
| 1.5.2.1 | Utilizar canais de comunicação já existentes | I | I | A | C | I | R | - | - | - |
| 1.6 | Treinamento e Desenvolvimento | | | | | | | | | |
| 1.6.1 | Seleção de palestrante externo | | | | | | | | | |
| 1.6.1.1 | Recrutar palestrante | I | A | C | C | - | - | R | - | I |
| 1.6.1.2 | Realizar orçamento e demais negociações | - | I | RA | R | - | C | - | - | C |
| 1.6.1.3 | Reunião com palestrante e stakeholders para alinhar necessidades e expectativas | - | I | RA | R | - | C | - | - | C |
| 1.6.1.4 | Elaborar contrato | I | I | C | A | - | - | - | R | A |
| 1.6.2 | Planejamento de Treinamentos | | | | | | | | | |
| 1.6.2.1 | Identificar e informar colaboradores que serão convidados | - | I | C | R | A | I | - | - | I |
| 1.6.2.2 | Agendar local interno para treinamento | - | I | C | R | I | I | - | - | I |
| 1.6.2.3 | Elaborar convites | - | C | C | A | - | R | - | - | I |
| 1.6.2.4 | Entregar convites | - | I | C | R | A | I | - | - | I |
| 1.6.3 | Aplicação de treinamento e desenvolvimento | | | | | | | | | |
| 1.6.3.1 | Aplicação de treinamento e desenvolvimento 1ª grupo | I | A | C | C | I | C | - | - | R |

| EAP | Pacotes de Trabalho | Superintendente | Gerente Estratégia | Coordenador EQP | Analista de Projetos | Coordenadores | Analista Marketing | Analista de RH | Analista Jurídico | Palestrante Externo |
|---------|---|-----------------|--------------------|-----------------|----------------------|---------------|--------------------|----------------|-------------------|---------------------|
| 1.6.3.2 | Aplicação de treinamento e desenvolvimento 2ª grupo | I | A | C | C | I | C | - | - | R |
| 1.6.3.3 | Aplicação de treinamento e desenvolvimento 3ª grupo | I | A | C | C | I | C | - | - | R |
| 1.6.3.4 | Aplicação de treinamento e desenvolvimento 4ª grupo | I | A | C | C | I | C | - | - | R |
| 1.6.3.5 | Aplicação de treinamento e desenvolvimento 5ª grupo | I | A | C | C | I | C | - | - | R |
| 1.6.3.6 | Disseminação em reuniões setoriais | I | I | C | A | R | - | - | - | - |
| 1.6.4 | Avaliação do Treinamento | | | | | | | | | |
| 1.6.4.1 | Levantar dados das avaliações pós treinamento | - | A | C | R | - | - | - | - | - |
| 1.6.4.2 | Analisar resultados | I | A | C | R | I | - | - | - | - |
| 1.6.5 | Encerramento do Projeto | | | | | | | | | |
| 1.6.5.1 | Análise dos resultados | A | C | R | R | I | - | - | - | - |

R – Responsável A – Aprovador C – Consultado/Faz Junto I – Informado

Tabela 8: Matriz Raci

5.4 Novos recursos, realocação e substituição de membros do time

O gerenciamento dos recursos do projeto é de responsabilidade do Analista do Projeto, de acordo com as necessidades, mantendo o foco e alinhamento da equipe na execução do mesmo. Dentro destas responsabilidades estão a alocação de novos recursos ao projeto, a realocação e a substituição de membros do time, quando necessário.

Caso ocorram atrasos no cronograma, necessitando qualquer tipo de alteração na equipe, o analista do projeto poderá realocar recursos, incluir ou excluir, mediante autorização do aprovador do projeto.

Quando houver substituição de um membro da equipe, o membro a ser substituído deverá treinar seu substituto. Havendo desligamento de qualquer recurso do projeto, o mesmo deverá ser substituído por um novo recurso que atenda as necessidades para o cumprimento das tarefas atribuídas anteriormente, impactando o mínimo possível no cronograma.

5.5 Treinamento

O projeto será apresentado e explicado para todos os membros durante a Reunião de Abertura do Projeto, mas não ocorrerá treinamento específico para os membros da equipe do projeto, considerando que todos os recursos humanos estarão desempenhando atividades relacionadas com suas próprias atribuições nas rotinas da empresa, sendo assim, já possuem as capacitações necessárias.

Caso haja a necessidade de algum treinamento no decorrer do projeto, não previsto inicialmente, o mesmo deverá ser submetido ao Aprovador, seguindo o Plano de Gestão de Mudanças.

O treinamento de novos recursos e recursos realocados será gerenciado pelo Analista de Projetos, de acordo com as necessidades.

5.6 Avaliação de resultados do time do projeto

O prazo e a qualidade das entregas, conforme cronograma do projeto, serão os instrumentos para avaliação dos resultados do time, considerando que os mesmos se refletem diretamente nos custos do projeto. A resolução de possíveis problemas no decorrer do projeto também será avaliada. Esta avaliação será realizada pelo Analista de Projetos.

Estão previstas diversas reuniões com a equipe do projeto. Estes encontros servirão para que o cumprimento efetivo das atividades seja verificado e analisado. Além disto, o Analista de Projetos poderá informar feedbacks, assim como qualquer integrante do time.

A fim de facilitar a comunicação entre o time do projeto, todos devem ter conhecimento da sua importância dentro do projeto e a equipe deve ter um bom nível de integração.

5.7 Bonificação

O projeto em questão não contempla bonificação.

5.8 Frequência de avaliação consolidada dos resultados do time

A avaliação de resultados do time do projeto será realizada durante as reuniões previstas no cronograma. Durante a reunião, as atividades serão analisadas, as entregas serão discutidas e os resultados serão apresentados.

O material será compilado pelo Analista de Projetos, com a colaboração de todos os integrantes do time. Caso haja necessidade, o plano de gerenciamento de recursos será atualizado.

5.9 Alocação financeira para o gerenciamento de RH

Os custos deste projeto são compostos, basicamente, pelas horas trabalhadas pela equipe. Sendo assim, alocações financeiras não são necessárias para o plano de gerenciamento dos recursos, considerando que os mesmos já estão previstos na folha de pagamento mensal da empresa.

Qualquer alteração considerada impactante no cronograma ou nos custos, envolvendo os recursos do projeto, deve ser analisada pelo Analista de Projetos, e encaminhada ao aprovador, conforme plano de gestão de mudanças.

5.10 Administração do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

O Analista de Projetos será o responsável pela elaboração e manutenção do plano de gerenciamento de recursos humanos. O plano só poderá ser modificado mediante apresentação da necessidade a partir do plano de gestão de mudanças, e aprovação da Superintendência.

6. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

6.1 Descrição dos Processos de Gerenciamento de Custos

O planejamento e controle do gerenciamento de custos do projeto serão realizados a partir do Microsoft Project. O gerenciamento dos custos será de responsabilidade do Analista de Projetos, que também é responsável por analisar os custos das entregas previstas comparando com as realizadas, sempre ao final de cada mês, a fim de garantir o cumprimento do orçamento aprovado.

Por se tratar de um plano de melhoria de processo interno, a maioria dos custos são relativos à mão de obra de colaboradores que já atuam na empresa. Estes custos, especificamente, não necessitam de aprovação, considerando que eles já existem na previsão de custos da empresa, mesmo sem a existência do projeto.

Poderá ser necessário que a equipe realize horas extras no decorrer do projeto, elas serão discutidas e negociadas nas reuniões de controle gerencial, ocorridas no decorrer do projeto, conforme cronograma.

Quaisquer mudanças relativas aos custos estipulados para as atividades deverão seguir o plano de gestão de mudanças. Os custos deverão ser revistos sempre que houver alterações no escopo do projeto.

Para demonstrar todos os custos estimados do projeto, os mesmos serão representados por estimativa por atividades, considerando todos os recursos necessários para o devido andamento do projeto. Será elaborado pelo Analista de Projetos, e aprovado pela Coordenação da área de Estratégia, Qualidade e Processos.

O orçamento será elaborado e representado por componente da EAP, agregando os custos aos pacotes de trabalho, abrangendo os recursos e o tempo previsto de cada atividade. O orçamento será elaborado pelo Analista de Projetos, juntamente com a Coordenação da área de Estratégia, Qualidade e Processos, e aprovado pela Superintendência.

Conforme gerenciamento de riscos do projeto, a reserva de contingência será destinada a mitigar ou eliminar os riscos previamente identificados. O Analista do Projeto não terá autonomia para utilizar estas reservas. Ele apenas deverá sinalizar a

sua necessidade de utilização para a Superintendência, cabendo à este a aprovação e liberação do uso.

6.2 Controles de Desempenho

O Analista de Projetos é responsável por atualizar semanalmente e analisar os custos reais do projeto, através da ferramenta Microsoft Project, apontando as tarefas concluídas dentro dos pacotes de trabalho. O apontamento da conclusão de cada tarefa poderá apresentar os seguintes percentuais: 0%, 25%, 50%, 75% ou 100%.

A integração do gerenciamento de custos com os processos operacionais da área financeira seguirá o padrão de fluxo de processos já existente na empresa. Todas as aprovações para aquisições serão de responsabilidade da Superintendência, após aprovado, o pagamento é enviado para a área de Compras dar o devido andamento na atividade, conforme sua rotina.

6.3 Tabela de Custos Unitários

Os recursos do projeto possuem valores unitários estimados, utilizados para realizar os demais cálculos do plano de gerenciamento de custos do projeto. A tabela abaixo apresenta estes valores.

| Recurso | Valor | Unidade |
|-------------------------------------|--------------|---------------|
| Superintendente | R\$ 85,00 | R\$ / Hora |
| Gerência de Estratégias e Processos | R\$ 65,00 | R\$ / Hora |
| Coordenação EQP | R\$ 45,45 | R\$ / Hora |
| Analista de projetos | R\$ 31,80 | R\$ / Hora |
| Coordenadores* | R\$ 454,40 | R\$ / Hora |
| Analista de Marketing | R\$ 29,50 | R\$ / Hora |
| Analista de RH | R\$ 29,50 | R\$ / Hora |
| Analista Jurídico | R\$ 29,50 | R\$ / Hora |
| Palestrante Externo | R\$ 46,00 | R\$ / Hora |
| Computador | R\$ 2.000,00 | R\$ / Unidade |
| Material de Escritório | R\$ 300,00 | R\$ / Unidade |
| Móveis | R\$ 1.500,00 | R\$ / Unidade |

Tabela 9: Custos unitários

A Unimed VS possui atualmente 28 coordenadores, e neste projeto ambos deverão participar das interações conforme previsto em cronograma. Por este motivo, o valor foi agrupado em um único item.

6.4 Curva S

No gráfico abaixo observa-se a curva “S” do projeto.

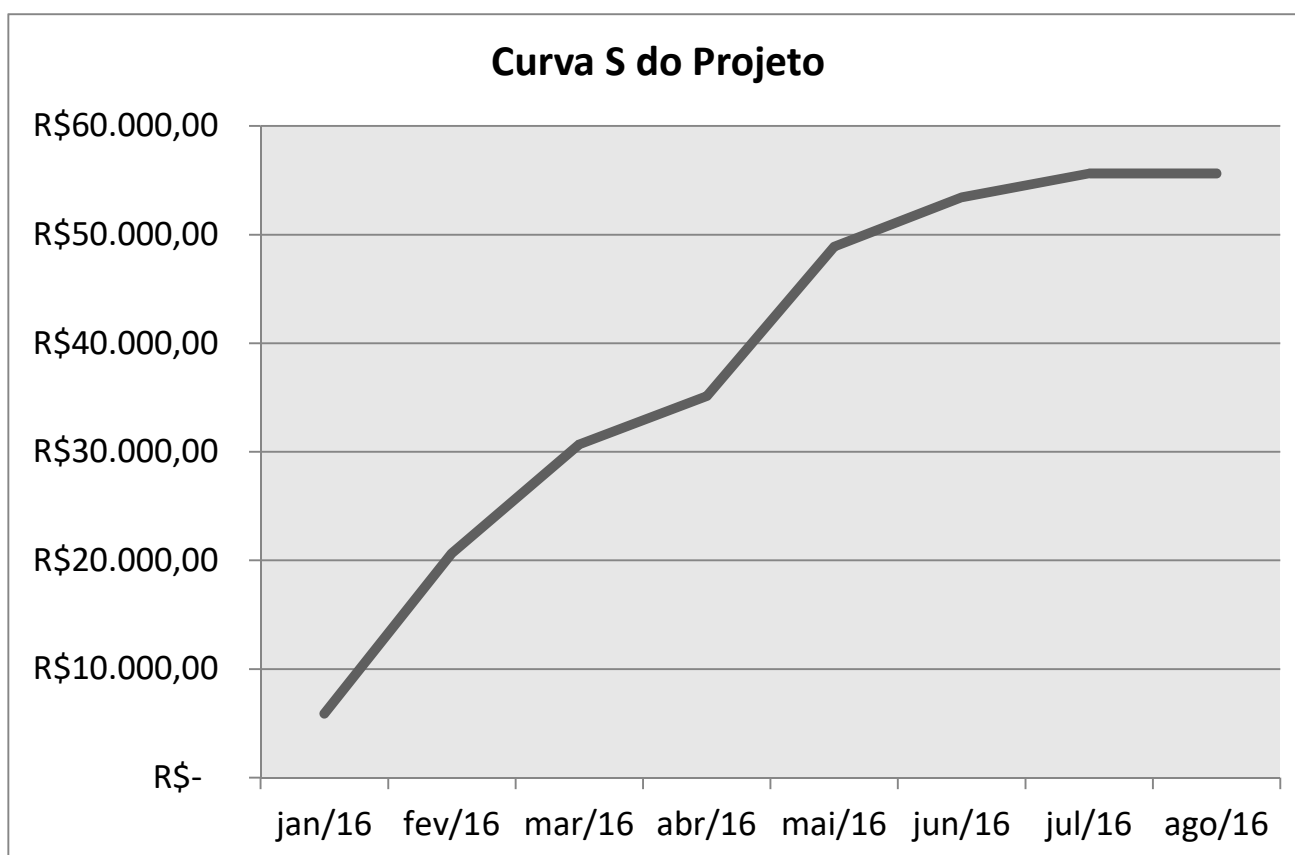


Gráfico 1: Curva S do projeto

6.5 Orçamento na EAP

Para demonstração da totalização dos custos estimados para o projeto, o orçamento será demonstrado a partir da EAP, apresentando o custo estimado de cada pacote de atividades.

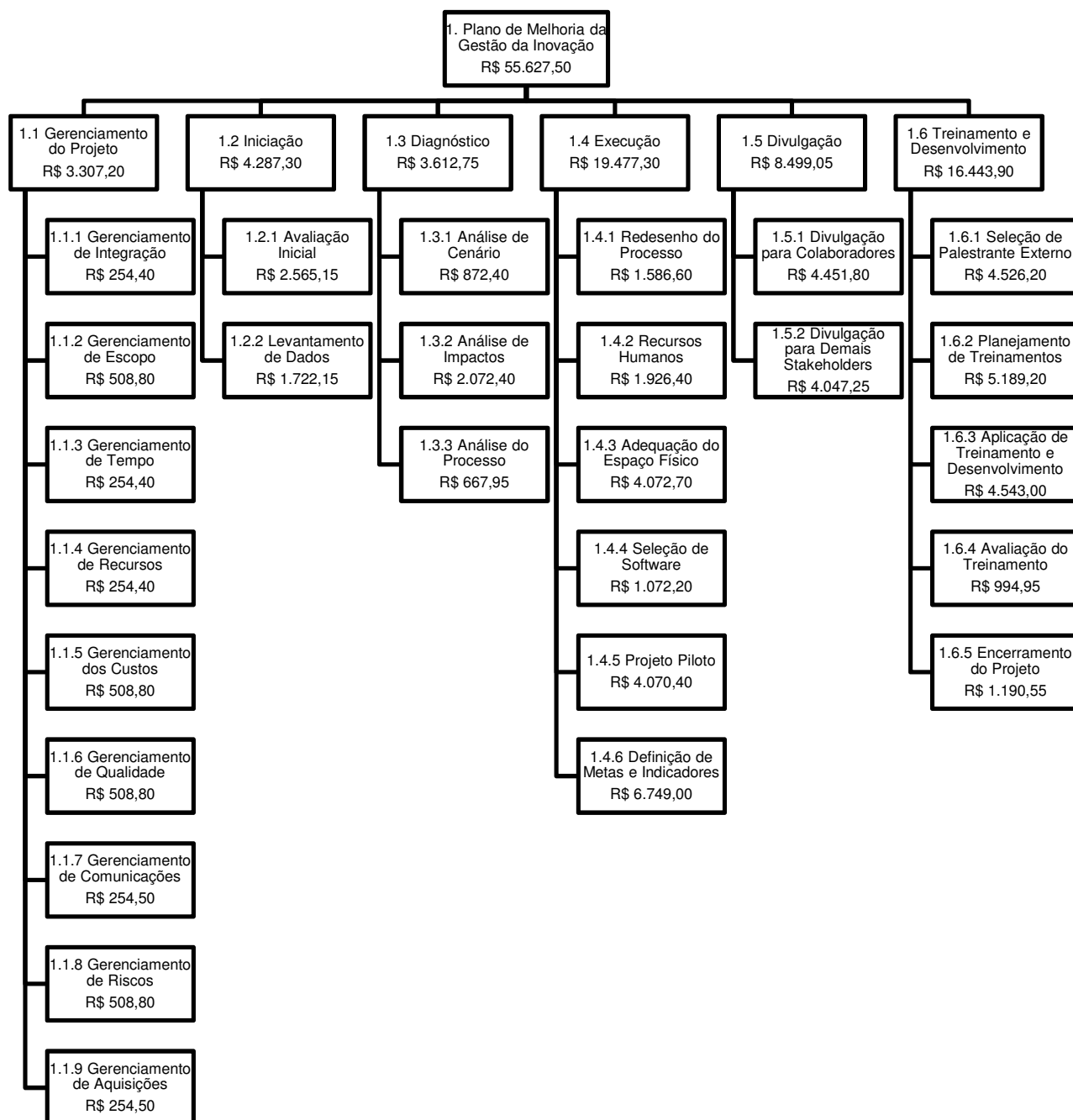


Figura 6: Orçamento do projeto na EAP

6.6 Estimativa de Custos

A estimativa de custos é o componente do planejamento que demonstra os custos detalhados para o projeto, apresentando as estimativas para todas as atividades da EAP, considerando todos os recursos necessários para a realização efetiva das mesmas. Segue abaixo estimativa de custo do projeto.

| EDT | Nome da tarefa | Duração | Trabalho | Custo |
|--------------|---|--------------------|------------------|----------------------|
| 1 | Gestão da Inovação | 166,38 dias | 1.155 hrs | R\$ 55.627,50 |
| 1.1 | Gerenciamento do Projeto | 13 dias | 104 hrs | R\$ 3.307,20 |
| 1.1.1 | Gerenciamento de Integração | 1 dia | 8 hrs | R\$ 254,40 |
| 1.1.2 | Gerenciamento de Escopo | 2 dias | 16 hrs | R\$ 508,80 |
| 1.1.3 | Gerenciamento de Tempo | 1 dia | 8 hrs | R\$ 254,40 |
| 1.1.4 | Gerenciamento de Recursos | 1 dia | 8 hrs | R\$ 254,40 |
| 1.1.5 | Gerenciamento de Custos | 2 dias | 16 hrs | R\$ 508,80 |
| 1.1.6 | Gerenciamento de Qualidade | 2 dias | 16 hrs | R\$ 508,80 |
| 1.1.7 | Gerenciamento de Comunicações | 1 dia | 8 hrs | R\$ 254,40 |
| 1.1.8 | Gerenciamento de Riscos | 2 dias | 16 hrs | R\$ 508,80 |
| 1.1.9 | Gerenciamento de Aquisições | 1 dia | 8 hrs | R\$ 254,40 |
| 1.2 | Iniciação | 4,75 dias | 78 hrs | R\$ 4.287,30 |
| 1.2.1 | Avaliação inicial | 1,38 dias | 32 hrs | R\$ 2.565,15 |
| 1.2.1.1 | Controle Gerencial: Reunião de Abertura do Projeto | 0,38 dias | 24 hrs | R\$ 2.310,75 |
| 1.2.1.2 | Avaliar processo atual | 1 dia | 8 hrs | R\$ 254,40 |
| 1.2.2 | Levantamento de dados | 3,38 dias | 46 hrs | R\$ 1.722,15 |
| 1.2.2.1 | Coletar resultados do programa atual | 1 dia | 16 hrs | R\$ 618,00 |
| 1.2.2.2 | Analisar impactos positivos | 0,5 dias | 4 hrs | R\$ 127,20 |
| 1.2.2.3 | Analisar impactos negativos | 0,5 dias | 4 hrs | R\$ 127,20 |
| 1.2.2.4 | Identificar perdas | 1 dia | 16 hrs | R\$ 618,00 |
| 1.2.2.6 | Controle Gerencial: Verificação dos relatórios elaborados | 0,38 dias | 6 hrs | R\$ 231,75 |
| 1.3 | Diagnóstico | 4,38 dias | 54 hrs | R\$ 3.612,75 |
| 1.3.1 | Análise de cenário | 2 dias | 24 hrs | R\$ 872,40 |
| 1.3.1.1 | Analisar custo do projeto | 1 dia | 8 hrs | R\$ 254,40 |
| 1.3.1.2 | Analisar viabilidade da alteração proposta | 1 dia | 16 hrs | R\$ 618,00 |
| 1.3.2 | Análise de impactos | 1 dia | 12 hrs | R\$ 2.072,40 |
| 1.3.2.1 | Analisar impactos nos processos da empresa | 0,5 dias | 8 hrs | R\$ 1.945,20 |
| 1.3.2.2 | Avaliar formas de minimizar impactos negativos | 0,5 dias | 4 hrs | R\$ 127,20 |
| 1.3.3 | Análise do processo | 1,38 dias | 18 hrs | R\$ 667,95 |
| 1.3.3.1 | Analisar processo atual e necessidades de alterações | 0,5 dias | 8 hrs | R\$ 309,00 |
| 1.3.3.2 | Analisar demais documentos relacionados | 0,5 dias | 4 hrs | R\$ 127,20 |
| 1.3.3.4 | Controle Gerencial: Reunião para análise do diagnóstico | 0,38 dias | 6 hrs | R\$ 231,75 |
| 1.4 | Execução | 38,5 dias | 430 hrs | R\$ 19.477,30 |
| 1.4.1 | Redesenho do processo | 4,5 dias | 44 hrs | R\$ 1.586,60 |
| 1.4.1.1 | Descrever processo conforme documentação da qualidade | 3 dias | 24 hrs | R\$ 763,20 |
| 1.4.1.2 | Descrever demais documentos relacionados | 1 dia | 8 hrs | R\$ 254,40 |
| 1.4.1.4 | Controle Gerencial: Verificação e análise da documentação | 0,5 dias | 12 hrs | R\$ 569,00 |
| 1.4.2 | Recursos Humanos | 4 dias | 48 hrs | R\$ 1.926,40 |
| 1.4.2.1 | Descrever mapa de competências | 0,5 dias | 4 hrs | R\$ 181,80 |
| 1.4.2.2 | Definição de cargo e salário | 0,5 dias | 4 hrs | R\$ 181,80 |
| 1.4.2.3 | Recrutar colaborador para assumir atividade | 2 dias | 32 hrs | R\$ 1.199,20 |
| 1.4.2.4 | Encaminhar alterações de contrato de trabalho | 1 dia | 8 hrs | R\$ 363,60 |
| 1.4.3 | Adequação do espaço físico | 0,75 dias | 6 hrs | R\$ 4.072,70 |

| | | | | |
|--------------|---|-------------------|----------------|----------------------|
| 1.4.3.1 | Solicitar equipamentos | 0,25 dias | 2 hrs | R\$ 2.090,90 |
| 1.4.3.2 | Solicitar material de escritório | 0,25 dias | 2 hrs | R\$ 390,90 |
| 1.4.3.3 | Solicitar móveis | 0,25 dias | 2 hrs | R\$ 1.590,90 |
| 1.4.4 | Seleção de software | 3,5 dias | 32 hrs | R\$ 1.072,20 |
| 1.4.4.1 | Pesquisar softwares de gerenciamento de projetos | 1 dia | 8 hrs | R\$ 254,40 |
| 1.4.4.2 | Testar utilização dos selecionados | 2 dias | 16 hrs | R\$ 508,80 |
| 1.4.4.4 | Controle Gerencial: Reunião para validação e análise das entregas | 0,5 dias | 8 hrs | R\$ 309,00 |
| 1.4.5 | Projeto Piloto | 16 dias | 128 hrs | R\$ 4.070,40 |
| 1.4.5.1 | Desenvolvimento do projeto | 3 dias | 24 hrs | R\$ 763,20 |
| 1.4.5.2 | Aplicação no software | 1 dia | 8 hrs | R\$ 254,40 |
| 1.4.5.3 | Acompanhamento do projeto | 10 dias | 80 hrs | R\$ 2.544,00 |
| 1.4.5.4 | Análise do Projeto Piloto | 2 dias | 16 hrs | R\$ 508,80 |
| 1.4.6 | Definição de metas e indicadores | 10,5 dias | 172 hrs | R\$ 6.749,00 |
| 1.4.6.1 | Desenvolver metas e indicadores | 10 dias | 160 hrs | R\$ 6.180,00 |
| 1.4.6.3 | Controle Gerencial: Análise do resultado do projeto piloto, das metas e dos indicadores | 0,5 dias | 12 hrs | R\$ 569,00 |
| 1.5 | Divulgação do novo processo, metas e indicadores | 26,38 dias | 177 hrs | R\$ 8.499,05 |
| 1.5.1 | Divulgação para colaboradores | 21 dias | 88 hrs | R\$ 4.451,80 |
| 1.5.1.1 | Divulgação em reunião com lideranças | 0,5 dias | 4 hrs | R\$ 181,80 |
| 1.5.1.2 | Divulgação em Reuniões Setoriais | 0,5 dias | 4 hrs | R\$ 1.818,00 |
| 1.5.1.3 | Utilizar canais de comunicação já existentes | 5 dias | 80 hrs | R\$ 2.452,00 |
| 1.5.2 | Divulgação para demais stakeholders | 5,38 dias | 89 hrs | R\$ 4.047,25 |
| 1.5.2.1 | Utilizar canais de comunicação já existentes | 5 dias | 80 hrs | R\$ 2.452,00 |
| 1.5.2.3 | Controle Gerencial: Informar lideranças a respeito dos treinamentos que irão ocorrer, abrangendo todos os colaboradores | 0,38 dias | 9 hrs | R\$ 1.595,25 |
| 1.6 | Treinamento e Desenvolvimento | 79,38 dias | 312 hrs | R\$ 16.443,90 |
| 1.6.1 | Seleção de palestrante externo | 7,5 dias | 128 hrs | R\$ 4.526,20 |
| 1.6.1.1 | Recrutar palestrante | 3 dias | 48 hrs | R\$ 1.471,20 |
| 1.6.1.2 | Realizar orçamento e demais negociações | 2 dias | 48 hrs | R\$ 1.972,00 |
| 1.6.1.3 | Reunião com palestrante e stakeholders para alinhar necessidades e expectativas | 0,5 dias | 16 hrs | R\$ 611,00 |
| 1.6.1.4 | Elaborar contrato | 2 dias | 16 hrs | R\$ 472,00 |
| 1.6.2 | Planejamento de Treinamentos | 8 dias | 58 hrs | R\$ 5.189,20 |
| 1.6.2.1 | Identificar e informar colaboradores que serão convidados | 2 dias | 8 hrs | R\$ 3.636,00 |
| 1.6.2.2 | Agendar local interno para treinamento | 0,25 dias | 2 hrs | R\$ 63,60 |
| 1.6.2.3 | Elaborar convites | 2 dias | 16 hrs | R\$ 472,00 |
| 1.6.2.4 | Entregar convites | 4 dias | 32 hrs | R\$ 1.017,60 |
| 1.6.3 | Aplicação de treinamento e desenvolvimento | 24 dias | 68 hrs | R\$ 4.543,00 |
| 1.6.3.1 | Aplicação de treinamento e desenvolvimento 1º grupo | 0,5 dias | 16 hrs | R\$ 753,00 |
| 1.6.3.2 | Aplicação de treinamento e desenvolvimento 2º grupo | 0,5 dias | 12 hrs | R\$ 493,00 |
| 1.6.3.3 | Aplicação de treinamento e desenvolvimento 3º grupo | 0,5 dias | 12 hrs | R\$ 493,00 |
| 1.6.3.4 | Aplicação de treinamento e desenvolvimento 4º grupo | 0,5 dias | 12 hrs | R\$ 493,00 |
| 1.6.3.5 | Aplicação de treinamento e desenvolvimento 5º grupo | 0,5 dias | 12 hrs | R\$ 493,00 |
| 1.6.3.6 | Disseminação em reuniões setoriais | 0,5 dias | 4 hrs | R\$ 1.818,00 |
| 1.6.4 | Avaliação do Treinamento | 3,38 dias | 30 hrs | R\$ 994,95 |
| 1.6.4.1 | Levantar dados das avaliações pós treinamento | 2 dias | 16 hrs | R\$ 508,80 |
| 1.6.4.2 | Analisar resultados | 1 dia | 8 hrs | R\$ 254,40 |
| 1.6.4.4 | Controle Gerencial: Análise dos resultados do treinamento | 0,38 dias | 6 hrs | R\$ 231,75 |
| 1.6.5 | Encerramento do Projeto | 36,38 dias | 28 hrs | R\$ 1.190,55 |
| 1.6.5.1 | Análise dos resultados | 2 dias | 16 hrs | R\$ 508,80 |
| 1.6.5.3 | Controle Gerencial: Reunião de apresentação dos resultados do projeto | 0,38 dias | 12 hrs | R\$ 681,75 |
| | Buffer | 34 dias | 0 hrs | R\$ 0,00 |

Tabela 10: Estimativa de Custos

6.7 Administração do Plano de Gerenciamento de Custos

O plano de gerenciamento de custos será de responsabilidade do Analista de Projetos, realizando monitoramento e controle através do Microsoft Project e relatórios fornecidos pela mesma ferramenta. Semanalmente o plano deverá ser verificado, a fim de mantê-lo atualizado perante qualquer modificação que possa ocorrer durante o projeto.

6.8 Reserva de Contingência

Conforme gerenciamento de riscos do projeto, a reserva de contingência será destinada a mitigar ou eliminar os riscos previamente identificados. O valor da reserva de contingência deste projeto é de R\$ 23.420,00, e foi definida através da técnica de Valor Monetário Esperado (VME).

6.9 Reserva Gerencial

Para este projeto está prevista uma reserva gerencial de 10% do valor do orçamento do projeto, equivalente a R\$ 5.562,75 e que será utilizada para reagir a riscos que não foram previamente identificados.

6.10 Autonomia para Uso das Reservas

Sempre que houver necessidade de utilização da reserva de contingência ou gerencial, o Analista de Projetos deverá solicitar aprovação da Superintendência. Os valores não serão liberados, caso não sejam aprovados devidamente.

7. PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

7.1 Política de Qualidade do Projeto

A Unimed Vale do Sinos possui diversas políticas que definem as diretrizes e condutas de toda a organização. Como política de qualidade, a empresa relata o seguinte:

“A política da qualidade é definida pela Alta Direção, de acordo com os propósitos da cooperativa, objetivando a satisfação dos clientes e a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços. Sendo avaliada, quanto a sua adequação na revisão anual do planejamento estratégico e comunicada a toda força de trabalho em reuniões, treinamentos, integração, desktops de todos os computadores e em banners distribuídos por todas as áreas da organização, a seguinte Política da Qualidade:

‘Ser excelência em prestação de serviços de saúde com foco em resultados sustentáveis’.”

O presente projeto, irá utilizar a mesma política de qualidade já definida e documentada pela empresa.

7.2 Fatores Ambientais

Por se tratar de uma empresa da área da saúde, existem diversos fatores externos que impactam diretamente nas diretrizes da organização e devem ser consideradas para permanecer atendendo a todas as normas.

Os principais órgãos reguladores são a ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar e a ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Estes órgãos possuem leis e resoluções que devem, obrigatoriamente, serem cumpridas e que eventualmente podem apresentar alterações em suas publicações, fazendo com que a empresa se adapte rapidamente, a fim de atender as novas exigências.

Outros órgãos que impactam na atividade fim da Unimed Vale do Sinos:

- **COREN:** Conselho Regional de Enfermagem.
- **CREMERS:** Conselho Regional de Medicina do Estado do Rio Grande do Sul
- **CRF:** Conselho Regional de Farmácia.
- **CRN:** Conselho Regional de Nutrição.
- Ministério da Saúde.
- Ministério do Trabalho e Emprego.
- **NBR ISO 9001:2008** – Sistemas de Gestão da Qualidade
- Sistema Unimed do Brasil
- **SCNES:** Sistema de Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde.
- **SUS:** Sistema Único de Saúde.
- Vigilância Sanitária.
- Resolução CONAMA nº 358 2005
- Demais órgãos públicos, estaduais e municipais, regulamentares para área de saúde.

7.3 Políticas Internas

A Unimed VS possui diversas políticas estabelecidas, que apresentam diretrizes que devem ser seguidas por toda a força de trabalho. As políticas e fatores que impactam diretamente no gerenciamento do projeto são as seguintes:

- Processo de Auditorias Internas;
- Processo de Gestão de Riscos;
- Política de Segurança da Informação;
- Política de Inovação.

7.4 Métricas de Qualidade

7.4.1 Desempenho do projeto

A tabela abaixo apresenta as métricas de qualidade de desempenho do projeto.

| Item | Descrição | Critérios de aceitação | Métodos de verificação e controle | Periodicidade | Responsável |
|------------|--|---|---|---------------|---------------------|
| Escopo | Acompanhamento e controle do escopo definido inicialmente para o projeto. | Cumprir 100% da Declaração de Escopo. | Comparação e análise da EAP e da Declaração de Escopo com o realizado do projeto. | Mensal | Analista do Projeto |
| Cronograma | Acompanhamento e controle do cumprimento dos prazos estabelecidos para as atividades do projeto. | Cumprir o cronograma estipulado, com tolerância de 10% em cada atividade, não sendo permitido ultrapassar o buffer. | Relatório do Microsoft Project de Cronograma Previsto x Cronograma Realizado. | Semanal | Analista do Projeto |
| Custo | Acompanhamento e controle do planejamento de custos do projeto. | Cumprir o planejamento de custos, com tolerância de variação de 10% no custo estimado do projeto. | Relatório do Microsoft Project de Custos Previstos x Custos Realizados. | Semanal | Analista do Projeto |

Tabela 11: Métricas de qualidade de desempenho do projeto

7.4.2 Desempenho do Produto

A tabela abaixo apresenta as métricas de qualidade de desempenho do produto.

| Item | Descrição | CrITÉRIOS de aceitação | MÉTODOS de verificação e controle | Periodicidade | Responsável |
|-----------------------------|---|--|--|---|---|
| Projeto Piloto | Executar o projeto piloto para verificar a viabilidade da proposta. | Apresentar resultados sólidos para continuidade do projeto. | Acompanhamento e controle do cronograma, planejamento de custo e escopo do projeto piloto. Verificação do resultado após término das atividades. | Durante execução do projeto piloto | Analista de Projetos |
| Divulgação do Novo Processo | Divulgar alteração no processo já existente para todas as partes envolvidas. | Conhecimento de todos os colaboradores e lideranças a respeito do projeto e seu resultado, com variação máxima de 10%. | Aplicação de questionamentos e dinâmicas no término dos treinamentos. Encaminhar questionários, após os treinamentos, para verificar o conhecimento adquirido. Realizar reciclagem dos treinamentos periodicamente. Realizar auditoria sem aviso prévio em todas as áreas questionando o conhecimento dos colaboradores a respeito do projeto de Gestão da Inovação. | Sempre que necessário | Analista de Projetos; Auditores de Processos |
| Motivação dos colaboradores | Utilizar a proposta do projeto para motivar os colaboradores a participarem ativamente das mudanças e inovações da organização. | Motivação e satisfação dos colaboradores, com variação máxima de 15%. | Entrevistas; Pesquisa de clima; Avaliação de Desempenho; Verificação dos resultados do projeto. | Semestral apenas para verificação dos resultados do projeto, o restante será Anual. | Núcleo de Informações Estratégicas; Analista de Projetos |

| Item | Descrição | Critérios de aceitação | Métodos de verificação e controle | Periodicidade | Responsável |
|--|---|---|--|-----------------------|---|
| Melhoria da Gestão da Inovação | Aprimorar a Gestão da Inovação como diferencial competitivo da organização. | Melhoria na inovação da empresa, com resultados na competitividade, motivação e desenvolvimento organizacional e dos processos. | Entrevistas; Verificação dos resultados do projeto; Acompanhamento de metas e indicadores estabelecidos. | Semestral | Núcleo de Informações Estratégicas; Analista de Projetos |
| Documentos conforme Gestão de Processos | Todos os processos são documentados e seguem o padrão de qualidade estipulado pela empresa, o mesmo ocorrerá com o novo processo de Gestão da Inovação. | Documentação descrita devidamente, atendendo 100% a Gestão de Processos. | Auditoria de Processos | Anual | Audidores de Processos |
| Participação dos Colaboradores em Treinamentos | Participação dos colaboradores em todos os treinamentos. | Presença de todos os convidados, com variação máxima de 5%. | Lista de presença dos treinamentos | Sempre que necessário | Analista de Projetos |
| Participação dos Colaboradores na Gestão da Inovação | Aderência dos colaboradores no produto final do projeto – participação ativa na gestão da inovação. | Quantidade de ideias inovadoras propostas por colaboradores, atendendo 95% das metas de cada processo/área. | Metas e indicadores. | Mensal | Coordenadores |

Tabela 12: Métricas de qualidade de desempenho do produto

7.5 Controle da Qualidade

O controle de qualidade será realizado pelo Analista de Projetos, acompanhando e analisando a EAP, o cronograma, o custo e o escopo, além de outros elementos do planejamento do projeto que se tornarem necessários, validando possibilidades de alterações viáveis.

O controle de qualidade se baseará principalmente no acompanhamento do projeto através da ferramenta Microsoft Project, e na análise da entrega de cada pacote de atividades. Deverá ser considerado cada critério de aceitação, apresentados nas métricas de qualidade.

Será realizado um controle de qualidade ainda mais efetivo no decorrer da execução do projeto piloto, com o intuito de analisar minuciosamente as suas exigências referentes a tempo e custo, e possíveis riscos não identificados anteriormente.

Serão realizadas auditorias sem aviso prévio, para verificar o conhecimento das partes interessadas sobre a alteração no processo da Gestão de Inovação. Pesquisas de clima, entrevistas e avaliações de desempenho serão ferramentas para monitorar a motivação das partes envolvidas no projeto, sobre sua participação ativa na organização e no resultado previsto.

Para o efetivo controle de qualidade do projeto poderão ser utilizadas as seguintes ferramentas: Gráficos de Controle, Fluxogramas e, sempre que necessário, 5W2H.

7.6 Auditorias de Processo

As auditorias de processo existentes na Unimed Vale do Sinos visam monitorar o conhecimento dos colaboradores perante as diretrizes da empresa e a padronização dos processos, garantindo sua qualidade, conforme as políticas estabelecidas pela empresa. O cronograma de auditorias realizadas é elaborado pelos Auditores de Processos.

Estas mesmas auditorias irão suprir a necessidade de verificar o conhecimento dos colaboradores perante a Gestão da Inovação na empresa. Quando houver não

conformidades, o Analista do Projetos deverá rever a comunicação e a divulgação da proposta para se certificar de que o objetivo será atingido.

Estas auditorias são internas e realizadas por auditores especialistas, que deverão comunicar o feedback para o Analista de Projetos após cada auditoria, referente a questões que interessam ao projeto.



8. PLANO DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

8.1 Gestão da Comunicação

O planejamento da comunicação é essencial para o sucesso do projeto. O PMBOK relata que o processo de planejamento das comunicações determina as necessidades de informações e comunicações das partes interessadas. Considerando que a obtenção de sucesso do resultado do Plano de Melhoria da Gestão da Inovação, depende da efetiva comunicação entre as partes envolvidas, pode-se dizer que é um dos planos de maior importância. Desta forma, serão estabelecidas as seguintes diretrizes:

- A Unimed possui um processo denominado Comunicação Interna. Todo o plano de gestão da comunicação do projeto acompanha as normas e condutas citadas neste processo.
- A comunicação entre todos os membros da equipe deverá ser transparente e acessível, não sendo permitido o veto ao acesso de informação;
- Todos os membros possuem o dever de verificar sua caixa de e-mails diariamente e retornar o remetente no prazo máximo de 12 horas;
- Todos os membros poderão utilizar e-mail, telefone e ferramenta de conversação interna sempre que necessário;
- Sempre que houver agendamento de reunião, os convidados deverão comparecer. Não sendo possível, o analista do projeto deverá ser informado com 24 horas de antecedência, para que seja verificada a possibilidade de reagendamento ou a alteração do participante.
- As Atas das reuniões serão salvas em pasta compartilhada por rede, para que toda a equipe tenha acesso, e deverão ser consultadas sempre que necessário.

8.2 Dados Gerais

A tabela 13 apresenta dados gerais sobre o plano de comunicação e os stakeholders do projeto.

| | |
|--|--|
| Total de Stakeholders do Projeto | 15 |
| Total de Stakeholders Internos | 11 |
| Duração do Projeto | 8 meses |
| Ambiente do Projeto | Locais: Unimed Vale do Sinos – Postos de trabalho, salas de reuniões e auditórios. Tecnologia: Retroprojetor, computadores, acesso à internet, cobertura de wi-fi, cobertura de celular, Microsoft Project. |
| Responsável pelo Plano de Comunicação | Michele Spaniol – michele.spaniol@vs.unimed.com.br |
| Frequência e Método de Revisão do Plano | Quinzenalmente |
| Equipe de Comunicação | Michele Spaniol será responsável pelo plano de comunicações do projeto, encaminhando e-mails, agendando e coordenando reuniões, conforme cronograma. A área de Marketing será envolvida sempre que for necessário desenvolver algum comunicado por e-mail, mural ou convite que exija o modelo padrão da empresa. |
| Premissas de Comunicação | Serão utilizados meios de comunicação já existentes na empresa – Mural, e-mail, ferramenta de conversação interna. Serão elaborados e distribuídos convites aos colaboradores para os eventos que ocorrerão durante o projeto (treinamentos). |
| Restrições de comunicação, políticas e regras de comunicações da empresa, leis e demais normas (ISO, Certificações, etc.) | Políticas internas de Segurança da Informação e Comunicação Interna. |
| Repositório ou local onde as comunicações são armazenadas | Comunicações serão armazenadas nos e-mails dos envolvidos e as atas das reuniões estarão disponibilizadas em pasta compartilhada na rede da empresa. |

Tabela 13: Dados gerais do plano de comunicações

8.3 Identificação das Partes Interessadas

Para o estabelecimento de atribuições e responsabilidades de cada parte interessada, interna ou externa, torna-se necessária a identificação das mesmas, conforme tabela abaixo.

| # | Parte Interessada | Empresa | Setor | Cargo/Função | Atribuições e responsabilidades |
|---|-------------------|-----------|--|---------------------|---|
| 1 | Michele Spaniol | Unimed VS | Projetos | Analista do Projeto | Responsável pela elaboração, planejamento e acompanhamento de todo o projeto. |
| 2 | Luana Souza | Unimed VS | Estratégia Qualidade e Processos | Coordenação | Responsável pela Gestão da Inovação na Unimed Vale do Sinos, irá atuar diretamente com o analista do projeto. |
| 3 | Camila Klein | Unimed VS | Estratégia e Processos | Gerente | Gerente da área impactada, irá acompanhar o projeto e validar as principais entregas. |
| 4 | Carlos Gomes | Unimed VS | Superintendência | Superintendente | Principal aprovador do projeto. |

| # | Parte Interessada | Empresa | Setor | Cargo/Função | Atribuições e responsabilidades |
|---|-------------------|-----------|----------------------------|------------------------------|--|
| 5 | João Oliveira | Unimed VS | Marketing | Analista de Marketing | Responsável por divulgar o projeto da forma mais viável, utilizando diversos canais de comunicação e abrangendo todas as partes interessadas. Deverá elaborar o convite para os eventos relacionados ao projeto. |
| 6 | Natalia Silva | Unimed VS | Gestão de Pessoas | Analista de Recursos Humanos | Responsável por recrutar palestrante externo e colaborador interno para preenchimento de vaga. |
| 7 | Claudio Gouveia | Externo | Externo | Palestrante Externo | Profissional responsável por desenvolver e aplicar treinamentos para colaboradores a respeito da Gestão da Inovação. |
| 8 | Tania Silveira | Unimed VS | Relacionamento Corporativo | Analista Jurídico | Elaborar contrato de prestação de serviço do palestrante externo. |
| 9 | Colaboradores | Unimed VS | Diversos | Colaboradores | Serão impactados em sua rotina, possuindo maior integração com a Inovação da empresa. |

| # | Parte Interessada | Empresa | Setor | Cargo/Função | Atribuições e responsabilidades |
|----|-------------------|-----------|--------------|---------------|--|
| 10 | Coordenadores | Unimed VS | Diversos | Coordenadores | Deixarão de executar projetos vinculados à gestão da inovação, passarão a apenas acompanhar. |
| 11 | Diretores | Unimed VS | Diretoria | Diretores | Responsáveis por aprovações de custos altos e poderão atuar e apresentar sugestões de inovação, após conclusão do projeto. |
| 12 | Cooperados | Unimed VS | Cooperados | Cooperados | Poderão atuar e apresentar sugestões de inovação, após conclusão do projeto. |
| 13 | Fornecedores | Unimed VS | Fornecedores | Fornecedores | Poderão atuar e apresentar sugestões de inovação, após conclusão do projeto. |
| 14 | Clientes | Unimed VS | Clientes | Clientes | Poderão atuar e apresentar sugestões de inovação, após conclusão do projeto. |
| 15 | Sociedade | Externo | Externo | Sociedade | Poderão atuar e apresentar sugestões de inovação, após conclusão do projeto. |

Tabela 14: Identificação das partes interessadas

8.4 Produtos e Tecnologias de Comunicação

Para a efetiva gestão da comunicação, se faz necessário o uso de algumas ferramentas na rotina da equipe do projeto.

| # | Produto/Tecnologia | Local ou URL | Objetivo/Propósito do Uso | Quando será usado? |
|---|--|--|--|----------------------------|
| 1 | Atas de Reunião | Pasta Compartilhada em Rede | Disponibilizar atas das reuniões. | Sempre que necessário |
| 2 | E-mail | E-mail | Divulgar informações relativas ao projeto, bem como questionamentos, negociações e definições. | Sempre que necessário |
| 3 | Microsoft Project | Computador do Analista de Projetos | Planejar e acompanhar projeto. | Diariamente |
| 4 | Relatórios | Computador do Analista de Projetos | Apresentar dados levantados para auxiliar no andamento do projeto. | Etapas iniciais do projeto |
| 5 | Murais | Locais de comum acesso para todos os colaboradores e stakeholders externos | Divulgar resultados do projeto para todos os colaboradores e stakeholders externos. | Final do projeto |
| 6 | Ferramenta de conversação interna (Pidgin) | Todo computador da empresa | Conversas rápidas para auxiliar no andamento do projeto. | Sempre que necessário |

Tabela 15: Ferramentas e tecnologias da comunicação

8.5 Ações e Eventos de Comunicação Interna

A tabela abaixo apresenta o detalhamento das ações de comunicação previstas no projeto.

| # | Ação ou Evento | Método | Responsável | Stakeholders | Objetivo | Frequência |
|---|--------------------------------|-----------|----------------------|---|--|---|
| 1 | Reunião de Abertura | Reunião | Coordenação EQP | Analista de Projetos; Coordenação EQP; Gerência de Estratégia e Processos; Superintendência; Coordenadores; Analista de Marketing; Analista de RH; Analista Jurídico | Obter a aprovação formal para início do projeto; Apresentar objetivos do projeto, datas previstas das próximas reuniões, desafios a serem enfrentados. | Pontual: Após aprovação do plano do projeto |
| 2 | Relatório da Avaliação Inicial | Relatório | Analista de Projetos | Analista de Projetos; Coordenação EQP | Apresentação de dados referente à avaliação do processo atual, apresentando uma base sólida para a continuidade do projeto. | Pontual: Após avaliação do processo atual |
| 3 | Relatório Completo de Dados | Relatório | Analista de Projetos | Analista de Projetos; Coordenação EQP | Apresentação de dados referente aos dados de resultados obtidos no método antigo do processo, impactos positivos e negativos, apresentando uma base sólida para a continuidade do projeto. | Pontual: Após levantamento de dados |

| # | Ação ou Evento | Método | Responsável | Stakeholders | Objetivo | Frequência |
|---|---|--------------|----------------------|--|---|--|
| 4 | Verificação dos Relatórios Elaborados | Reunião | Analista de Projetos | Analista de Projetos; Coordenação EQP | Verificar e analisar coleta de dados realizada até o momento, alinhando a continuidade do projeto. | Pontual: Após elaboração dos relatórios anteriores |
| 5 | Relatório de Viabilidade do Projeto | Relatório | Analista de Projetos | Analista de Projetos; Coordenação EQP | Apresentação de dados referente a viabilidade do projeto, considerando os custos previamente orçados, e os impactos da alteração de processos. | Pontual: Após análise de cenário |
| 6 | Relatório de Análise de Impactos | Relatório | Analista de Projetos | Analista de Projetos; Coordenação EQP | Apresentação de dados referente aos impactos oriundos da implantação do projeto. | Pontual: Após análise de impactos |
| 7 | Análise do Diagnóstico | Reunião | Coordenação EQP | Analista de Projetos; Coordenação EQP | Analisar todos os dados levantados em relatórios elaborados para alinhar planejamento do projeto e sua continuidade. | Pontual: Após realização das atividades de diagnóstico |
| 8 | Documento Padrão Conforme Processo de Qualidade | Documentação | Analista de Projetos | Analista de Projetos | Conforme Gestão de Processos da Unimed, todo processo deve ser documentado, respeitando a padronização da empresa. Após alinhamento do novo processo, que será resultado do projeto, a documentação deverá ser elaborada. | Pontual: Após redesenho do processo |

| # | Ação ou Evento | Método | Responsável | Stakeholders | Objetivo | Frequência |
|----|--|---------|----------------------|---|--|--|
| 9 | Verificação e Análise da Documentação | Reunião | Analista de Projetos | Analista de Projetos; Coordenação EQP; Gerência de Estratégia e Processos | Apresentar e validar descrição do novo processo, realizando possíveis alterações propostas e discutidas. | Pontual: Após padronização da documentação conforme Gestão de Processos |
| 10 | Reunião de validação e análise de entregas | Reunião | Analisa de Projetos | Analista de Projetos; Coordenação EQP | Apresentar resultados obtidos até o momento e próximas tarefas. Relatar dificuldades e empecilhos que possam ter ocorrido. Alinhar e apresentar próximas atividades e entregas do projeto. | Pontual: Após realização do pacote Aplicação |
| 11 | Análise do Projeto Piloto | Reunião | Coordenação EQP | Analista de Projetos; Coordenação EQP; Gerência de Estratégia e Processos | Apresentar resultados do projeto piloto, dificuldades encontradas e análise da eficácia deste piloto. Analisar e validar metas e indicadores para posterior divulgação. | Após execução do projeto piloto e definição de metas |
| 12 | Divulgação do Novo Processo | Reunião | Coordenação EQP | Analista de Projetos; Coordenação EQP; Coordenadores | Divulgar novo processo, metas e indicadores para todas as lideranças da Unimed. Explicar próximas etapas do processo e como todos serão envolvidos. | Pontual: Após análise do projeto piloto |
| 13 | Divulgação em Reuniões Setoriais | Reunião | Coordenadores | Analista de Projetos; Coordenadores; Colaboradores | Divulgação para todos os colaboradores, em reunião setorial, sobre o novo processo, objetivo do projeto e as próximas etapas que os colaboradores serão envolvidos. | Conforme agendamento de reuniões setoriais; Após divulgação para lideranças |

| # | Ação ou Evento | Método | Responsável | Stakeholders | Objetivo | Frequência |
|----|--|-------------------|----------------------|---|---|---|
| 14 | Informar lideranças sobre os treinamentos que irão ocorrer | Reunião | Coordenação EQP | Analista de Projetos; Coordenação EQP; Coordenadores | Informar lideranças que alguns colaboradores receberão convites para participar de eventos de treinamento para capacitá-los à aderirem ao resultado do projeto. | Pontual: Após divulgação inicial do projeto |
| 15 | Negociação com Palestrante Externo | Reunião e E-mails | Coordenação EQP | Analista de Projetos; Coordenação EQP; Analista de Marketing; Palestrante Externo | Negociação de valores para prestação de serviço e alinhamento de necessidades e expectativas com o contratado. | Após recrutamento de palestrante externo, conforme necessidade. |
| 16 | Treinamento de Gestão da Inovação | Treinamento | Palestrante Externo | Colaboradores; Coordenadores; Gerência de Estratégia e Processos; Coordenação EQP; Analista de Projetos | Capacitar os colaboradores para que estejam aptos a aderirem ao resultado do projeto, contribuindo ativamente para a Gestão da Inovação da empresa. | Conforme cronograma. |
| 17 | Disseminação em Reunião Setorial | Reunião | Coordenadores | Coordenadores; Analista de Projetos; Colaboradores | Colaboradores que participaram do treinamento deverão replicar o conhecimento adquirido na reunião setorial do seu setor para que todos os colaboradores recebam as mesmas informações. | Conforme agendamento de reuniões setoriais; Após treinamentos. |
| 18 | Coleta de opiniões e relatos | Reunião | Analista de Projetos | Analista de Projetos; Coordenação EQP; Coordenadores; Gerência Estratégia e Processos | Coletar opiniões e relatos após treinamentos e disseminação do conhecimento adquirido pelos colaboradores que participaram dos treinamentos. | Pontual: Após disseminação em reunião setorial |

| # | Ação ou Evento | Método | Responsável | Stakeholders | Objetivo | Frequência |
|----|--|---------|--|---|---|--|
| 19 | Análise dos Resultados do Treinamento | Reunião | Analista de Projetos | Gerência de Estratégia e Processos; Coordenação EQP; Analista de Projetos | Analisar resultados do treinamento por meio dos métodos de verificação e controle, avaliando dados e identificando possíveis melhorias. | Pontual: Após aplicação dos treinamentos |
| 20 | Apresentação dos resultados do projeto | Reunião | Coordenação EQP; Analista de Projetos | Analista de Projetos; Coordenação EQP; Gerência Estratégia e Processos; Superintendência | Reunião de encerramento para verificar resultado do projeto e demais dados coletados. | Pontual: No final do projeto |

Tabela 16: Ações e eventos de comunicação interna

8.6 Ações e Eventos de Comunicação Externa

O projeto proposto irá abranger comunicação com stakeholders externos: sociedade, clientes e fornecedores. Para a efetiva comunicação estão previstas as ações apresentadas na tabela abaixo.

| # | Ação ou Evento | Stakeholders | Empresa Setor | Método ou Ferramenta | Informações Formato | Responsável | Frequência |
|---|---|-----------------------------------|---------------|---|---|--|---|
| 1 | Murais estratégico (de acesso comum para todos) | Cliente, fornecedores e sociedade | Externo | Impresso, fixado em local de fácil acesso | Informar resultado do projeto e possibilidades de interação dos stakeholders | Analista de Projetos; Analista de Marketing | Final do projeto |
| 2 | Divulgação em site corporativo | Cliente, fornecedores e sociedade | Externo | Site | Informar resultado do projeto e possibilidades de interação dos stakeholders | Analista de Projetos; Analista de Marketing | Final do projeto |
| 3 | E-mails | Cliente e fornecedores | Externo | E-mail | Informar novidades na empresa e objetivo de integrar clientes e fornecedores com empresa. | Analista de Projetos; Analista de Marketing | Durante o projeto, após análise do projeto piloto; No final do projeto |

Tabela 17: Ações e eventos de comunicação externa

9. PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

9.1 Metodologia de Gerenciamento de Riscos

O gerenciamento de riscos será de responsabilidade do Analista do Projeto. Os riscos serão determinados com a colaboração da Coordenação de Estratégia, Qualidade e Processos e da Gerência de Estratégia e Processos, a fim de identificar e analisar devidamente os riscos do projeto de forma qualitativa e quantitativa, além de gerenciá-los.

9.2 Matriz de Responsabilidades de Riscos

A tabela 18 apresenta a matriz de responsabilidades de riscos que serão identificados no projeto.

| | Gerência de Estratégia e Processos | Coordenação EQP | Analista de Projetos | Proprietário do Risco | Demais membros da equipe do projeto |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------|----------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| Planejamento da Gestão de Riscos | | X | X | | |
| Identificação dos Riscos | X | X | X | X | X |
| Análise Qualitativa dos Riscos | | | X | | |
| Análise Quantitativa dos Riscos | | | X | | |
| Planejamento de Respostas aos Riscos | X | X | X | | |
| Monitoramento e Controle dos Riscos | | | X | X | |

Tabela 18: Gerenciamento de Riscos x Responsabilidades

9.3 Identificação de Riscos

A tabela 19 apresenta os riscos identificados, seu detalhamento, a sua classificação e o principal efeito no projeto, considerando custo, tempo, escopo e qualidade.

| Nº | Risco | Descrição | Classificação | Efeito Significativo |
|----|--|--|------------------|----------------------|
| 1 | Dificuldade para obter informações com coordenadores de outras áreas | Devido a altas demandas de todas as áreas, o projeto proposto pode não ser priorizado pelos coordenadores, dificultando a obtenção de informações importantes. | Comunicação | Escopo |
| 2 | Análise de cenário insuficiente para implantação do projeto | Análise insuficiente, não apresentando dados de forte impacto que podem influenciar negativa ou positivamente no andamento e no resultado do projeto. | Requisitos | Qualidade |
| 3 | Resistência de lideranças e colaboradores às mudanças | Muitos profissionais apresentam resistência para mudanças em suas rotinas de trabalho, e podem deduzir apenas como um aumento de demanda. | Cultura | Qualidade |
| 4 | Dificuldade para recrutar colaborador para a atividade proposta | Dificuldade para identificar colaborador interno com perfil e competências desejadas e apto para assumir as responsabilidades do cargo. | Recursos Humanos | Tempo |
| 5 | Ausência de espaço físico para novo posto de trabalho | Espaços para novos postos de trabalho estão limitados dentro da empresa. Muitas vezes é necessário negociar entre áreas e solicitar “empréstimos” de postos. | Estrutura Física | Tempo |

| Nº | Risco | Descrição | Classificação | Efeito Significativo |
|-----------|--|---|------------------------------------|-----------------------------|
| 6 | Dificuldade no uso do software de Gestão de Projetos | Utilização de software de projetos gratuito, provavelmente com pouco ou nenhum suporte. Poderão surgir dificuldades na utilização. | Tecnologia | Tempo |
| 7 | Projeto Piloto insuficiente para medição de futuros resultados do projeto | Amostra pequena para determinação de estimativas de resultados do projeto. | Complexidade | Qualidade |
| 8 | Dificuldade na execução do Projeto Piloto | Inexperiência e desconhecimento técnico do profissional responsável. | Desempenho | Tempo |
| 9 | Resistência das lideranças aos indicadores e metas estabelecidos | Muitos profissionais apresentam resistência para mudanças em suas rotinas de trabalho, e podem deduzir apenas como um aumento de demanda. | Cultura | Qualidade |
| 10 | Coordenadores não divulgarem novo processo em reunião setorial | Devido ao excesso de assuntos que devem ser divulgados mensalmente, coordenadores podem não priorizar a divulgação do projeto. | Comunicação | Qualidade |
| 11 | Fornecedores, clientes e sociedade não ter acesso aos canais de comunicação existentes | Os canais de comunicação existentes podem não alcançar todos os stakeholders. | Fornecedores, Clientes e Sociedade | Qualidade |
| 12 | Dificuldade para recrutar palestrante | Dificuldade para encontrar profissional com as competências que atendam a necessidade do projeto. | Prestador Externo | Tempo |
| 13 | Palestrante exigir orçamento maior do que o aprovado | Dificuldade de aprovação do novo valor, exigido pelo prestador, com a Superintendência. | Orçamento | Custo |

| Nº | Risco | Descrição | Classificação | Efeito Significativo |
|-----------|--|---|----------------------|-----------------------------|
| 14 | Palestrante dificultar elaboração do contrato | Palestrante apresentar exigências de espaço físico, limitar quantidade de participantes, entre outras. | Prestador Externo | Tempo |
| 15 | Lideranças não liberarem colaboradores para treinamento | Devido a demanda dos setores, podem ocorrer dificuldades de liberação de colaboradores para realizar os treinamentos. | Priorização | Escopo |
| 16 | Ausência de local disponível para realização dos treinamentos | Devido a quantidade de participantes, nem todos os locais disponíveis na empresa estarão aptos para a realização dos treinamentos. | Estrutura Física | Custo |
| 17 | Colaboradores receberem o treinamento mas não compreenderem efetivamente o conteúdo | Colaboradores não estarem comprometidos o suficiente, ou não aderirem ao projeto, interferindo diretamente no escopo. | Cultura | Qualidade |
| 18 | Colaboradores treinados não replicarem devidamente o conhecimento para os demais colaboradores | Colaboradores que participarem do treinamento não repassarem em reuniões para os colaboradores que não puderam participar. Desta forma nem todos terão acesso às informações. | Comunicação | Qualidade |
| 19 | Custo do projeto maior do que o planejado | Devido a ocorrência de situações não previstas, poderá haver aumento dos custos planejados. | Orçamento | Custo |
| 20 | Prazo do projeto não ser cumprido | Devido a ocorrência de situações não previstas, poderá haver aumento do tempo de realização do projeto. | Planejamento | Tempo |

| Nº | Risco | Descrição | Classificação | Efeito Significativo |
|-----------|--|---|----------------------|-----------------------------|
| 21 | Qualidade do projeto não atingir o esperado | Devido a ocorrência de situações não previstas, poderá haver perda de qualidade no resultado do projeto. | Qualidade | Qualidade |
| 22 | Dificuldades de comunicação/integração entre os envolvidos | Por ausência de comprometimento ou incompatibilidade de agendas, poderão ocorrer dificuldades de comunicação e integração entre os envolvidos no projeto. | Comunicação | Qualidade |
| 23 | Controles ineficazes | Ausência de monitoramento e controle efetivo do projeto. | Controle | Qualidade |
| 24 | Equipe não comprometida | Colaboradores e coordenadores poderão não se comprometer devidamente com o projeto. | Recursos Humanos | Qualidade |

Tabela 19: Descrição de Riscos

9.4 EAR do Projeto

A partir da identificação dos riscos se torna possível apresentar a Estrutura Analítica dos Riscos (EAR), conforme figura 7.



Figura 7: Estrutura Analítica dos Riscos

9.5 Metodologia de Gestão de Riscos

A Unimed VS possui uma metodologia definida para Gestão dos Riscos Corporativos. Desta forma, esta mesma metodologia será utilizada para o gerenciamento dos riscos do projeto, com algumas adaptações que se fizerem necessárias.

Para a avaliação dos riscos identificados será utilizada a tabela 20, classificando o impacto e a probabilidade entre muito baixo e muito alto, com sua pontuação variando entre 1 a 5, respectivamente, levando em conta os impactos em custo, tempo, escopo e qualidade do projeto. A probabilidade de ocorrência dos riscos será pontuada conforme a tabela 21.

| | Muito Baixo 1 | Baixo 2 | Moderado 3 | Alto 4 | Muito Alto 5 |
|------------------|--|---|--|--|--|
| Custo | Aumento de custo não significativo | Aumento de custo < 5% | Aumento de custo de 5 a 15% | Aumento de custo de 15 a 30% | Aumento de custo > 30% |
| Tempo | Aumento de tempo não significativo | Aumento de tempo < 5 % | Aumento de tempo de 5 a 10% | Aumento de tempo de 10 a 20% | Aumento de tempo > 20% |
| Escopo | Alteração do escopo não significativa | Impacto baixo em áreas/atividades não críticas | Impacto moderado em áreas/atividades importantes | Alteração do escopo inaceitável para os aprovadores | Alteração total do escopo e/ou do resultado |
| Qualidade | Redução da qualidade não significativa | Somente as atividades não críticas sofrem impacto | Impacto moderado em áreas/atividades importantes | Redução da qualidade inaceitável para os aprovadores | Qualidade do resultado do projeto comprometida |

Tabela 20: Escala de Avaliação de Impactos de Riscos

| Probabilidade | Pontuação | Descrição |
|----------------------|------------------|-----------------------------------|
| Muito Baixo | 1 | Provável que não ocorra |
| Baixo | 2 | Pouca probabilidade de ocorrer |
| Médio | 3 | Probabilidade moderada de ocorrer |
| Alto | 4 | Alta probabilidade de ocorrer |
| Muito Alto | 5 | Provavelmente irá ocorrer |

Tabela 21: Escala de Avaliação da Probabilidade

Após identificação da pontuação do impacto e probabilidade de ocorrência do risco, é aplicado o cálculo Impacto x Probabilidade, e o seu resultado apontará a prioridade de cada risco, conforme tabela 22.

| Probabilidade \ Impacto | Muito Baixo | Baixo | Médio | Alto | Muito Alto |
|-------------------------|-------------|-------|-------|------|------------|
| Muito Baixo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Baixo | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| Médio | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| Alto | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Muito Alto | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |

Tabela 22: Matriz de Impacto x Probabilidade

Para o impacto geral de cada risco será utilizada a média da pontuação do impacto de custo, tempo, escopo e qualidade. Os riscos classificados com prioridade Muito Baixa ou Baixa serão aceitos pela organização. Para os itens que receberem classificação Média e Alta serão elaborados planos de resposta ao risco, visando sua mitigação ou eliminação. E aqueles classificados como Muito Alto deverão ser eliminados.

9.6 Análise Qualitativa

A tabela abaixo apresenta a análise qualitativa dos riscos do projeto. Os valores decimais do impacto geral são arredondados para cima.

| Análise de Riscos | | | | | | | | | | |
|--|--|--------------------------------|-------|--------|-----------|-------|------------------------|-------------------------|---------------------|-----------------|
| Identificação do projeto : Melhoria na Gestão da Inovação | | | | | | | | | | |
| Identificação do Risco | | Avaliação Qualitativa do risco | | | | | | | | |
| Risco | Descrição do risco | Impacto | | | | | Probabilidade | Impacto x Probabilidade | Prioridade do Risco | Classificação |
| | | Custo | Tempo | Escopo | Qualidade | Geral | | | | |
| 1 | Dificuldade para obter informações com coordenadores de outras áreas | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 9 | Médio | 4º |
| 2 | Análise de cenário insuficiente para implantação do projeto | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 6 | Médio | 16º |
| 3 | Resistência de lideranças e colaboradores às mudanças | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | Baixo | Não prioritário |
| 4 | Dificuldade para recrutar colaborador para a atividade proposta | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | Muito Baixo | Não prioritário |
| 5 | Ausência de espaço físico para novo posto de trabalho | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 6 | Médio | 15º |
| 6 | Dificuldade no uso do software de Gestão de Projetos | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | Baixo | Não prioritário |
| 7 | Projeto Piloto insuficiente para medição de futuros resultados do | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 9 | Médio | 2º |
| 8 | Dificuldade na execução do Projeto Piloto | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 9 | Médio | 3º |
| 9 | Resistência das lideranças aos indicadores e metas estabelecidos | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 6 | Médio | 17º |
| 10 | Coordenadores não divulgarem novo processo em reunião setorial | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | Baixo | Não prioritário |
| 11 | Fornecedores, clientes e sociedade não ter acesso aos canais de comunicação existentes | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 8 | Médio | 6º |
| 12 | Dificuldade para recrutar palestrante | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | Baixo | Não prioritário |
| 13 | Palestrante exigir orçamento maior do que o aprovado | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 6 | Médio | 13º |
| 14 | Palestrante dificultar elaboração do contrato | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | Baixo | Não prioritário |
| 15 | Lideranças não liberarem colaboradores para treinamento | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | Baixo | Não prioritário |
| 16 | Ausência de local disponível para realização dos treinamentos | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 6 | Médio | 8º |
| 17 | Colaboradores receberem o treinamento mas não compreenderem efetivamente o conteúdo | 2 | 1 | 3 | 5 | 3 | 3 | 9 | Médio | 1º |
| 18 | Colaboradores treinados não replicarem devidamente o conhecimento para os demais colaboradores | 1 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 6 | Médio | 14º |
| 19 | Custo do projeto maior do que o planejado | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 6 | Médio | 9º |
| 20 | Prazo do projeto não ser cumprido | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 6 | Médio | 10º |
| 21 | Qualidade do projeto não atingir o esperado | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 6 | Médio | 7º |
| 22 | Dificuldades de comunicação/integração entre os envolvidos | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 8 | Médio | 5º |
| 23 | Controles ineficazes | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 6 | Médio | 12º |
| 24 | Equipe não comprometida | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 6 | Médio | 11º |
| | | | | | | | Pontuação Total | 143 | | |

Tabela 23: Análise Qualitativa dos Riscos

Considerando que a organização irá aceitar todos os riscos classificados como Baixo e Muito Baixo, a tabela abaixo apresenta apenas os riscos que serão mitigados ou eliminados, e a nova pontuação total.

| Análise de Riscos | | | | | | | | | | |
|--|--|--------------------------------|-------|--------|-----------|-------|---------------|-------------------------|---------------------|---------------|
| Identificação do projeto : <u>Melhoria na Gestão da Inovação</u> | | | | | | | | | | |
| Identificação do Risco | | Avaliação Qualitativa do risco | | | | | | | | |
| Risco | Descrição do risco | Impacto | | | | | Probabilidade | Impacto x Probabilidade | Prioridade do Risco | Classificação |
| | | Custo | Tempo | Escopo | Qualidade | Geral | | | | |
| 1 | Dificuldade para obter informações com coordenadores de outras áreas | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 9 | Médio | 4º |
| 2 | Análise de cenário insuficiente para implantação do projeto | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 6 | Médio | 16º |
| 5 | Ausência de espaço físico para novo posto de trabalho | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 6 | Médio | 15º |
| 7 | Projeto Piloto insuficiente para medição de futuros resultados | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 9 | Médio | 2º |
| 8 | Dificuldade na execução do Projeto Piloto | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 9 | Médio | 3º |
| 9 | Resistência das lideranças aos indicadores e metas | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 6 | Médio | 17º |
| 11 | Fornecedores, clientes e sociedade não ter acesso aos canais de comunicação existentes | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 8 | Médio | 6º |
| 13 | Palestrante exigir orçamento maior do que o aprovado | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 6 | Médio | 13º |
| 16 | Ausência de local disponível para realização dos treinamentos | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 6 | Médio | 8º |
| 17 | Colaboradores receberem o treinamento mas não compreenderem efetivamente o conteúdo | 2 | 1 | 3 | 5 | 3 | 3 | 9 | Médio | 1º |
| 18 | Colaboradores treinados não replicarem devidamente o conhecimento para os demais colaboradores | 1 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 6 | Médio | 14º |
| 19 | Custo do projeto maior do que o planejado | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 6 | Médio | 9º |
| 20 | Prazo do projeto não ser cumprido | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 6 | Médio | 10º |
| 21 | Qualidade do projeto não atingir o esperado | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 6 | Médio | 7º |
| 22 | Dificuldades de comunicação/integração entre os envolvidos | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 8 | Médio | 5º |
| 23 | Controles ineficazes | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 6 | Médio | 12º |
| 24 | Equipe não comprometida | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 6 | Médio | 11º |
| | | | | | | | | Pontuação Total | 118,00 | |
| | | | | | | | | Pontuação Média | 6,94 | |

Tabela 24: Análise Qualitativa dos Riscos II

A pontuação média dos riscos identificados no projeto deve ser classificada conforme tabela abaixo, para indicar a sua priorização e complexidade, e para definir o percentual de buffer do projeto. Este percentual irá considerar a duração total do projeto, e o buffer garantirá uma margem de segurança na realização do projeto, prevendo o tempo máximo que ele poderá atingir, caso os riscos identificados ocorram. A pontuação 6,94 é enquadrada na classificação Média.

| Pontuação Média | Classificação | Buffer | Priorização |
|------------------------|----------------------|---------------|--|
| 0,1 à 3,0 | Muito Baixo | 10% | Priorização baixa da Gestão de Riscos. |
| 3,1 à 5,0 | Baixo | 20% | Priorização média da Gestão de Riscos. |
| 5,1 à 7,0 | Médio | 25% | Priorização média da Gestão de Riscos. |
| 7,1 à 9,0 | Alto | 30% | Priorização alta da Gestão de Riscos. |
| Superior à 9,1 | Muito Alto | 35% | Priorização alta da Gestão de Riscos. |

Tabela 25: Priorização da Gestão de Riscos

Considerando que a duração total prevista do projeto será de 133 dias, seu buffer será de 34 dias.

9.7 Análise Quantitativa

A partir da análise qualitativa dos riscos, se torna possível realizar a análise quantitativa, apresentada na tabela 26, para verificar qual o impacto financeiro dos riscos no projeto.

O valor monetário esperado (VME) será R\$ 23.420,00, conforme tabela 26, que corresponde à reserva contingencial do projeto.

No decorrer das atividades, esta reserva de contingência poderá ser realocada, assim que a tarefa que representa o risco for efetivamente concluída.

| Risco | Descrição do risco | Probab. | Impacto | Impacto x Probabilidade |
|-------|--|---------|---------------|-------------------------|
| 1 | Dificuldade para obter informações com coordenadores de outras áreas | 60% | R\$ 800,00 | R\$ 480,00 |
| 2 | Análise de cenário insuficiente para implantação do projeto | 40% | R\$ 800,00 | R\$ 320,00 |
| 5 | Ausência de espaço físico para novo posto de trabalho | 60% | R\$ 2.000,00 | R\$ 1.200,00 |
| 7 | Projeto Piloto insuficiente para medição de futuros resultados do projeto | 60% | R\$ 2.000,00 | R\$ 1.200,00 |
| 8 | Dificuldade na execução do Projeto Piloto | 60% | R\$ 1.500,00 | R\$ 900,00 |
| 9 | Resistência das lideranças aos indicadores e metas estabelecidos | 60% | R\$ 800,00 | R\$ 480,00 |
| 11 | Fornecedores, clientes e sociedade não ter acesso aos canais de comunicação existentes | 80% | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.000,00 |
| 13 | Palestrante exigir orçamento maior do que o aprovado | 60% | R\$ 5.000,00 | R\$ 3.000,00 |
| 16 | Ausência de local disponível para realização dos treinamentos | 60% | R\$ 1.000,00 | R\$ 600,00 |
| 17 | Colaboradores receberem o treinamento mas não compreenderem efetivamente o conteúdo | 60% | R\$ 1.000,00 | R\$ 600,00 |
| 18 | Colaboradores treinados não replicarem devidamente o conhecimento para os demais colaboradores | 40% | R\$ 1.000,00 | R\$ 400,00 |
| 19 | Custo do projeto maior do que o planejado | 60% | R\$ 10.000,00 | R\$ 6.000,00 |
| 20 | Prazo do projeto não ser cumprido | 40% | R\$ 5.000,00 | R\$ 2.000,00 |
| 21 | Qualidade do projeto não atingir o esperado | 60% | R\$ 4.000,00 | R\$ 2.400,00 |
| 22 | Dificuldades de comunicação/integração entre os envolvidos | 80% | R\$ 800,00 | R\$ 640,00 |
| 23 | Controles ineficazes | 60% | R\$ 1.000,00 | R\$ 600,00 |
| 24 | Equipe não comprometida | 40% | R\$ 1.500,00 | R\$ 600,00 |
| | | | TOTAL | R\$ 23.420,00 |

Tabela 26: Análise quantitativa dos riscos

9.8 Plano de Resposta aos Riscos

Considerando a metodologia de Gestão de Riscos, a identificação e análise dos riscos do projeto em questão, ambos apresentados nos itens anteriores, segue abaixo tabela contendo o plano de resposta aos riscos classificados como médios e altos, que deverão ser mitigados ou eliminados. Não houve identificação de riscos Altos e Muito Altos.

| Descrição do risco | Pontuação | Estratégia | Ação | Responsável |
|---|-----------|------------|--|--|
| Dificuldade para obter informações com coordenadores de outras áreas | 9,0 | Mitigar | Realizar reuniões com coordenadores a fim de conscientizar os mesmos a respeito da importância e do resultado esperado do projeto. | Coordenador de Estratégia, Qualidade e Processos |
| Análise de cenário insuficiente para implantação do projeto | 6,0 | Mitigar | Verificar resultado da análise, após finalização e rever principais itens, analisando criteriosamente detalhes que possam ser fundamentais para o sucesso do projeto. | Analista de Projetos |
| Ausência de espaço físico para novo posto de trabalho | 6,0 | Mitigar | Verificar mais de uma opção possível para posto de trabalho. Checar condições e solicitar aprovação dos responsáveis pelos espaços físicos, para então escolher o mais viável. | Coordenador de Estratégia, Qualidade e Processos |
| Projeto Piloto insuficiente para medição de futuros resultados do projeto | 9,0 | Mitigar | Aumentar o projeto piloto, utilizando uma amostragem maior, a fim de realizar análises mais aprofundadas e monitorar os resultados de forma mais eficaz. | Analista de Projetos |

| Descrição do risco | Pontuação | Estratégia | Ação | Responsável |
|--|------------------|-------------------|---|--|
| Dificuldade na execução do Projeto Piloto | 9,0 | Mitigar | Capacitar colaborador responsável e prestar todo suporte necessário para o devido andamento da atividade. | Coordenador de Estratégia, Qualidade e Processos |
| Resistência das lideranças aos indicadores e metas estabelecidos | 6,0 | Mitigar | Conscientizar lideranças a respeito da importância deste projeto para o negócio da empresa. Alinhar e esclarecer a necessidade de mensurar os seus resultados. | Coordenador de Estratégia, Qualidade e Processos |
| Fornecedores, clientes e sociedade não ter acesso aos canais de comunicação existentes | 8,0 | Mitigar | Realizar divulgação com maior abrangência, utilizando canais de comunicação amplos e verificando eficácia. | Coordenação Marketing |
| Palestrante exigir orçamento maior do que o aprovado | 6,0 | Mitigar | Negociar previamente valores para a prestação de serviço. Possuir opções de palestrantes e fechar o contrato com aquele que estiver mais apropriado para o orçamento e necessidades apresentadas. | Coordenador de Estratégia, Qualidade e Processos |
| Ausência de local disponível para realização dos treinamentos | 6,0 | Mitigar | Reservar local assim que as datas forem estipuladas. Verificar opções de locais dentro das filiais da empresa, para não prejudicar o orçamento. | Analista de Projetos |

| Descrição do risco | Pontuação | Estratégia | Ação | Responsável |
|--|-----------|------------|---|--|
| Colaboradores receberem o treinamento mas não compreenderem efetivamente o conteúdo | 9,0 | Mitigar | <p>Aplicar metodologias de verificação da eficácia, realizando dinâmicas durante o treinamento e questionamentos no término.</p> <p>Após, encaminhar questionário referente ao assunto abordado no treinamento, oferecendo premiação para as melhores notas. Este questionário servirá para medir o conhecimento adquirido pelos colaboradores e a necessidade de realizar novas abordagens. Após execução do projeto, monitorar os resultados e realizar reciclagem com os colaboradores periodicamente.</p> | <p>Palestrante externo; Analista de Projetos</p> |
| Colaboradores treinados não replicarem devidamente o conhecimento para os demais colaboradores | 6,0 | Mitigar | <p>Verificar ata das reuniões setoriais, e naquelas que não constar a apresentação do projeto, solicitar que seja aplicado na próxima reunião.</p> | <p>Analista de Projetos</p> |
| Custo do projeto maior do que o planejado | 6,0 | Mitigar | <p>Analisar custos do projeto previamente e verificar margem de aprovação com superintendência.</p> | <p>Analista de Projetos</p> |

| Descrição do risco | Pontuação | Estratégia | Ação | Responsável |
|--|-----------|------------|--|---|
| Prazo do projeto não ser cumprido | 6,0 | Mitigar | Acompanhar projeto periodicamente, prestando suporte e solicitando auxílio de outros colaboradores, sempre que necessário. Quando atividade for de responsabilidade de outra área, acompanhar andamento e comprometimento. | Analista de Projetos |
| Qualidade do projeto não atingir o esperado | 6,0 | Mitigar | Monitorar qualidade das entregas do projeto e na realização das atividades para atingir a qualidade esperada no resultado final do projeto. | Analista de Projetos |
| Dificuldades de comunicação/integração entre os envolvidos | 8,0 | Mitigar | Realizar reuniões periodicamente com todos os envolvidos. Encaminhar e-mail explicativo, sempre que necessário. Entrar em contato oferecendo suporte e esclarecimentos, sempre que for viável. | Analista de Projetos; Coordenador de Estratégia, Qualidade e Processos |
| Controles ineficazes | 6,0 | Mitigar | Estabelecer indicadores e metodologias eficazes para o controle e monitoramento do projeto. Criar plano de monitoramento e controle. | Analista de Projetos |
| Equipe não comprometida | 6,0 | Mitigar | Conscientizar e estabelecer medidas de motivação para colaboradores com o intuito de estimular a aderência ao projeto. | Analista de Projetos; Coordenadores |

Tabela 27: Plano de resposta aos riscos

9.9 Monitoramento e Controle de Riscos

O gerenciamento de riscos deverá ser realizado frequentemente durante a execução do projeto, sendo revisto sempre que necessário.

Caso sejam identificados novos riscos, a análise qualitativa e quantitativa serão elaboradas novamente. Se o novo risco for classificado como médio ou superior, será elaborado um plano de respostas para o mesmo.

A reserva de contingência apresenta o valor destinado aos riscos do projeto. Para a utilização desta reserva o Analista do Projeto deverá solicitar aprovação ao Superintendente.

10. PLANO DE AQUISIÇÕES

10.1 Gerenciamento de Aquisições e Contratos

O plano de Gerenciamento de Aquisições descreve como serão administrados os processos de aquisição de bens e serviços do projeto, sendo de responsabilidade do Analista de Projetos.

Todas as aquisições do projeto serão solicitadas pelo Analista de Projetos, e aprovadas pela Gerência de Estratégia e Processos e Superintendência, conforme política da empresa.

A área jurídica é responsável pelos contratos de prestadores de serviços. O recrutamento e contato com estes prestadores será de responsabilidade da área de Gestão de Pessoas em conjunto com o Analista de Projetos.

Para a aquisição de materiais e equipamentos, a área de Compras deve negociar com os fornecedores autorizados previamente para atender à necessidade, conforme regras da empresa.

10.2 Planejamento de Aquisições e Contratos

Em cada aquisição são considerados alguns pontos para embasar a decisão entre fazer ou comprar: custo/benefício, qualidade da entrega, priorização, grau de impacto e risco. A tabela a seguir apresenta as aquisições previstas para o projeto.

| Comp. da EAP | Aquisição | Justificativa | Comprar ou Fazer? | Tipo de Contrato | Critério de Seleção | Responsável |
|--------------|-----------------------------|---|-------------------|------------------|---------------------|--|
| 1.4.2.3 | Recrutamento de Colaborador | Existência de profissionais aptos para a realização da atividade. | Fazer | - | - | Gestão de Pessoas |
| 1.4.3.1 | Equipamentos | Necessidade de aquisição de novos equipamentos. | Comprar | Preço Fixo | Qualidade e Preço | Analista de Projetos; Gestão de Compras |
| 1.4.3.2 | Material de Escritório | Necessidade de aquisição de novos materiais. | Comprar | Preço Fixo | Preço | Analista de Projetos; Gestão de Compras |

| | | | | | | |
|---------|--------------------------------|---|---------|------------|------------------------|---|
| 1.4.3.3 | Móveis | Necessidade de aquisição de novos móveis. | Comprar | Preço Fixo | Qualidade e Preço | Analista de Projetos; Gestão de Compras |
| 1.4.4 | Software | Necessidade de aquisição de novo software. | Comprar | Preço Fixo | Qualidade e Gratuidade | Analista de Projetos |
| 1.6.1 | Palestrante Externo | Ausência de colaborador interno com as competências necessárias. | Comprar | Preço Fixo | Qualidade e Preço | Analista de RH; Analista de Projetos; Analista Jurídico |
| 1.6.2.2 | Alugar local para treinamentos | Existência de locais nas dependências da empresa, que possibilitam a realização dos treinamentos. | Fazer | - | - | Analista de Projetos |
| 1.6.2.3 | Elaborar convites | Existência de profissionais aptos para a realização da atividade. | Fazer | - | - | Analista de Marketing |

Tabela 28: Planejamento de aquisições e contratos

10.3 Tipos de Contratos

O contrato de prestação de serviço do palestrante externo que aplicará os treinamentos relativos à Gestão da Inovação para os colaboradores da empresa será elaborado e controlado pela área jurídica da empresa.

Nas cláusulas deste contrato serão apresentadas as condições que devem ser respeitadas, incluindo o que estiver relacionado ao cumprimento de prazos de entrega e qualidade do serviço prestado.

10.4 Detalhamento dos Critérios de Seleção

Os itens classificados como Comprar deverão seguir alguns critérios de seleção, respeitando as diretrizes da empresa.

Equipamentos, Material de Escritório e Móveis:

Conforme processo definido pelo setor de Compras, os equipamentos serão comprados dos fornecedores pré aprovados pela empresa, considerando principalmente o custo do produto, comparado ao mercado.

Software:

Devido à quantidade de softwares de Gestão de Projetos gratuitos que o mercado oferece, será utilizado, inicialmente, aquele que oferecer melhor desempenho e atender as necessidades apresentadas. Após a implantação do projeto, este item poderá ser revisto, pois conforme a complexidade dos novos projetos, demandas e possíveis dificuldade de manuseio e suporte do sistema, poderá se fazer necessária a contratação de um software pago.

Palestrante Externo:

Conforme processo definido pelo setor de Gestão de Pessoas, o recrutamento do Palestrante Externo ocorrerá em conjunto entre o Analista de Projetos, apresentando as necessidades e expectativas do profissional e o Analista de RH que seguirá as diretrizes da empresa para recrutamento deste profissional. O mesmo deverá atender ao orçamento aprovado anteriormente pela superintendência e conter comprovação de todas as competências necessárias:

- Experiência em palestras para públicos grandes e médios;
 - Forte conhecimento em Gestão da Inovação;
 - Ótima didática para explicações e aplicação de dinâmicas empresariais.
-

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto apresentado neste trabalho foi embasado nas boas práticas de gerenciamento de projetos descritos no PMBOK.

A empresa Unimed Vale do Sinos permitiu a elaboração do trabalho e forneceu as informações necessárias para o desenvolvimento e melhor análise da necessidade da organização, que originou a ideia para o Plano de Melhoria da Gestão da Inovação.

Em decorrência da crescente competitividade no mercado global, a inovação tornou-se peça chave nas empresas, principalmente de grande porte, para se destacar, possuindo um forte diferencial em sua gestão.

Com a implementação deste projeto, a Gestão da Inovação será aprimorada na empresa, além de proporcionar um aumento da motivação dos colaboradores, que irão participar ativamente do novo processo. Em consequência, haverá reflexo também na melhoria dos processos da empresa, que visam a contínua busca pela qualidade e excelência.

Assim, pode-se concluir que a concretização do projeto irá proporcionar diversos resultados benéficos para a empresa em um período de tempo consideravelmente curto. O custo orçado não é elevado, principalmente por considerarmos que grande parte do valor estimado se trata da mão de obra de colaboradores que já atuam na empresa.

BIBLIOGRAFIA

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. Guia PMBOK: **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** - Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EUA. 5ª Ed, 2013.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS. **Normas da ABNT 2015**. Disponível em <http://www.unisinos.br/biblioteca>. Acesso em Outubro/2015.

SAGRI – Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação. Disponível em <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/uploads/sobre_o_sagri.pdf>. Acesso em Outubro/2015.

Anexo 1

| Formulário de Solicitação de Mudanças | |
|---|----------------------|
| <i>Preenchimento do Solicitante</i> | |
| Projeto: | |
| Responsável pelo projeto: | |
| Solicitante: | Data: __ / __ / ____ |
| Cargo/Setor: | |
| Descrição da mudança: | |
| <i>Preenchimento do Responsável pelo Projeto</i> | |
| Data do Recebimento: __ / __ / ____ | |
| Impacto considerável no projeto? () Sim () Não | |
| Observações consideráveis e complementares: | |
| <i>Preenchimento do Aprovador do Projeto</i> <i>(caso a mudança seja considerada impactante no projeto)</i> | |
| Data do Recebimento: __ / __ / ____ | |
| Status: () Mudança Aprovada () Mudança Rejeitada | |
| Justificativa/Observações: | |
| <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> _____ <i>Assinatura do Solicitante</i> </div> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> _____ <i>Assinatura do Responsável</i> </div> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> _____ <i>Assinatura do Aprovador</i> </div> | |