

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

**JANICE MARIA KOCH**

**PLANO DE PROJETO**

**PROJETO DE MELHORIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA DIMENSÃO  
TRABALHO EM EQUIPE DA COORDENADORIA ADMINISTRATIVA DO  
HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE**

**SÃO LEOPOLDO  
2016**

**JANICE MARIA KOCH**

**PLANO DE PROJETO**

**PROJETO DE MELHORIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA DIMENSÃO  
TRABALHO EM EQUIPE DA COORDENADORIA ADMINISTRATIVA DO  
HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE**

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

Orientador: Prof. Ms. Ivan Brasil Galvão dos Santos.

**SÃO LEOPOLDO  
2016**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pelo fôlego de vida, inspiração e capacidade de raciocínio. Agradeço ao meu noivo Rodrigo pelas idas e vindas à Unisinos, pelos cafés sempre a postos nas noites de estudo. Agradeço ao Professor Ivan Brasil pela orientação, sempre com o bom humor que lhe é peculiar. Agradeço a toda equipe do HCPA, em especial à Marize Leão, pela disponibilidade em me apoiar para o registro do projeto junto ao CEP e às meninas, Fernanda e Gabriela da Unidade de Assuntos Regulatórios de Pesquisa do Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação do HCPA pelas orientações para submissão ética do projeto. Todos vocês foram importantes para a viabilização desse trabalho.

## RESUMO

Baseando-se na satisfação dos funcionários na última pesquisa de Clima Organizacional a Coordenadoria Administrativa do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) desenvolveu um projeto para aumentar o percentual de satisfação até 2017.

A partir do plano de ação desenvolvido pela Coordenadoria Administrativa para proporcionar atividades para alavancar a satisfação quanto ao desenvolvimento do Trabalho em Equipe foi estruturado um projeto conforme o Guia do *Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)*, que propõe um conjunto de práticas de gestão de projetos organizado pelo *Project Management Institute (PMI)*.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos, PMI, Plano de Gerenciamento do Projeto.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma Administração Central HCPA .....	11
Figura 2 - Organograma da Coordenadoria Administrativa .....	16
Figura 3 - Requisição de Mudança .....	17
Figura 4 - Hierarquia do Projeto .....	21
Figura 5 - EAP Projeto .....	23
Figura 6 – Organograma do Projeto.....	26
Figura 7 - Cronograma do projeto .....	30
Figura 8 - Gráfico de Gantt (1/4) .....	30
Figura 9 - Gráfico de Gantt (2/4) .....	31
Figura 10 - Gráfico de Gantt (3/4) .....	31
Figura 11 - Gráfico de Gantt (4/4) .....	31
Figura 12 - Curva S .....	36
Figura 13 - Estrutura Analítica dos Riscos .....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dicionário EAP.....	24
Tabela 2 - Papéis dos membros da Equipe .....	25
Tabela 3 - Contatos com a Equipe.....	25
Tabela 4 - Matriz Estratégica de Influência .....	26
Tabela 5 - Matriz RACI .....	27
Tabela 6 - Materiais Necessários.....	28
Tabela 7 - Recursos Necessários .....	28
Tabela 8 - Unidade de Medida por Recurso.....	34
Tabela 9 - Custos de Recursos Humanos por Hora.....	34
Tabela 10 - Custos de Materiais .....	34
Tabela 11 - Custos de Instalações.....	35
Tabela 12 - Orçamento do Projeto .....	35
Tabela 13 - Métricas de Desempenho do Projeto .....	39
Tabela 14 - Métricas de Desempenho do Produto .....	39
Tabela 15 - Engajamento Atual X Engajamento Desejado.....	42
Tabela 16 - Estratégias de Comunicação para Engajamento.....	43
Tabela 17 - Matriz de Responsabilidade pelos Riscos .....	47
Tabela 18 - Riscos por categoria .....	48
Tabela 19 - Escala de Probabilidade .....	49
Tabela 20 - Escala de Impacto do Risco.....	49
Tabela 21 - Escala de Probabilidade x Impacto .....	50
Tabela 22 - Análise Qualitativa de Riscos.....	50
Tabela 23 - Análise Quantitativa de Riscos.....	51
Tabela 24 - Plano de Respostas aos Riscos.....	52

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	OBJETIVOS .....	13
2.1	Objetivo Geral .....	13
2.2	Objetivos Específicos .....	13
3	GESTÃO DA INTEGRAÇÃO .....	14
3.1	Termo de Abertura do Projeto .....	14
3.1.1.	Título do Projeto .....	14
3.1.2.	Justificativa do Projeto.....	14
3.1.3.	Gerente do Projeto .....	15
3.1.4.	Descrição Preliminar do Produto .....	15
3.1.5.	Partes Interessadas, Expectativas e Resultados Esperados .....	15
3.1.6.	Premissas.....	16
3.1.7.	Restrições .....	16
3.2	Sistema Integrado de Mudanças.....	16
3.2.1.	Solicitações de Mudanças .....	17
3.2.2.	Ferramenta de Solicitações de Mudanças .....	17
3.2.1.	Aprovações de Mudanças .....	18
4	GESTÃO DO ESCOPO .....	19
4.1	Título do Projeto.....	19
4.1.1.	Gerente do Projeto .....	19
4.2	Declaração de Escopo do Projeto .....	19
4.3	Objetivo Geral .....	20
4.4	Escopo do Produto.....	20
4.5	Requisitos do Projeto .....	20
4.6	Exclusões do Escopo .....	20
4.7	Entregas do Projeto.....	20
4.8	Critérios de Aceitação .....	21
4.9	Ligações com Outros Projetos .....	21
4.10	Estrutura Analítica do Projeto – EAP.....	23
4.11	Dicionário EAP .....	24

5	GESTÃO DE RECURSOS.....	25
5.1	Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos.....	25
5.1.1.	Definição de Papéis.....	25
5.1.2.	Time do Projeto .....	25
5.1.2.1.	Contatos com a Equipe.....	25
5.1.3.	Organograma do Projeto .....	26
5.1.4.	Matriz Estratégica de Influência.....	26
5.1.5.	Matriz de Responsabilidades, Aprovação, Consulta e Informação.....	27
5.1.6.	Avaliação de Resultados do Time.....	28
5.2	Recursos Materiais .....	28
5.3	Infraestrutura.....	28
6	GESTÃO DE TEMPO .....	29
6.1	Plano de Gerenciamento de Tempo.....	29
6.2	Cronograma Estimado .....	29
6.2.1.	Gráfico de Gantt .....	30
6.3	Controle do Cronograma.....	32
6.4	Alterações de Cronograma.....	32
7	GESTÃO DE CUSTOS.....	33
7.1	Processos de Estimativa dos Custos .....	33
7.2	Custos de Recursos Humanos.....	34
7.3	Custo de Recursos Materiais .....	34
7.4	Custo de Instalações.....	35
7.5	Orçamento do Projeto .....	35
7.6	Curva “S” de Desembolso Acumulado .....	36
7.7	Reservas de Contingência e Gerenciais.....	36
7.7.1.	Autonomia para o uso das reservas .....	36
7.8	Mudanças nos custos do projeto.....	36
8	GESTÃO DA QUALIDADE .....	37
8.1	Acreditação Internacional.....	37
8.2	Gerenciamento de Qualidade do Projeto.....	37
8.2.1.	Fatores Ambientais (normas aplicáveis) .....	37
8.3	Controle de Qualidade .....	38
8.3.1.	Desempenho do projeto .....	39
8.3.2.	Desempenho do Produto.....	39
8.3.3.	Garantia da Qualidade.....	40
9	GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS.....	41
9.1	Análise de Engajamento das Partes Interessadas .....	42

9.2	Estratégias de Engajamento das Partes Interessadas .....	43
10	GESTÃO DAS COMUNICAÇÕES.....	44
10.1	Plano de Gerenciamento das Comunicações.....	44
10.1.1.	Canais de Comunicações do Projeto .....	44
10.2	Fluxo de Comunicação Interna do Projeto.....	45
10.3	Fluxo de Comunicação Externa do Projeto .....	45
10.4	Controle da Absorção da Informação .....	45
11	GESTÃO DE RISCOS.....	46
11.1	Riscos Organizacionais.....	46
11.2	Riscos de Gerenciamento .....	46
11.3	Riscos Externos .....	47
11.4	Matriz de Funções X Responsabilidades em Relação aos Riscos.....	47
11.5	Identificação dos Riscos.....	47
11.6	Estrutura Analítica dos Riscos – EAR .....	48
11.7	Processo de Análise Qualitativa.....	49
11.8	Análise Qualitativa de Riscos .....	50
11.9	Análise Quantitativa de Riscos.....	51
11.10	Plano de Respostas aos Riscos .....	52
11.11	Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos .....	53
12	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	54
	BIBLIOGRAFIA.....	55

## **1 INTRODUÇÃO**

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) é uma Empresa Pública de Direito Privado, integrante da rede de hospitais universitários do Ministério da Educação (MEC) e vinculado academicamente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ufrgs). O Clínicas nasceu com a missão de oferecer serviços assistenciais à comunidade gaúcha, ser área de ensino para a universidade e promover a realização de pesquisas científicas e tecnológicas.

Instituição pública e universitária, o Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) presta assistência de alta complexidade com padrão de excelência, em diversas especialidades. Anualmente, realiza cerca de 600 mil consultas, 3 milhões de exames, 40 mil procedimentos cirúrgicos, 32 mil internações, 3,5 mil partos e 470 transplantes. As equipes, que são coordenadas por professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ufrgs), prestam atendimento humanizado e norteado pela melhores práticas em saúde. A atuação conforme padrões internacionais de qualidade e segurança é certificada pelo selo de Acreditação da Joint Commission International.

O HCPA conta em sua estrutura com um Conselho Diretor e é gerido pela Administração Central, composta pela Presidência, Vice-Presidência Médica, Vice-Presidência Administrativa, Coordenadoria do Grupo de Enfermagem e Coordenadoria do Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação, conforme figura abaixo.

## Organograma Hospital de Clínicas de Porto Alegre

Atualizado em Abr/2013, cfe. 748ª reunião da AC e 362ª reunião ordinária do Conselho Diretor em 22/04/2013.

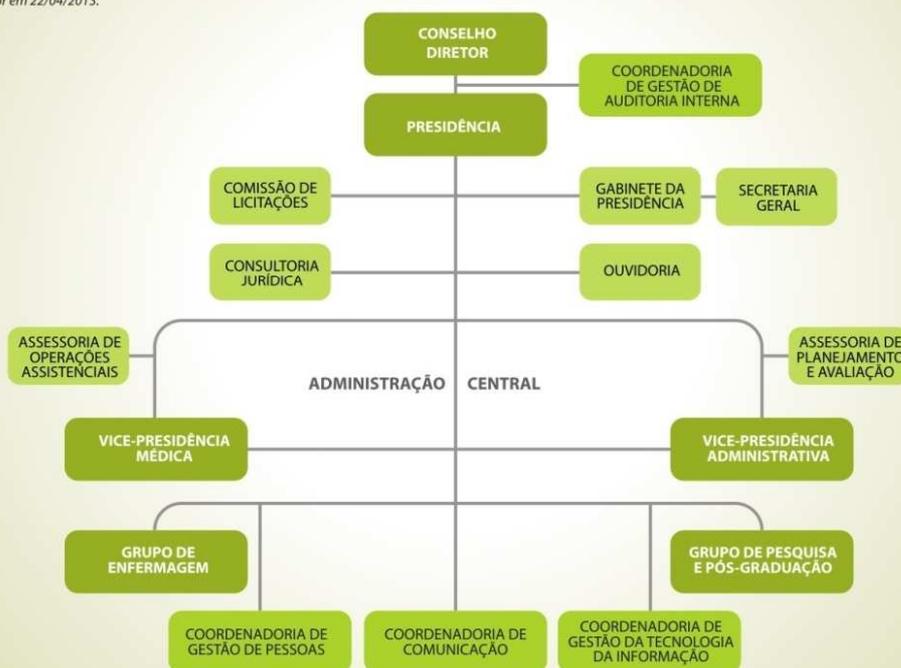


Figura 1 - Organograma Administração Central HCPA

A cada dois anos é realizada a pesquisa de clima organizacional, a partir da qual são definidas estratégias para melhoria dos índices institucionais. A última foi realizada no final de 2015, com devolução dos resultados no primeiro trimestre de 2016.

A pesquisa de clima organizacional consiste em uma enquete entre os funcionários do HCPA, contendo 55 questões divididas em 12 (doze) dimensões: Recompensas Não-financeiras; Qualidade; Comunicação; Educação e Treinamento; Salários e Benefícios; Ambiente de Trabalho; Imagem da Empresa; Organização do Trabalho; Processo Decisório; Trabalho em Equipe; Liderança e Engajamento.

A pesquisa do último ano apontou como um dos principais problemas a ser enfrentado, a questão do trabalho em equipe na instituição. Assim, o plano de ação de melhoria do Clima Organizacional na dimensão Trabalho em Equipe é uma das entregas solicitadas pela Administração Central a todas as coordenarias do Hospital, com o objetivo de enfrentar a insatisfação dos colaboradores da instituição com as dificuldades apresentadas.

Nesse sentido, este trabalho buscou desenvolver um plano de projeto, de acordo com as melhores práticas internacionais preconizadas pelo Project Management Institute – PMI, com o envolvimento de todas as chefias de serviços, supervisores, gerentes e administradores lotados na Coordenadoria Administrativa - CA, no sentido de viabilizar a melhoria da satisfação do funcionário na dimensão trabalho em equipe.

Antes da execução, o presente trabalho foi submetido pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital de Clínicas de Porto Alegre sob o registro CAAE: 60819516.8.0000.5327 e aprovado mediante o parecer número 1.835.570.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Esse projeto objetiva viabilizar ações para a melhoria da satisfação do funcionário da coordenadoria administrativa do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), na dimensão trabalho em equipe da pesquisa de clima organizacional, até final de 2017.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Planejar e acompanhar o projeto visando a garantia da execução no tempo e no custo corretos e conforme expectativas das partes interessadas;
- Disseminar as boas práticas internacionais de gerenciamento de projetos na Coordenadoria Administrativa do HCPA.

### 3 GESTÃO DA INTEGRAÇÃO

#### 3.1 Termo de Abertura do Projeto

 <b>HOSPITAL DE CLÍNICAS</b> PORTO ALEGRE RS	Projeto de melhoria de clima organizacional na dimensão trabalho em equipe da Coordenadoria Administrativa do Hospital de Clínicas de Porto Alegre	
<b>TERMO DE ABERTURA</b>		
<b>Preparado Por:</b>	<b>Janice Maria Koch – Analista</b>	<b>VERSÃO:</b> <b>PPHCPA_01</b>
<b>Aprovado Por:</b>	<b>João Antônio Paim Rodrigues - Coordenador</b>	<b>DATA: 03/10/2016</b>

##### 3.1.1. Título do Projeto

Projeto de melhoria de clima organizacional na dimensão trabalho em equipe da Coordenadoria Administrativa do Hospital de Clínicas de Porto Alegre

##### 3.1.2. Justificativa do Projeto

A Pesquisa de Clima Organizacional é realizada a cada dois anos no HCPA e a partir dela são definidas estratégias para realinhamento e melhoria dos índices institucionais. A pesquisa trata-se de uma enquete entre os funcionários do HCPA, contendo 55 questões divididas em 12 (doze) dimensões: Recompensas Não-financeiras; Qualidade; Comunicação; Educação e Treinamento; Salários e Benefícios; Ambiente de Trabalho; Imagem da Empresa; Organização do Trabalho; Processo Decisório; Trabalho em Equipe; Liderança e Engajamento.

A última pesquisa foi realizada no final de 2015, com devolução dos resultados no primeiro trimestre de 2016 e apontou como um dos principais problemas a ser enfrentado a questão do trabalho em equipe na instituição.

O Projeto de Melhoria do Clima Organizacional na Dimensão Trabalho em Equipe da Coordenadoria Administrativa é uma das entregas solicitadas pela Administração Central do Hospital, com o objetivo de enfrentar a insatisfação dos colaboradores da instituição com as dificuldades apresentadas na última Pesquisa de Clima Organizacional.

### **3.1.3. Gerente do Projeto**

A Gerente do Projeto (GP) é a analista Janice Maria Koch, cuja função é desenvolver e Monitorar o Plano de Gerenciamento do Projeto de Melhoria do Clima Organizacional na Dimensão Trabalho em Equipe da Coordenadoria Administrativa.

### **3.1.4. Descrição Preliminar do Produto**

Estruturar um cronograma de visitas dos funcionários entre os sete serviços que compõem a Coordenadoria Administrativa; Organizar dois encontros anuais com temas relevantes ao trabalho em equipe entre os funcionários da coordenadoria; aplicar uma pesquisa prévia para medir a satisfação do funcionário quanto ao Trabalho em Equipe apenas da Coordenadoria Administrativa.

### **3.1.5. Partes Interessadas, Expectativas e Resultados Esperados**

As partes interessadas estão divididas em três diferentes grupos, a Administração Central, a Equipe de Planejamento de Projeto e o Público-Alvo do Projeto. A Administração Central é composta pelo Vice-Presidente Administrativo e pela equipe do Programa de Gestão da Qualidade e da Informação em Saúde – QUALIS. A equipe de planejamento é composta pelo Patrocinador do Projeto, o Gerente do Projeto, o Líder Técnico e outros seis Chefes de Serviços. O público-alvo cliente do projeto é composto por um grupo de lideranças constituído por um coordenador, sete chefias de serviços, oito chefes de seção, três supervisores de nível superior, cinco supervisores de nível médio, oito analistas, e um grupo de 194 assistentes administrativos.

O projeto abrange a coordenadoria administrativa do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, que é organizada em sete serviços, conforme organograma abaixo.



**Figura 2 - Organograma da Coordenadoria Administrativa**

A expectativa da Administração Central é de que o projeto repercuta positivamente na próxima pesquisa de Clima Organizacional, já a Equipe de Planejamento do Projeto espera que as ações sejam a resposta da coordenadoria administrativa para a Administração Central do Hospital, as lideranças esperam aumentar a satisfação dos funcionários e os funcionários esperam se sentir valorizados e participativos nos processos de trabalho.

### 3.1.6. Premissas

- O projeto será executado apenas entre os funcionários lotados na Coordenadoria Administrativa.
- O projeto abordará apenas a dimensão Trabalho em Equipe da Pesquisa de Clima.
- Todas as chefias de serviço de envolverão na execução das atividades.

### 3.1.7. Restrições

- O projeto utilizará apenas recursos alocados, não gerará dispêndio de recursos financeiros à instituição.
- Em hipótese alguma serão autorizadas horas-extras

## 3.2 Sistema Integrado de Mudanças

O Sistema Integrado de Mudanças é um dos principais processos do gerenciamento do projeto, pois permite controlar as alterações solicitadas após a

aprovação do projeto e/ou durante sua execução em qualquer uma das áreas de conhecimento, quais sejam: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e/ou partes interessadas.

### 3.2.1. Solicitações de Mudanças

As solicitações de mudanças no projeto poderão ser feitas, mediante preenchimento do documento Requisição de Mudança, através equipe de chefias da Coordenadoria Administrativa, composta pelo um coordenador e pelas sete chefias de serviços da CA.

### 3.2.2. Ferramenta de Solicitações de Mudanças

A Requisição de Mudança trata-se de um formulário específico conforme abaixo:

REQUISIÇÃO DE MUDANÇA – PROJETO DE MELHORIA DE CLIMA		
<b>DETALHAMENTO DA REQUISIÇÃO</b>		
Requisição		
Solicitante		
Tipo de Mudança		
Prioridade		
<b>Mudanças</b>		
<b>ID</b>	<b>Descrição das Mudanças</b>	<b>Justificativa/Razões</b>
1		
<b>ANÁLISE DE IMPACTO</b>		
Cronograma		
Esforço		
Recursos		
Custo		
Premissas		
Riscos		
<b>DECISÃO</b>		
Aprovador		
Cliente		
Decisão		
Motivo da Rejeição		
Data da Decisão		

Figura 3 - Requisição de Mudança

### **3.2.1. Aprovações de Mudanças**

As requisições de mudanças serão avaliadas em reuniões de chefias ordinárias, às quartas-feiras e registradas nas atas das reuniões, divulgadas através das listas de e-mails às lideranças.

Mediante autorização do Patrocinador do Projeto, o Gerente do Projeto será o responsável por iniciar a execução das mudanças e alterar o Plano do Projeto.

## **4 GESTÃO DO ESCOPO**

Para definição do escopo do projeto, foi convencionado que todas as chefias administrativas da Coordenadoria Administrativa deveriam participar do seu desenvolvimento para melhoria do Clima Organizacional.

Analisado o resultado da Pesquisa de Clima de 2015, foi considerada a dimensão que apresentou pior desempenho na proporção de satisfação do colaborador, em uma escala de 0 a 100% de satisfação.

Através do Diagrama de ISHIKAWA ou Espinha de Peixe foram classificados os motivos da insatisfação e, na sequência, aplicado “brainstorming” para definir ações que comporiam o projeto.

### **4.1 Título do Projeto**

Projeto de melhoria de clima organizacional na dimensão trabalho em equipe da Coordenadoria Administrativa do Hospital de Clínicas de Porto Alegre

#### **4.1.1. Gerente do Projeto**

A Gerente do Projeto (GP) é a analista Janice Maria Koch, cuja função é desenvolver e monitorar o Plano de Gerenciamento do Projeto de Melhoria do Clima Organizacional na Dimensão Trabalho em Equipe da Coordenadoria Administrativa.

### **4.2 Declaração de Escopo do Projeto**

Proporcionar atividades para o desenvolvimento do trabalho em equipe, viabilizando a melhoria da satisfação do funcionário da coordenadoria administrativa do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, na Dimensão Trabalho em Equipe da Pesquisa de Clima Organizacional do HCPA, até o primeiro semestre de 2017.

### **4.3 Objetivo Geral**

Esse projeto objetiva viabilizar ações para a melhoria da satisfação do funcionário da coordenadoria administrativa do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), na dimensão trabalho em equipe da pesquisa de clima organizacional, até final de 2017.

### **4.4 Escopo do Produto**

- Estruturar o Programa de Visitas entre os Serviços da Coordenadoria Administrativa;
- Organizar dois encontros anuais com temas relevantes ao trabalho em equipe;
- Aplicar uma Pesquisa prévia para medir a satisfação do funcionário quanto ao Trabalho em Equipe apenas da Coordenadoria Administrativa.

### **4.5 Requisitos do Projeto**

Planos de ação da coordenadoria, programa de atividades, predisposição das lideranças e equipes da coordenadoria e estrutura física para execução das atividades.

### **4.6 Exclusões do Escopo**

Não fazem parte do presente projeto as iniciativas isoladas de serviços da coordenadoria administrativa e/ou atividades relacionadas a outra dimensão da pesquisa de clima ou de outra coordenadoria.

### **4.7 Entregas do Projeto**

- Ações de Gerenciamento de Projeto realizadas – Fase Iniciação.
- Formação do Grupo de Trabalho;
- Análise dos Resultados da Pesquisa de Clima de 2015;
- Plano de Ação Elaborado;
- Plano de Ação Executado
  - Programa de Visitas entre os Serviços da Coordenadoria Administrativa realizado
  - Dois encontros anuais com temas relevantes ao trabalho em equipe realizados

- Pesquisa prévia para medir a satisfação do funcionário quanto ao trabalho em Equipe na Coordenadoria Administrativa realizada.
- Ações de Gerenciamento de Projeto realizadas – Fase Encerramento.

#### 4.8 Critérios de Aceitação

- Atividades realizadas e comprovadas mediante listas de presenças, fotografias e atas.
- Pesquisa de Clima prévia da Coordenadoria Administrativa de 2017 realizada mediante relatório de apresentação de resultados.

#### 4.9 Ligações com Outros Projetos

Conforme Planejamento Estratégico Institucional, a cada dois anos, coordenada pelo Programa de Gestão da Qualidade e da Informação em Saúde – QUALIS é realizada a pesquisa de clima organizacional, a partir da qual são definidas estratégias para melhoria dos índices institucionais. A última foi realizada no final de 2015, com devolução dos resultados no primeiro trimestre de 2016. A pesquisa do último ano apontou como um dos principais problemas a ser enfrentado a questão do trabalho em equipe na instituição.

A figura a seguir apresenta a hierarquia do projeto mais amplo, com as três dimensões – Recompensas Não-financeiras; Ambiente de Trabalho e Trabalho em Equipe – que tiveram o pior desempenho comparado a pesquisa anterior e destaca a dimensão Trabalho em Equipe que é o escopo desse projeto.



Figura 4 - Hierarquia do Projeto

O presente projeto de melhoria do Clima Organizacional é uma das entregas solicitadas pela Administração Central a todas as coordenarias do Hospital, com o objetivo de enfrentar a insatisfação dos colaboradores da instituição com as dificuldades apresentadas no que tange o Trabalho em Equipe.

A próxima pesquisa de Clima Organizacional está prevista para o segundo semestre de 2017, de modo que o projeto atual deverá estar concluído ainda no primeiro semestre.

#### 4.10 Estrutura Analítica do Projeto – EAP

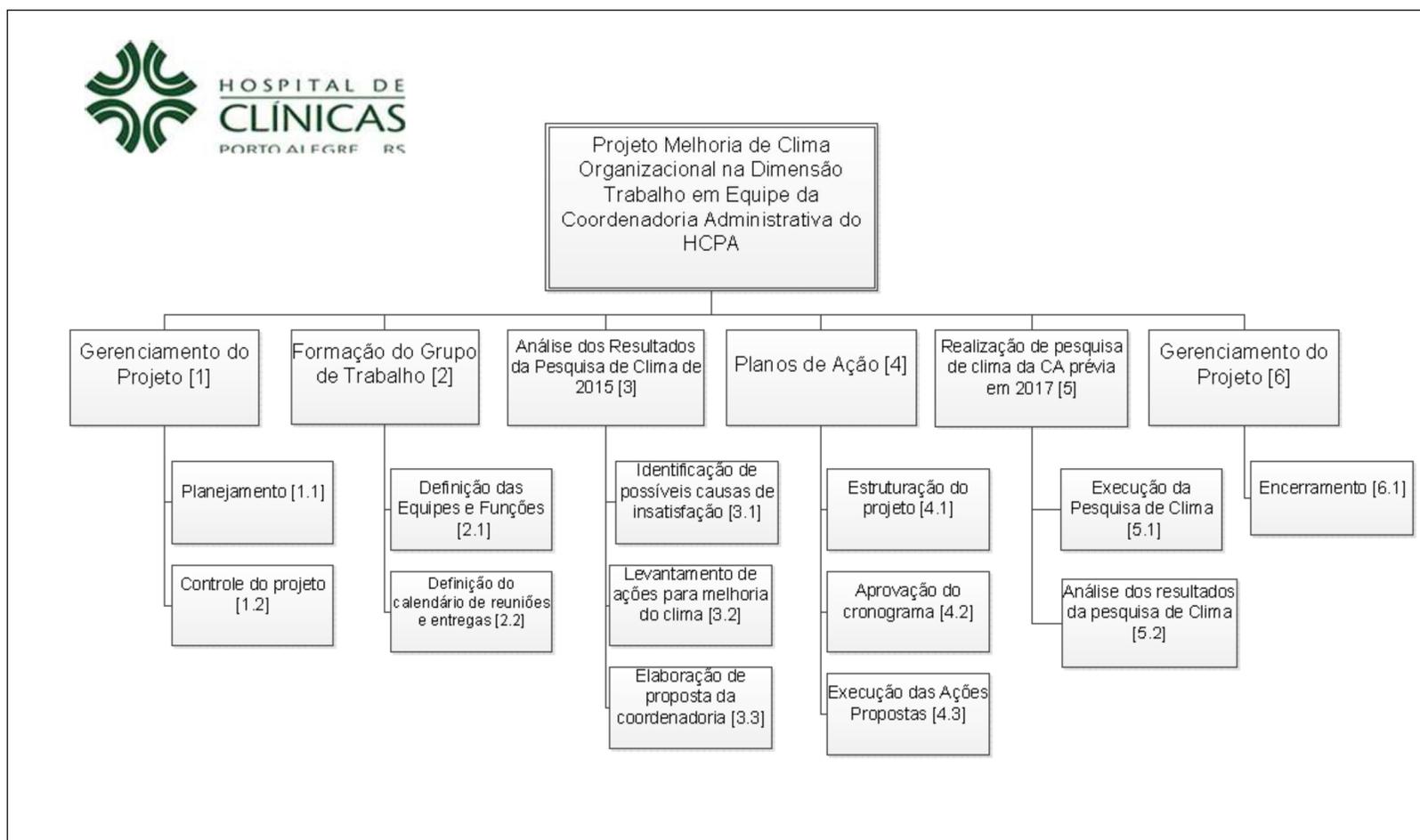


Figura 5 - EAP Projeto

#### 4.11 Dicionário EAP

Item	Atividade	Descrição
1.	Gerenciamento do Projeto	Monitoramento das ações do projeto por parte do Gerente de Projeto
1.1	Planejamento	Etapas de concepção do projeto buscando atingir as expectativas das partes interessadas
1.2	Controle do Desempenho do projeto	Disseminar informações acerca do andamento do projeto
2.	Formação do Grupo de Trabalho	Grupo designado pelo Coordenador para preparar o projeto
2.1	Definição das Equipes e Funções	Distribuição de tarefas e funções entre o grupo de trabalho
2.2	Definição do calendário de reuniões e entregas	Agenda das atividades e reserva de salas para reuniões
3.	Análise dos Resultados da Pesquisa de Clima de 2015	Analisar dados e resultados tabulados da Pesquisa de Clima anterior no âmbito da coordenadoria administrativa
3.1	Identificação de possíveis causas de insatisfação	Identificação de ações, comportamentos ou processos de trabalho que possivelmente causam insatisfação dos funcionários da coordenadoria administrativa quanto ao trabalho em equipe
3.2	Levantamento de ações para melhoria do clima	Atividades a serem propostas para enfrentar as causas identificadas anteriormente
3.3	Elaboração de proposta da coordenadoria	Seleção de atividades factíveis para enfrentar as causas de insatisfação
4.	Planos de Ação	Projeto estruturado com a proposta da Coordenadoria Administrativa para melhorar a satisfação do funcionário quanto ao Trabalho Equipe
4.1	Estruturação do projeto	Formatação do projeto, nos padrão institucional do HCPA para apresentação a Administração Central
4.2	Aprovação do cronograma	Aprovação das atividades e datas propostas
4.3	Execução das Ações Propostas	Execução de Visitas entre os Serviços da Coordenadoria Administrativa realizado e realização de dois encontros anuais com temas relevantes ao trabalho em equipe realizados
5.	Realização de pesquisa de clima da CA prévia em 2017	Formatação de um pesquisa específica para medir previamente a satisfação do funcionário da coordenadoria administrativa quanto ao trabalho em equipe
5.1	Execução da Pesquisa de Clima	Aplicação da enquete entre os funcionários da coordenadoria administrativa
5.2	Análise dos resultados da pesquisa de Clima	Tabulação e análise dos dados, resultados da pesquisa, por parte do Grupo de Trabalho
6.	Gerenciamento do Projeto	Monitoramento das ações do projeto por parte do Gerente de Projeto
6.1	Encerramento	Homologar a entrega do projeto e dá-lo por encerrado

Tabela 1 - Dicionário EAP

## 5 GESTÃO DE RECURSOS

### 5.1 Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

#### 5.1.1. Definição de Papéis

PAPEL	ATRIBUIÇÕES
Patrocinador	Aprovar os planos de projeto, orçamentos e cronograma gerais e eventuais mudanças
Gerente do Projeto	Desenvolver e Monitorar o Plano de Gerenciamento do Projeto de Melhoria do Clima Organizacional na Dimensão Trabalho em Equipe da Coordenadoria Administrativa.
Líder Técnico	Integrar as atividades de planejamento e execução do projeto.
Chefes de Serviço	Compor a equipe de Planejamento do Projeto

Tabela 2 - Papéis dos membros da Equipe

#### 5.1.2. Time do Projeto

Para definição do time do projeto, foi convencionado que todas as chefias de serviços da Coordenadoria Administrativa deveriam participar, além do Coordenador e da Gerente de Projeto, escolhida por conveniência, a Líder Técnica foi escolhida por conta da sua competência técnica e boa capacidade de relacionamento interpessoal.

##### 5.1.2.1. Contatos com a Equipe

NOME	FUNÇÃO	CONTATO
João Antônio Paim Rodrigues	Patrocinador	9999-xxxx xxx@hcpa.edu.br
Janice Maria Koch	Gerente de Projeto	9999-xxxx xxx@hcpa.edu.br
Jaqueline Bianchini Consoli	Líder Técnico	9999-xxxx xxx@hcpa.edu.br
Michele Savaris	Chefe de Serviço	9999-xxxx xxx@hcpa.edu.br
Elenita Teresinha Charão Chagas	Chefe de Serviço	9999-xxxx xxx@hcpa.edu.br
Luciane dos Reis Francisco	Chefe de Serviço	9999-xxxx xxx@hcpa.edu.br
Áurea Terezinha Souza de Paula	Chefe de Serviço	9999-xxxx xxx@hcpa.edu.br
Eliane Teresinha Berbigier	Chefe de Serviço	9999-xxxx xxx@hcpa.edu.br
Caroline Ziani Dalla Pozza Valente	Chefe de Serviço	9999-xxxx xxx@hcpa.edu.br

Tabela 3 - Contatos com a Equipe

### 5.1.3. Organograma do Projeto

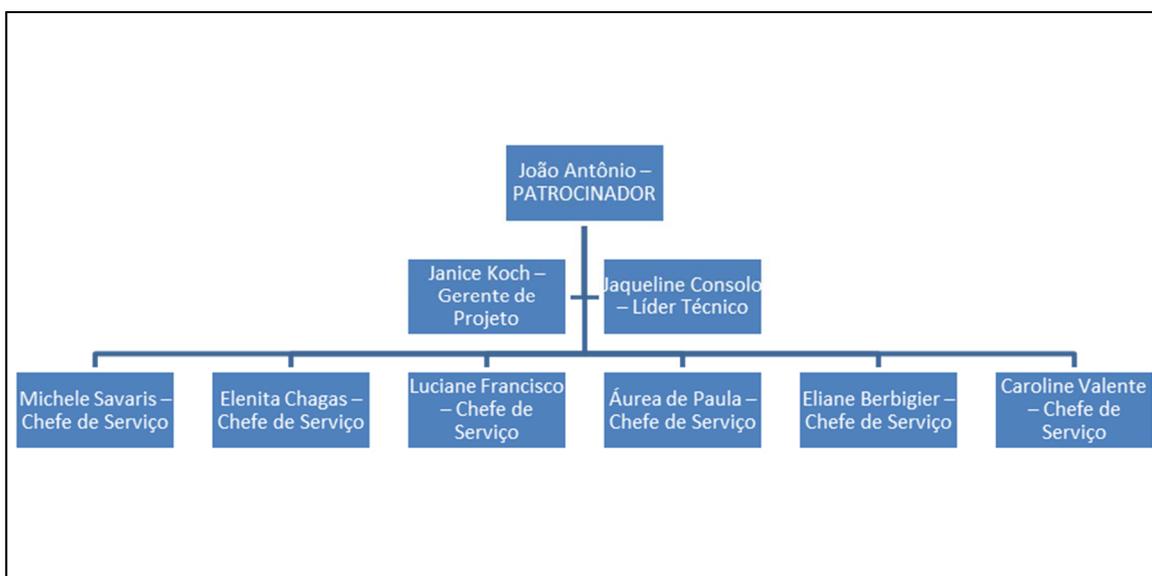


Figura 6 – Organograma do Projeto

### 5.1.4. Matriz Estratégica de Influência

INDIVÍDUO	PAPEL	INTERESSE	INFLUÊNCIA OU IMPACTO	ESTRATÉGIA
<b>João Antônio Paim Rodrigues</b>	Patrocinador	Seu papel é estratégico	Apoio Forte	Manter Informado
<b>Janice Maria Koch</b>	Gerente de Projeto	Interesse no aprendizado	Apoio Forte	Manter Informado e Envolver no processo da Criação
<b>Jaqueline Bianchini Consoli</b>	Líder Técnico	Interesse na inovação	Apoio Forte	Manter Informado e Envolver no processo da Criação
<b>Michele Savaris</b>	Chefe de Serviço	Interesse na inovação	Apoio Forte	Manter Informado e Envolver no processo da Criação
<b>Elenita Teresinha Charão Chagas</b>	Chefe de Serviço	Interesse na inovação	Apoio Médio	Envolver no processo da Criação
<b>Luciane dos Reis Francisco</b>	Chefe de Serviço	Interesse na inovação	Apoio Médio	Envolver no processo da Criação
<b>Áurea Teresinha Souza de Paula</b>	Chefe de Serviço	Interesse na inovação	Apoio Médio	Envolver no processo da Criação
<b>Eliane Teresinha Berbigier</b>	Chefe de Serviço	Interesse na inovação	Apoio Médio	Envolver no processo da Criação
<b>Caroline Ziani Dalla Pozza Valente</b>	Chefe de Serviço	Interesse na inovação	Apoio Médio	Envolver no processo da Criação

Tabela 4 - Matriz Estratégica de Influência

### 5.1.5. Matriz de Responsabilidades, Aprovação, Consulta e Informação

		Função	Patrocinador	Gerente de Projeto	Líder Técnico	Chefe de Serviço					
EAP	Tarefa	Nome	João	Janice	Jaqueline	Caroline	Elenita	Luciane	Aurea	Eliane	Michele
1.1	Planejamento do Projeto		I	R	C	A	A	A	A	A	A
1.2	Controle do Desempenho do projeto		I	R	C	I	I	I	I	I	I
2.1	Definir equipes e funções		R	I	I	I	I	I	I	I	I
2.2	Definir calendário de reuniões e entregas		R	C	C	C	C	C	C	C	C
3.1	Identificar possíveis causas de insatisfação		A	C	R	C	C	C	C	C	C
3.2	Levantar ações para melhoria de clima		I	C	R	A	A	A	A	A	A
3.3	Elaborar proposta da coordenadoria		A	A	R	I	I	I	I	I	I
4.1	Estruturar projeto		C	R	A	I	I	I	I	I	I
4.2	Aprovar cronograma		I	R	A	I	I	I	I	I	I
4.3	Executar ações do projeto		A	C	R	I	I	I	I	I	I
5.1	Executar pesquisa de clima		A	C	I	I	I	I	I	R	I
5.2	Análise dos Resultados		I	A	R	A	A	A	A	A	A
6.1	Encerrar projeto		A	R	C	I	I	I	I	I	I
Legenda: (R) Responsabilidade (A) Aprovação (C) Consulta (I) Informação											

Tabela 5 - Matriz RACI

### 5.1.6. Avaliação de Resultados do Time

Para avaliar o desempenho da equipe do projeto frente as entregas estabelecidas estão sendo analisados os seguintes:

- Cumprimento do cronograma;
- Assertividade dos elementos entregues ao GP e ao Patrocinador;
- Feedback do Patrocinador;
- Relatório de desempenho das atividades;

Essas análises ocorrem em reuniões semanais, nas quartas-feiras à tarde.

## 5.2 Recursos Materiais

Para execução do projeto serão necessários os equipamentos listados abaixo. Os equipamentos são de propriedade do HCPA e estão dispostos em salas de aula e salas de reuniões, reservadas mediante agendamento prévio.

<b>Material</b>	<b>Proprietário</b>	<b>Uso</b>
<b>Computadores</b>	HCPA	2 horas
<b>Kit de projeção</b>	HCPA	2 horas

Tabela 6 - Materiais Necessários

## 5.3 Infraestrutura

A utilização das instalações do HCPA estão disponíveis mediante agendamento prévio.

<b>Recurso</b>	<b>Proprietário</b>	<b>Uso</b>
<b>Sala de Treinamentos</b>	HCPA	4 horas
<b>Sala de Reuniões</b>	HCPA	6 horas
<b>Pacote Office</b>	HCPA	10 horas
<b>Palestrantes</b>	Terceiros	4 horas

Tabela 7 - Recursos Necessários

## **6 GESTÃO DE TEMPO**

### **6.1 Plano de Gerenciamento de Tempo**

O tempo de execução das atividades do projeto será gerenciado através do cumprimento das entregas dos pacotes de trabalho nos prazos propostos. Será utilizada a ferramenta Microsoft Project 2010.

O programa MS Project também será utilizado para atualizar todas as etapas do cronograma proposto no projeto

### **6.2 Cronograma Estimado**

As atividades do projeto foram definidas e sequenciadas através de consulta aos especialistas, chefias de serviço da Coordenadoria Administrativa do HCPA. Utilizou-se o método TOP-DOWN, ou seja, as atividades necessárias para a execução do projeto foram definidas a partir de grandes entregas, as quais foram decompostas em tarefas.

As atividades foram sequenciadas e tiveram sua duração definidas pela equipe de chefias de serviço da Coordenadoria Administrativa do HCPA e aprovadas pelo patrocinador do projeto.

O cronograma estimado do projeto tem duração de 203 dias, a contar de 03 de agosto de 2016. A data prevista de encerramento em 12 de maio de 2017, conforme figura a seguir.

		Modo da	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras
1			Projeto Melhoria de Clima Organizacional da Coordenador	203 dias	Qua 03/08/16	Sex 12/05/17	
2			Gerenciamento do Projeto	201,25 dias	Qua 03/08/16	Qui 11/05/17	
3	✓		Planejamento	5,13 dias	Qua 03/08/16	Qua 10/08/16	
6	↻		Controle do Projeto	201,25 dias	Qua 03/08/16	Qui 11/05/17	
48	✓		Formação do Grupo de Trabalho	5,13 dias	Qua 03/08/16	Qua 10/08/16	
49	✓		Definição das Equipes e Funções	1 hr	Qua 03/08/16	Qua 03/08/16	
50	✓		Definição do calendário de reuniões e entregas	1 hr	Qua 10/08/16	Qua 10/08/16	
51	✓		Análise dos Resultados da Pesquisa de Clima de 2015	6,13 dias	Qua 10/08/16	Qui 18/08/16	
52	✓		Identificação de possíveis causas de insatisfação	4 dias	Qua 10/08/16	Seg 15/08/16	
53	✓		Levantamento de ações para melhoria do clima	8 hrs	Ter 16/08/16	Ter 16/08/16	52
54	✓		Elaboração de proposta da coordenadoria	1 hr	Qui 18/08/16	Qui 18/08/16	53
55	✓		Planos de Ação	181 dias	Sex 19/08/16	Sex 28/04/17	
56	✓		Estruturação do projeto	4 dias	Sex 19/08/16	Qua 24/08/16	54
57	✓		Aprovação do cronograma	1 dia	Qui 25/08/16	Qui 25/08/16	56
58	✓		Execução das Ações Propostas	20 hrs	Sex 26/08/16	Sex 28/04/17	57
59			Realização de pesquisa de clima da CA prévia em 2017	9 dias	Ter 02/05/17	Sex 12/05/17	
60	📅		Execução da Pesquisa de Clima	3 dias	Ter 02/05/17	Qui 04/05/17	58
61			Análise dos resultados da pesquisa de Clima	8 hrs	Sex 05/05/17	Sex 12/05/17	60
62			Gerenciamento do Projeto	1 dia	Sex 12/05/17	Sex 12/05/17	
63	📅		Encerramento	1 dia	Sex 12/05/17	Sex 12/05/17	61

Figura 7 - Cronograma do projeto

### 6.2.1. Gráfico de Gantt

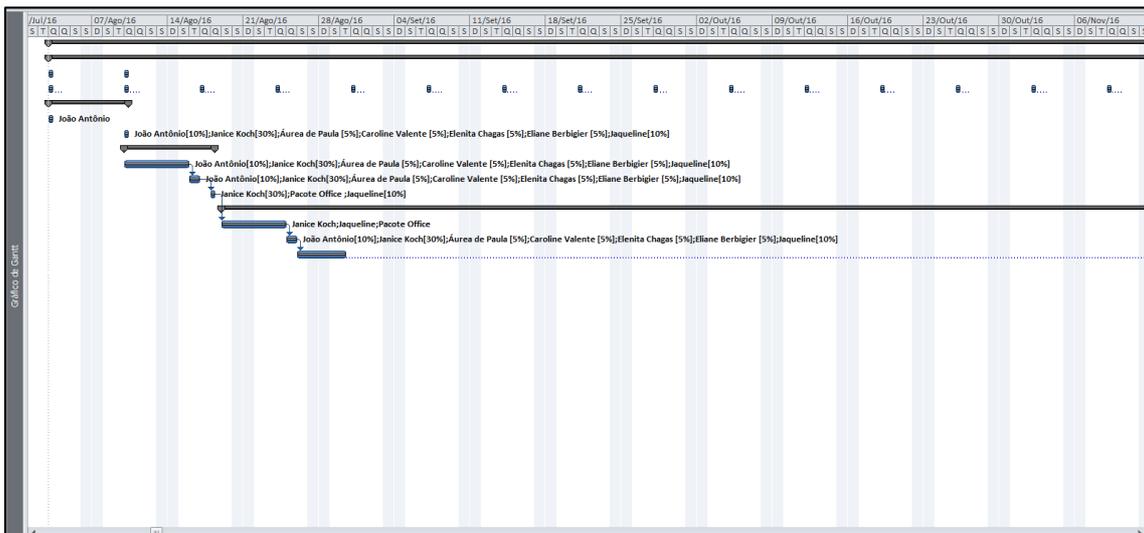


Figura 8 - Gráfico de Gantt (1/4)

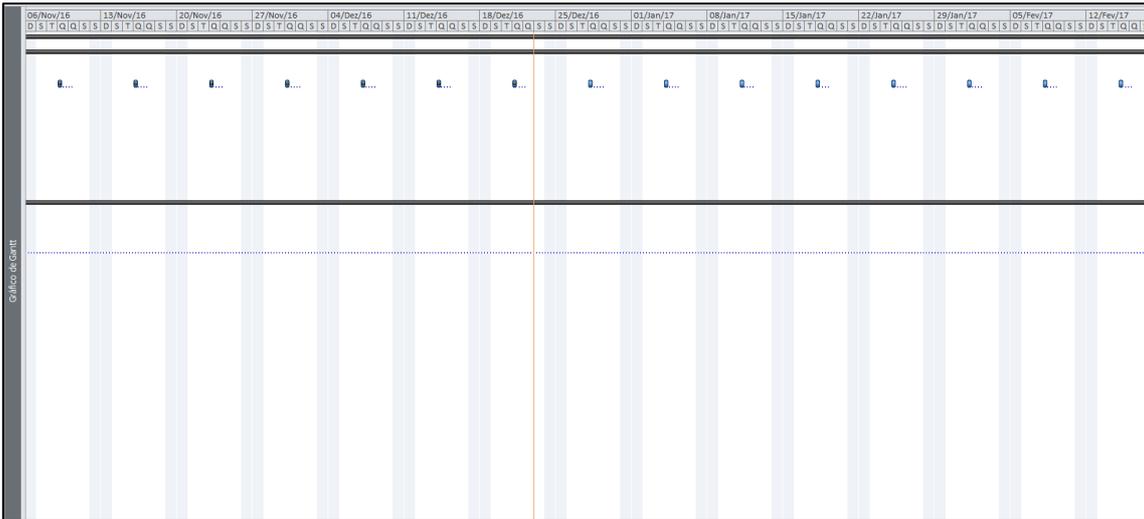


Figura 9 - Gráfico de Gantt (2/4)

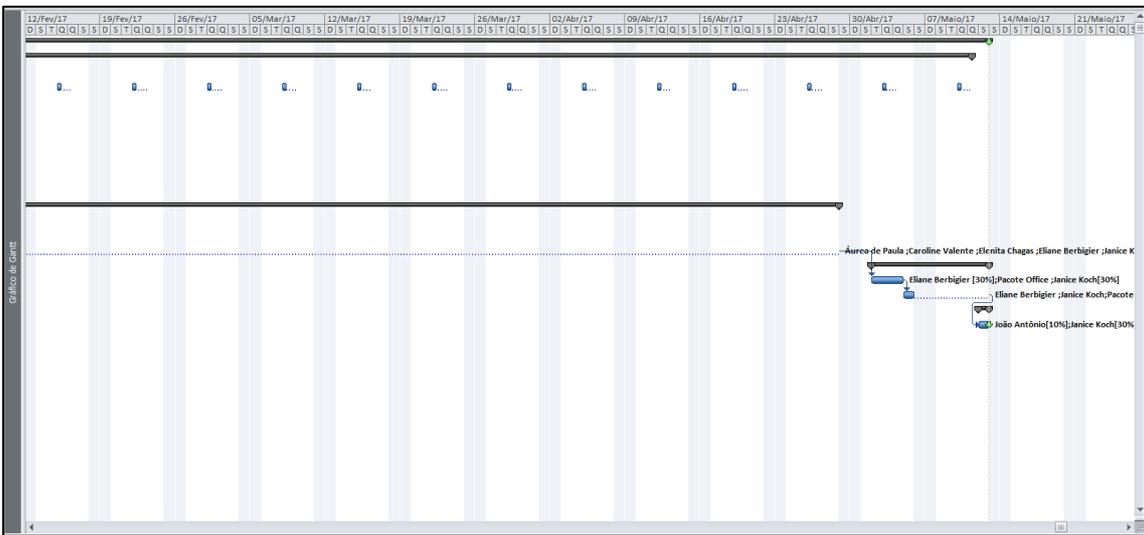


Figura 10 - Gráfico de Gantt (3/4)

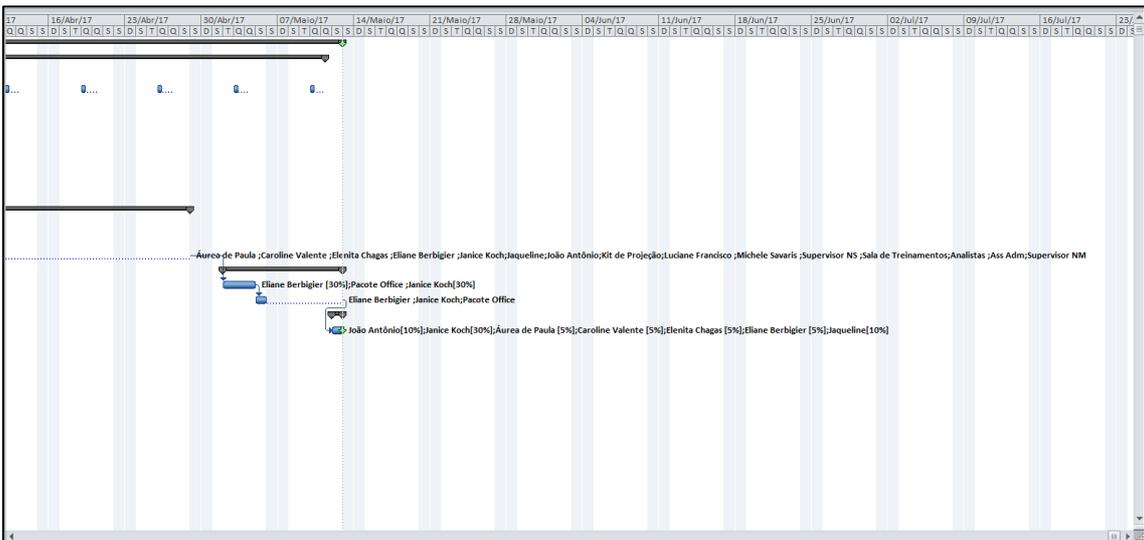


Figura 11 - Gráfico de Gantt (4/4)

### **6.3 Controle do Cronograma**

O cumprimento do cronograma é acompanhado pelo Gerente de Projeto e pela Equipe de Planejamento do Projeto, através das entregas dos pacotes de trabalho.

### **6.4 Alterações de Cronograma**

Alterações de cronograma deverão ser submetidas à apreciação do Gerente de Projeto e aprovadas pela Equipe de Planejamento do Projeto em reunião semanal.

## **7 GESTÃO DE CUSTOS**

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) é uma instituição de saúde que atende basicamente pelo Sistema Único de Saúde, e como tal, enfrenta dificuldades financeiras, agravadas no último ano por conta da crise econômica.

Diante de uma situação econômica desfavorável e como instituição de prima pela eficiência em gestão, o HCPA incentiva as lideranças a encontrarem alternativas que viabilizem as ações sem onerar a instituição. Tanto que essas são as premissas do projeto.

As atividades do projeto propõem eventos em horários de expediente, utilização de recursos materiais alocados dos serviços internos do hospital e palestrantes convidados de forma graciosa para o qual é fornecido um certificado de participação.

O Gerente do Projeto é o responsável pelo gerenciamento dos custos e estão sendo utilizadas como ferramentas de apoio para a elaboração das estimativas o software MS-Project e planilhas MS-Excel, onde serão apontados os custos para cada atividade.

### **7.1 Processos de Estimativa dos Custos**

Os custos foram estimados, em moeda corrente nacional (em reais), com base nos recursos alocados às atividades do projeto e gerenciados com base no orçamento do projeto. As alterações de custos deverão ser aprovadas pelo patrocinador.

A unidade de medida de cada recurso variará conforme a categorização a seguir:

<b>Categoria</b>	<b>Unidade de Medida</b>
Recursos Humanos	Horas
Recursos Materiais	Unidades
Instalações	Horas

**Tabela 8 - Unidade de Medida por Recurso**

## 7.2 Custos de Recursos Humanos

O custo da unidade hora de recursos humanos foi calculado a partir do custo total da folha de pagamentos (salário mais encargos), dividindo pelo total de horas contratadas/disponíveis e estão totalizados conforme tabela abaixo.

<b>Recursos Humanos</b>	<b>Unidade de Medida</b>	<b>Custo da Hora (R\$)</b>
<b>Patrocinador</b>	hr	328,37
<b>GP</b>	hr	44,31
<b>Líder Técnico</b>	hr	250,82
<b>Chefes de Serviço</b>	hr	225,74
<b>Chefes de Seção</b>	hr	135,44
<b>Supervisores de Nível Superior</b>	hr	81,27
<b>Supervisores de Nível Médio</b>	hr	48,76
<b>Analistas</b>	hr	44,31
<b>Assistentes Administrativos</b>	hr	26,59

**Tabela 9 - Custos de Recursos Humanos por Hora**

## 7.3 Custo de Recursos Materiais

Os equipamentos são de propriedade do HCPA e estão dispostos em salas de aula e salas de reuniões, do modo que não oneram o projeto.

<b>Material</b>	<b>Proprietário</b>	<b>Uso</b>	<b>Custo</b>
<b>Computadores</b>	HCPA	2 horas	0,00
<b>Kit de projeção</b>	HCPA	2 horas	0,00

**Tabela 10 - Custos de Materiais**

## 7.4 Custo de Instalações

A utilização das instalações do HCPA estão disponíveis mediante agendamento prévio, do modo que não oneram o projeto.

Recurso	Proprietário	Uso	Custo
Sala de Treinamentos	HCPA	4 horas	0,00
Sala de Reuniões	HCPA	6 horas	0,00
Pacote Office	HCPA	10 horas	0,00
Palestrantes	Terceiros	4 horas	0,00

Tabela 11 - Custos de Instalações

## 7.5 Orçamento do Projeto

A tabela abaixo apresenta os custos do projeto, detalhados por pacote de trabalho da EAP.

ITEM	ATIVIDADE	ORÇAMENTO (R\$)
1.	<b>Gerenciamento do Projeto</b>	<b>4.811,00</b>
1.1	Planejamento	178,00
1.2	Controle do Desempenho do projeto	4.633,00
2.	<b>Formação do Grupo de Trabalho</b>	<b>269,00</b>
2.1	Definição das Equipes e Funções	180,00
2.2	Definição do calendário de reuniões e entregas	89,00
3.	<b>Análise dos Resultados da Pesquisa de Clima de 2015</b>	<b>3.619,00</b>
3.1	Identificação de possíveis causas de insatisfação	2.848,00
3.2	Levantamento de ações para melhoria do clima	712,00
3.3	Elaboração de proposta da coordenadoria	59,00
4.	<b>Planos de Ação</b>	<b>26.592,00</b>
4.1	Estruturação do projeto	9.280,00
4.2	Aprovação do cronograma	712,00
4.3	Execução das Ações Propostas	16.600,00
5.	<b>Realização de pesquisa de clima da CA prévia em 2017</b>	<b>3.904,00</b>
5.1	Execução da Pesquisa de Clima	1.512,00
5.2	Análise dos resultados da pesquisa de Clima	1.680,00
6.	<b>Gerenciamento do Projeto</b>	<b>712,00</b>
6.1	Encerramento	712,00
	<b>Orçamento do Projeto</b>	<b>39.195,00</b>
	<b>Reserva Gerencial (5%)</b>	<b>1.959,75</b>
	<b>Orçamento Total do Projeto</b>	<b>41.154,75</b>

Tabela 12 - Orçamento do Projeto

## 7.6 Curva “S” de Desembolso Acumulado

O gráfico abaixo apresenta o desembolso previsto acumulado ao longo do cronograma de execução previsto do projeto.

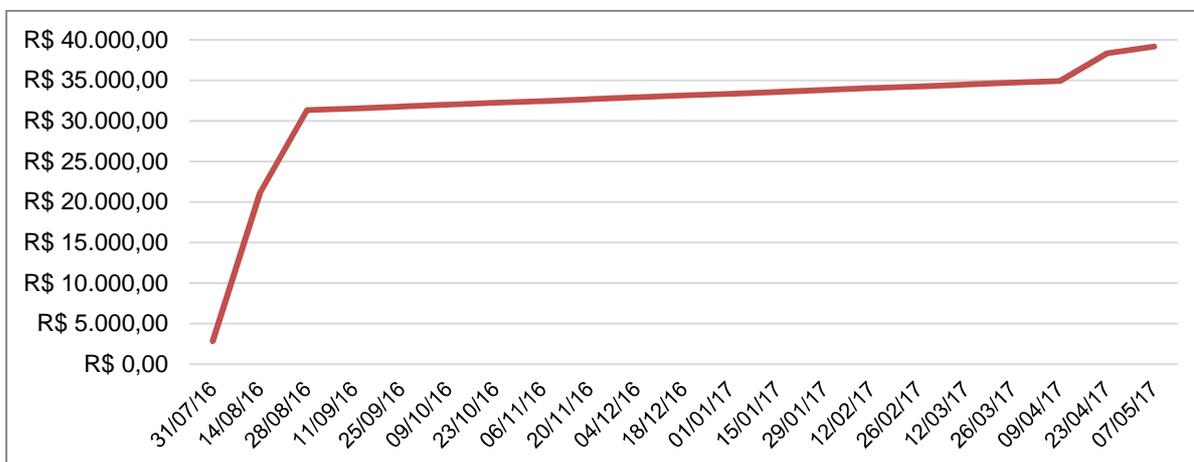


Figura 12 - Curva S

## 7.7 Reservas de Contingência e Gerenciais

As reservas de contingência correspondem a 10,69% do valor total do projeto, foram estipuladas baseadas no Valor Monetário Estimado (VME) e estão mais bem detalhadas no Plano de Gerenciamento de Riscos, para serem utilizadas exclusivamente para reagir/responder aos riscos identificados para o projeto.

Para esse projeto está prevista a reserva gerencial de 5% do valor total do projeto, que será utilizada para reagir a eventos não contemplados nos riscos do projeto.

### 7.7.1. Autonomia para o uso das reservas

Apenas o patrocinador do projeto está autorizado a fazer uso das reservas.

## 7.8 Mudanças nos custos do projeto

Ajustes de custos necessários serão submetidos à apreciação da Equipe de Planejamento do Projeto em reunião semanal e aprovadas pelo Patrocinador do Projeto.

## **8 GESTÃO DA QUALIDADE**

O HCPA conta em sua estrutura com o Programa de Gestão da Qualidade e da Informação em Saúde – QUALIS que foi criado para acompanhar a dimensão e a complexidade da assistência prestada no hospital.

O QUALIS desenvolve e aplica padrões e métricas para as atividades assistenciais e promove iniciativas para aplicação de práticas de gestão em busca também da excelência na gestão institucional, relacionando e monitorando o alcance dos índices apontados no planejamento estratégico do HCPA.

### **8.1 Acreditação Internacional**

No final de 2013, o Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) conquistou a Acreditação pela Joint Commission International (JCI). Para a obtenção do selo, a auditoria da JCI observa a adequação do hospital a padrões internacionais em uma grande quantidade de itens relacionados a políticas e procedimentos adotados.

Na prática, isso significa que os usuários, na sua maioria pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS), podem contar com um hospital que segue padrões internacionais de qualidade e segurança, além de ser reconhecido pela excelência na pesquisa e educação médica.

### **8.2 Gerenciamento de Qualidade do Projeto**

#### **8.2.1. Fatores Ambientais (normas aplicáveis)**

A natureza da instituição, por si só, faz com que haja diversos fatores externos à empresa (normas, regulamentações, influências externas, etc) que sejam relevantes para a qualidade do projeto, entre os quais:

- Constituição Federal, Leis, Portarias e Resoluções no âmbito da saúde e educação e da Administração Pública;
- Fatores externos à empresa (normas, regulamentações, influências externas, etc) que sejam relevantes para a qualidade do projeto.

### **8.3 Controle de Qualidade**

Os controles de qualidade se dão a partir do acompanhamento do desempenho do projeto e das entregas dos produtos do projeto, conforme detalhado nos quadros abaixo.

### 8.3.1. Desempenho do projeto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
O que será medido	Descrição (nome) do item	Metas, faixas, etc	Ferramentas, forma de coleta de dados, etc	Frequência de medição	Pessoa responsável
<b>Cronograma</b>	Prazos para execução de cada etapa do projeto	Aceita-se uma variação de até 10%	Acompanhamento via MS-Project das atividades do projeto e reuniões de chefias	Semana	Janice
<b>Custos de Projeto</b>	Acompanhamento dos gastos com a execução do projeto	Aceita-se uma variação de até 5% para mais ou para menos	Planilha em formato EXCEL	Mensal	Janice
<b>Escopo</b>	Acompanhamento da execução do escopo	100% do escopo do projeto devem ser executados	Acompanhamento via EAP e Plano de Gerenciamento de Escopo	Semanal	Janice

**Tabela 13 - Métricas de Desempenho do Projeto**

### 8.3.2. Desempenho do Produto

Item	Descrição	Critérios de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
O que será medido	Descrição (nome) do item	Metas, faixas, etc	Ferramentas, forma de coleta de dados, etc	Frequência de medição	Pessoa responsável
<b>Formação do GT</b>	Grupo de Trabalho para desenvolver projeto	Todas as chefias da Coordenadoria	Atos da Presidência publicados	Única	Janice
<b>Análise dos Resultados da pesquisa de Clima</b>	Definição de dimensão a ser trabalhada	Dimensão com pior desempenho na pesquisa de clima	Planilhas eletrônicas com resultados da pesquisa tabulados	Única	GT
<b>Planos de Ação</b>	Planos de Ação elaborados para enfrentar as causas de insatisfação quanto ao trabalho em equipe na instituição	Factiveis em dois semestres com participação de 80% dos colaboradores	Planos entregues e realizados	Mensal	GT
<b>Realização de nova pesquisa de clima</b>	Aplicar metodologia de pesquisa de clima organizacional	80% dos colaboradores devem responder	Formulários específicos informatizados	Única	Qualis

**Tabela 14 - Métricas de Desempenho do Produto**

### **8.3.3. Garantia da Qualidade**

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre é um órgão da administração pública federal e como tal precisa se adequar a mais recente legislação de responsabilidade civil e de probidade administrativa, dessa forma está sendo constituída uma Coordenadoria que será responsável pelas auditorias internas nos processos de trabalho do HCPA, para complementar as atividades do QUALIS.

Além disso, o HCPA também recebe auditoria externa anual pelo Tribunal de Contas da União e a qualquer momento pelo Ministério Público Federal.

## **9 GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS**

As partes interessadas estão divididas em três diferentes grupos, a Administração Central, a Equipe de Planejamento de Projeto e o Público-Alvo do Projeto.

A Administração Central é composta pelo Vice-Presidente Administrativo e pela equipe do Programa de Gestão da Qualidade e da Informação em Saúde – QUALIS.

A equipe de planejamento é composta pelo Patrocinador do Projeto, o Gerente do Projeto, o Líder Técnico e outros seis Chefes de Serviços.

O público-alvo, usuários do projeto é composto por um grupo de lideranças constituído por um coordenador, sete chefias de serviços, oito chefes de seção, três supervisores de nível superior, cinco supervisores de nível médio, oito analistas, e um grupo de 194 assistentes administrativos.

A expectativa da Administração Central é de que o projeto repercute positivamente na próxima pesquisa de Clima Organizacional em 2017, já a Equipe de Planejamento do Projeto espera que as ações sejam a resposta da coordenação administrativa para a Administração Central do Hospital, as lideranças esperam aumentar a satisfação dos funcionários e os funcionários esperam se sentir valorizados e participativos nos processos de trabalho.

## 9.1 Análise de Engajamento das Partes Interessadas

Os níveis de engajamento das partes interessadas no projeto são classificados conforme segue:

- Desinformado: Sem conhecimento do projeto e impactos potenciais.
- Resistente: Ciente do projeto e dos impactos potenciais e resistente à mudança.
- Neutro: Ciente do projeto e mesmo assim não dá apoio ou resiste.
- Dá apoio. Ciente do projeto e dos impactos potenciais e dá apoio à mudança.
- Lidera. Ciente do projeto e dos impactos potenciais e ativamente engajado em garantir o êxito do projeto

Assim, foram atribuídos níveis de engajamento das partes conforme tabela abaixo:

<b>Parte Interessada</b>	<b>Desinformado</b>	<b>Resistente</b>	<b>Neutro</b>	<b>Dá apoio</b>	<b>Lidera</b>
<b>Jorge Bajerski – Vice-Presidente Administrativo</b>	C			D	
<b>Programa Qualis</b>			C	D	
<b>João Antônio – Coordenador Administrativo (Patrocinador)</b>			C		D
<b>Chefes dos Serviços</b>				C	D
<b>Chefes de Seção</b>			C	D	
<b>Supervisores de Nível Superior</b>				C; D	
<b>Supervisores de Nível Médio</b>				C; D	
<b>Analistas Administrativos</b>				C; D	
<b>Agentes Administrativos</b>	C			D	
C=Nível de Engajamento atual D=Nível de Engajamento Desejado					

**Tabela 15 - Engajamento Atual X Engajamento Desejado**

## 9.2 Estratégias de Engajamento das Partes Interessadas

A partir da identificação dos níveis de engajamento foram definidas estratégias e formatos de comunicação para atender as expectativas e melhorar o engajamento de cada uma das partes interessadas.

<b>Parte Interessada</b>	<b>Status Report</b>	<b>Formato Comunicação</b>	<b>Âmbito e Impacto</b>
<b>Jorge Bajerski – Vice-Presidente Administrativo</b>	Quinzenal	Relatório/ E-mail	Manter Satisfeito
<b>Programa Qualis</b>	Quinzenal	Relatório/E-mail	Manter Satisfeito
<b>João Antônio – Coordenador Administrativo (Patrocinador)</b>	Semanal	Reunião + Relatório	Gerenciar com atenção
<b>Chefes dos Serviços Administrativos</b>	Semanal	Reunião + Relatório	Manter Informado
<b>Chefes de Seções Administrativas</b>	Mensal	Reunião	Manter Informado
<b>Analistas Administrativos</b>	Mensal	Reunião	Manter Informado
<b>Supervisores de Seções Administrativas</b>	Mensal	Reunião	Manter Informado
<b>Agentes Administrativos</b>	Semestral	Reunião + Boletim Trimestral “Espaço Aberto” + Intranet	Monitorar

Tabela 16 - Estratégias de Comunicação para Engajamento

## **10 GESTÃO DAS COMUNICAÇÕES**

### **10.1 Plano de Gerenciamento das Comunicações**

O Plano de Gerenciamento de Comunicações entre as Partes Interessadas pretende adotar padrões de comunicação e envio de documentos entre os envolvidos no projeto.

As partes interessadas estão divididas em três diferentes grupos, a Administração Central, a Equipe de Planejamento de Projeto e o Público-Alvo do Projeto.

A Administração Central é composta pelo Vice-Presidente Administrativo e pela equipe do Programa de Gestão da Qualidade e da Informação em Saúde – QUALIS. A equipe de planejamento é composta pelo Patrocinador do Projeto, o Gerente do Projeto, o Líder Técnico e outros seis Chefes de Serviços.

O público-alvo, cliente do projeto é composto por um grupo de lideranças constituído por um coordenador, sete chefias de serviços, oito chefes de seção, três supervisores de nível superior, cinco supervisores de nível médio, oito analistas, e um grupo de 194 assistentes administrativos.

#### **10.1.1. Canais de Comunicações do Projeto**

O hospital tem uma Coordenadoria de Comunicação, responsável por todos os canais de comunicação da instituição. Dessa forma, o projeto faz uso dos diversos canais de comunicação disponíveis.

O hospital conta com uma rede de intranet que é mantida atualizada, além disso, há obrigatoriedade de uso do e-mail institucional. Diariamente todos os

funcionários da instituição também recebem notificações em caixas de pendências ao logar no ERP no Hospital. Mensalmente a Coordenadoria de Comunicação publica a revista Espaço Aberto, que, como o nome diz, trata-se de um espaço aberto de comunicação entre a comunidade “hagacepena”.

As reuniões de equipe e suas respectivas atas também são consideradas canais de comunicação.

### **10.2 Fluxo de Comunicação Interna do Projeto**

O processo de comunicação institucional é dinâmico e ocorre a partir do e-mail institucional. Todas as lideranças da coordenadoria administrativa compõem uma lista de e-mails que é acionada quando se tratar de assuntos relacionados à gestão do projeto.

As chefias de serviços têm reuniões semanais com o Gerente do Projeto, às quartas-feiras à tarde. Essas reuniões são gravadas e registradas em atas conforme o padrão de atas institucional, disponível na rede intranet, no link Formulários e Modelos.

### **10.3 Fluxo de Comunicação Externa do Projeto**

Ocorrem, a cada quinzena, as reuniões de coordenadorias da Vice-Presidência Administrativa, e o QUALIS recebe relatórios atualizados quinzenalmente pela rede intranet sobre o andamento do projeto.

Além do e-mail institucional e das demais ferramentas de comunicação já citadas, o hospital conta com o boletim trimestral “Espaço Aberto” em que toda a comunidade interna é comunicada dos principais projetos do HCPA.

### **10.4 Controle da Absorção da Informação**

A cada trimestre o setor de comunicação do HCPA faz uma pesquisa entre o público interno sobre a absorção de matérias vinculadas nos canais de comunicação do HCPA.

## **11 GESTÃO DE RISCOS**

O gerenciamento de riscos do projeto será realizado através de um sistema paralelo de monitoramento e controle dos riscos. Os riscos identificados foram categorizados os riscos organizacionais, os riscos de gerenciamento e os riscos externos e analisados qualitativa e quantitativamente, conforme escalas de probabilidade e impacto. A partir da análise foram definidas estratégias de resposta aos riscos através de contingência ou mitigação.

O processo de identificação de riscos é dinâmico, todos os integrantes da equipe identificam novos riscos que devem ser comunicados rapidamente ao Gerente de Projeto.

### **11.1 Riscos Organizacionais**

São riscos relacionados a capacidade da organização em executar o projeto, disponibilidade de recursos, capacidade da organização em absorver as mudanças, necessidade crítica de mudança organizacional, redesenho de processos, problemas culturais, falta de apoio, etc.

### **11.2 Riscos de Gerenciamento**

São os riscos associados ao escopo do projeto, quanto ao planejamento, orçamentos e prazos do projeto. Envolvem limites ou conflitos orçamentários críticos, premissas ou projeções precárias na análise econômico-financeira, datas impostas pelo negócio, necessidade de integração com outros projetos, interdependências críticas, conflitos de pessoal, de comunicação, etc;

### 11.3 Riscos Externos

São mudanças no ambiente externo à organização que possam causar impactos no projeto como: mudanças de legislação, normas e regulamentações dos órgãos gestores e reguladores ou outros órgãos de controladoria e auditoria, etc.

### 11.4 Matriz de Funções X Responsabilidades em Relação aos Riscos

O gerente de projeto é o responsável pelo Plano de Gerenciamento de Riscos, analisando-os e buscando soluções efetivas de resposta junto ao Patrocinador e o Proprietário do Risco, porém todos os membros da equipe são responsáveis por identificar e comunicar novos riscos

	Patrocinador do Projeto	Gerente de projeto	Líder Técnico	Chefes de Serviços	Proprietário do risco
Plano de Gerenciamento de Riscos		X			
Identificação dos Riscos	X	X	X	X	X
Análise Qualitativa dos Riscos		X		X	X
Análise Quantitativa de Riscos		X		X	X
Planejamento de Respostas aos Riscos	X	X			X
Monitoramento e Controle dos Riscos		X			X

Tabela 17 - Matriz de Responsabilidade pelos Riscos

### 11.5 Identificação dos Riscos

Os possíveis riscos foram levantados através de técnicas de “brainstorming” em reuniões ordinárias com a equipe de planejamento do projeto, às quartas-feiras.

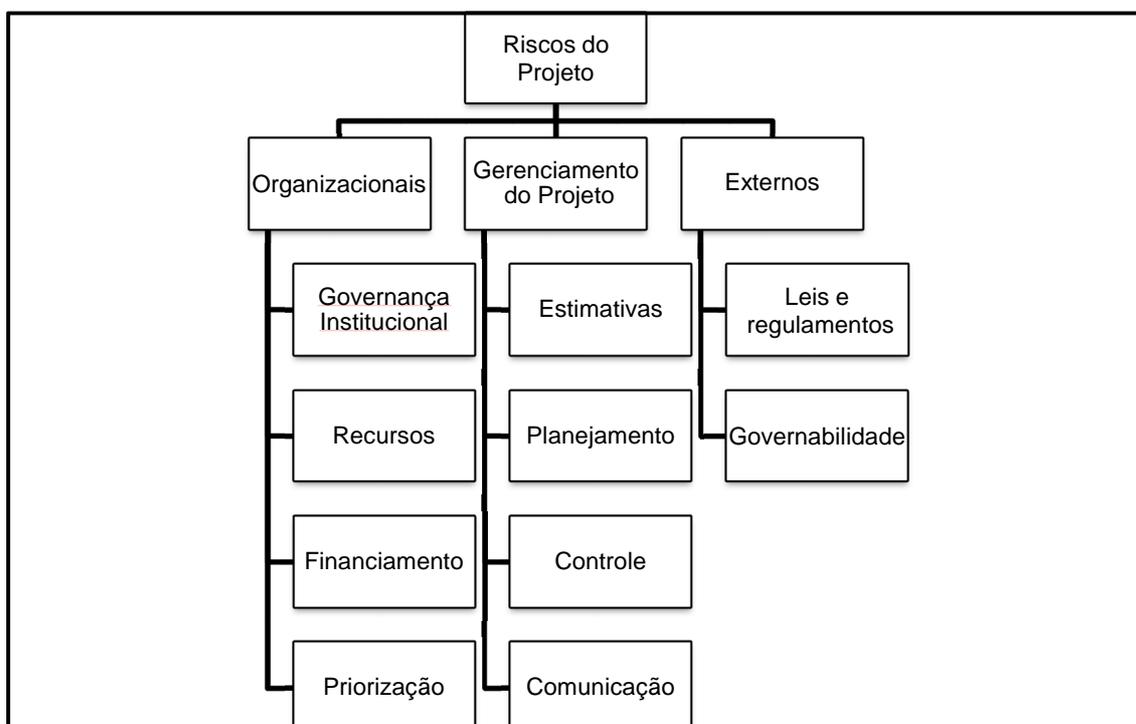
Os possíveis riscos foram classificados conforme a categorização proposta anteriormente.

ID	Categoria	Risco	Impacto
1	Organizacional	Não atendimento às expectativas	Escopo e Qualidade
2	Organizacional	Eleição para Administração Central	Escopo
3	Organizacional	Processo de Reacreditação Internacional	Escopo e Qualidade
4	Organizacional	Troca de Equipe	Escopo e Qualidade
5	Gerenciamento	Orçamento Subdimensionado	Custo
6	Gerenciamento	Atraso nas atividades	Tempo
7	Gerenciamento	Identificação de atividades fora do escopo	Escopo, Custo e Tempo
8	Gerenciamento	Falta de comunicação entre os processos relacionados	Tempo e Qualidade
9	Externo	Mudança de Governo	Escopo e Qualidade
10	Externo	Mudança de Legislação	Escopo e Qualidade

**Tabela 18 - Riscos por categoria**

### 11.6 Estrutura Analítica dos Riscos – EAR

A caracterização dos riscos pode ser representada pela Estrutura Analítica de Riscos (EAR) que mostra uma estrutura hierárquica dos riscos em projetos, agrupando-os em níveis segundo suas categorias, conforme segue.



**Figura 13 - Estrutura Analítica dos Riscos**

## 11.7 Processo de Análise Qualitativa

Para avaliar os riscos qualitativamente foram utilizadas escalas de probabilidade e impacto nos âmbitos custo, tempo, qualidade e escopo.

A Escala de Probabilidade atribui um valor conforme a probabilidade do risco ocorrer, em uma escala de 0,9 a 0,1, onde 0,9 representa uma probabilidade muito alta do risco ocorrer e 0,1 muito baixa.

Probabilidade	
Muito Alta	<b>0,9</b>
Alta	<b>0,7</b>
Moderada	<b>0,5</b>
Baixa	<b>0,3</b>
Muito Baixa	<b>0,1</b>

**Tabela 19 - Escala de Probabilidade**

Já a escala de impacto considera apenas os riscos de impacto negativo e em uma escala de 0,1 a 0,9, onde 0,1 representa um impacto muito baixo e 0,9 muito alto. A tabela abaixo apresenta as condições definidas para escalas de impacto de um risco em relação aos objetivos importantes do projeto.

Objetivos do Projeto	Condições definidas para escalas de impacto de um risco em objetivos importantes do projeto (somente impactos negativos)				
	Muito Baixo 0,1	Baixo 0,3	Moderado 0,5	Alto 0,7	Muito Alto 0,9
<b>Custo</b>	Aumento de custo não significativo	aumento de custo < 3%	aumento de custo de 3 a 5%	aumento de custo de 5 a 7%	aumento de custo > 7%
<b>Tempo</b>	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%
<b>Escopo</b>	Diminuição quase imperceptível do escopo	Áreas de pouca importância no escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
<b>Qualidade</b>	Degradação quase imperceptível da qualidade	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qual requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

**Tabela 20 - Escala de Impacto do Risco**

A seguir, a escala de avaliação de Probabilidade x Impacto a partir do qual foram definidas as premissas para a gestão dos riscos.

Probabilidade	Impacto				
(Pxl)	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09

Tabela 21 - Escala de Probabilidade x Impacto

Nesse caso a cor verde indica baixa pontuação, abaixo de 0,25 e os riscos que classificados como verde serão considerados aceitáveis. A cor amarela indica pontuação moderada de 0,25 a 0,35 e esses riscos estarão na zona de mitigação, situação em que serão definidas estratégias para prevenção. A cor vermelha indica pontuação elevada maior que 0,35 e esses riscos são inaceitáveis, exigem maior controle e deverão ser evitados.

### 11.8 Análise Qualitativa de Riscos

Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco							
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Geral			
1	Não atendimento às expectativas	0,1	0,1	0,5	0,5	0,5	0,1	0,05	Baixa
2	Eleição para Administração Central	0,1	0,1	0,5	0,1	0,5	0,9	0,45	Alta
3	Processo de Reacreditação Internacional	0,1	0,1	0,5	0,5	0,5	0,1	0,05	Baixa
4	Troca de Equipe	0,5	0,3	0,7	0,9	0,9	0,3	0,27	Moderada
5	Orçamento Subdimensionado	0,9	0,5	0,3	0,3	0,9	0,3	0,27	Moderada
6	Atraso nas atividades	0,5	0,9	0,3	0,3	0,9	0,3	0,27	Moderada
7	Identificação de atividades fora do escopo	0,5	0,5	0,7	0,5	0,7	0,3	0,21	Baixa
8	Falta de comunicação entre os processos relacionados	0,3	0,5	0,1	0,5	0,5	0,3	0,15	Baixa
9	Mudança de Governo	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,9	0,45	Alta
10	Mudança de Legislação	0,1	0,3	0,5	0,5	0,5	0,1	0,05	Baixa

Tabela 22 - Análise Qualitativa de Riscos

Considerando-se os riscos de moderada e alta prioridade, o risco geral do projeto ficou em 34,20%.

## 11.9 Análise Quantitativa de Riscos

Para a análise quantitativa do risco foi adotada a técnica de Valor Monetário Esperado (VME).

Risco	Descrição do risco	Categoria	Probabilidade	Impacto Financeiro
1	Não atendimento às expectativas	Organizacional	0,1	100,00
2	Eleição para Administração Central	Organizacional	0,9	900,00
3	Processo de Reacreditação Internacional	Organizacional	0,1	100,00
4	Troca de Equipe	Organizacional	0,3	420,00
5	Orçamento Subdimensionado	Gerenciamento	0,3	660,00
6	Atraso nas atividades	Gerenciamento	0,3	420,00
7	Identificação de atividades fora do escopo	Gerenciamento	0,3	420,00
8	Falta de comunicação entre os processos relacionados	Gerenciamento	0,3	330,00
9	Mudança de Governo	Externo	0,9	990,00
10	Mudança de Legislação	Externo	0,1	100,00
	<b>Valor Monetário Esperado</b>			<b>4.440,00</b>

**Tabela 23 - Análise Quantitativa de Riscos**

O valor orçado do projeto é de R\$ 41.154,75, o valor monetário do risco é de R\$ 4.440,00, o que corresponde a 10,69%, os quais devem ser previstos nas reservas de contingência.

## 11.10 Plano de Respostas aos Riscos

Após a identificação dos riscos, análises qualitativas e quantitativas foram definidas as prioridades e elabora um plano de respostas aos riscos do projeto.

Risco	Descrição do risco	Probabilidade	Estratégia	Ações	Responsável
1	Não atendimento às expectativas	Baixa	Mitigar	Manter a administração Central informada quanto as entregas do projeto	Patrocinador
2	Eleição para Administração Central	Alta	Prevenir	Apresentar projeto para novas chapas concorrentes	Patrocinador e GP
3	Processo de Reacreditação Internacional	Baixa	Transferir	Avaliar a possibilidade de pausa do projeto com a QUALIS	GP
4	Troca de Equipe	Moderada	Prevenir	Manter a equipe motivada	Patrocinador e GP
5	Orçamento Subdimensionado	Alta	Prevenir	Manter o controle dos custos	GP
6	Atraso nas atividades	Moderada	Mitigar	Manter o controle do cronograma e organizar o tempo	GP
7	Identificação de atividades fora do escopo	Moderada	Mitigar	Negociar o escopo com o patrocinador	GP
8	Falta de comunicação entre os processos relacionados	Baixa	Mitigar	Definir objetivos e fazer reuniões pontuais	GP
9	Mudança de Governo	Alta	Prevenir	Manter alinhamento estratégico com a administração central	Patrocinador
10	Mudança de Legislação	Baixa	Mitigar	Manter alinhamento estratégico com a administração central	Patrocinador

Tabela 24 - Plano de Respostas aos Riscos

### **11.11 Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos**

O Plano de Gerenciamento de Riscos será acompanhado e monitorado em reuniões semanais com a Equipe de Planejamento do Projeto.

## **12 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse projeto é pioneiro na Coordenadoria Administrativa por utilizar a abordagem proposta pelo Project Management Institute (PMI) de melhores práticas internacionais de gerenciamento de projeto e como tal, encontramos falta de clareza quanto aos objetivos e viabilidade de sua execução.

A utilização dos processos do Project Management Body of Knowledge PMBOK® - 5ª Edição permitiu uma visão mais aprofundada das ações propostas dentro da Coordenadoria para um simples projeto de melhoria de clima institucional, entretanto espera-se dar continuidade tornando a adoção dessas práticas parte do processo institucional de gestão de projetos.

O projeto está sendo executado, no contexto da Coordenadoria Administrativa em concordância com o patrocinador do projeto e alinhado às questões estratégicas do hospital.

## **BIBLIOGRAFIA**

HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE (Porto Alegre,RS). Institucional: Características. 2016. Disponível em <[www.hcpa.edu.br](http://www.hcpa.edu.br)>. Acesso em: 25 ago. 2016.

KERZNER, Harold. Gestão de Projetos – As Melhores Práticas. 1ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) – 5ª Edição. Pennsylvania – EUA: Project Management Institute, Inc, 2013.

VARGAS, Ricardo Viana. Manual Prático do Plano de Projeto. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2009 (a).

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. – 7ª Edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2009 (b).