PROJETO DE GRADUAÇÃO

PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA HÍBRIDA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Bárbara Pereira Rodrigues de Faria

Brasília, 2 de julho de 2018.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE TECNOLOGIA

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Faculdade de Tecnologia

Departamento de Engenharia de Produção

PROJETO DE GRADUAÇÃO

PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA HÍBRIDA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Bárbara Pereira Rodrigues de Faria

Relatório submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Engenheiro de Produção

Brasília, 2 de julho de 2018.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Katia Maria Pereira Rodrigues, por todos os sacrifícios realizados para que eu tivesse as melhores condições de ensino ao longo da minha formação profissional e por todo amor incondicional, compreensão, incentivo e apoio para enfrentar os obstáculos da vida.

À minha família e amigos, por todo apoio e compreensão da minha ausência durante a elaboração deste projeto. Em especial aos meus amigos Laura Feliciano e Luiz Felipe Nunes, muito obrigada por todos os conselhos, paciência, lealdade e principalmente pelo companheirismo durante todos estes anos.

Aos meus amigos de verdade do banco, por me incentivarem a desenvolver este projeto e me encorajarem a correr atrás dos meus sonhos profissionais e pessoais.

Ao professor orientador Marcito Campos, pelo amparo, atenção e, principalmente, pela disponibilidade e empolgação no auxílio da elaboração deste projeto.

À professora orientadora Simone Borges, pela atenção e confiança depositada para execução deste trabalho.

RESUMO

O tema de gerenciamento de projetos em instituições financeiras apresenta diferenças claras entre trabalhos conduzidos em bancos e os desenvolvidos em prestadoras de serviços ou indústrias. O presente trabalho é um estudo de caso em uma instituição financeira classificada como banco múltiplo – especializado em atender cooperativas de crédito e entidades e sistemas parceiros – e tem por objeto principal desenvolver uma metodologia híbrida de gestão de projetos associando as metodologias de gerenciamento de projetos tradicionais e ágil a fim de minimizar os impactos causados pela falta de um processo estruturado ao banco, assim como contribuir com a disseminação de conhecimentos acadêmicos através da literatura. A partir da identificação do estado atual da organização foi confirmada a escassez de abordagens metodológicas de gerenciamento de projetos no processo com a insuficiência de planejamento, inexistência do controle de mudanças, comunicação falha entre a equipe de desenvolvimento e gestão, falta de definição dos riscos do projeto e carência no gerenciamento da qualidade. Dentro do contexto desta organização, sem maturidade em gerenciamento de projetos, a implantação da proposta de metodologia híbrida em gerenciamento de projetos, utilizando as melhores práticas do PRINCE2™, PMBOK® e do *framework Scrum*, possibilita a coordenação de seus processos de maneira colaborativa, flexível e documentada, fortalecendo competências dinâmicas que repercutem em diminuição de adversidades durante a comunicação, aumento da integração da equipe e ganhos de performance.

Palavras-chaves: Gerenciamento de Projetos, Instituições Financeiras, *Scrum*, Metodologia Tradicional, Metodologia Ágil.

ABSTRACT

The topic of project management in financial institutions presents clear differences between works conducted in banks and those developed in service providers or industries. The present work is a case study in a financial institution classified as a multiple bank specialized in servicing credit cooperatives and partner entities and systems and its main objective is to develop a hybrid methodology of project management by associating the methodologies of project management traditional and agile in order to minimize the impacts caused by the lack of a structured process to the bank, as well as contribute to the dissemination of academic knowledge through literature. The identification of the current state of the organization confirmed the lack of methodological approaches to project management in the process with insufficient planning, lack of change control, lack of communication between the development and management team, lack of risk definition design and lack of quality management. Within the context of this organization, with no maturity in project management, the implementation of the proposed hybrid methodology in project management will allow the coordination of its processes in a collaborative, flexible and documented way, strengthening dynamic skills that will affect the decrease of adversities during communication, increased team integration and performance gains.

Keywords: Project Management, Financial Institutions, Scrum, Traditional Methodology, Agile Methodology.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO 14
1.2 JUSTIFICATIVA 17
1.3 OBJETIVOS 18
1.3.1 OBJETIVO GERAL 18
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 18
2. REFERENCIAL TEÓRICO 20
2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS 20
2.2 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS 22
2.1.1. METODOLOGIA TRADICIONAL 22
2.1.2. METODOLOGIA ÁGIL 27
3. METODOLOGIA DA PESQUISA 34
3.1 VISÃO GERAL DA PESQUISA 34
3.2 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA PASSO-A-PASSO 35
3.1.1. TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS 35
3.1.2. REVISÃO DA LITERATURA 36
3.1.3. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ..... **Error! Bookmark not defined.**
3.1.4. IDENTIFICAÇÃO DAS METODOLOGIAS EXISTENTES E SUAS MELHORES PRÁTICAS 36
3.1.5. RECONHECIMENTO ATUAL DO PROCESSO DE GP NA IF ESTUDADA 37
3.1.6. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE METODOLOGIA 38
4. ESTUDO DE CASO 39
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA 39
4.2 DIAGNÓSTICO DO OBJETO DE ESTUDO 40

4.2.1. PROCESSO DE INICIAÇÃO: "*AS IS*" 40
4.2.2. PROCESSO DE PLANEJAMENTO: "*AS IS*" 43
4.2.3. PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE: "*AS IS*" 45
4.2.4. PROCESSO DE ENCERRAMENTO: "*AS IS*" 48
4.3 PROPOSTA DE METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO 52
4.3.1. PROCESSO "*TO BE*": METODOLOGIA TRADICIONAL 56
4.3.1.1. Processo de Iniciação da Metodologia Tradicional: "TO BE" 56
4.3.1.2. Processo de Planejamento da Metodologia Tradicional: "TO BE" 59
4.3.1.3. Processo de Execução e Controle da Metodologia Tradicional: "TO BE" 63
4.3.1.4. Processo de Encerramento da Metodologia Tradicional: "TO BE" 66
4.3.2. PROCESSO "TO BE": METODOLOGIA HÍBRIDA 68
4.3.2.1. Processo de Iniciação da Metodologia Híbrida: "TO BE" 71
4.3.2.2. Processo de Planejamento da Metodologia Híbrida: "TO BE" 72
4.3.2.3. Processo de Execução e Controle da Metodologia Híbrida: "TO BE" 77
4.3.2.4. Processo de Encerramento da Metodologia Híbrida: "TO BE" 82
5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS 83
CONSIDERAÇÕES FINAIS 89
6.1 DOS OBJETIVOS ESTABELECIDOS 89
6.2 TRABALHOS FUTUROS 91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 92
APÊNDICES 95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pressões externas para utilização de gerenciamento de projetos. 14
Figura 2 - Necessidade de gerenciamento de projetos. 15
Figura 3 - Conceito de prática de gerenciamento de projetos. 20
Figura 4 - Melhores práticas: transferência de conhecimentos. 21
Figura 5 – metodologia tradicional de gerenciamento de projeto: abordagem linear. 23
Figura 6 - metodologia tradicional de gerenciamento de projeto: abordagem incremental. 23
Figura 7 - Metodologia ágil de gerenciamento de projeto: abordagem iterativa. 29
Figura 8 - Metodologia ágil de gerenciamento de projeto: abordagem adaptativa. 29
Figura 9 - Características do *Scrum*. 31
Figura 10 - Funções dos atores que compõe o time *Scrum*. 32
Figura 11 - Eventos do *Scrum*. 33
Figura 12 - Artefatos do *Scrum*. 33
Figura 13 - Estruturação da pesquisa. 35
Figura 14 - Organograma da área de objeto do estudo. 39
Figura 15 - Artefatos do processo de iniciação "*AS IS*". 41
Figura 16 - Atividades 5, 6, 7 e 18 do processo de iniciação "*AS IS*". 42
Figura 17 - Atividades 8, 9 e 10 do processo de iniciação "*AS IS*". 42
Figura 18 - Artefatos do processo de planejamento "*AS IS*". 44
Figura 19 - Atividades 39, 40, 42 e 42 do processo de planejamento "*AS IS*". 45
Figura 20 - Artefatos do processo de execução e controle "*AS IS*". 46
Figura 21 - Atividades 26, 33, 34, 35 e 36 do processo de execução e controle "*AS IS*". 47
Figura 22 - Atividades 5, 6 e 7 do processo de execução e controle "*AS IS*". 48
Figura 23 - Artefatos do processo de encerramento "*AS IS*". 49
Figura 24 - Atividades 1, 2, 3 e 4 do processo de encerramento "*AS IS*". 50
Figura 25 - Resumo do processo de gerenciamento de projetos "AS IS" 51
Figura 26 - Estrutura da equipe de gerenciamento de projetos na metodologia tradicional. 53
Figura 27 - Estrutura da equipe de gerenciamento de projetos na metodologia híbrida. 54
Figura 28 - Pré-projeto do processo "*TO BE*". 55
Figura 29 - Atividades 1 a 5 do processo de iniciação "*AS IS*". 56
Figura 30 - Processo de iniciação da metodologia tradicional: "*TO BE*". 57
Figura 31 - Artefatos do processo de iniciação da metodologia tradicional "*TO BE*" x "*AS IS*". 58

Figura 32 - Atividades 7, 8 e 9 do processo de planejamento "*TO BE*".....59
Figura 33 - Atividades 11, 12 e 13 do processo de planejamento "*TO BE*".....60
Figura 34 - Atividades 14, 15 e 16 do processo de planejamento "*TO BE*".....61
Figura 35 - Artefatos do processo de planejamento da metodologia tradicional "*TO BE*" x "*AS IS*".....62
Figura 36 - Atividades 15 e 16 do processo de planejamento da metodologia tradicional "*TO BE*".....63
Figura 37 - Atividades 12*, 17 e 18 do processo de execução e controle da metodologia tradicional "*TO BE*".....64
Figura 38 - Atividades 19, 20, 21, 22 e 23 do processo de execução e controle da metodologia tradicional "*TO BE*".....65
Figura 39 - Atividade 25 do processo de execução e controle da metodologia tradicional "*TO BE*".....65
Figura 40 - Artefatos do processo de execução e controle da metodologia tradicional "*TO BE*" x "*AS IS*".....66
Figura 41 – Processo de encerramento da metodologia tradicional "*TO BE*".....67
Figura 42 - Artefatos do processo de encerramento da metodologia tradicional "*TO BE*" x "*AS IS*".....68
Figura 43 - Resumo da metodologia híbrida proposta. 70
Figura 44 - Processo de iniciação da metodologia híbrida: "*TO BE*" 71
Figura 45 – Atividades 28 e 29 do processo de planejamento "*TO BE*".....72
Figura 46 - Exemplo de *backlog* do projeto. 73
Figura 47 - Modelo de *roadmap* do projeto proposto. 74
Figura 48 – Detalhamento do *roadmap* do projeto proposto.....75
Figura 49 - Processo de planejamento da *Sprint* da metodologia híbrida "*TO BE*".....76
Figura 50 - Artefatos do processo de planejamento da metodologia híbrida "*TO BE*" x "*AS IS*".....77
Figura 51 - Reunião diária do processo de execução e controle da metodologia híbrida "*TO BE*". 78
Figura 52 - Reunião diária do processo de execução e controle da metodologia híbrida "*TO BE*". 79
Figura 53 - Reunião de retrospectiva da *Sprint* do processo de execução e controle da metodologia híbrida "*TO BE*". 80

Figura 54 - Atividades 11*, 24 e 46 do processo de execução e controle da metodologia híbrida "*TO BE*".....81
Figura 55 - Artefatos do processo de execução e controle da metodologia híbrida "*TO BE*" x "*AS IS*".....82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos Dos Grupos De Processos Definidos Pelo PMBOK®.....23

LISTA DE SIGLAS

CA	Conselho de Administração
CCI	Carta Circular Interna
COLED	Colegiado da Diretoria
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
GP	Gerenciamento de Projetos
IF	Instituição Financeira
MPS	Manual de Produtos e Serviços
P.P.	Pontos Percentuais
PGP	Plano de Gerenciamento do Projeto
PMBOK®	*Project Management Body of Knowledge*
PMI	*Project Management Institute*
POP	Procedimento Operacional Padrão
PRINCE2 ™	*Projects in Controlled Environments 2*
RFP	*Request For Proposal*
TAP	Termo de Abertura do Projeto
TI	Tecnologia da Informação

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Distribuição beta da técnica PERT tradicional…….……38

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a contextualização da problemática identificada, a justificativa, os objetivos gerais e específicos e a estruturação do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O mercado atual está cada vez mais rigoroso quanto à qualidade dos produtos e serviços disponibilizados pelas organizações, o que faz com que estas exijam excelência nos resultados, concentrando seus esforços para a redução de despesas e aumento de receita. De acordo com Alves e Cherobim (2009), os avanços tecnológicos e a sofisticação de produtos e serviços, oferecidos pelos bancos nos últimos anos, contribuíram para que instituições financeiras passassem a dar mais importância aos riscos operacionais e consequentemente seus gerenciamentos.

Desde de 1998, Kerzner (2014) afirmava que as organizações sofrem pressões externas para adotarem Gerenciamento de Projetos (GP) na condução dos negócios. Vargas (2016) seguindo a afirmação de Kerzner (2014) elaborou uma lista citando algumas dessas pressões, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Pressões externas para utilização de gerenciamento de projetos.

Fonte: Adaptado de Vargas (2016).

Ainda que não existam organizações sem projetos, o gerenciamento destes utilizando uma metodologia de aplicação é uma decisão a ser tomada pela empresa, mesmo que considerado essencial por diversos especialistas. A fim de identificar a necessidade das

instituições quanto à utilização do GP, Cleland (1999, apud Vargas, 2016) sugeriu sete fatores a serem avaliados, representados na Figura 2.

Figura 2 - Necessidade de gerenciamento de projetos.

Fonte: Adaptado de Cleland (1999, *apud* Vargas, 2016).

O GP promove inúmeros benefícios quando comparado aos demais meios de gestão, constatando-se eficaz em atingir os objetivos de acordo com os requisitos e premissas estabelecidos pela empresa. Este método não é limitado ao porte do projeto, complexidade ou custos envolvidos, seus conceitos são viáveis de aplicação nos mais distintos cenários estudados (VARGAS, 2016).

O segmento financeiro ganhou mais importância devido ao crescimento econômico e diversificação dos serviços prestados, onde, a partir de 1986, iniciou uma intensa reestruturação operacional na atividade bancária com o objetivo de extinguir a chamada "ciranda financeira", que permitia o lucro descomplicado. Essa reestruturação foi composta pela redução de custos operacionais, investimento na otimização sistemática, fechamento de agências físicas, demissões gradativas e terceirização de atividades. Com a modificação das estruturas de gestão e operacional das IFs, foi possível identificar maior evidência no trabalho em equipe, cenário em que os colaboradores possuem maior poder decisório, melhorando de forma significativa a qualidade do trabalho (MERLO; BARBARINI, 2002).

Uma Instituição Financeira (IF) deve resguardar sua confiabilidade para exercer sua função de maneira eficiente, logo a integridade de um banco está diretamente associada à garantia de execução das operações de acordo com os padrões definidos e o alto nível de controle e gestão, possibilitando a realização de todos os compromissos firmados. Por desempenharem um papel de grande relevância para a sociedade, os bancos vêm passando por reestruturação regulatória por parte do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil na criação de controles internos rígidos que possuem o intuito de reduzir os riscos a níveis razoáveis de segurança (SOARES, 2013).

O conteúdo sobre gerenciamento de projetos em instituições financeiras é bastante citado por Vargas (2010), para ele é possível inferir diferenças claras entre os trabalhos realizados em Instituições Financeiras e prestadoras de serviços ou produção de produtos. No contexto financeiro, a matéria prima é o próprio dinheiro, tornando a percepção dos projetos conduzidos em bancos diferente da usual.

Devido à preponderância às demais áreas de conhecimento, Vargas (2010) também afirma que os projetos que os bancos conduzem geralmente seguem um dos seguintes objetivos: aumento da captação financeira, aumento da capacidade de geração da matéria prima, neste caso o dinheiro, ou o atendimento/adaptação à legislação.

A maioria dos projetos deste segmento são criados e executados por requerimentos governamentais, portanto, considerando as constantes alterações nas legislações vigentes, faz-se necessária a utilização de um controle de mudanças mais rígido durante o desenvolvimento do projeto, pois não é uma mudança que pode ser rejeitada por ser oriunda de jurisprudência deliberada. Isto posto, as IFs necessitam de uma gestão de risco em projetos incorporada, a fim de avaliar as probabilidades de mudanças legislativas e flexibilizar sua execução para adaptação à esta nova condição. Como influenciam atividades de diversas organizações, os projetos conduzidos por bancos precisam possuir alta disponibilidade, o que gera credibilidade, adaptabilidade e ampliação de atuação no mercado (VARGAS, 2010).

Durante o desenvolvimento desta pesquisa será utilizada como referência uma IF classificada como banco múltiplo, especializado em atender cooperativas de crédito e entidades e sistemas parceiros. Sua atividade é voltada para a geração de soluções, tanto para as cooperativas integrantes de seu sistema quanto para seus cooperados, buscando o desenvolvimento do cooperativismo financeiro no Brasil. Atendendo a um grande contingente

nacional, este banco atua com o propósito de democratizar o acesso a produtos e serviços financeiros, em condições comerciais justas.

No plano estratégico desta organização, é função da área de desenvolvimento de novos serviços promover ações para ampliar a variedade de produtos, disponibilizando novas soluções e provendo melhorias dos negócios em curso para manter a competitividade no mercado.

Entretanto, esta gerência possui grandes dificuldades em gerenciar seus projetos de maneira eficiente devido à falta de utilização de uma metodologia estruturada. Dentre os desafios enfrentados pela equipe de gestão é possível listar: planejamento escasso, inexistência do controle de mudanças, comunicação falha entre a equipe de desenvolvimento e gestão, falta de definição dos riscos do projeto, carência no gerenciamento da qualidade e, não menos importante, resistência à mudança devido a cultura organizacional da empresa.

Essas dificuldades não são novidades para o contexto de GP, Crawford (2000, apud Anselmo, 2002) afirma “um dos maiores desafios é vencer a resistência das pessoas”. Para Anselmo e Maximiano (2006), “[...] como dificuldades encontradas, destacaram-se a cultura organizacional e a resistência das pessoas no que tange às mudanças organizacionais necessárias”.

Diante desta contextualização, a seguinte questão problema foi considerada como objeto de estudo da pesquisa: **como a falta de uma metodologia estruturada de gerenciamento de projetos impacta esta Instituição Financeira?**

1.2 JUSTIFICATIVA

Diversas pesquisas evidenciam que grande quantidade de projetos ultrapassam os índices planejados no orçamento e cronograma, portanto a gestão de projeto ainda pode ser considerada como um desafio a ser vencido. (DAI; WELLS, 2004; STANDISH GROUP INTERNATIONAL, 2009; WHITE; FORTUNE, 2002 *apud* PATAH; CARVALHO 2016).

Para Hobday (2000), uma organização baseada em projetos pode ser considerada a forma ideal para lidar com o gerenciamento de mercados que possuem rápidas mudanças, empresas que possuem o aumento da complexidade de produtos ou querem possuir experiências em negócios multifuncionais.

O PMI (2009, *apud* PATAH; CARVALHO, 2016) comprovou através de uma pesquisa quantitativa que os gastos de empresas com recursos em projetos estão aumentando

progressivamente. Em 2009, cerca de US$ 12 trilhões, um quinto do valor do PIB mundial, foi o valor total investido em projetos em um período de 10 anos.

A prática da gestão de projetos aliada ao planejamento estratégico, gera resultados significativos no desempenho das organizações. Dentre os principais benefícios da utilização de GP nas organizações, Vargas (2016) cita os seguintes: prevenção de imprevistos durante a execução das atividades, desenvolvimento de diferenciais competitivos, disponibilização dos orçamentos antes do início dos gastos, aumento da agilidade nas decisões e do controle gerencial, otimização dos recursos disponíveis para o projeto e aumento da facilidade em estímulos para futuros projetos.

Conforme citado anteriormente, a instituição financeira levada em consideração durante o desenvolvimento do trabalho possui grandes desafios para executar uma gestão efetiva devido à falta de utilização de uma metodologia estruturada. Portanto, o gerenciamento de projetos servirá para a consolidação de novos parâmetros, padronização das atividades executadas, melhora da utilização do potencial dos servidores e estímulo profissional pela realização do trabalho bem-sucedido. Para isso, foram definidos objetivos a fim de auxiliar o desenvolvimento desta pesquisa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é desenvolver uma metodologia híbrida de gestão de projetos associando as metodologias de gerenciamento de projetos tradicional e ágil para aplicação em uma instituição financeira.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Identificar e analisar as melhores práticas das metodologias tradicional e ágil utilizadas no gerenciamento de projetos;

b) Realizar um diagnóstico atual do processo de gerenciamento de projetos na instituição financeira estudada;

c) Propor uma metodologia híbrida de condução de projetos que contemple as melhores práticas enunciadas.

Para atingimento dos objetivos elencados este trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo trata da introdução, onde foi definido o tema com a sua

contextualização abordando o gerenciamento de projetos, sua importância e metodologias existentes, o problema, a justificativa e os objetivos geral e específicos. O capítulo dois aborda conceitos de gerenciamento de projetos, metodologias de gerenciamento de projetos sendo elas tradicional e ágil. O capítulo três descreve a metodologia de pesquisa utilizada na realização deste trabalho. O quarto capítulo apresenta o estudo de caso realizado, contemplando o diagnóstico do objeto de estudo seguido pela proposta de uma metodologia híbrida de gerenciamento de projetos para aplicação em uma instituição financeira. O capítulo cinco expõe os dados levantados e suas análises. Por fim, são descritas as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão da literatura quanto ao gerenciamento de projetos e suas metodologias tradicionais e ágeis.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

De acordo com o Guia PMBOK® (Project Management Institute, 2013), gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. A ABNT NBR ISO 21500 (2012) reforça o conceito anterior, definindo gerenciamento de projetos como a aplicação de métodos, ferramentas, técnicas e competências para um projeto realizado por meio dos processos que estejam alinhados com uma visão sistêmica.

Eder et al. (2015) definiram a prática de gerenciamento de projetos considerando-a como uma atividade composta por três elementos, conforme representado na Figura 3. A ação representa a geração de resultado onde através da utilização de técnicas (procedimentos sistemáticos) e ferramentas (artefatos que apoiam a realização da ação) a prática do gerenciamento de projetos é atingida, reforçando o fato de uma prática poder conter mais de uma técnica e ferramenta.

Figura 3 - Conceito de prática de gerenciamento de projetos.

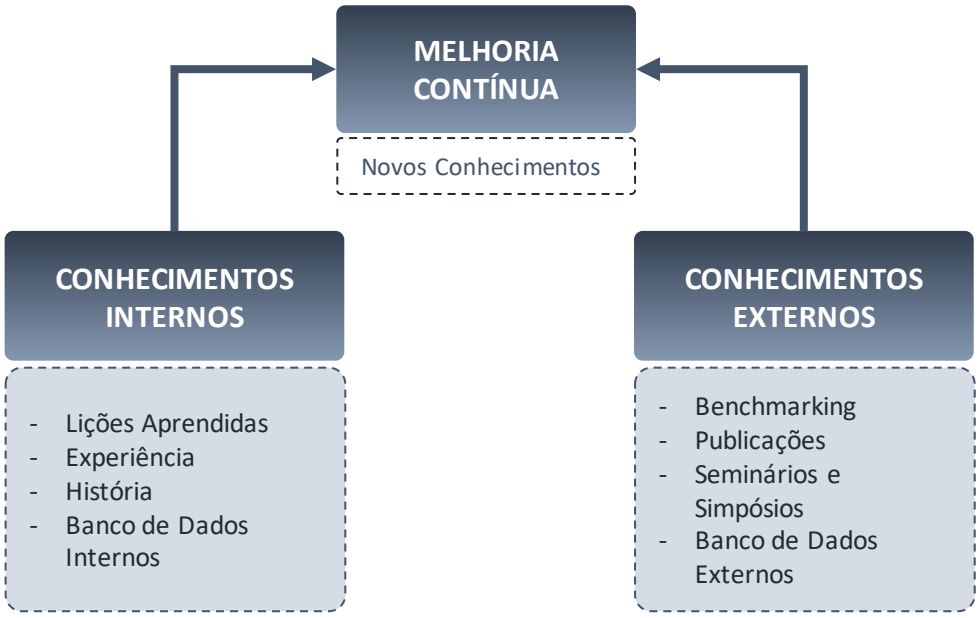
Fonte: Adaptado de Eder *et al*. (2015).

Valle (2014) expõe que a gestão de projetos possui como finalidade a prática do plano do projeto, para isso faz-se necessário a aplicação e integração das cinco fases do projeto: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Já Menezes (2005) considera o objetivo do gerenciamento de projetos como o alcance do controle do projeto com o intuito de assegurar sua finalização no prazo e orçamento esperado.

Os processos de gerenciamento são formados pelas “melhores práticas” que são consideradas o conjunto de conhecimentos, habilidades, ferramentas, técnicas e metodologias

utilizadas no gerenciamento de projetos (VALLE, 2014). Segundo Kerzner (2014) as consideradas melhores práticas são adaptáveis às organizações, podendo variar em diferentes setores, porém ainda seguindo as típicas características: algo que funcione bem e seja repetível, algo que leve uma vantagem competitiva, algo que possa ser identificado em uma proposta para gerar negócios, algo que mantenha a empresa longe de problemas ou auxilie na solução desses, caso haja. Apesar de cada organização poder possuir sua definição de melhor prática a ser seguida na gestão de projetos, todas esperaram identificar no mínimo as quatro mudanças a seguir: aumento da eficácia, aumento da eficiência, padronização e consistências nas entregas. Kerzner (2014) ainda destaca que as melhores práticas também podem ser extraídas de fontes externas como em publicações do PMI, seminários e simpósios de gestão de projetos, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 - Melhores práticas: transferência de conhecimentos.



Fonte: Adaptado de Kerzner (2014).

A utilização de um gerenciamento de projeto pode criar diversas oportunidades para as organizações, pois diante da atual conjuntura de competitividade de mercado as mudanças ocorrem cada vez mais rápidas, portanto as organizações necessitam aplicar alterações efetivas e constantes em seus produtos e serviços para sobreviver e prosperar neste mercado. Para Vargas (2016) a principal vantagem da utilização do gerenciamento de projetos é que ele não é restrito a projetos de alta complexidade, tamanho ou custo. Além disso, Vargas (2016) ainda destaca diversos benefícios do GP como: a diminuição de imprevistos durante a execução dos trabalhos diante da antecipação de situações desfavoráveis, o desenvolvimento

de critérios competitivos, o aumento da agilidade para a tomada de decisões haja vista que as informações estão acessíveis e a otimização de utilização dos recursos.

Para Špundak (2014) “o gerenciamento de projetos é aplicado na prática sob a forma de metodologias de gerenciamento de projetos, muitas vezes adaptado às necessidades específicas da empresa que administra os projetos”.

Vários autores sugerem que o sucesso do gerenciamento de projetos não depende somente das melhores práticas estabelecidas ou vantagens de utilização dessa gestão, o sucesso da gestão está diretamente relacionado à metodologia utilizada no desenvolvimento de todos os projetos da organização.

2.2 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

De acordo com Wideman (2005) uma metodologia pode contemplar modelos, formulários e *check list* em uma abordagem específica para orientar e adaptar orientações visando uma situação particular.

Kerzner (2014) afirma que para uma organização atingir a excelência no gerenciamento de projetos é necessário um processo repetitivo que possa ser utilizado em vários projetos distintos, ou seja, a aplicação de uma metodologia bem definida.

Para Introna e Whitley (1997) a metodologia de gerenciamento de projetos se assemelha à estruturas de técnicas e ferramentas utilizadas para solucionar problemas específicos.

Atualmente existem diversas metodologias disponíveis na literatura, porém as mais difundidas no cenário de gerenciamento de projetos são as metodologias tradicionais e ágeis.

2.1.1. METODOLOGIA TRADICIONAL

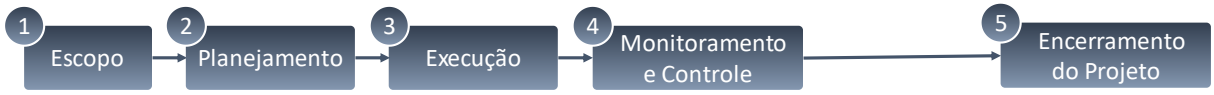
A metodologia tradicional de gerenciamento de projetos, conhecida também como metodologia cascata, surgiu na metade do século XX. Segundo Wysocki (2012) há registros de que os primeiros indícios de gerenciamento de projeto utilizando esta abordagem foram identificados na década de 1950. Para Špundak (2014) os princípios estabelecidos nesta época deveriam ser aplicados de maneira uniforme em todos os projetos, com o intuito de garantir robustez e aplicabilidade em projetos com características distintas.

Devido à escassez de ferramentas tecnológicas existentes, a metodologia tradicional era composta pelo sequenciamento das seguintes fases do projeto: definição, planejamento,

execução e encerramento, com atividades específicas para cada etapa citada. Entretanto, atualmente Wysocki (2012) considera que a metodologia tradicional pode ser baseada em um processo linear ou incremental.

Uma abordagem linear é estruturada conforme a Figura 5, sendo composta por escopo, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento do projeto, onde a etapa seguinte poderia ser iniciada somente se a etapa anterior estivesse concluída, ou seja, esta abordagem realiza a entrega do produto completo apenas ao final do projeto.

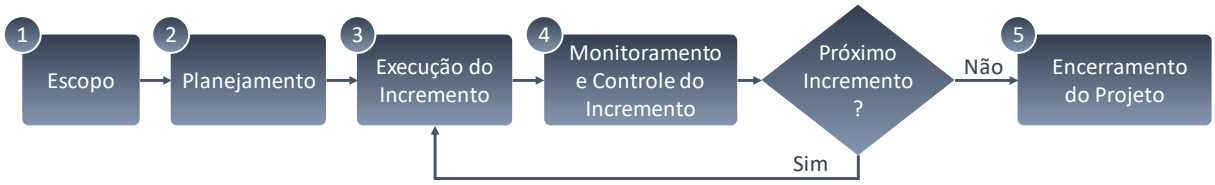
Figura 5 – metodologia tradicional de gerenciamento de projeto: abordagem linear.



Fonte: Adaptado de Wysocki (2012).

Já em abordagens incrementais o processo é realizado de maneira cíclica, uma versão inicial de solução é lançada e em seguida soluções parciais vão incorporando à inicial até formar o produto completo ao final do projeto, conforme demonstrado na Figura 6.

Figura 6 - metodologia tradicional de gerenciamento de projeto: abordagem incremental.



Fonte: Adaptado de Wysocki (2012).

O fator relevante para decisão de utilização da metodologia tradicional baseada em processos lineares ou incrementais é orientada para o tipo de mercado em que a solução do projeto será disponibilizada, já que a solução final é a mesma em ambos os casos. A utilização da abordagem incremental faz com que seja viável a inserção antecipada da solução no mercado, possibilitando retornos e, consequentemente, mudanças ao longo do projeto. Outro ponto de diferença está nas solicitações de mudança, no modelo linear estes não são esperados, porém no modelo incremental as alterações no escopo são incentivadas mesmo sendo indesejadas. Consequentemente, essas ações impactam diretamente o cronograma do projeto, pois os dois modelos possuem características de processo em cascata, ou seja, as etapas não são independentes podendo gerar replanejamentos no projeto (WYSOCKI, 2012).

Kerzner (2014) considera que a metodologia tradicional é baseada em três pilares: planejamento, execução e controle das atividades, com o intuito de atingir e controlar os custos, prazos e escopo determinados na fase de planejamento. A definição dessas variáveis na etapa de planejamento do projeto faz com que o método seja burocrático e não flexível, não respondendo de maneira eficiente às mudanças que se fazem necessárias ao longo do desenvolvimento do projeto.

Comumente a metodologia tradicional de gerenciamento de projeto é baseada na racionalidade e em ações normativas, aplicáveis a projetos classificados como simples e previsíveis, com limites bem definidos facilitando o planejamento e execução sem mudanças. Esta abordagem possui como objetivo a realização do desenvolvimento do projeto dentro do tempo, orçamento e escopo planejado (ŠPUNDAK,2014; *apud* DECARLO, 2004; SHENHAR; DVIR, 2007; WYSOCKI, 2007).

Em 1996 foi lançada a primeira edição do Guia de Melhores Práticas PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*), desenvolvida pelo Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute* – PMI). O PMBOK® reúne as melhores práticas do gerenciamento de projetos disponibilizando uma visão geral de áreas de conhecimentos e sugestões de ferramentas e técnicas com o objetivo auxiliar a gestão de projetos seguindo uma abordagem linear tradicional, porém sem indicar o "como" a execução de cada etapa deverá ser realizada.

Os processos de gerenciamento de projetos foram divididos pelo PMBOK® (PMI, 2013, 5ª ed., p.5) em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

O guia sugere melhores práticas para cada um destes grupos, sendo de responsabilidade do gerente de projeto realizar a análise e adaptação para implementação em sua empresa, levando em consideração a cultura, comunicação, estrutura e processos organizacionais. O Quadro 1 descreve os objetivos dos processos pertencentes a cada grupo citado acima.

Quadro 1 – Objetivos dos grupos de processos definidos pelo PMBOK®.

GRUPO DE PROCESSOS	OBJETIVOS
Iniciação	- Definição de um novo projeto ou nova fase de um projeto; - Obtenção de autorização para iniciar o projeto ou a fase;
Planejamento	- Definição do escopo do projeto; - Refinamento dos objetivos; - Definição da ação necessária para atingir os objetivos do projeto;
Execução	- Execução do trabalho definido para satisfazer as especificações do projeto;
Monitoramento e Controle	- Acompanhamento, análise e controle dos processos executados; - Identificação de mudanças nas áreas; - Implementação das alterações identificadas;
Encerramento	- Conclusão de todas as atividades de todos os grupos; - Encerramento formal do projeto.

Fonte: Adaptado de PMBOK® (2013).

Para Patah e Carvalho (2016) o Guia PMBOK® se trata de um conjunto de práticas genérico, portanto é necessário que antes da sua implantação a empresa realize uma adaptação das práticas sugeridas. Diante disso, os autores consideram grandes as chances de a empresa perder o foco durante a adaptação de todos os 47 processos sugeridos pelo guia.

Através do seu Departamento de Comércio do Governo – *Office Of Government Commerce* (OGC), organização responsável por iniciativas que possuem o objetivo de aumentar a eficiência e efetividade dos processos de negócio do governo – outra metodologia de gerenciamento de projetos, também considerada tradicional, foi desenvolvida pelo Reino Unido: o PRINCE2™.

De acordo com a APMG *International* (2015), essa é uma abordagem que possui fácil interpretação e é adaptável para gerenciar quaisquer tipos de projetos. Siegelaub (2004) alega que o PRINCE2™ é amplamente utilizado no governo britânico e no setor privado do Reino Unido e já está disseminado internacionalmente, além de citar que esta abordagem surgiu em forma de complementação do PMBOK® descrevendo como implementar essas melhores práticas.

O PRINCE2™ é composto por sete princípios que determinam se a metodologia está sendo utilizada através de orientações e boas práticas descritas no guia disponibilizado pela OGC, são eles:

I. **Justificação de negócio contínua:** é necessário que o projeto possua uma razão para ser iniciado, porém essa justificativa deverá ser válida durante todo o ciclo de vida do projeto. A OGC (2011) sugere que a justificativa seja documentada através de um *Business Case* que poderá sofrer alterações durante o projeto, desde que esse se mantenha consistente.

II. **Aprender com a experiência:** as lições aprendidas devem ser identificadas e registradas para servir de insumo em ações aplicáveis ao longo do projeto. Esta prática está presente no início (levantamento de lições aprendidas de projetos anteriores), durante a realização (busca de melhoria contínua) e no encerramento do projeto (compreensão das lições registradas). Para o PRINCE2™ lições que não provocam mudanças são apenas lições identificadas e não aprendidas.

III. **Papéis e responsabilidades definidos:** para o sucesso do projeto a metodologia estabelece que o projeto tenha uma estrutura de equipe de gerenciamento com papéis e responsabilidades definidas, envolvendo os interesses do negócio, dos usuários e dos fornecedores.

IV. **Gerenciar por estágios:** o projeto é dividido em estágios mais curtos oferecendo um maior nível de controle e consequentemente um maior nível de gerenciamento. O método sugere que o projeto possua dois tipos de plano, um de alto nível e outro detalhado, possibilitando o planejamento, monitoramento e controle por estágios. Este tipo de gerenciamento proporciona maior controle à alta administração, além de avaliação e revisão dos planos e *Business Case* garantindo durante os estágios a viabilidade do projeto.

V. **Gerenciar por exceção:** o PRINCE2™ determina limites de autoridade a partir de definições de tolerâncias para seis tipos de objetivo: tempo, custo, qualidade, escopo, risco e benefício. Desta forma há redução significativa de carga de tempo sobre a alta administração sem lhe privar do controle e tomada de decisões no nível organizacional ideal.

VI. **Foco em produtos:** a concentração da entrega do projeto deverá consistir no produto, respeitando os níveis de qualidade esperados pelas partes interessadas e considerando continuamente a justificação do negócio. A OCG

(2011) enfatiza a importância deste princípio afirmando que um projeto bem-sucedido é orientado por resultados e não por atividades.

VII. Adequar ao ambiente do projeto: a metodologia deverá ser adaptada ao ambiente do projeto, considerando também o controle de acordo com a complexidade, importância, capacidade e risco do projeto. Para viabilizar esta adequação é necessário que a alta administração em conjunto com o gerente do projeto defina as estratégias de aplicação do método, assegurando que todos os envolvidos entendam a utilização do PRINCE2™.

Caso algum princípio não seja identificado durante o desenvolvimento do projeto, este não poderá ser classificado como PRINCE2™.

A metodologia tradicional, por não possuir alta flexibilidade à mudança, se torna eficaz somente quando os requisitos e objetivos do projeto estão bem definidos. Em um cenário distinto ocasiona retrabalho, atrasando o cronograma e aumentando os custos planejados para o desenvolvimento do projeto. Com isso, essa abordagem foi perdendo força nas organizações ao longo do tempo, abrindo espaço para o surgimento de novas metodologias de gerenciamento de projetos, conhecidas como metodologias ágeis.

2.1.2. METODOLOGIA ÁGIL

A metodologia ágil surgiu a partir da década de 90 em um cenário de grandes mudanças tecnológicas, em que as metodologias tradicionais perdiam força devido a sua dificuldade de adaptação às alterações. A abordagem idealizada se baseia no modelo *lean*, criado pela Toyota em 1950 para descrever seus processos automotivos e caracterizado pela utilização de menos espaço, mão de obra, materiais e tempo para produzir seus produtos (MIDDLETON; JOYCE, 2012).

Neste cenário, em fevereiro de 2001, foi realizada uma reunião com participação de 17 profissionais reconhecidos por utilizar métodos inovadores no gerenciamento de projetos. O encontro teve como objetivo discutir alternativas ao alto índice de processos falhos na indústria de *software*, assim como levantar as semelhanças de projetos que foram concluídos com sucesso. Por conseguinte, foi criado o Manifesto Ágil, composto por um conjunto de princípios e valores embasados no modelo *lean*, sugerindo a iniciação do projeto de maneira simples para que em seguida os resultados fossem avaliados e então melhorias fossem atribuídas ao desenvolvimento da solução quando consideradas necessárias (HIGHSMITH, 2001).

O Manifesto Ágil é respaldado por quatro valores fundamentais descritos a seguir:

I. **Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas:** esse valor possui a intenção de conscientizar a priorização das atividades humanas e suas interações diante dos processos burocráticos, ou ferramentas utilizadas durante o desenvolvimento do projeto. Uma vez que a interação social, quando realizada de maneira clara e com as ferramentas ideais, agregam valor a solução que será entregue ao cliente;

II. ***Software* em funcionamento mais que documentação abrangente:** deve-se considerar a premissa que o cliente espera resultado, assim a solução deve se antepor a documentação robusta. Vale ressaltar que o método ágil não sugere o descarte da documentação, e sim a elaboração de uma fundamentação mínima necessária que dê suporte e agregue valor à solução desenvolvida;

III. **Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos:** esse pilar consiste no trabalho em equipe e contato diário com o cliente, isto é, as tomadas de decisão devem ser realizadas em conjunto, com feedbacks constantes, facilitando os acertos dentro dos prazos e custos estimados, além de possibilitar a entrega da solução com um maior valor percebido, agregando uma experiência colaborativa ao cliente;

IV. **Responder a mudanças mais que seguir um plano:** projetos que possuem escassez de recursos para a realização de mudanças eficientes no planejamento, aumentam os riscos envolvidos em seu desenvolvimento. Deste modo, o Manifesto Ágil recomenda o alinhamento da equipe em prazos curtos, a fim de discutir a necessidade de atualização do planejamento e então realizar as mudanças definidas na reunião. De acordo com o manifesto, esta ação é considerada mais relevante do que percorrer o planejamento inicial com êxito e disponibilizar uma solução divergente da expectativa do cliente.

Schuh (2005) define a metodologia ágil como “um método de desenvolvimento de *software* por meio do empoderamento e confiança de pessoas, reconhecendo a mudança como norma e promovendo feedbacks constantes”.

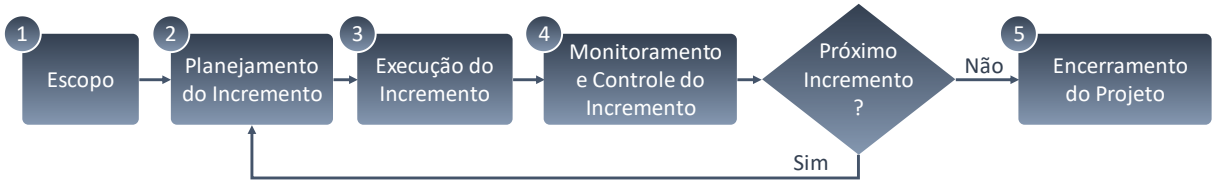
É possível concluir que os projetos de metodologias tradicionais são orientados diretamente pelos planos de gerenciamento desenvolvidos na fase de planejamento, enquanto projetos de metodologias ágeis visam adaptação às mudanças identificadas ao longo de seu desenvolvimento. Uma vez que a metodologia tradicional não é tão adaptável à mudança,

estas se tornam a origem de desperdícios de tempo e de recursos, devido à necessidade de revisar todos os planos definidos anteriormente. Já a metodologia ágil não é ideal para aplicação em projetos que possuam um escopo bem definido, logo incentiva o progresso de um ambiente colaborativo forte que normalmente não se faz presente nas abordagens tradicionais.

Após a disseminação da metodologia ágil em gerenciamento de projetos, foram criados diversos modelos de aplicação. Para Wysocki (2014), esta abordagem pode ser classificada de acordo com dos modelos: iterativo ou adaptativo.

O modelo iterativo é composto por concessões de soluções a cada iteração realizada, ou seja, oferece várias soluções intermediárias ao longo do projeto, conforme demonstrado na Figura 7. Esta estrutura permite o recebimento de *feedbacks* dos clientes referentes às mudanças necessárias para atingir sua total satisfação e aplicá-las na próxima iteração a ser executada, de acordo com o nível de priorização da demanda (WYSOCKI, 2014).

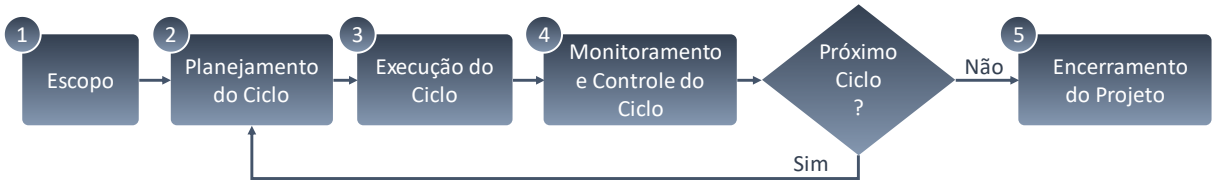
Figura 7 - Metodologia ágil de gerenciamento de projeto: abordagem iterativa.



Fonte: WYSOCKI (2014).

Já a utilização do modelo adaptativo é sugerida para o desenvolvimento de soluções insuficientes ou não definidas, tornando este modelo ideal para aplicações em projetos onde a solução do problema ainda não é conhecida pela equipe. De acordo com Wysocki (2014) é relevante para projetos que não possuem soluções precisas, considerar partes do problema para alcançarem a solução ideal ou abordarem o projeto como melhoria de processos. Logo, este modelo é praticado por ciclos, conforme demonstrado na Figura 8.

Figura 8 - Metodologia ágil de gerenciamento de projeto: abordagem adaptativa.



Fonte: WYSOCKI (2014).

Assim como a metodologia tradicional possui o PMBOK® como guia de boas práticas, a metodologia ágil possui vários *frameworks*, sendo o *Scrum* o mais difundido e utilizado atualmente. Para Cruz (2015), "o *Scrum* não é um processo ou uma técnica, e sim um *framework* dentro do qual podem ser empregados diversos processos ou técnicas." De acordo com Carvalho e Mello (2009) o *Scrum*, apesar de ter sido desenvolvido para a indústria de softwares, já está sendo utilizado com sucesso em outras tipos de segmentos.

O termo *Scrum* surgiu como descrição de uma jogada no esporte de rúgbi. Nesta jogada todos os jogadores do time possuem o mesmo objetivo, caso um realize uma falha todos os demais são impactados. Este trabalho em equipe é uma das características mais destacadas do *framework* em questão, justificando a escolha do termo utilizado para defini-lo (CRUZ, 2014).

O *Scrum* é classificado como uma abordagem iterativa e incremental, otimizando a previsibilidade e controle de riscos sustentados por três pilares: transparência – possui o intuito de garantir a visibilidade dos aspectos relevantes para o sucesso do processo com o intuito de assegurar o resultado esperado; inspeção – tem a finalidade de identificar qualquer inconformidade que possa influenciar os resultados da equipe; e adaptação – de acordo com as inconformidades identificadas na fase de inspeção, a adaptação do projeto deverá ocorrer para que a probabilidade de um resultado insatisfatório seja reduzida (SCHWABER, 2004).

Diante da classificação citada acima, o *Scrum* pode ser utilizado no GP de qualquer segmento do mercado, apesar de ter sido criado e ser de usual utilização na área de desenvolvimento de *softwares*. O principal objetivo desta abordagem é controlar processos empíricos, mantendo a priorização da entrega de valor de um negócio no menor tempo possível.

Schwaber (1987, apud ROSE E MELLO, 2010) lista seis principais características do Scrum, conforme representado na Figura 9.

Figura 9 - Características do *Scrum*.

Fonte: Elaboração do Autor - extraído de *Microsoft Power Point.*

De acordo com Schwaber E Sutherland (2013), o time *Scrum* é composto por três atores: *scrum master*, *product owner* e time de desenvolvimento, a Figura 10 descreve a função de cada um destes. O modelo de time *Scrum* possui a finalidade de entregar produtos ou serviços de maneira iterativa e incremental, seguindo, também, as classificações já citadas anteriormente, aperfeiçoando a flexibilidade, criatividade e produtividade dos envolvidos no desenvolvimento do projeto. Esta equipe possui as competências necessárias para completar o trabalho sem depender de outros que não sejam integrantes efetivos.

Figura 10 - Funções dos atores que compõe o time *Scrum*.

Fonte: Elaboração do Autor - extraído de *Microsoft Power Point.*

Todos os eventos utilizados no *Scrum* possuem a intenção de criar uma rotina e minimizar a necessidade de reuniões não definidas previamente. Todos os eventos possuem uma duração máxima pré-definida. Neste *framework* os projetos são divididos em ciclos repetitivos (iterativos) e curtos, definidos como *Sprints*, para que a modificação e adptação de correções (incrementais) sejam facilitadas. Ao se iniciar uma *Sprint*, sua duração é fixada e não pode ser reduzida ou aumentada.

A Figura 11 representa os cinco eventos padronizados no Scrum, são eles: reunião de planejamento das *Sprints* – as atividades a serem desenvolvidas durante uma *Sprint* são planejadas nesta reunião, este planejamento ocorre com o trabalho colaborativo de todos os envolvidos; *Sprints* – evento em que uma versão incremental utilizável do produto é criada e disponibilizada; revisão da *Sprint* – realizada após a finalização da *Sprint* desenvolvida e possui o objetivo de inspecionar o incremento e adaptar o *backlog* do produto caso seja necessário; retrospectiva da *Sprint* – concede aos envolvidos inspecionar a si próprio e criar um plano de melhorias a serem aplicadas na próxima *Sprint*; reunião diária – possibilita o

alinhamento das atividades realizadas e a serem realizadas em um período de 24 horas (SCHWABER e SUTHERLAND, 2013).

Figura 11 - Eventos do *Scrum*.

Fonte: Elaboração do Autor - extraído de *Microsoft Power Point*.

SCHWABER e SUTHERLAND (2013) afirmam que "os artefatos do *Scrum* representam o trabalho ou o valor para o fornecimento de transparência e oportunidades para inspeção e adaptação". A Figura 12 representa de maneira simplificada os dois mais importantes artefatos da abordagem, vale ressaltar que vários outros tipos de documentações já estruturadas podem ser acrescidas ao GP, como, por exemplo, o gráfico de *burndown*.

Figura 12 - Artefatos do *Scrum*.

Fonte: Elaboração do Autor - extraído de *Microsoft Power Point*.

Considerando todos os pontos abordados até o momento, para o alcance do objetivo estabelecido de maneira satisfatória, o Capítulo 3 evidenciará a metodologia desenvolvida para aplicação nesta pesquisa.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os processos e técnicas utilizados neste trabalho, com o objetivo de facilitar o entendimento sobre o desenvolvimento da pesquisa realizada para o alcance dos resultados.

3.1 VISÃO GERAL DA PESQUISA

Do ponto de vista da natureza de pesquisa é possível classificar a presente pesquisa como **aplicada**. Para Gil (2008), a pesquisa aplicada: "possui como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal [...]".

A classificação do estudo a ser realizado, quanto à abordagem do tipo de pesquisa, é considerada **qualitativa**. Segundo Goldenberg (1997, *apud* SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 34):

> A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria.

Os níveis de pesquisas podem ser classificados em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais (SELLTIZ *et al*., 1967 *apud* GIL, 2008). De acordo com Gil (2008, p.27):

> As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. [...] habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas.

Deste modo, considerando as definições realizadas pelos autores citados, a presente pesquisa pode ser caracterizada como **exploratória**.

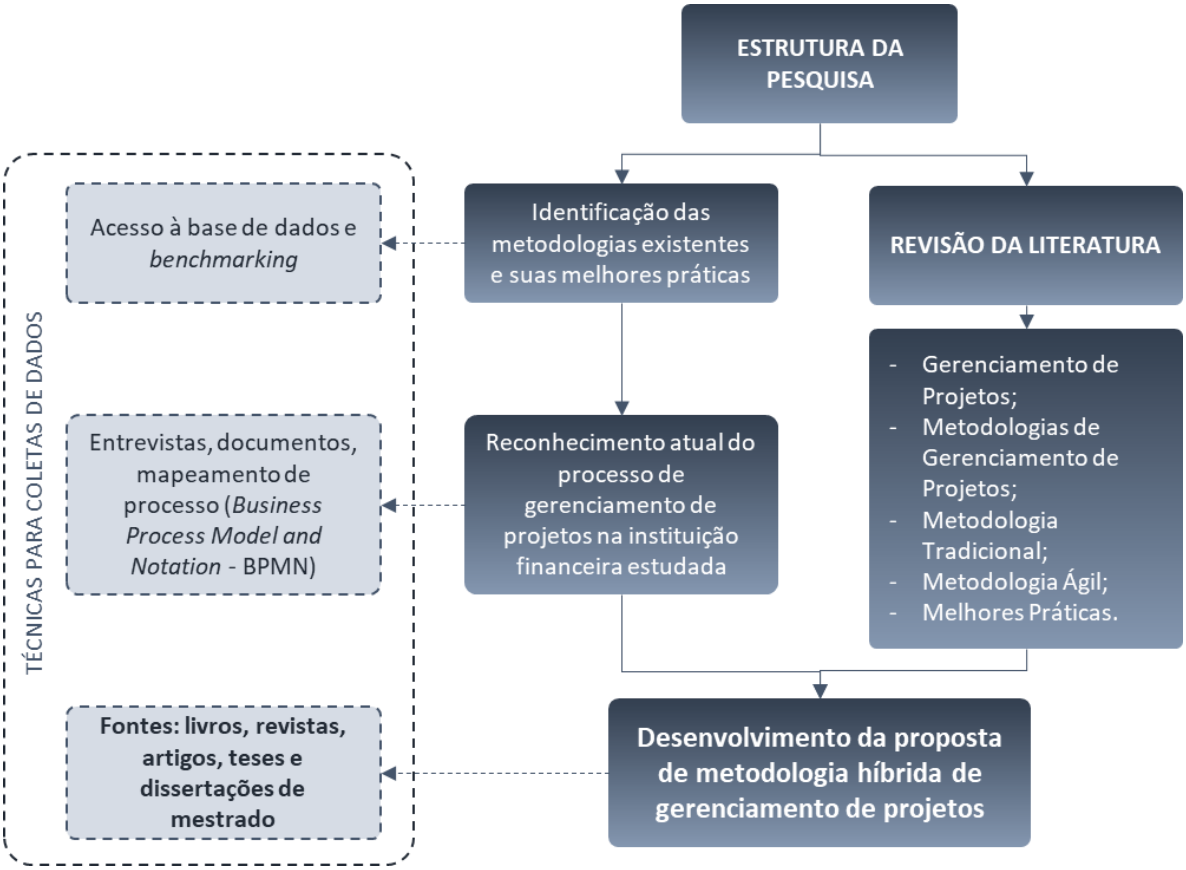
Esta pesquisa seguirá a forma de **estudo de caso**, que possui o objetivo de avaliar condições reais em um meio específico, reunindo a análise teórica e prática. De acordo com Yin (2001), "um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno

contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". Para Gil (2008, p. 54) "o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado".

3.2 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA PASSO-A-PASSO

Diante da categorização realizada no item 3.1, foi definida uma estrutura da pesquisa a fim de auxiliar estrategicamente o alcance dos objetivos definidos. A estruturação do projeto é apresentada na Figura 13.

Figura 13 - Estruturação da pesquisa.



Fonte: Elaboração do autor - extraído de *Microsoft Power Point.*

3.1.1. TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS

Atualmente na literatura são disponibilizadas diversas técnicas para auxiliar o processo de coleta de dados científicos, a seguir as técnicas presentes na Figura 13 serão conceituadas.

- **Entrevista:** forma de interação social, onde o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas a fim de obter os dados que lhe interessa (GIL, 2008). Para Marconi e Lakatos (2003, p. 196) “entrevista tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema”;

- **Documentos:** fonte de coleta de dados está restrita a registros, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. As fontes dos documentos podem ser definidas como: arquivos públicos, arquivos particulares ou fontes estatísticas. Quanto ao tipo de documentos, estes podem ser classificados como: escritos ou outros – como por exemplo, iconografia, fotografia ou objeto (MARCONI e LAKATOS, 2003);

- ***Benchmarking*:** é definido por Tubino *et al (*2008, p. 2) como “um padrão de referência, a partir do qual outros parâmetros são medidos”. Já Camp (1998), define que “*benchmarking* é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior”;

- **Mapeamento de Processos:** é definido por Hunt (1996) como uma ferramenta para utilização em gestões analíticas e comunicação com a intenção de auxiliar na melhoria dos processos já existentes ou na implantação de novas estruturas.

3.1.2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão bibliográfica consistiu no levantamento de informações de gerenciamento de projetos, metodologias de gerenciamento de projetos, metodologia tradicional de gerenciamento de projetos e metodologia ágil no gerenciamento de projetos, compreendendo o período de 2000 a 2017. Após a definição das palavras chaves a serem utilizadas, foram realizadas diversas pesquisas nas seguintes bases de dados: *Web of Science*, *Google Academics*, *Science Direct*, *IEEE Xplore* e *Scopus*.

3.1.3. IDENTIFICAÇÃO DAS METODOLOGIAS EXISTENTES E SUAS MELHORES PRÁTICAS

A identificação das metodologias existentes na literatura, assim como suas melhores práticas, foi realizada utilizando as técnicas de acesso às bases de dados acadêmicas e *benchmarking* com empresas atuantes nos mais diversificados segmentos. Diante disso, as

melhores práticas identificadas para as metodologias tradicionais de gerenciamento de projetos são regidas pelo PMBOK® (PMI,2013), já para as metodologias ágeis de GP foi priorizado o *framework Scrum*, conforme detalhamento e exposição realizados no Capítulo 2.

3.1.4. RECONHECIMENTO ATUAL DO PROCESSO DE GP NA IF ESTUDADA

Para Johansson *el al*. (1995) o conhecimento das atividades que compõem os principais processos de uma organização e os processos de apoio, em termos de sua finalidade, pontos de início, entradas, saídas e influências limitadoras, pode ser melhor alcançado pelo mapeamento de processos", utilizando-se várias técnicas já estabelecidas como padrões no decorrer dos anos.

Sharp e Mcdermott (2000) conceituam processo "*AS IS*" como compreender como o processo está no cenário atual, modelando o diagrama do fluxo de trabalho do processo com o máximo de detalhes possível.

Diante disso, a quinta etapa da metodologia contempla o mapeamento do processo "*AS IS*" de gerenciamento de projetos na Instituição Financeira que será utilizada como referência no desenvolvimento da metodologia proposta.

Ademais, foram realizadas entrevistas com os integrantes da gerência da IF a fim de obter o tempo médio de execução de cada atividade mapeada no "AS IS" e em seguida, para consolidação dos dados, foi utilizada a avaliação PERT.

De acordo com o Guia PMBOK® (Project Management Institute, 2013, p. 170), a avaliação de PERT pode ser interpretada da seguinte forma:

> A precisão das estimativas de duração de uma atividade pontual pode ser aperfeiçoada considerando-se o seu grau de incerteza e risco. Esse conceito se originou com a Técnica de revisão e avaliação de programa (PERT em inglês). PERT usa três estimativas para definir uma faixa aproximada para a duração de uma atividade:
>
> • Mais provável (tM): essa estimativa é baseada na duração da atividade, dados os recursos prováveis de serem designados, sua produtividade, expectativas realistas de disponibilidade para executar a atividade, dependências de outros participantes e interrupções;
>
> • Otimista (tO): a duração da atividade é baseada na análise do melhor cenário para a atividade.
>
> • Pessimista (tP): a duração da atividade é baseada na análise do pior cenário para a atividade.

Para quantificar o tempo médio de execução foi utilizada a distribuição beta da técnica PERT tradicional descrita pelo Project Management Institute (2013) na Equação 1.

$$Tempo\ de\ Execução = \frac{tO+4\ tM+tP}{6} \quad (1)$$

3.1.5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE METODOLOGIA

Foi elaborado um modelo de metodologia híbrida de gerenciamento de projetos utilizando como objeto de estudo deste trabalho uma Instituição Financeira.

Sharp e Mcdermott (2000) também conceituam os processos "*TO BE*" como projetar as potenciais melhorias a partir da análise e identificação das características do processo "*AS IS*". Portanto, isto foi realizado com o intuito de absorver as melhores práticas da literatura voltada a cada tipo de metodologia e adaptar ao cenário da IF com o auxílio de mapeamento de processos "*TO BE*", a fim de padronizar todas as etapas de um gerenciamento de projetos.

O capítulo quatro irá apresentar o diagnóstico realizada na IF assim como a proposta desenvolvida através da utilização das ferramentas supracitadas.

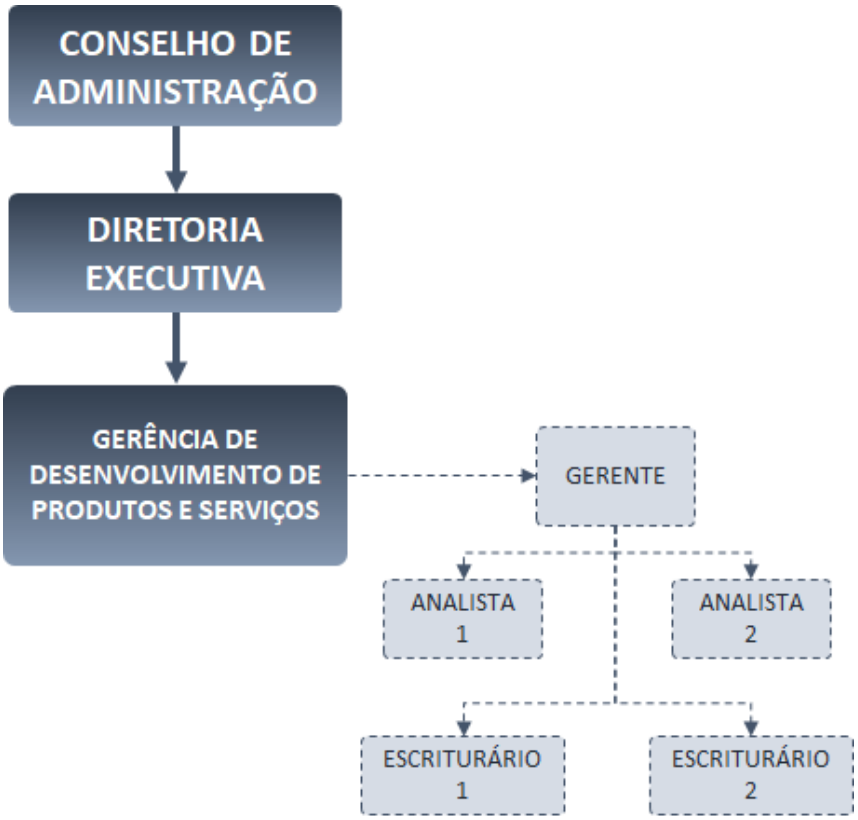
4. ESTUDO DE CASO

Este capítulo demonstra a apresentação da instituição financeira onde foi realizado o estudo de caso e a descrição da metodologia híbrida de gerenciamento de projetos proposta para aplicação.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Instituição Financeira utilizada como objeto no desenvolvimento desta pesquisa é especializada em atender cooperativas de crédito e entidades e sistemas parceiros. Com isso, fez-se necessário a criação de uma área que visasse a ampliação da variedade de produtos e disponibilização de novas soluções e melhorias dos negócios. Diante disso, foi criada a Gerência de Desenvolvimento de Serviços e Produtos, subordinada ao Conselho de Administração e Diretoria da IF, composta por um gerente e mais quatro colaboradores, dois de nível superior e dois de nível médio, conforme demonstrado na Figura 14.

Figura 14 - Organograma da área de objeto do estudo.



Fonte: Elaboração do autor - extraído de *Microsoft Power Point.*

A função desta gerência é atender demandas relacionadas ao desenvolvimento ou melhorias de produtos e serviços que possam ser disponibilizados por cooperativas de crédito. Estas demandas surgem internamente – originadas na própria Diretoria ou Conselho de Administração – ou externamente, diante de necessidades elencadas pelas cooperativas ao Conselho de Administração da IF, que por sua vez repassa à Diretoria para atendimento das mesmas.

A partir do recebimento da demanda pela gerência, um dos colaboradores é designado como responsável pela demanda, que poderá se tornar um projeto de acordo com sua viabilidade. Portanto, cada integrante da equipe se responsabiliza por, ao menos, um projeto e determina, em conjunto com o gerente, como a condução deste irá ser realizada. Vale ressaltar que, quando necessário, o gerente executa as atividades juntamente com seus colaboradores. As necessidades do projeto são especificadas e repassadas a uma equipe de desenvolvimento de TI, que não compõem a gerência em questão, portanto, nesta etapa ocorre somente o monitoramento do andamento das demandas solicitadas por parte desta gerência.

Conforme contextualizado no item 1.1, a falta de utilização de uma metodologia para direcionar a condução dos projetos faz com que o processo não siga nenhum padrão de gerenciamento, dificultando principalmente o monitoramento e controle dos projetos em execução pela gerência.

Diante deste cenário, a situação atual da Gerência de Desenvolvimento de Serviços e Produtos foi diagnosticada através da ferramenta de mapeamento de processos, conforme detalhado no próximo item deste capítulo.

4.2 DIAGNÓSTICO DO OBJETO DE ESTUDO

Utilizando a metodologia descrita no item 3.2.6, foi possível realizar o desenho do processo "*AS IS*" de gerenciamento de projetos na IF. O processo foi mapeado integralmente e em seguida dividido nas seguintes fases de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução e controle e encerramento, conforme Apêndices A, C, E e G.

Considerando o fato de o gerente poder executar as atividades em conjunto com os integrantes da equipe, conforme mencionado no tópico anterior, cabe salientar, que todas as atividades referentes ao processo "*AS IS*" possuem como responsável a Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.

4.2.1. PROCESSO DE INICIAÇÃO: "*AS IS*"

Observou-se que o processo de iniciação se origina com o recebimento de uma demanda pela Gerência de Desenvolvimento de Serviços e Produtos que realiza uma avaliação do produto no mercado, com o intuito de identificar como seria o funcionamento deste novo produto ou serviço na IF. Este processo possui o objetivo de verificar a viabilidade do projeto e, caso esse seja classificado como viável, realiza as validações com a alta administração. Também contempla a verificação da necessidade de contratação de empresas terceirizadas aplicando três critérios: *know-how* da equipe, solução tecnológica disponível na IF e o custo para a contratação.

Diante disso, foi possível inferir que do total de 18 atividades que compõem o processo de iniciação apenas 17% das atividades executadas pela gerência possuem artefatos de saída e 28% utilizam artefatos de consulta, sendo que 60% desses não são elaborados pela gerência em questão.

A Figura 15 ilustra a quantidade e porcentagem referente aos artefatos de entrada e saída presentes no processo de iniciação "*AS IS*".

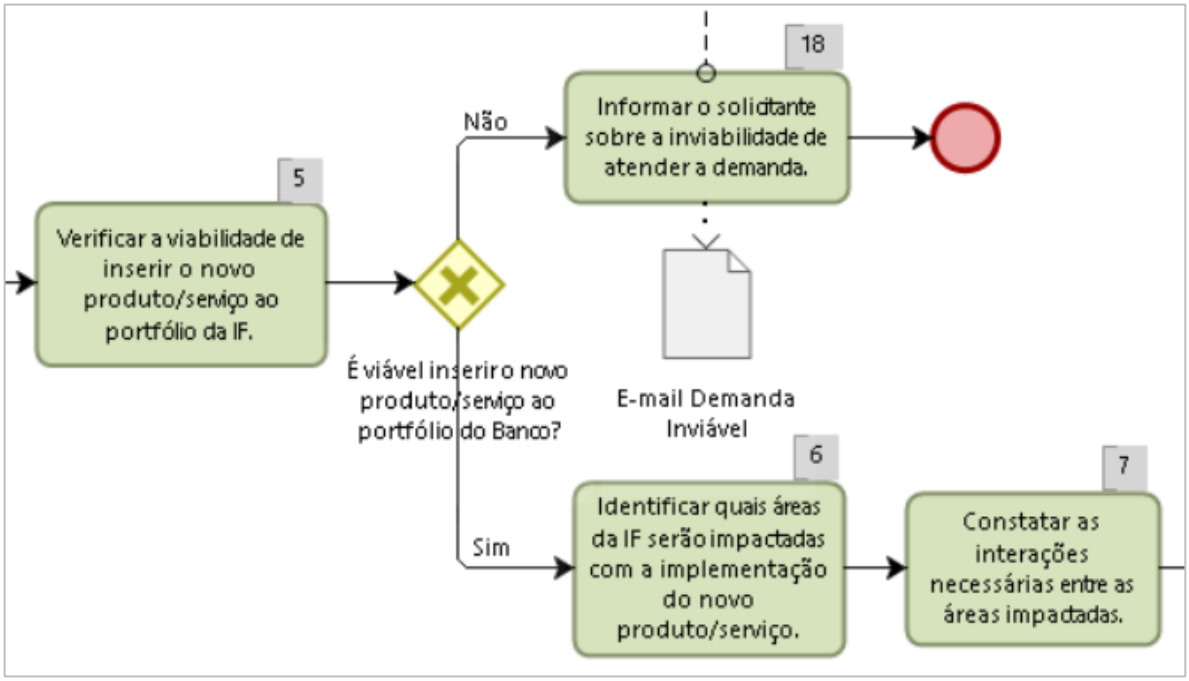
Figura 15 - Artefatos do processo de iniciação "*AS IS*".

Fonte: Elaboração do autor - extraído de *Microsoft Power Point.*

Utilizando as ferramentas descritas no tópico 3.2.6 foi mensurado o tempo médio de execução de cada atividade e, consequentemente, o tempo médio de execução do processo completo, totalizando 116 dias.

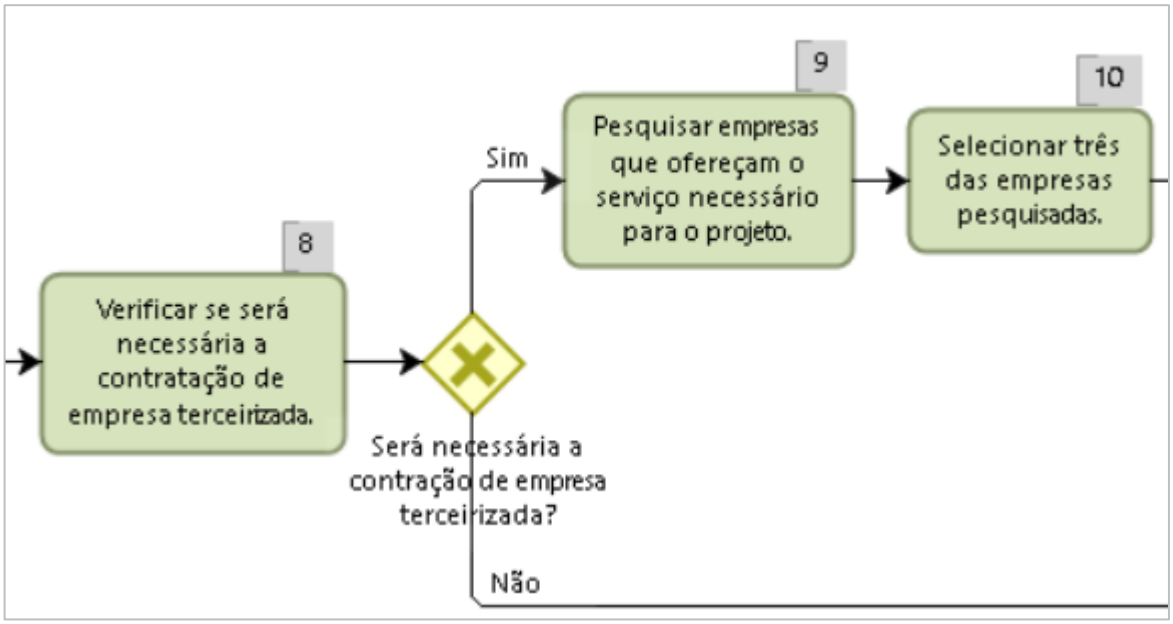
Outro evento identificado foi a presença de atividades de planejamento no processo de iniciação, conforme é possível observar nas atividades 6 e 7 da Figura 16 e nas atividades 8, 9 e 10 da Figura 17.

Figura 16 - Atividades 5, 6, 7 e 18 do processo de iniciação "*AS IS*".



Fonte: Elaboração do autor – extraído de *Bizagi*.

Figura 17 - Atividades 8, 9 e 10 do processo de iniciação "*AS IS*".



Fonte: Elaboração do autor – extraído de *Bizagi*.

Além disso, com esse levantamento foi possível constatar que 39% das atividades do processo de iniciação possuem a finalidade de validação da alta administração, contemplando elaborações de artefatos utilizados como subsídios na validação e a própria validação em si.

O fluxograma do processo de iniciação "*AS IS*", assim como sua descrição, encontram-se disponíveis nos Apêndices A e B respectivamente. Já o levantamento e consolidação dos dados estão detalhados no Apêndice S.

4.2.2. PROCESSO DE PLANEJAMENTO: "*AS IS*"

O processo de planejamento "*AS IS*" se inicia com a definição do escopo, objetivo e comunicação do projeto, para que em seguida seja realizada a reunião de *kick-off*. O projeto é classificado de acordo com seu impacto na IF (alto impacto ou baixo/médio impacto), diante disso são determinados os participantes da reunião de *kick-off*. Vale ressaltar que esta reunião não contempla funções de níveis operacionais, somente gerenciais, portanto, caso seja necessário envolver as funções operacionais, uma reunião de alinhamento é agendada com as equipes de desenvolvimento.

No caso em que o projeto conta com a participação de empresas terceirizadas, verifica-se a necessidade de assinatura do termo de confidencialidade para assegurar que informações estratégicas sejam mantidas em sigilo e as condições comerciais para analisar o custo a ser arcado pela IF. Caso o serviço a ser contratado contemple uma solução tecnológica, os requisitos do sistema e possíveis integrações com o sistema próprio da IF são identificados e analisados na Prova de Conceito (POC) que possui o objetivo de atestar o atendimento de todas as necessidades identificadas no projeto.

Esta etapa do processo também contempla a elaboração do cronograma e do modelo de negócio do novo produto/serviço que será desenvolvido no projeto, descrevendo os seguintes itens: contextualização da IF e do novo produto/serviço, apresentação do mercado – incluindo os cenários econômicos, estudo de viabilidade econômico e financeiro, fluxos operacionais e pareceres técnicos. Convém salientar que o detalhamento deste documento varia de acordo com a complexidade e impacto do projeto, podendo ser submetido ao Banco Central do Brasil, quando solicitado. O processo se encerra após a validação realizada pelo Colegiado da Diretoria (COLED).

O processo de planejamento "*AS IS*" é composto de 42 atividades, onde 31% utilizam artefatos de saída e 50% utilizam artefatos de entrada, sendo que 33% desses não são elaborados pela gerência utilizada como objeto de estudo.

A Figura 18 expõe a quantidade e porcentagem referente aos artefatos de entrada e saída presentes no processo de planejamento.

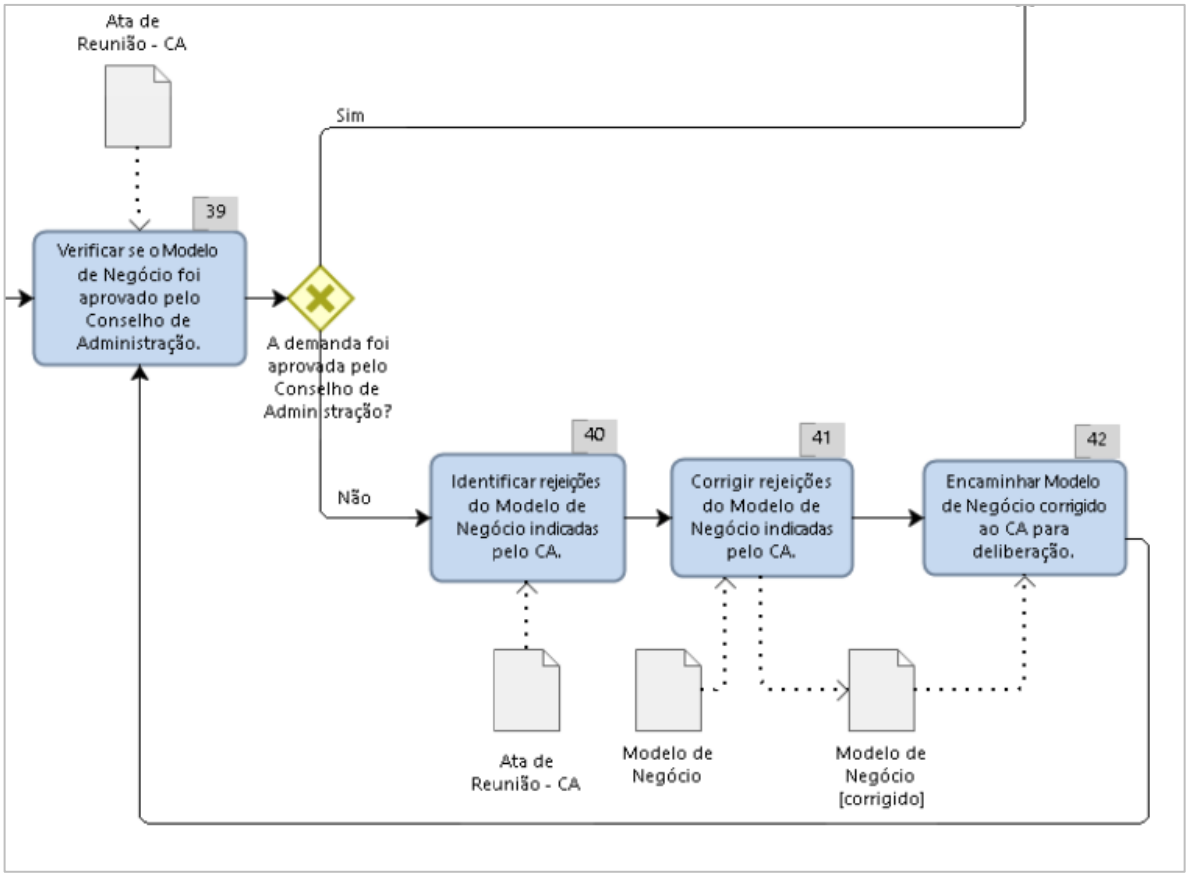
Figura 18 - Artefatos do processo de planejamento "*AS IS*".

Fonte: Elaboração do autor - extraído de *Microsoft Power Point.*

O tempo médio de execução de cada atividade foi quantificado permitindo, desta forma, a identificação do tempo médio de execução do processo completo, completando 139 dias.

Considerando que o retrabalho em um processo pode ser quantificado analisando as atividades de *loop* – atividades que podem ser executadas mais de uma vez durante todo o ciclo – é possível concluir que este processo possui um indicador de retrabalho de 19%. A Figura 19 exemplifica algumas atividades (39, 40, 41 e 42) consideradas como *loop* no processo de planejamento.

Figura 19 - Atividades 39, 40, 42 e 42 do processo de planejamento "*AS IS*".



Fonte: Elaboração do autor – extraído de *Bizagi*.

É importante frisar que 33% das atividades do processo de planejamento possuem a finalidade de validação da alta administração, considerando elaborações de artefatos utilizados como subsídios na validação, a própria validação em si e ajustes solicitados após a validação.

O fluxograma do processo de planejamento "*AS IS*", assim como sua descrição, encontram-se disponíveis nos Apêndices C e D respectivamente. Já o levantamento e consolidação dos dados estão detalhados no Apêndice S.

4.2.3. PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE: "*AS IS*"

O processo de execução e controle "*AS IS*" se origina com a contratação da empresa terceirizada, no caso de projetos que possuam esta necessidade. O objetivo desta etapa é elaborar a especificação de negócio, detalhando as regras de negócio e as informações que deverão ser apresentadas em cada tela do sistema. Este documento é utilizado como insumo da solicitação encaminhada à equipe de desenvolvimento de TI.

Durante o desenvolvimento da demanda são realizadas reuniões de ponto de controle, quando aplicável ao projeto, para monitorar o desenvolvimento da demanda e realizar a atualização do cronograma. Após sua conclusão, a demanda é homologada a fim de verificar se está de acordo com a especificação de negócio elaborada anteriormente, para que então seja possível iniciar a fase de piloto que consiste na validação do sistema por cooperativas pré-selecionadas e possui como duração mínima o período de três meses.

Em seguida a minuta do manual de produtos e serviços e os comunicados necessários para o lançamento do produto ou serviço desenvolvido são elaborados e publicados.

Assim sendo, este processo possui 40 atividades sendo que 40% das atividades executadas pela gerência possuem artefatos de saída e 47% utilizam artefatos de consulta, dos quais 89% desses são elaborados pela gerência em questão. É interessante ressaltar ainda que 32% dos artefatos utilizados pela Gerência de Desenvolvimento de Serviços e Produtos neste processo correspondem a *e-mails*.

A Figura 20 ilustra a quantidade e porcentagem referente aos artefatos de entrada e saída presentes no processo de execução e controle "*AS IS*".

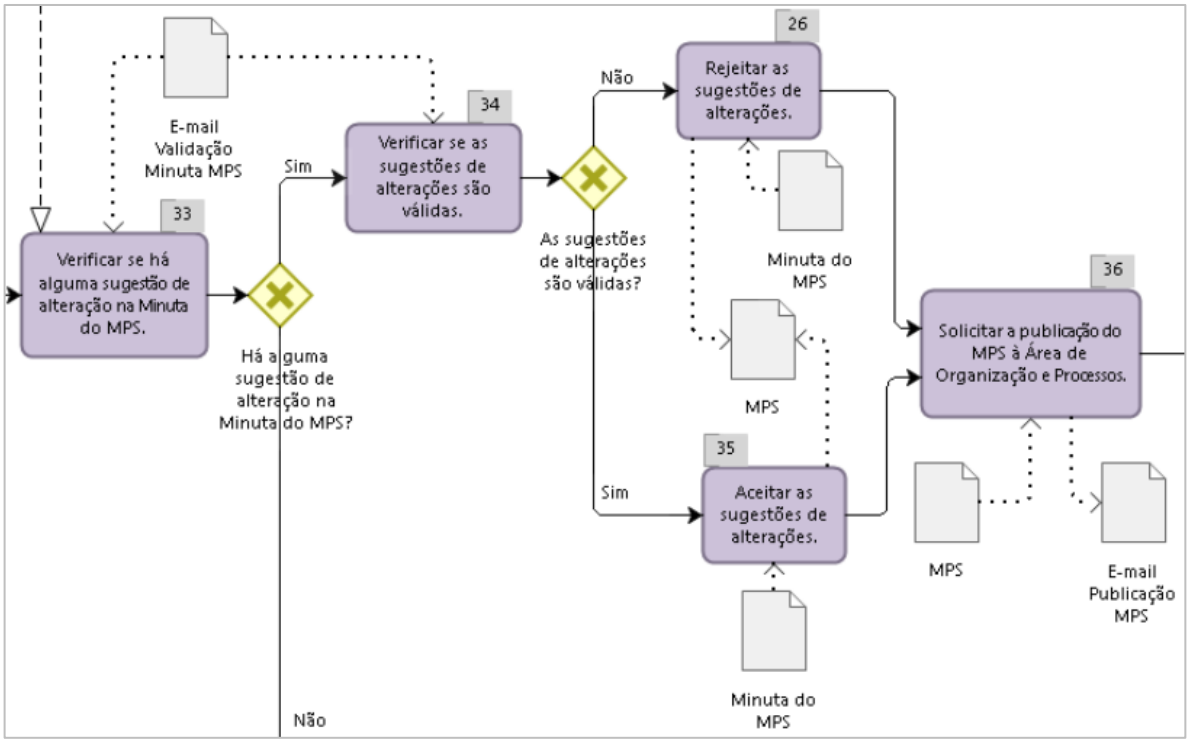
Figura 20 - Artefatos do processo de execução e controle "*AS IS*".

Fonte: Elaboração do autor - extraído de *Microsoft Power Point.*

Utilizando a avaliação PERT e entrevistas foi possível quantificar o tempo médio de execução de cada atividade e, consequentemente, o tempo médio de execução do processo completo, totalizando 111 dias.

Além disso, neste processo, não há nenhuma atividade de validação com a alta administração, entretanto 32% das atividades possuem a finalidade de validação da área de organização e processos da IF, responsável pelas publicações formais de comunicados, cartas circulares internas (CCI's) e manuais de produtos e serviços (MPS). A Figura 21 exemplifica algumas destas atividades presentes no processo de execução e controle.

Figura 21 - Atividades 26, 33, 34, 35 e 36 do processo de execução e controle "*AS IS*".

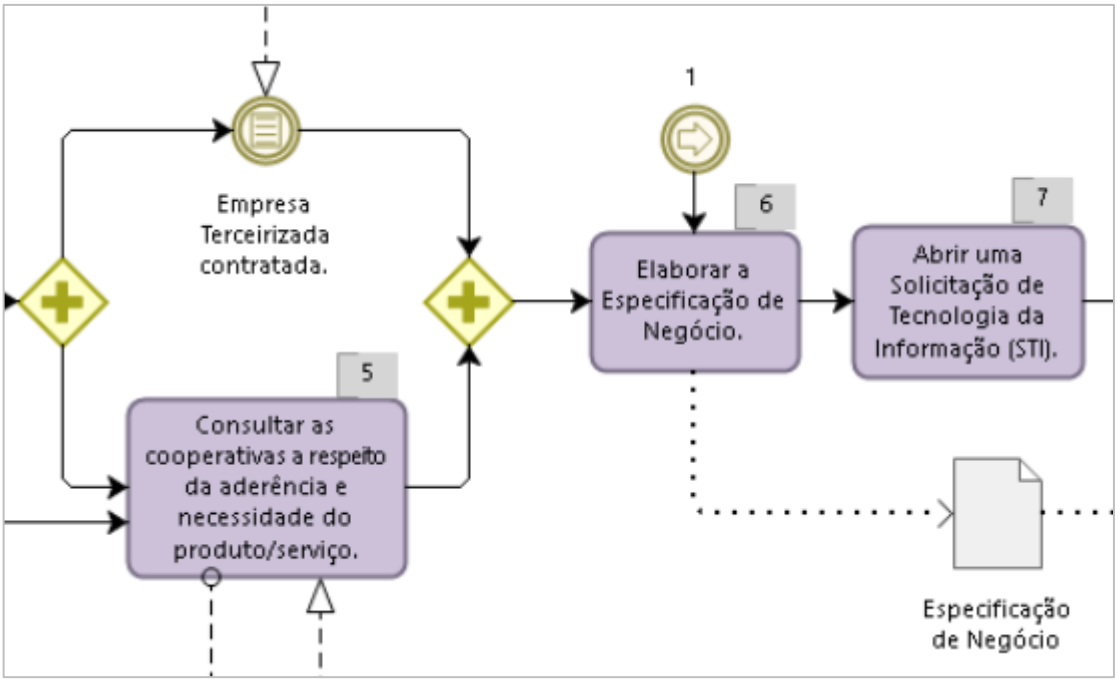


Fonte: Elaboração do autor – extraído de *Bizagi*.

Outro evento identificado foi a presença da atividade 5 (ilustrada na Figura 22) no processo de execução e controle, caracterizando um procedimento atravessado, visto que as informações obtidas nesta atividade poderiam apoiar em algumas atividades do processo de planejamento "*AS IS*".

A Figura 22 demonstra parte do processo de execução e controle que contempla a situação descrita anteriormente.

Figura 22 - Atividades 5, 6 e 7 do processo de execução e controle "*AS IS*".



Fonte: Elaboração do autor – extraído de *Bizagi*.

O fluxograma do processo de execução e controle "*AS IS*", assim como sua descrição, encontram-se disponíveis nos Apêndices E e F respectivamente. Já o levantamento e consolidação dos dados estão detalhados no Apêndice S.

4.2.4. PROCESSO DE ENCERRAMENTO: "*AS IS*"

Certificou-se que o processo de encerramento "AS IS" contempla o levantamento de dados que comprovem os benefícios que o produto/serviço trouxe para a IF, apresentando os resultados encontrados ao COLED.

O contato com as cooperativas é formalizado através da abertura de chamados que podem passar pelas seguintes etapas:

a) Base de conhecimento: possui a descrição passo-a-passo das dúvidas mais frequentes de acordo com o FAQ disponibilizado;

b) Suporte operacional: auxilia no direcionamento da dúvida ou erro, caso não consiga solucionar, encaminha o chamado ao suporte tecnológico;

c) Suporte tecnológico: realiza análises a fim de identificar erros no sistema, caso conclua que se trata de regra de negócio do produto/serviço encaminha ao suporte negocial;

d) Suporte negocial: revisa as regras negociais com o objetivo de verificar se haverá necessidade de evoluções.

Posteriormente à criação de filas para atendimentos dos chamados do novo produto/serviço é agendada uma reunião de alinhamento com a futura área gestora com intuito de alinhar e formalizar a transferência da operação do novo produto/serviço à área destinada. O processo é finalizado com a atualização desta ocorrência ao COLED.

Após o mapeamento do processo de encerramento "*AS IS*" constatou-se a presença de 9 atividades, onde 44% das atividades executadas pela gerência possuem artefatos de saída e 11% utilizam artefatos de consulta, dos quais 100% desses são elaborados pela gerência em questão. Também foi identificado que 60% dos artefatos utilizados correspondem a *e-mails*.

A Figura 23 ilustra a quantidade e porcentagem referente aos artefatos de entrada e saída presentes no processo de encerramento "*AS IS*".

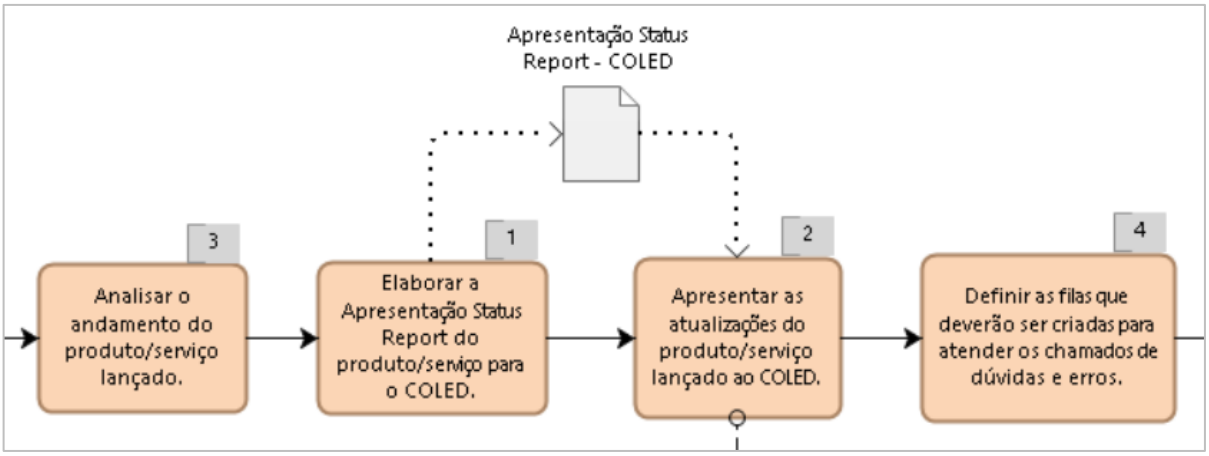
Figura 23 - Artefatos do processo de encerramento "*AS IS*".

Fonte: Elaboração do autor - extraído de *Microsoft Power Point.*

Outro fator relevante foi a presença da atividade 4 (ilustrada na Figura 24) no processo de encerramento, caracterizando um procedimento atravessado, visto que esta atividade deveria ser executada antes do lançamento do produto/serviço, portanto deveria fazer parte do processo de execução e controle "*AS IS*".

A Figura 24 demonstra parte do processo de encerramento que contempla a situação descrita anteriormente.

Figura 24 - Atividades 1, 2, 3 e 4 do processo de encerramento "*AS IS*".



Fonte: Elaboração do autor – extraído de *Bizagi*.

Utilizando as ferramentas descritas no tópico 3.2.6 foi mensurado o tempo médio de execução de cada atividade e, consequentemente, o tempo médio de execução do processo completo, totalizando 24 dias.

Este processo, não contempla nenhuma atividade de validação com a alta administração, porém 44% das atividades possuem o objetivo de comunicar a alta administração a respeito das atualizações do produto/serviço lançado.

O fluxograma do processo de encerramento "*AS IS*", assim como sua descrição, encontram-se disponíveis nos Apêndices G e H respectivamente. Já o levantamento e consolidação dos dados estão detalhados no Apêndice S.

Diante disso, foi possível obter o tempo médio de execução do ciclo completo do processo de gerenciamento de projetos "*AS IS*" totalizando 375 dias. A Figura 25 demonstra, de acordo com cada fase do processo, a quantidade total de atividades, o tempo médio de execução da fase e a quantidade total de artefatos de entrada e saída.

Figura 25 - Resumo do processo de gerenciamento de projetos "AS IS"

Fonte: Elaboração do autor - extraído de *Microsoft Power Point.*

4.3 PROPOSTA DE METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO

Como resultado de aplicação da metodologia descrita no item 3.2.6, obteve-se o desenho do processo de gerenciamento de projetos "*TO BE*" para aplicação na IF utilizada como objeto de estudo neste trabalho. O processo foi estruturado a fim de disponibilizar a opção de escolha de metodologia a ser empregada na condução do projeto, podendo esta, seguir o caminho da metodologia tradicional, utilizando algumas das melhores práticas do PMBOK® e do PRINCE2™ ou o caminho da metodologia híbrida, que foi desenvolvida utilizando as três práticas descritas no capítulo 2: PMBOK®, PRINCE2™ e *framework Scrum*.

Em ambas as metodologias, sugere-se que a estrutura da equipe de gerenciamento de projetos seja alterada a fim de contemplar o papel do executivo, utilizando o gerenciamento por exceção, conforme recomendação do PRINCE2™. A OGC (2011) define o executivo como "responsável em última instância pelo projeto, [...] garantindo que durante todo seu ciclo de vida, o projeto mantenha o foco em alcançar seus objetivos e entregar um produto que alcançará os benefícios previstos". Assim, o COLED deverá nomear um executivo, determinando limites de autoridade a partir da definição de tolerâncias em seis tipos de objetivo: tempo, custo, qualidade, escopo, risco e benefício. Desta forma, poderá haver uma redução significativa de carga de tempo sobre a alta administração, sem lhe privar do controle e tomada de decisões no nível organizacional ideal. Considerando que 20% das atividades do processo de gerenciamento de projetos "*AS IS*" dependem de validações com a alta administração, a implantação do gerenciamento por exceção também poderá aperfeiçoar o tempo de execução do ciclo do processo.

Ao se optar pela metodologia tradicional a equipe de gerenciamento de projetos deverá ser distribuída de acordo com os níveis descritos a seguir:

a) Gerência Corporativa: apesar de este nível permanecer apartado da equipe, ele possuirá a responsabilidade de nomear o executivo e definir as tolerâncias de autonomia para cada nível do projeto. Diante de tal concepção é possível presumir que o COLED é a gerência corporativa da IF utilizada neste estudo de caso;

b) Executivo: será responsável pelo sucesso do projeto, aprovação de todos os planos elaborados na fase de planejamento, autorização de solicitações de mudanças e pela comunicação com as partes interessadas;

c) Gerente de Projetos: responsável por liderar a equipe, definir papéis, atribuir tarefas, acompanhar e documentar o andamento da sua equipe, monitorar os possíveis riscos e avaliar prováveis mudanças. Dentro desse contexto, o gerente de desenvolvimento de produtos e serviços assume tais responsabilidades.

d) Equipe de Projetos: atua em conjunto com o gerente do projeto para alcançar os objetivos do projeto. De acordo com o PMBOK® (PMI, 2013, 5ª ed., p.35) "essa equipe é composta de pessoas de grupos diferentes, com conhecimento de um assunto específico ou habilidades específicas para execução do trabalho do projeto".

Cabe destacar que todos os níveis citados acima podem ser temporários, ou seja, em projetos futuros os papéis e responsabilidades poderão ser atribuídos a outros integrantes.

A Figura 26 demonstra os papéis e seus respectivos níveis hierárquicos dispostos no caminho da metodologia tradicional sugerida, especificando também de qual metodologia tradicional este foi extraído.

Figura 26 - Estrutura da equipe de gerenciamento de projetos na metodologia tradicional.

Fonte: Elaboração do autor - extraído de *Microsoft Power Point.*

Em contrapartida, a metodologia híbrida abrange a figura do *product owner*, além de todos os papéis também presentes na metodologia tradicional. O *produtct owner* é o especialista do projeto, responsável por sintetizar a visão do produto/serviço e esclarecê-la à equipe de desenvolvimento de TI, manter a integridade das funcionalidades a serem desenvolvidas no projeto, classificar as demandas de acordo com suas prioridades, definir os critérios de aceitação de entrega e colaborar com a equipe de desenvolvimento TI quando for necessário.

A Figura 27 demonstra os papéis e seus respectivos níveis hierárquicos dispostos no caminho da metodologia híbrida sugerida, especificando também de qual metodologia estes foram extraídos.

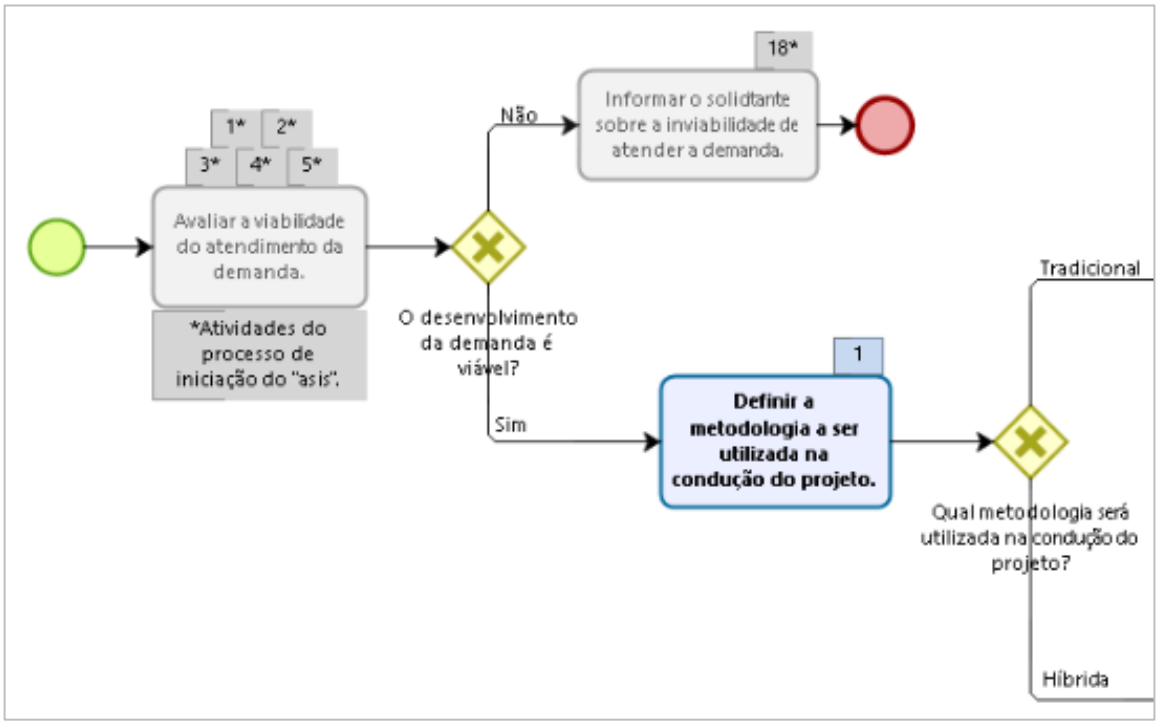
Figura 27 - Estrutura da equipe de gerenciamento de projetos na metodologia híbrida.

Fonte: Elaboração do autor - extraído de *Microsoft Power Point*.

O processo de gerenciamento de projetos "*TO BE*" foi elaborado considerando a estrutura identificada no processo "*AS IS*". Mediante o exposto, as atividades que compõem o processo "*AS IS*" foram destacadas na cor cinza e sinalizadas com sua numeração na parte superior, já as atividades acrescentadas ao processo estão destacadas na cor azul, com a descrição em negrito e sinalizadas com sua respectiva numeração na parte superior.

Ao observar a Figura 28 é possível constatar a situação descrita no parágrafo anterior.

Figura 28 - Pré-projeto do processo "*TO BE*".



Fonte: Elaboração do autor – extraído de *Bizagi*.

Vale ressaltar que algumas atividades do "*AS IS*" foram consolidas com o intuito de facilitar o entendimento da proposta elaborada. A primeira atividade da Figura 28 pode ser utilizada como um exemplo deste caso. A atividade "Avaliar a viabilidade do atendimento da demanda" é composta por mais cinco atividades, detalhadas no processo "*AS IS*", conforme ilustrado da Figura 29.

Logo, para que a execução desta atividade no processo "*TO BE*" seja concluída é necessário que todas as cinco atividades abaixo também sejam executadas.

Figura 29 - Atividades 1 a 5 do processo de iniciação "*AS IS*".

Fonte: Elaboração do autor – extraído de *Bizagi*.

O pré-projeto do processo "*TO BE*" contém como origem a avaliação da viabilidade de atendimento da demanda que é recebida pela Gerência de Desenvolvimento de Produtos e Serviços, sendo que, somente nos casos em que a viabilidade é comprovada, o gerente do projeto definirá qual metodologia será utilizada em sua condução.

A metodologia a ser utilizada deverá ser definida considerando os seguintes critérios: conhecimento das etapas de desenvolvimento, escopo, horizonte de planejamento, necessidade de alta formalização/documentação, probabilidade de mudanças durante o projeto, frequência de entregas e nível de controle esperado. Em geral, a aplicação da metodologia tradicional será mais apropriada quando se tratar de projetos simples, onde os requisitos e a tecnologia já são conhecidos, enquanto que a utilização da metodologia híbrida será mais apropriada nos casos em o escopo é mutável ou desconhecido.

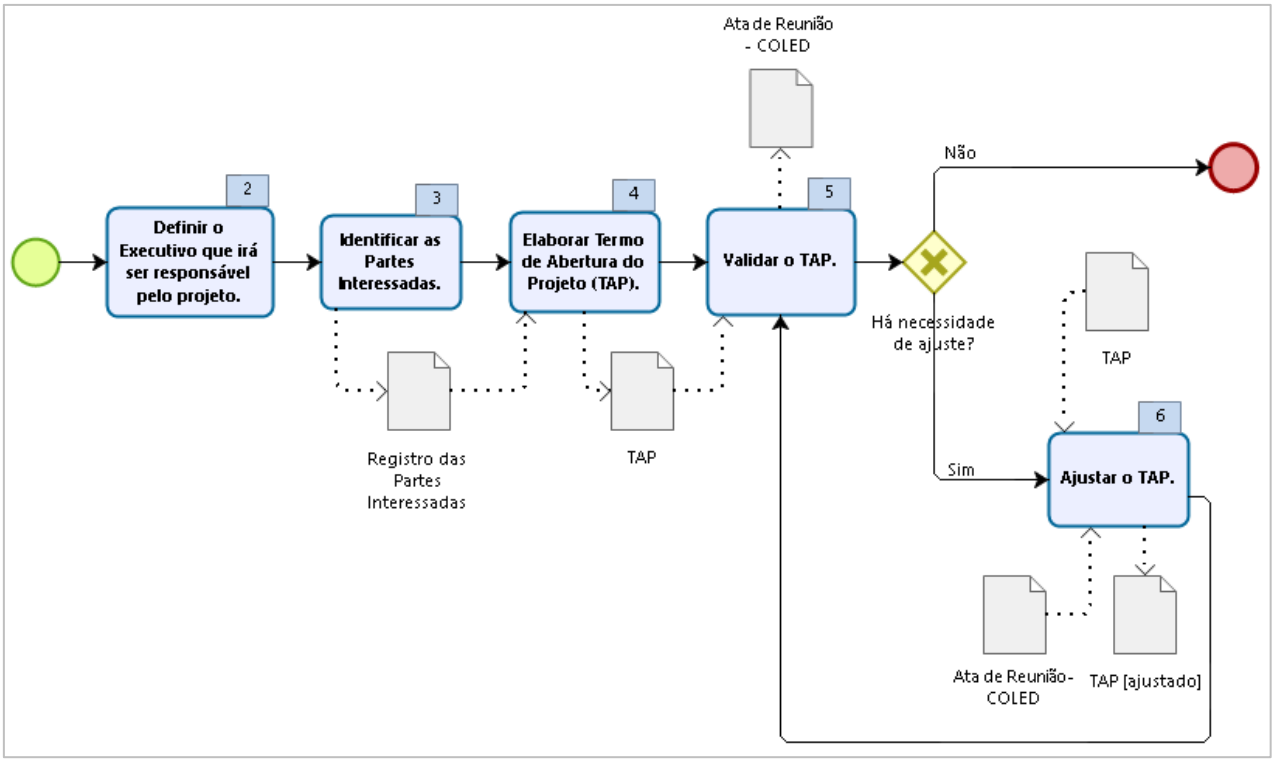
4.3.1. PROCESSO "*TO BE*": METODOLOGIA TRADICIONAL

Posto isso, diante da falta de utilização de uma metodologia de gerenciamento de projetos na Gerência de Desenvolvimento de Produtos e Serviços, o processo "*TO BE*" foi elaborado estruturando, primeiramente, a metodologia tradicional ao cenário atual da área.

4.3.1.1. Processo de Iniciação da Metodologia Tradicional: "TO BE"

O processo de iniciação da metodologia tradicional "*TO BE*" foi completamente reestruturado para seguir as melhores práticas recomendadas pelo PMBOK® e pelo PRINCE2™. Diante disso o processo foi composto em cinco novas atividades, conforme demonstrado da Figura 30.

Figura 30 - Processo de iniciação da metodologia tradicional: "*TO BE*".



Fonte: Elaboração do autor – extraído de *Bizagi*.

As metodologias tradicionais de gerenciamento de projetos definem o objetivo da fase de iniciação como a obtenção da autorização para iniciar o projeto, assim as atividades acima foram acrescentadas ao processo a fim de fazê-lo atender seu objetivo.

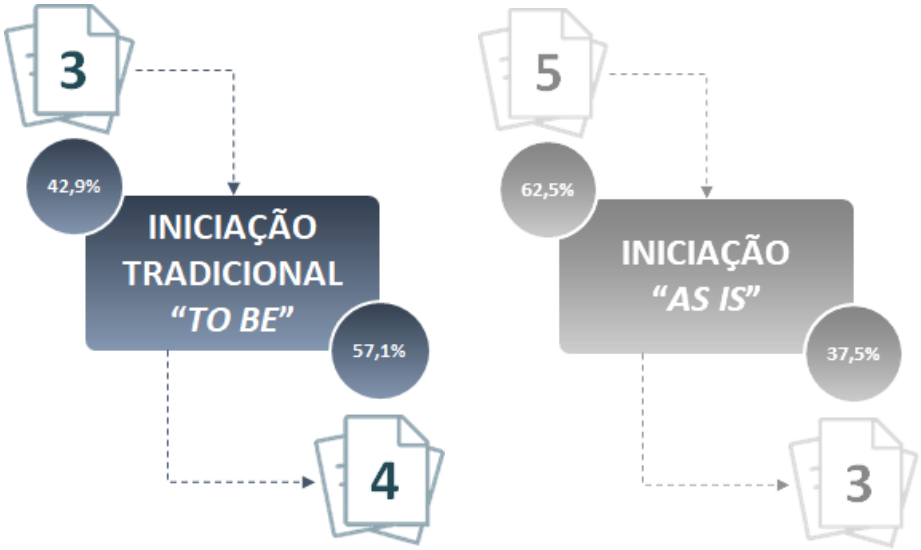
Após a definição do executivo do projeto, a identificação das partes interessadas é realizada pelo gerente. Por estar vinculada à compreensão das necessidades e expectativas dos envolvidos, esta atividade influencia diretamente no sucesso do projeto, pois, caso isso não seja realizado, podem ocorrer atrasos e aumento dos custos.

Com isso será possível iniciar a elaboração do Termo de Abertura do Projeto (TAP) que deverá conter de maneira clara e objetiva a definição dos limites do projeto, fornecendo sua descrição em alto nível, além de contemplar os principais requisitos para sua aprovação. O TAP deverá descrever os seguintes itens: justificativa do projeto, objetivos do projeto, requisitos de alto nível, descrição do projeto em alto nível, riscos em alto nível, resumo do cronograma com as atividades marcos (principais entregas), resumo do orçamento, partes interessadas e o gerente do projeto com suas responsabilidades. Por fim, o TAP deverá ser validado juntamente ao COLED.

Desta forma, foi possível inferir que do total de 5 atividades que compõem este processo, 80% das atividades possuem artefatos de saída e 60% utilizam artefatos de consulta, sendo que somente 29% desses não são elaborados pela gerência em questão. Quando comparado ao processo de iniciação "*AS IS*", a porcentagem de atividades que possuem artefatos de saída aumentou em 63 pontos percentuais (p.p.), enquanto a de atividades que utilizam artefatos de consulta aumentou em 32 p.p. e houve uma diminuição de 31 p.p. na porcentagem de artefatos não elaborados pela área.

A Figura 31 ilustra a quantidade e porcentagem referente aos artefatos de entrada e saída presentes no processo de iniciação da metodologia tradicional "*TO BE*".

Figura 31 - Artefatos do processo de iniciação da metodologia tradicional "*TO BE*" x "*AS IS*".



Fonte: Elaboração do autor - extraído de *Microsoft Power Point.*

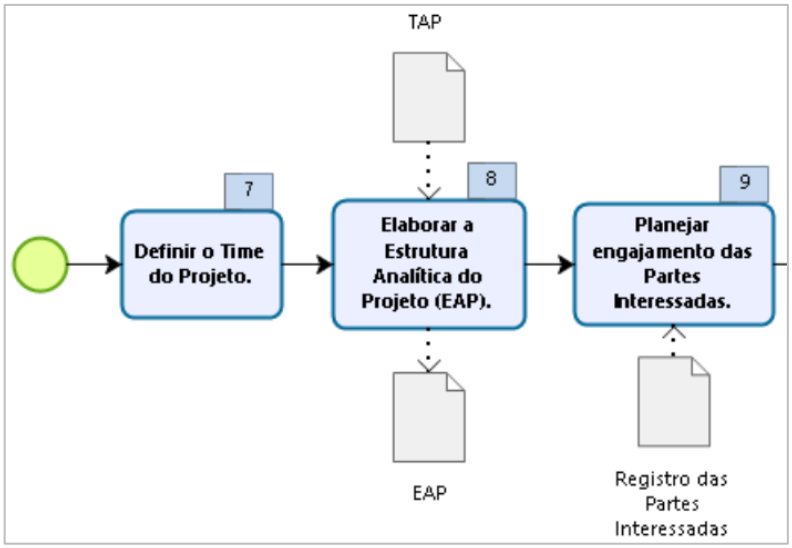
Além disso, foi possível constatar que 60% das atividades deste processo possuem a finalidade de validação da alta administração, considerando elaborações de artefatos utilizados como subsídios na validação, a própria validação em si e ajustes solicitados após a validação. Ao comparar com o resultado adquirido no processo de iniciação do "*AS IS*" é possível observar um aumento de 21 p.p. na porcentagem dessas atividades. Outro fato relevante é que 100% das atividades deste processo não existiam no processo "*AS IS*".

O fluxograma do processo de iniciação da metodologia tradicional "*TO BE*", assim como sua descrição, encontram-se disponíveis nos Apêndices J e R respectivamente. Já o levantamento e consolidação dos dados estão detalhados no Apêndice T.

4.3.1.2. Processo de Planejamento da Metodologia Tradicional: "TO BE"

O processo de planejamento da metodologia tradicional "*TO BE*" é composto por 14 atividades, sendo 64% não pertencentes ao processo de planejamento "*AS IS*". Este processo se inicia com a definição do time do projeto pelo gerente, que deverá utilizar critérios de seleção como habilidades e conhecimentos necessários para execução das atividades. Como a finalidade da fase de planejamento em gerenciamento de projetos consiste na estruturação de um plano consistente para a atingimento do sucesso, com a definição do escopo e das estratégias utilizadas para alcançar seus objetivos, as atividades 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15 e 16, demonstrada nas Figuras 32, 33 e 34, foram acrescentadas ao processo.

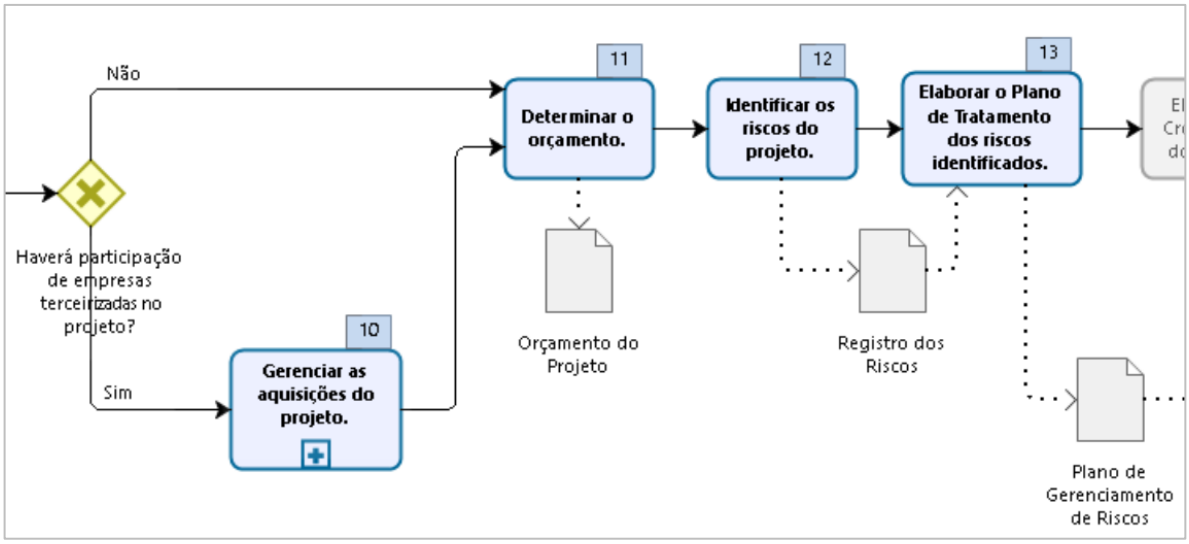
Figura 32 - Atividades 7, 8 e 9 do processo de planejamento "*TO BE*".



Fonte: Elaboração do autor – extraído de *Bizagi*.

Faz parte deste processo a elaboração da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) que consiste na subdivisão das entregas em pacotes de trabalho, componentes menores, para facilitar o gerenciamento do projeto. Esta atividade fornece como benefício a visão estruturada de todas as entregas que compõem o projeto a ser desenvolvido. Além dessa, o planejamento do engajamento das partes interessadas também foi acrescentado ao processo, possuindo o intuito de produzir estratégias para envolvê-las em todo o ciclo de vida do projeto, levando em conta suas necessidades, expectativas e impactos no sucesso do projeto.

Figura 33 - Atividades 11, 12 e 13 do processo de planejamento "*TO BE*".

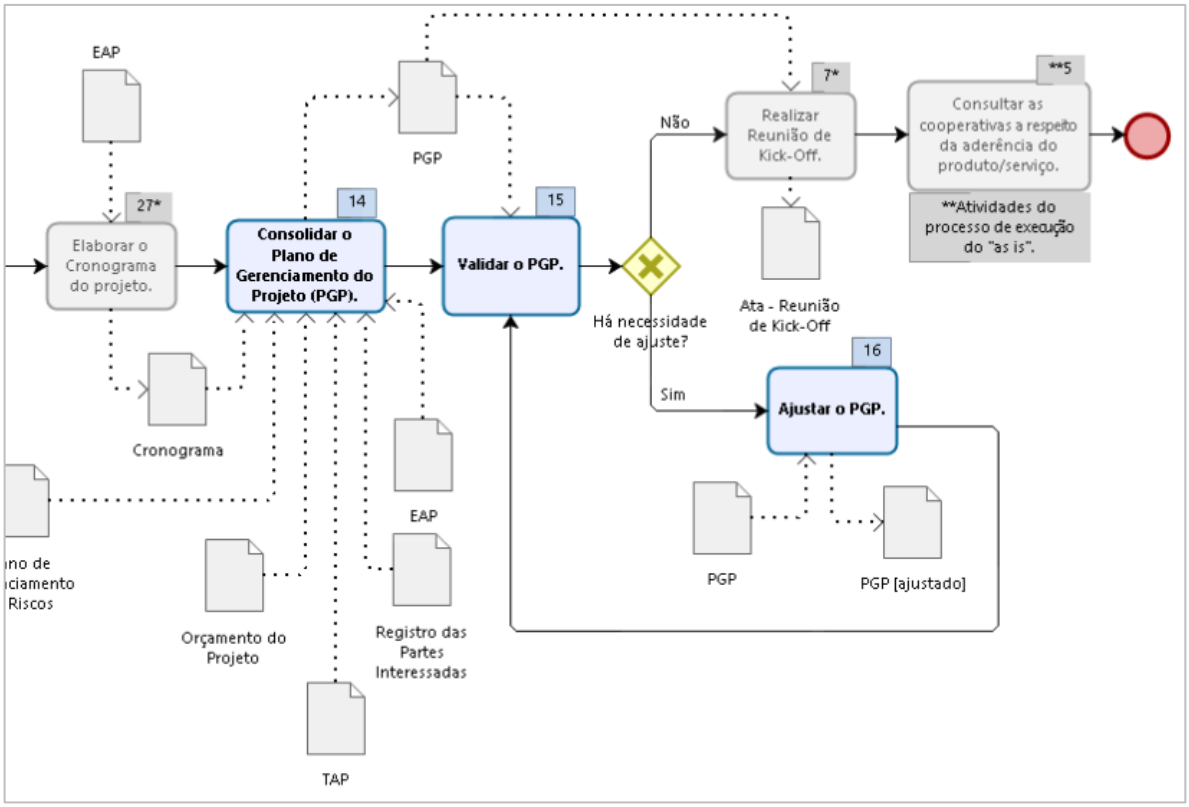


Fonte: Elaboração do autor – extraído de *Bizagi*.

Conforme ilustrado na Figura 33, o gerenciamento das aquisições do projeto foi representado como um subprocesso, pois ele representa a consolidação de todas as atividades já existentes no processo de planejamento "*AS IS*" que possuíam o objetivo de selecionar e contratar uma empresa terceirizada para auxiliar na obtenção dos resultados esperados com o desenvolvimento do projeto.

A continuação do processo se dá com a determinação do orçamento, a fim de registrar a estimativa dos custos com as atividades ou pacotes de trabalho, possibilitando, futuramente, o monitoramento e controle do desempenho do projeto. Em seguida os riscos que poderão impactar o projeto são identificados e registrados, possibilitando a antecipação de desvios por parte da equipe e consequentemente a intervenção para reversão de possíveis danos. Diante disso, o plano de tratamento de riscos é elaborado. O PMBOK® (PMI, 2013) determina que este documento deve possuir os seguintes tópicos: "metodologia, papéis e responsabilidades, orçamento, prazos, categoria de riscos, definições de probabilidade e impacto dos riscos, matriz de probabilidade e impacto, tolerâncias revisadas pelas partes interessadas, formatos de relatórios e dinâmicas de acompanhamento".

Figura 34 - Atividades 14, 15 e 16 do processo de planejamento "*TO BE*".



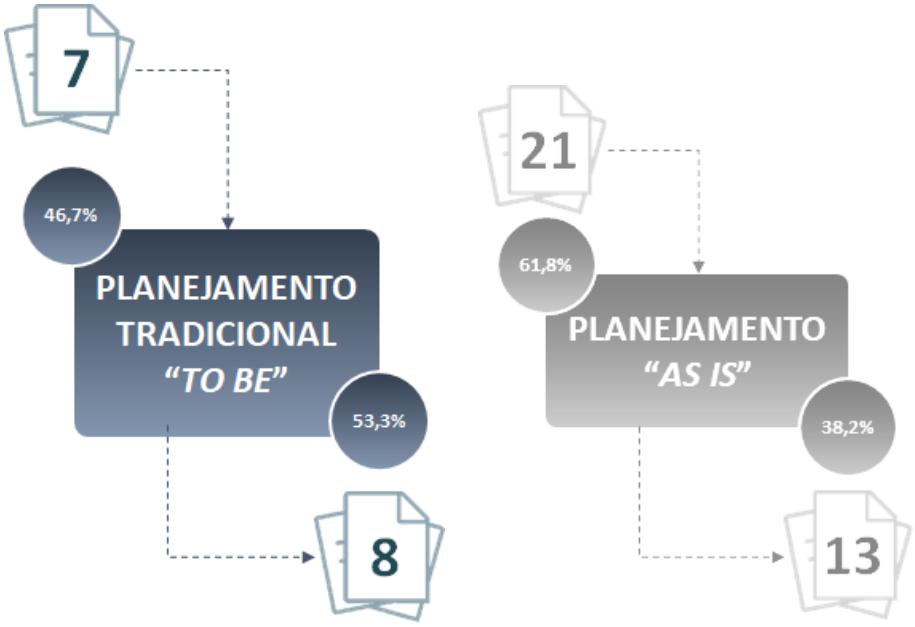
Fonte: Elaboração do autor – extraído de *Bizagi*.

A integração de todos os planos estruturados para o planejamento do projeto, é consolidado em um documento único e central: o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP), que define a base de todo o trabalho a ser desenvolvido. Este documento deve descrever como o projeto será executado, monitorado e controlado, podendo ser resumido ou detalhado, composto por um ou mais planos auxiliares. Após a validação e definição do PGP ele somente poderá sofrer alterações diante de uma solicitação de mudança formal. Desta forma, o processo é finalizado com a consagração do projeto na reunião de *kick-off*.

Considerando o número total de atividades do processo 57% utilizam artefatos de saída e 50% utilizam artefatos de entrada, sendo que nenhum destes artefatos é elaborado pela gerência. Comparando-se estes dados aos do processo de planejamento "*AS IS*", a porcentagem de atividades que possuem artefatos de saída aumentou em 26 p.p., enquanto a de atividades que utilizam artefatos de consulta se manteve a mesma e além de haver uma diminuição de 33,3 p.p. na porcentagem de artefatos não elaborados pela área, demonstrando que haverá uma facilidade na obtenção dos documentos já que todos os artefatos utilizados neste processo são elaborados na própria Gerência de Desenvolvimento de Produtos e Serviços.

A Figura 35 expõe a quantidade e porcentagem referente aos artefatos de entrada e saída presentes neste processo de planejamento.

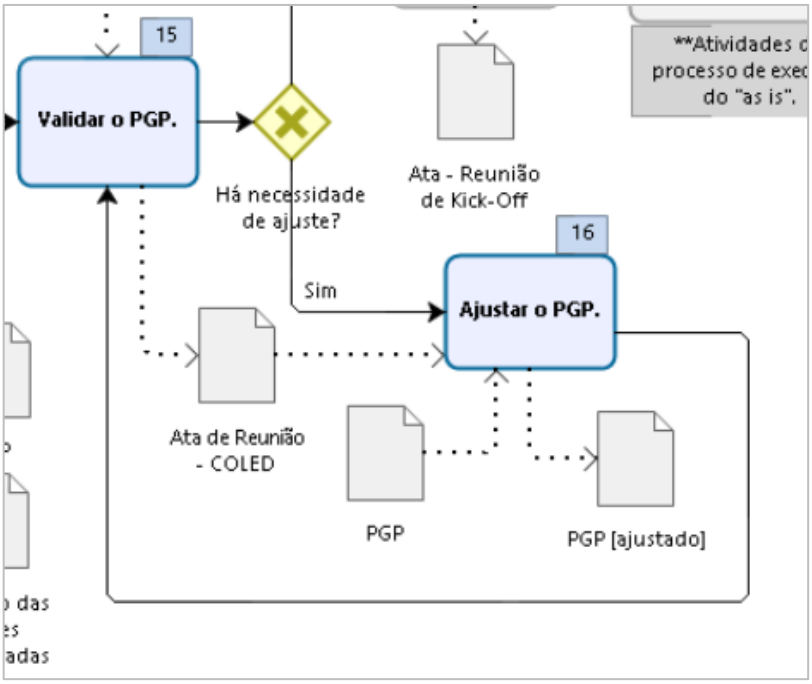
Figura 35 - Artefatos do processo de planejamento da metodologia tradicional "*TO BE*" x "*AS IS*".



Fonte: Elaboração do autor - extraído de *Microsoft Power Point.*

Conforme citado anteriormente, o retrabalho em um processo pode ser quantificado analisando as atividades de *loop.* Diante disso é possível concluir que este processo possui um indicador de retrabalho de 14%, diminuindo 5 p.p. quando comparado ao processo de planejamento "*AS IS*". A Figura 36 exemplifica algumas atividades consideradas como *loop* neste processo.

Figura 36 - Atividades 15 e 16 do processo de planejamento da metodologia tradicional "*TO BE*".



Fonte: Elaboração do autor – extraído de *Bizagi*.

É importante frisar que 14% das atividades deste processo possuem a finalidade de validação com o executivo responsável, considerando elaborações de artefatos utilizados somente na validação, a própria validação em si e ajustes solicitados após a validação. Quando comparado ao processo de planejamento "*AS IS*", nota-se uma diminuição de 19 p.p. destas atividades.

O fluxograma do processo de planejamento da metodologia tradicional "*TO BE*", assim como sua descrição, encontram-se disponíveis nos Apêndices K e R respectivamente. Já o levantamento e consolidação dos dados estão detalhados no Apêndice T.

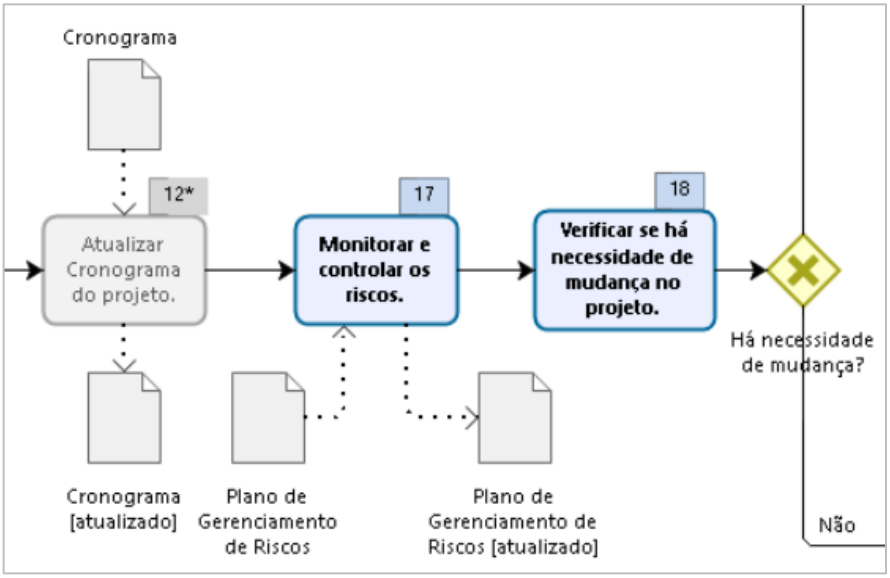
4.3.1.3. Processo de Execução e Controle da Metodologia Tradicional: "TO BE"

O processo de execução e controle da metodologia tradicional "*TO BE*" possui o propósito de executar o trabalho definido no PGP, acompanhar e controlar o progresso e desempenho do projeto satisfazendo suas especificações.

Além das atividades já identificadas no processo de execução e controle "*AS IS*", neste processo os riscos devem ser controlados constantemente durante todo o ciclo do projeto, contemplando as seguintes ações: implementação dos planos de respostas aos riscos ativos, monitoramento dos riscos identificados na fase de planejamento, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia do gerenciamento de riscos aplicado ao projeto.

A Figura 37 demonstra parte do processo de execução e controle da metodologia tradicional "*TO BE*" que contempla a situação descrita anteriormente.

Figura 37 - Atividades 12*, 17 e 18 do processo de execução e controle da metodologia tradicional "*TO BE*".



Fonte: Elaboração do autor – extraído de *Bizagi*.

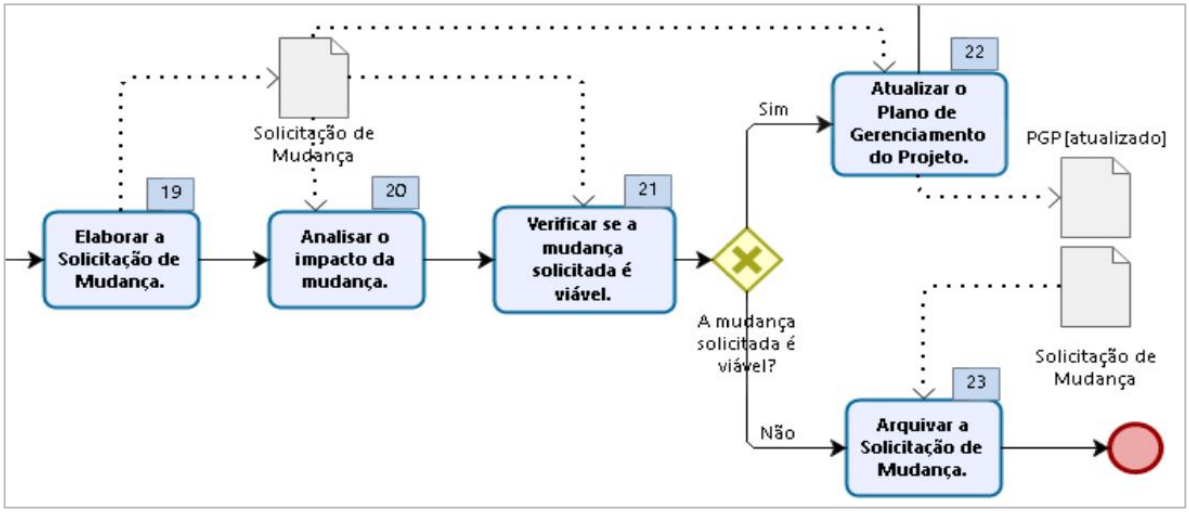
De acordo com as atualizações que serão obtidas na reunião de ponto de controle semanal, a necessidade de mudança no projeto poderá ser identificada. É nesta reunião que as mudanças poderão ser solicitadas por qualquer parte interessada envolvida no projeto e mesmo quando esta solicitação for iniciada verbalmente, será papel da equipe formalizá-la por meio do documento de solicitação de mudança. Este documento deverá contemplar, de maneira detalhada, a mudança solicitada, assim como sua causa e justificativa.

Posteriormente deverá ser analisado o impacto da mudança no desenvolvimento do projeto, considerando, principalmente, as estimativas de tempo e custos alteradas diante desta possível alteração. Diante disso, será possível definir se a implantação da mudança é viável ou não.

Caso a solicitação de mudança seja considerada necessária e viável, o PGP deverá ser atualizado pelo gerente. Vale ressaltar que as alterações a serem realizadas neste documento não poderão alterar entregas já realizadas, ou seja, deverão considerar itens do tempo atual em diante. Já para os casos em que a mudança é classificada como inviável essa deverá ser arquivada.

A Figura 38 demonstra a parte do processo de execução e controle da metodologia tradicional "*TO BE*" que contém o gerenciamento das mudanças do projeto.

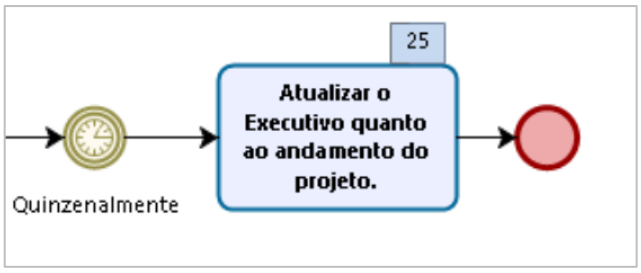
Figura 38 - Atividades 19, 20, 21, 22 e 23 do processo de execução e controle da metodologia tradicional "*TO BE*".



Fonte: Elaboração do autor – extraído de *Bizagi*.

Além da reunião de ponto de controle semanal realizada pela equipe de desenvolvimento de produtos e serviço, o gerente do projeto deverá atualizar o executivo a respeito do progresso do projeto, com periodicidade mínima de quinze dias, conforme ilustrado na Figura 39. Esta atualização poderá ocorrer através de reunião, *status report*, ou até mesmo através de um contato informal, desde que atinja a finalidade da atividade.

Figura 39 - Atividade 25 do processo de execução e controle da metodologia tradicional "*TO BE*".



Fonte: Elaboração do autor – extraído de *Bizagi*.

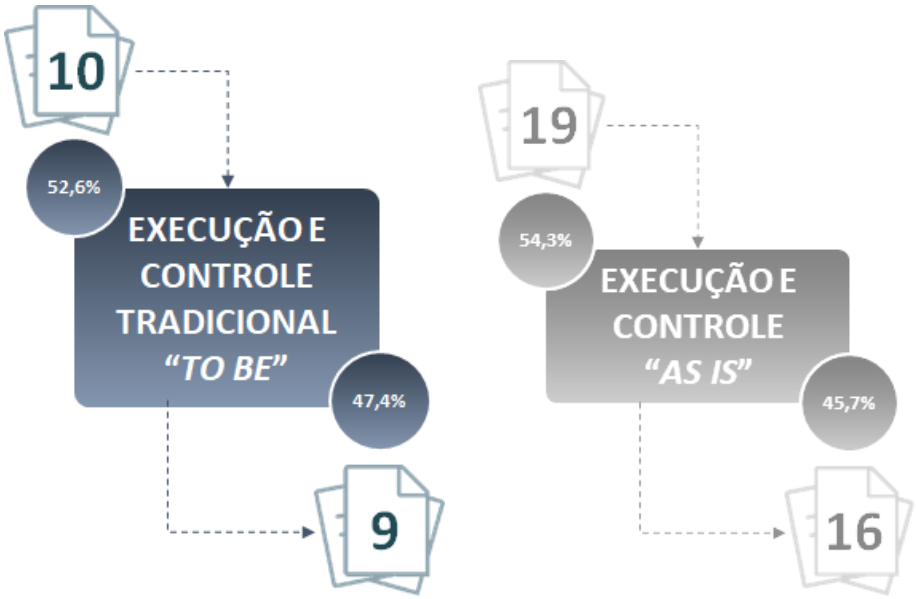
Assim sendo, este processo possui 27 atividades sendo que 33% não pertenciam ao processo de execução e controle "*AS IS*".

Quanto aos documentos utilizados no processo, 33% das atividades executadas pela gerência possuem artefatos de saída e 37% utilizam artefatos de consulta, dos quais 89% desses são elaborados pela gerência em questão. Quando comparado ao processo de execução

e controle "*AS IS*", a porcentagem de atividades que possuem artefatos de saída diminuiu em 7 p.p., enquanto a de atividades que utilizam artefatos de consulta diminuiu em 10 p.p. e não houve alteração na porcentagem de artefatos não elaborados pela área.

A Figura 40 ilustra a quantidade e porcentagem referente aos artefatos de entrada e saída presentes no processo de execução e controle da metodologia tradicional "*TO BE*".

Figura 40 - Artefatos do processo de execução e controle da metodologia tradicional "*TO BE*" x "*AS IS*".



Fonte: Elaboração do autor - extraído de *Microsoft Power Point.*

Além disso, também não há nenhuma atividade de validação com a alta administração, entretanto, a porcentagem de 32% das atividades que possuem a finalidade de validação da área de organização e processos da IF, já existentes no processo de execução e controle do "*AS IS*", se mantém neste processo em questão.

O fluxograma do processo de execução e controle da metodologia tradicional "*TO BE*", assim como sua descrição, encontram-se disponíveis nos Apêndices L e R respectivamente. Já o levantamento e consolidação dos dados estão detalhados no Apêndice T.

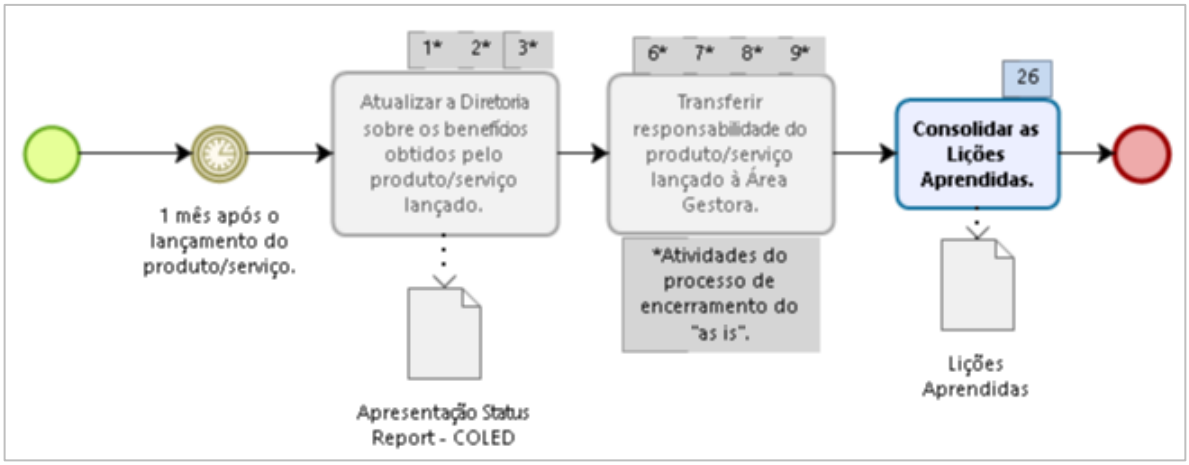
4.3.1.4. Processo de Encerramento da Metodologia Tradicional: "TO BE"

A fase de encerramento, para as metodologias tradicionais, possui a intenção de finalizar formalmente as atividades do projeto. É possível certificar que o processo de encerramento da metodologia tradicional "*TO BE*" contempla apenas uma nova atividade: a consolidação de lições aprendidas.

O PMBOK® (PMI, 2013) conceitua lições aprendidas como “o conhecimento adquirido durante um projeto que mostra como os eventos do projeto foram abordados ou devem ser abordados no futuro, com o objetivo de melhorar o desempenho futuro”. Sua consolidação deve ocorrer durante todo o ciclo de vida do projeto e possuir a análise da causa dos problemas e o motivo que ocasionou a ação corretiva escolhida, registrando estas informações na base de dados da organização, para que possa ser utilizada como subsídio em planejamentos de projetos futuros.

A Figura 41 representa o processo de encerramento da metodologia tradicional “*TO BE*”, sua descrição detalhada encontra-se disponível no Apêndice R.

Figura 41 – Processo de encerramento da metodologia tradicional "*TO BE*".



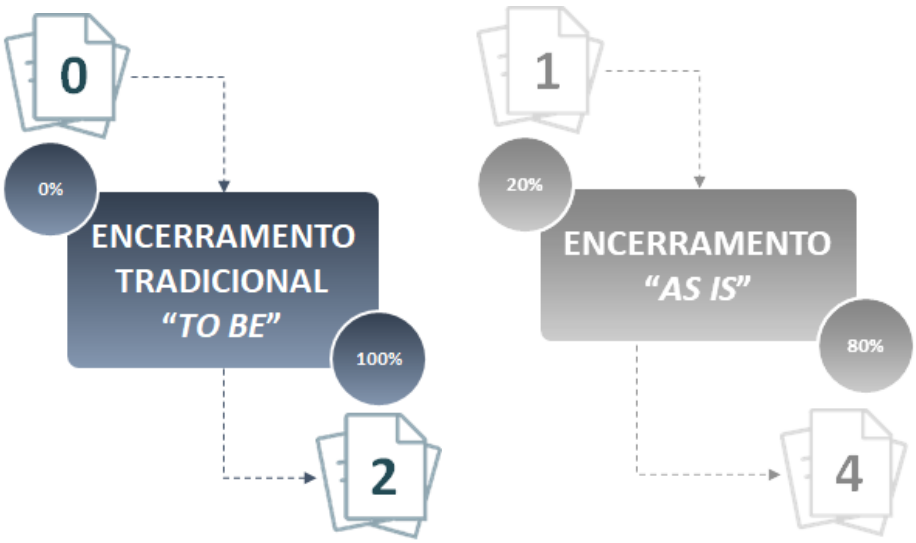
Fonte: Elaboração do autor – extraído de *Bizagi*.

Após o mapeamento deste processo constatou-se a presença de 3 atividades, onde 66,7% das atividades executadas pela gerência possuem artefatos de saída e nenhuma utiliza artefato de consulta. Outro fato relevante é que 33% das atividades deste processo não existiam no processo “*AS IS*”.

Comparando-se estes dados aos do processo de encerramento “*AS IS*”, a porcentagem de atividades que possuem artefatos de saída aumentou em 23 p.p., enquanto a de atividades que utilizam artefatos de consulta diminuiu em 11 p.p.

A Figura 42 ilustra a quantidade e porcentagem referente aos artefatos de entrada e saída presentes no processo de encerramento da metodologia tradicional “*TO BE*”.

Figura 42 - Artefatos do processo de encerramento da metodologia tradicional "*TO BE*" x "*AS IS*".



Fonte: Elaboração do autor - extraído de *Microsoft Power Point.*

Este processo, não contempla nenhuma atividade de validação com a alta administração, porém 33% das atividades possuem o objetivo de comunicar a alta administração a respeito das atualizações do produto/serviço lançado. Quando comparado ao processo de encerramento "AS IS" esta porcentagem obteve queda de 11 p.p.

O fluxograma do processo de encerramento da metodologia "*TO BE*" encontra-se disponível no Apêndice M. Já o levantamento e consolidação dos dados estão detalhados no Apêndice T.

4.3.2. PROCESSO "TO BE": METODOLOGIA HÍBRIDA

Sucessivamente à estruturação da metodologia tradicional para o cenário atual da Gerência de Desenvolvimento de Produtos e Serviços, os mesmos procedimentos foram realizados para a elaboração da metodologia híbrida.

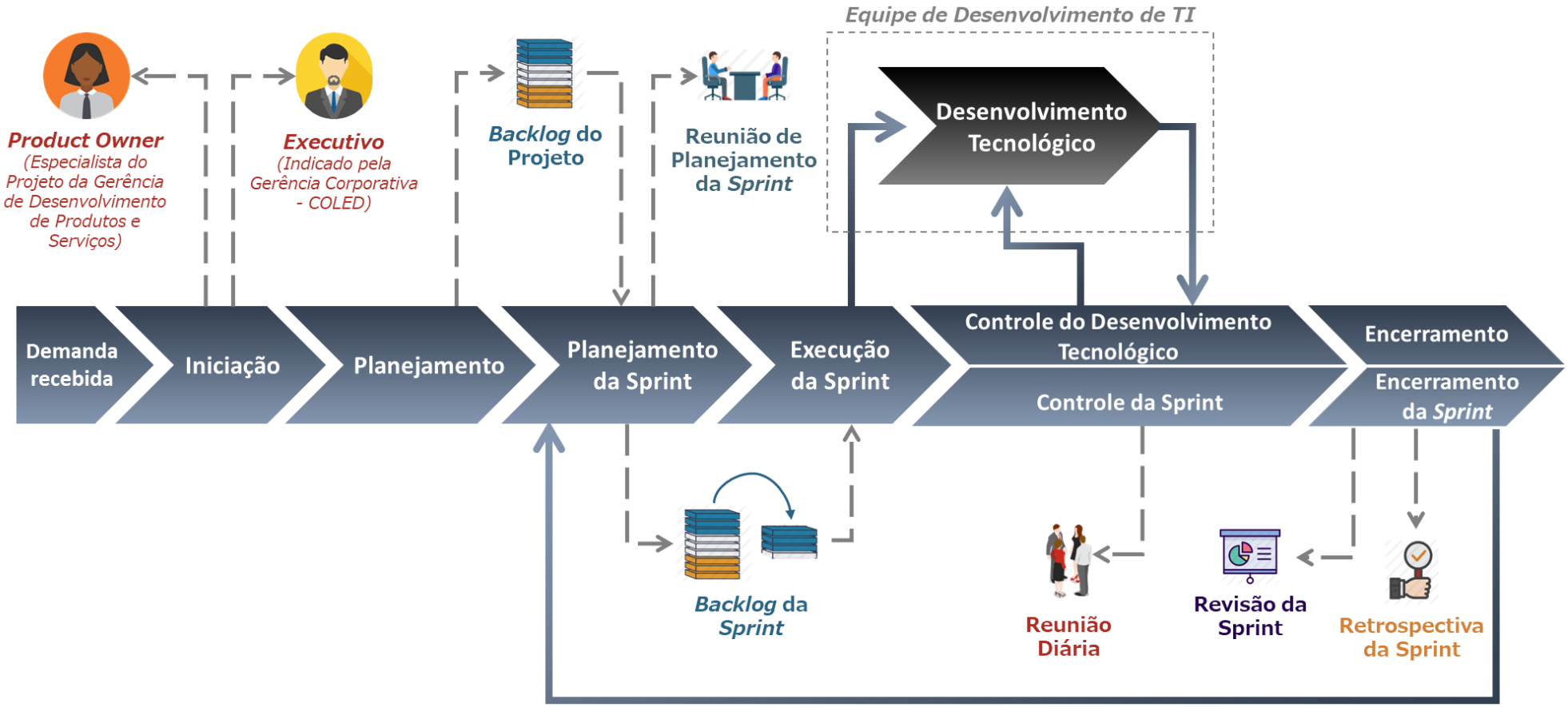
Vale ressaltar que os processos da metodologia híbrida foram reestruturados para seguir as melhores práticas recomendadas pelo PMBOK®, pelo PRINCE2™ e pelo *framework Scrum*.

Ao analisar o processo de gerenciamento de projetos "*AS IS*" em conjunto com o processo da metodologia tradicional "*TO BE*" foi possível constatar que a etapa de execução do projeto de lançamento de produtos/serviços se refere ao desenvolvimento de novas soluções, praticado pela área de TI, ainda que esta não esteja contemplada no escopo deste estudo. Sendo assim, para a elaboração do modelo híbrido a Gerência de Desenvolvimento de

Produtos e Serviços foi projetizada, ou seja, para que o projeto de lançamento de produtos/serviços seja concluído é necessário que as atividades executadas pela área sejam adaptadas ao modelo de projeto.

Isso posto, concluiu-se que a fase de execução realizada pela gerência é composta pelas elaborações de especificações de negócio. Assim, alguns princípios determinados pelo *framework Scrum* foram utilizados para que a elaboração das especificações de negócio ocorressem de maneira ágil dentro da gerência, conforme representação ilustrada na Figura 43.

Figura 43 - Resumo da metodologia híbrida proposta.



Fonte: Elaboração do autor - extraído de *Microsoft Power Point*.

A especificação de negócio detalha as regras do negócio estabelecidas pela área, definindo as informações que deverão ser apresentadas em cada tela do sistema, caso seja identificada a necessidade de aprimoramento, bem como seu desenvolvimento. Para que a fase de execução do projeto de lançamento do produto/serviço seja cumprida pela equipe de desenvolvimento de TI é necessária a elaboração de diversas especificações de negócio.

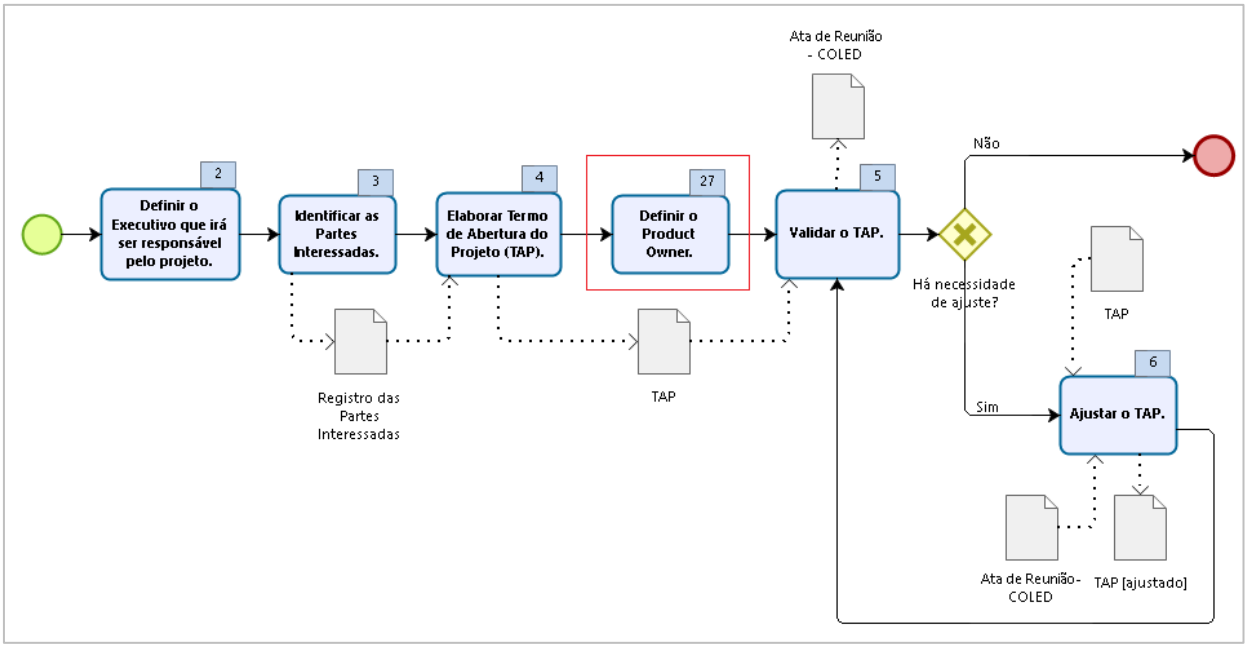
O levantamento das especificações que deverão ser elaboradas no projeto ocorre na fase de planejamento, sendo realizado pelo *product owner* e documentadas no *backlog* do projeto, artefato criado com embasamento no *backlog* do produto (documento pertencente ao *Scrum*). Portanto, a elaboração de especificações será transformada em *Sprints*, enquanto o monitoramento e controle do desenvolvimento tecnológico ocorrerão utilizando princípios da metodologia tradicional.

Os tópicos seguintes irão descrever cada fase ilustrada na Figura 43, expondo as adaptações sugeridas à gerência para que a metodologia híbrida possa ser utilizada com eficácia.

4.3.2.1. Processo de Iniciação da Metodologia Híbrida: "TO BE"

O processo de iniciação da metodologia híbrida "*TO BE*" é semelhante ao da metodologia tradicional, detalhada no item 4.3.1.1, todavia, nesta ocorre a definição do *product owner*, conforme demonstrado na Figura 44.

Figura 44 - Processo de iniciação da metodologia híbrida: "*TO BE*"



Fonte: Elaboração do autor – extraído de *Bizagi*.

O *product owner* deverá: definir os itens do *backlog* do projeto, ordenar os itens do *backlog* do projeto, garantir o valor do trabalho realizado pelos integrantes da gerência responsáveis pelo projeto, garantir que o *backlog* do projeto seja visível e transparente e garantir que os responsáveis pela execução da *Sprint* entendam os itens do *backlog* do produto no nível necessário.

Os dados quantitativos do processo de iniciação da metodologia híbrida "*TO BE*" permanecem os mesmos do processo de iniciação da metodologia tradicional "*TO BE*", visto que a atividade acrescentada não envolve artefatos e nem possui finalidade de validação com a alta administração.

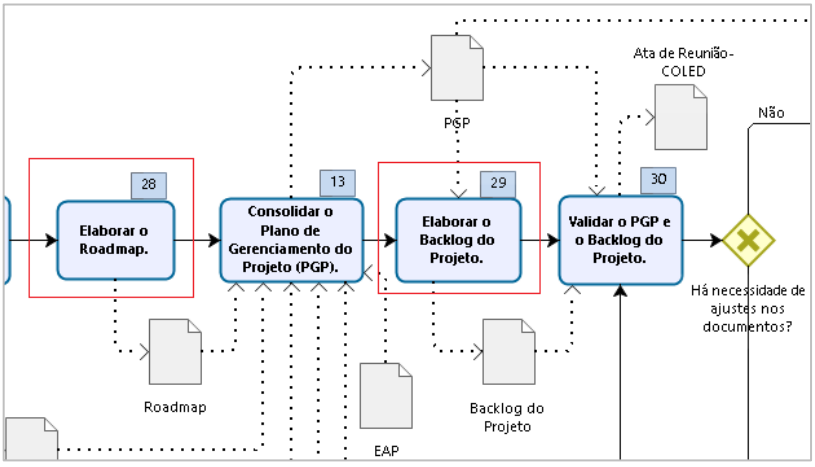
O fluxograma do processo de iniciação da metodologia híbrida "*TO BE*", assim como sua descrição, encontram-se disponíveis nos Apêndices N e R respectivamente. Já o levantamento e consolidação dos dados estão detalhados no Apêndice U.

4.3.2.2. Processo de Planejamento da Metodologia Híbrida: "TO BE"

O processo de planejamento da metodologia híbrida "*TO BE*" também se origina na definição do time do projeto, entretanto ao se considerar a composição da equipe da gerência (detalhada no item 4.1) e a eficácia para aplicação desta metodologia, sugere-se a participação de ao menos dois integrantes da gerência por projeto a ser desenvolvido, um analista e um escriturário.

O objetivo deste processo se mantém igual ao descrito no tópico 4.3.1.2, contudo, neste caso foram alteradas algumas atividades do método tradicional para o método ágil. A Figura 45 apresenta em destaque as atividades do modelo híbrido acrescentadas ao processo.

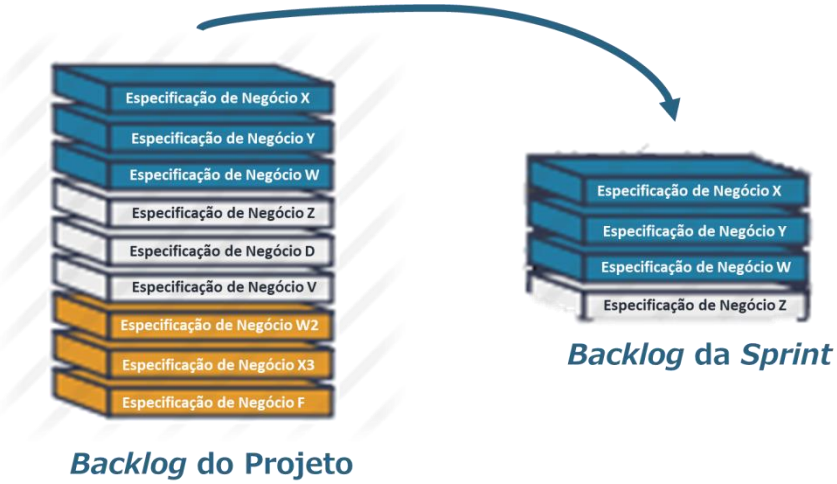
Figura 45 – Atividades 28 e 29 do processo de planejamento "*TO BE*".



Fonte: Elaboração do autor – extraído de *Bizagi*.

Neste sentido, a atividade de elaboração da EAP foi alterada pela elaboração do *backlog* do projeto (atividade 29). Conforme citado anteriormente, este artefato foi criado utilizando como base o *backlog* do produto, sugerido pelo *framework Scrum*, porém, ao invés de listar os requisitos do produto, este deverá contemplar as especificações de negócio que serão necessárias para o desenvolvimento tecnológico do produto/serviço a ser lançado. A Figura 46 demonstra o exemplo de um *backlog* de projeto para aplicação na Gerência de Desenvolvimento de Produtos e Serviços.

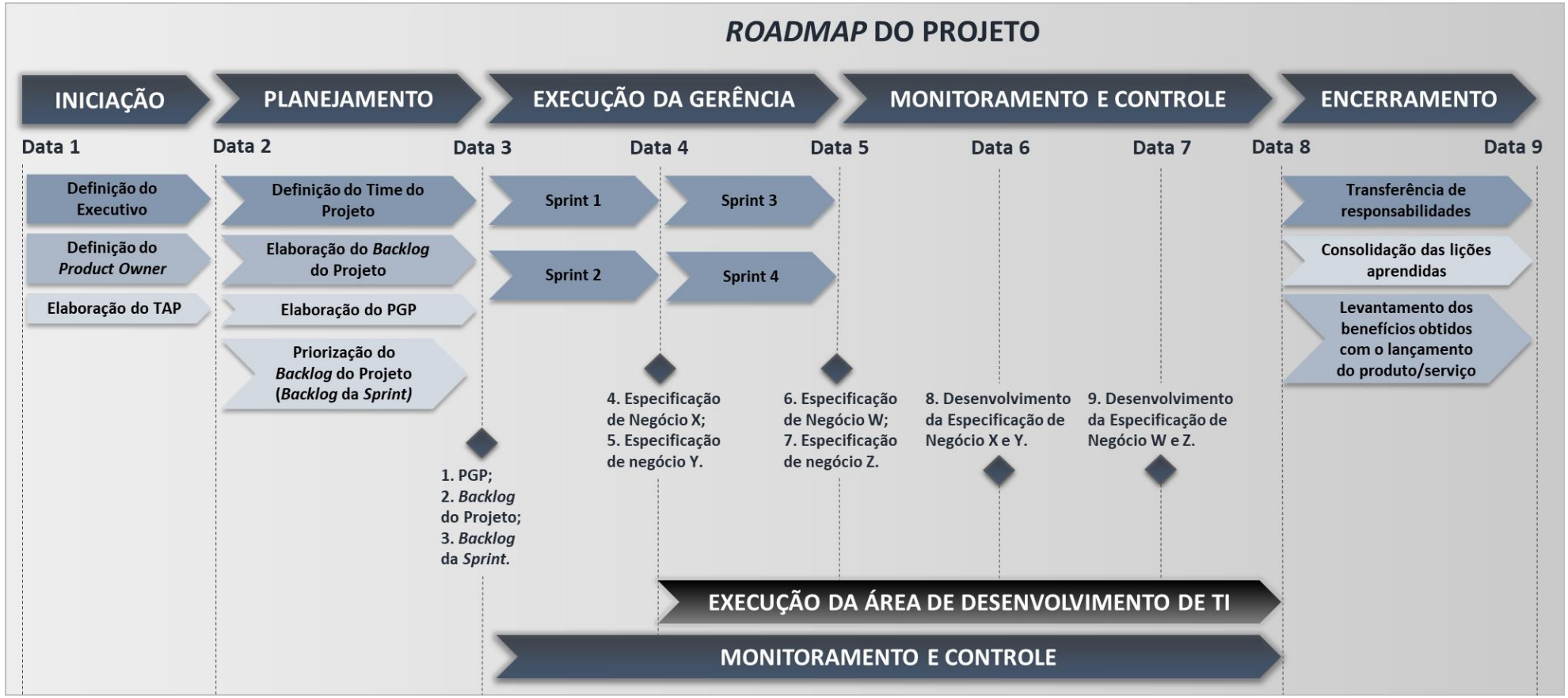
Figura 46 - Exemplo de *backlog* do projeto.



Fonte: Elaboração do autor - extraído de *Microsoft Power Point.*

Já a atividade de elaboração do cronograma foi substituída pela elaboração do *roadmap*. O *roadmap* é definido por Treitel (2005) como representações gráficas que contenham a intenção estratégica do projeto, facilitando a comunicação eficaz entre as partes envolvidas, e que possuam o intuito de mobilizar e coordenar os esforços necessários para cada período de sua evolução. Seus benefícios são listados por Albright (2003), dentre eles estão: o tempo representado de maneira explícita, a evidenciação das lacunas nos planos, organização de conjuntos mais realista de objetivos traçados e a maior eficácia na comunicação entre as partes interessadas. Diante disso, foi elaborado um modelo de *roadmap* a ser incorporado pela gerência quando a utilização da metodologia híbrida for escolhida, sua estrutura foi representada na Figura 47.

Figura 47 - Modelo de *roadmap* do projeto proposto.

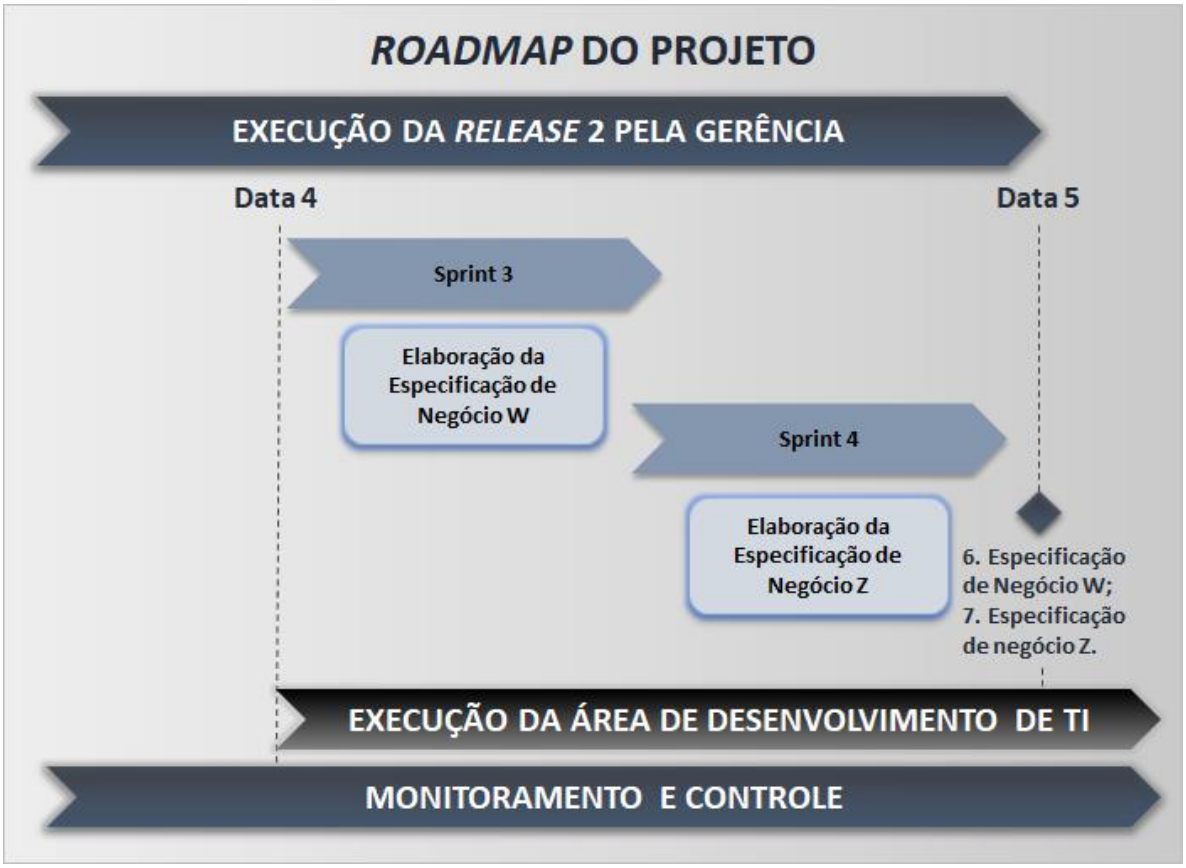


Fonte: Elaboração do autor - extraído de *Microsoft Power Point.*

Este *roadmap* é composto pelas principais entregas que ocorrerão ao longo do ciclo de vida do projeto (representadas pelos losangos), tanto pela Gerência de Desenvolvimento de Produtos e Serviços, quanto pela equipe de desenvolvimento de TI. A etapa de monitoramento e controle também é aplicada durante as duas execuções, da gerência e da área de TI.

A Figura 48 exemplifica como as *releases*, conjunto de *Sprints*, são controladas com a utilização deste artefato. Cada *Sprint* deverá elaborar uma ou mais especificações de negócios, conforme determinado no *backlog* da *Sprint*. Porém, apesar do monitoramento do prazo ocorrer semanalmente nas reuniões de ponto de controle, assim como ocorre com a utilização do cronograma no modelo tradicional, seu controle ocorrerá de maneira distinta, já que se espera a conclusão das *Sprints* somente na "Data 5" que poderá representar mais de uma semana.

Figura 48 – Detalhamento do *roadmap* do projeto proposto.

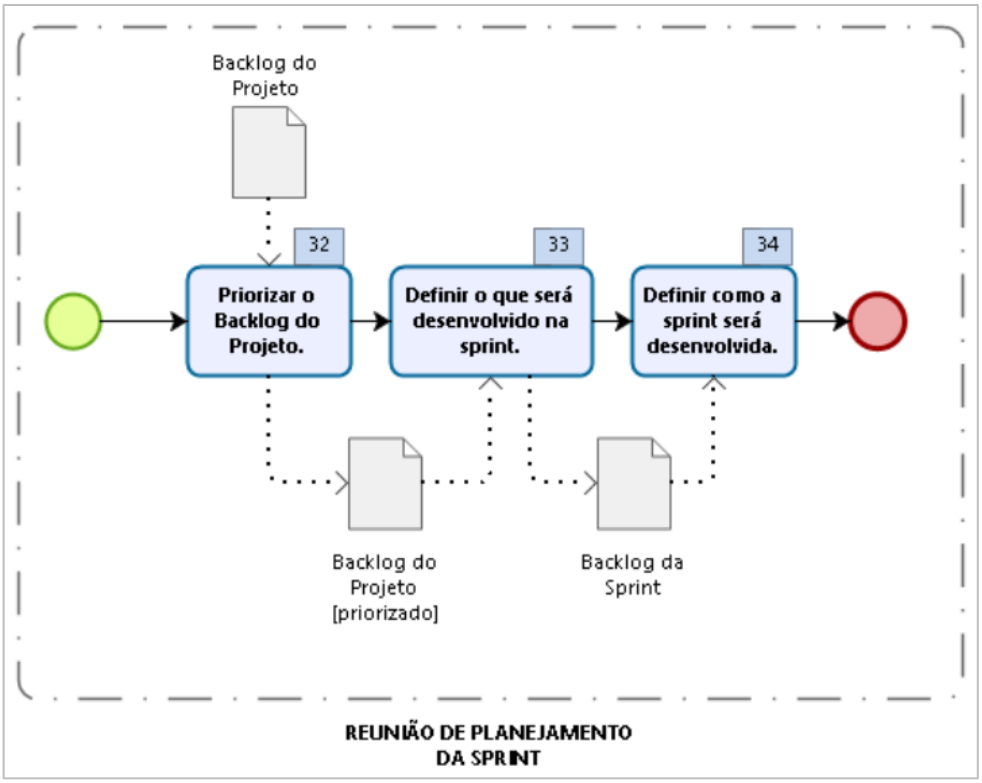


Fonte: Elaboração do autor - extraído de *Microsoft Power Point.*

Após a elaboração do *roadmap*, PGP e *backlog* do projeto o executivo realiza a validação da documentação, para que concretizada a reunião de *kick-off*.

Posteriormente ao planejamento do projeto, a gerência deverá efetuar a reunião de planejamento da *Sprint.* Nesta reunião a priorização do *backlog* do projeto é efetivada pelo *product owner*, gerando o *backlog* da *Sprint*. A partir disso, a equipe definirá o que será desenvolvido na *Sprint* e como as tarefas serão divididas para atendimento da mesma. A Figura 49 representa graficamente esta reunião.

Figura 49 - Processo de planejamento da *Sprint* da metodologia híbrida "*TO BE*".



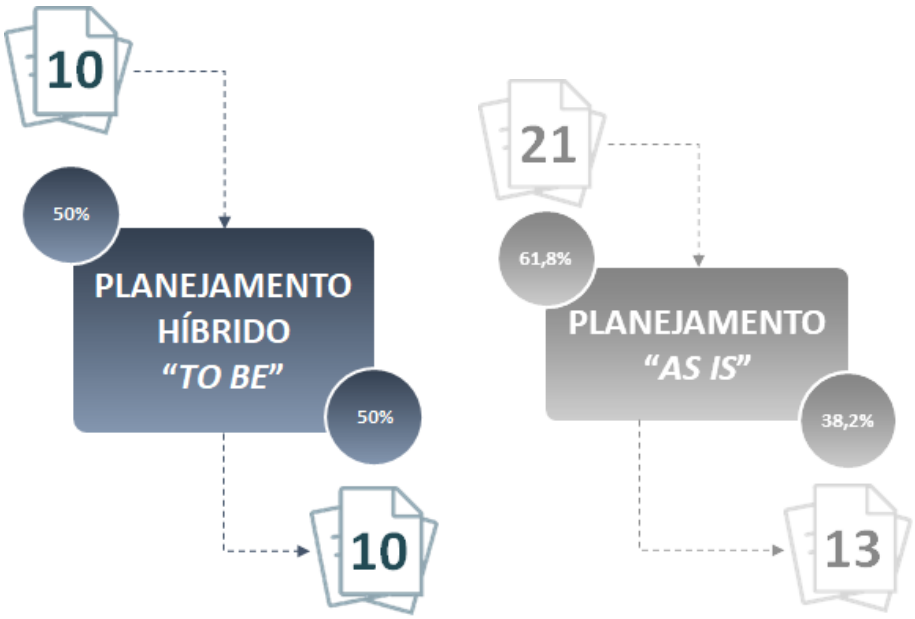
Fonte: Elaboração do autor – extraído de *Bizagi*.

O processo de planejamento da metodologia híbrida "*TO BE*" é composto por 17 atividades, considerando a reunião de planejamento as *Sprint*. Entretanto, 76% destas não pertencem ao processo de planejamento "*AS IS*", aumentando em 12 p.p. quando comparado ao processo de planejamento da metodologia tradicional "*TO BE*".

Considerando o número total de atividades do processo, 59% utilizam artefatos de saída e de entrada, sendo que todos os artefatos são elaborados pela gerência. Quando comparado ao processo de planejamento da metodologia tradicional "*TO BE*", houve um aumento em 2 p.p. nas atividades que possuem artefatos de saída e de 9 p.p. nas atividades que utilizam artefatos de consulta.

A Figura 50 expõe a quantidade e porcentagem referente aos artefatos de entrada e saída presentes neste processo de planejamento.

Figura 50 - Artefatos do processo de planejamento da metodologia híbrida "*TO BE*" x "*AS IS*".



Fonte: Elaboração do autor - extraído de *Microsoft Power Point.*

Os demais dados quantitativos do processo de planejamento da metodologia híbrida "*TO BE*" permanecem os mesmos do processo de planejamento da metodologia tradicional "*TO BE*", haja vista que não foram acrescentadas nem excluídas atividades de *loop* e atividades que possuem finalidade de validação com a alta administração ou com o executivo responsável pelo projeto.

O fluxograma completo do processo de planejamento da metodologia híbrida "*TO BE*", assim como sua descrição, encontram-se disponíveis nos Apêndices K e R respectivamente. Já o levantamento e consolidação dos dados estão detalhados no Apêndice U.

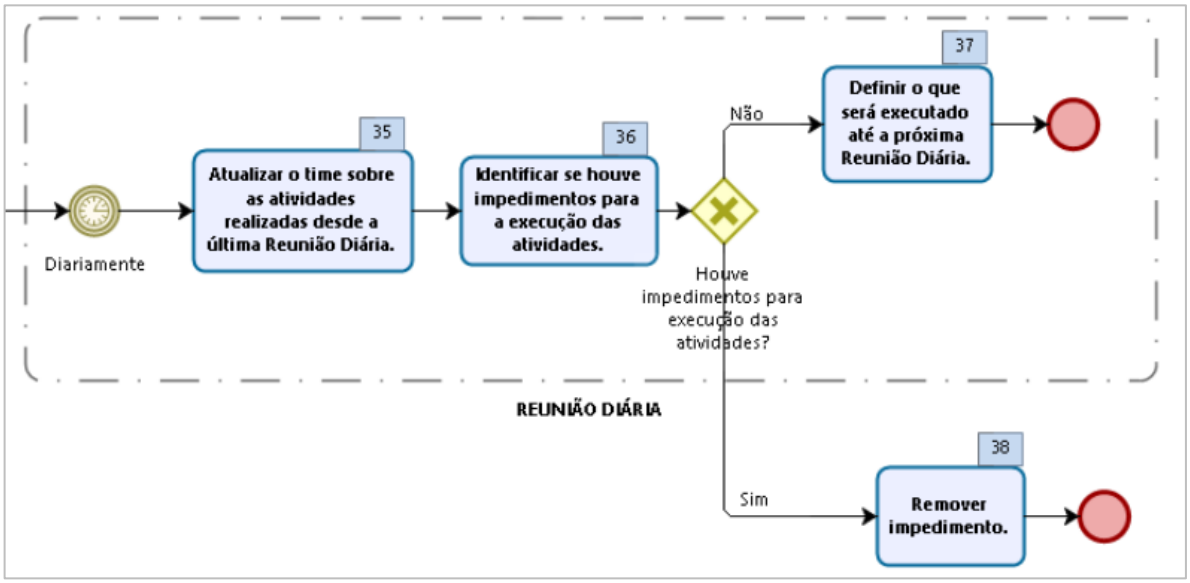
4.3.2.3. Processo de Execução e Controle da Metodologia Híbrida: "TO BE"

O processo de execução e controle da metodologia híbrida "*TO BE*" é o que mais se diferencia do processo de execução e controle da metodologia tradicional "*TO BE*", pois abrange as reuniões diárias, a reunião de revisão da *Sprint* e a reunião de retrospectiva da *Sprint*.

De acordo com as definições teóricas do *framework Scrum* citadas no item 2.2.2, as reuniões diárias possibilitam o alinhamento das atividades realizadas nas últimas 24 horas e das que ainda serão executadas futuramente, considerando este mesmo intervalo de tempo,

além de identificar e relatar possíveis impedimentos na execução dessas ao gerente do projeto. As atividades que compõem as reuniões diárias estão expostas na Figura 51.

Figura 51 - Reunião diária do processo de execução e controle da metodologia híbrida "*TO BE*".

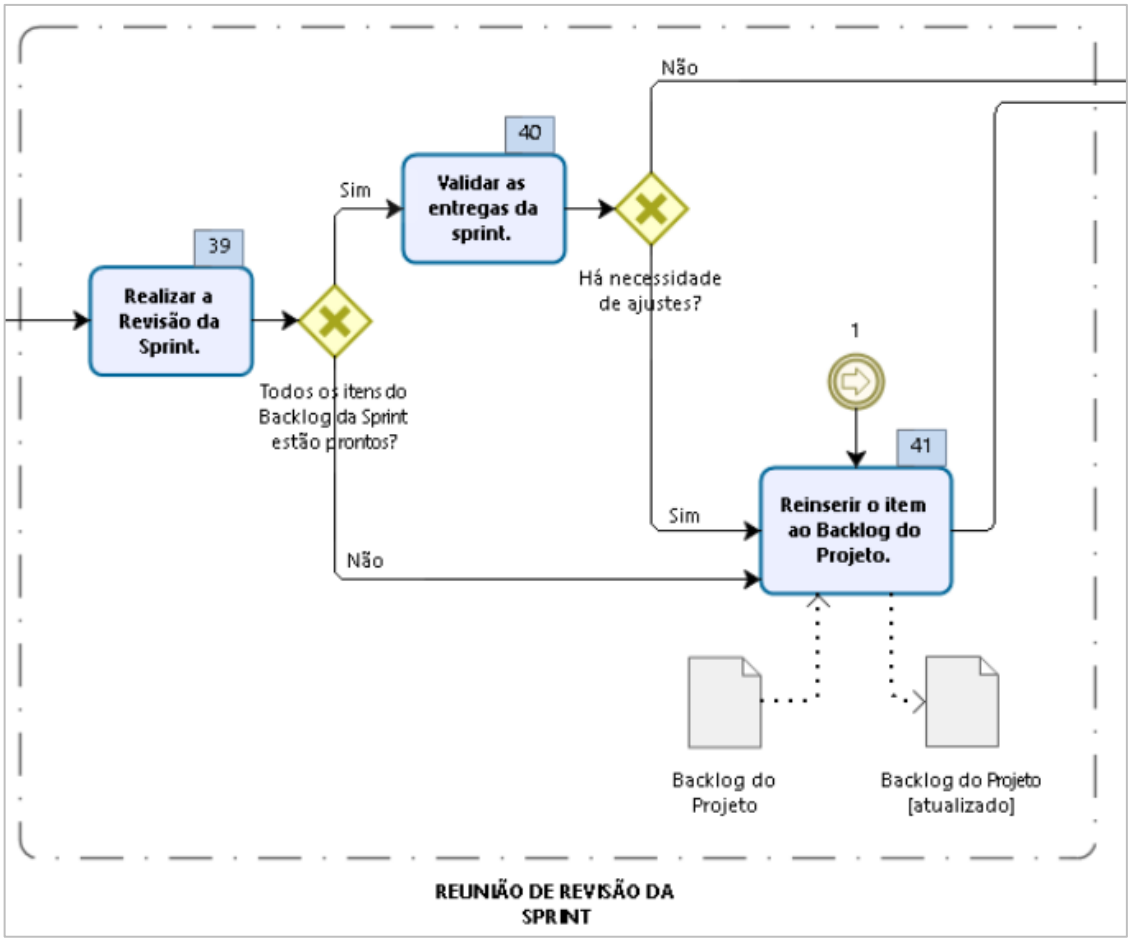


Fonte: Elaboração do autor.

Em seguida à execução da *Sprint*, a reunião de revisão da *Sprint* é praticada. Esta reunião possui o objetivo de validar as especificações de negócio elaboradas no ciclo da *Sprint* e atualizar o *backlog* do projeto, caso necessário.

Por consequência, deverão ser realizadas duas validações. Primeiramente a verificação da conclusão de todos os itens do *backlog* da *Sprint*, caso algum item não tenha sido desenvolvido, deverá ser reinserido ao *backlog* do projeto. Depois, ocorrerá a validação das entregas da *Sprint*, a fim de verificar se atende às expectativas do executivo e do gerente do projeto, caso seja solicitado algum ajuste este item também retornará ao *backlog* do projeto, devendo este ser repriorizado pelo *product owner*. A reunião de revisão da *Sprint* foi disposta na Figura 52.

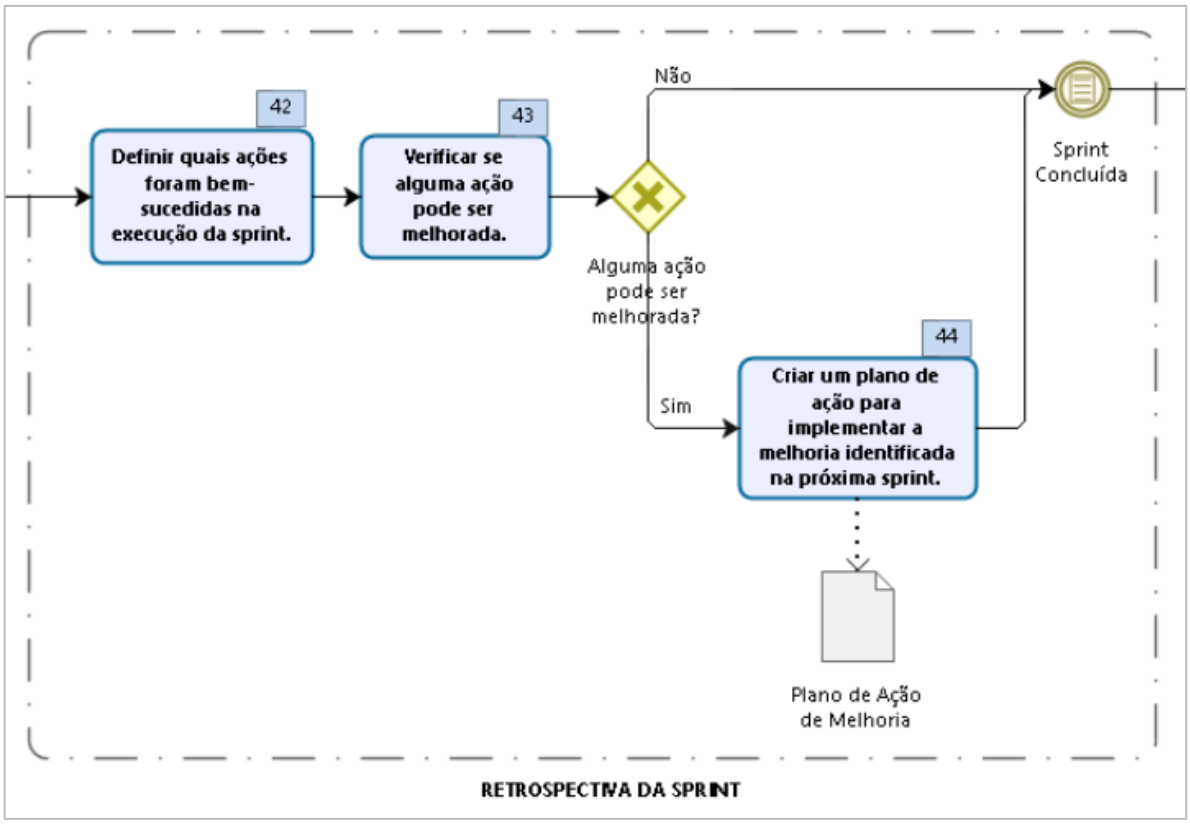
Figura 52 - Reunião diária do processo de execução e controle da metodologia híbrida "*TO BE*".



Fonte: Elaboração do autor.

A reunião de retrospectiva da *Sprint*, ilustrada na Figura 53, contém o objetivo de disponibilizar à equipe uma auto avaliação, possibilitando reflexões de ações bem sucedidas ao executar a *Sprint* e verificação de melhoria para aplicação nas próximas *Sprints*, através de um plano de ação. Esta reunião deverá ocorrer após a reunião de revisão da *Sprint* e somente depois a Sprint poderá ser considerada como concluída.

Figura 53 - Reunião de retrospectiva da *Sprint* do processo de execução e controle da metodologia híbrida "*TO BE*".

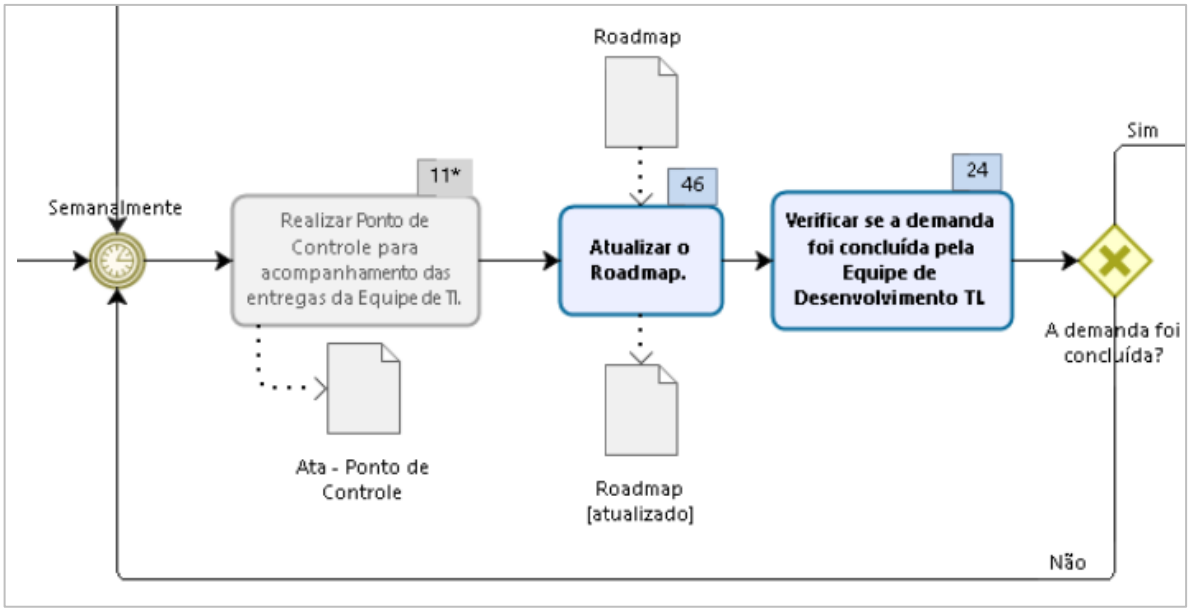


Fonte: Elaboração do autor.

Diante do exposto é possível concluir que até o momento a execução, monitoramento e controle foram realizados com base nas ações de responsabilidade da Gerência de Desenvolvimento de Produtos e Serviços. A partir de então o monitoramento e controle será voltado ao incremento tecnológico, executado pela área de desenvolvimento de TI. Sendo assim, as reuniões de ponto de controle semanais serão efetivadas até que todas as solicitações sejam finalizadas. A cada entrega realizada (marco) também deverá ocorrer a atualização no *roadmap*.

O cenário de monitoramento e controle das entregas da TI pela gerência poderá ser verificado na Figura 54.

Figura 54 - Atividades 11*, 24 e 46 do processo de execução e controle da metodologia híbrida "*TO BE*".



Fonte: Elaboração do autor.

Assim sendo, este processo possui 33 atividades, em que 48% não pertenciam ao processo de execução e controle "*AS IS*". Quando comparado ao total de atividades do processo de execução e controle da metodologia tradicional "*TO BE*", nota-se 3 atividades a mais e um aumento de 15 p.p. na porcentagem de atividades acrescentadas ao processo em questão.

Quanto aos documentos utilizados no processo, 27% das atividades executadas pela gerência possuem artefatos de saída e 21% utilizam artefatos de consulta. Quando comparado ao processo de execução e controle da metodologia tradicional "*TO BE*", a porcentagem de atividades que possuem artefatos de saída diminuiu em 6 p.p., enquanto a de atividades que utilizam artefatos de consulta diminuiu em 16 p.p.

A Figura 55 ilustra a quantidade e porcentagem referente aos artefatos de entrada e saída presentes no processo de execução e controle da metodologia híbrida "*TO BE*".

Figura 55 - Artefatos do processo de execução e controle da metodologia híbrida "*TO BE*" x "*AS IS*".

Fonte: Elaboração do autor - extraído de *Microsoft Power Point.*

Além disso, também não há nenhuma atividade de validação com a alta administração, entretanto, 30% das atividades do processo possuem caráter de validação seja com o executivo e/ou com o gerente de projeto.

O fluxograma completo do processo de execução e controle da metodologia híbrida "*TO BE*", assim como sua descrição, encontram-se disponíveis nos Apêndices L e R respectivamente. Já o levantamento e consolidação dos dados estão detalhados no Apêndice U.

4.3.2.4. Processo de Encerramento da Metodologia Híbrida: "TO BE"

A fase de encerramento, tanto para as metodologias tradicionais quanto para as metodologias ágeis, possui a intenção de finalizar formalmente as atividades do projeto. Diante disso, o processo de encerramento da metodologia híbrida "*TO BE*" se manteve idêntico ao processo de encerramento da metodologia tradicional "*TO BE*" e consequentemente os dados quantitativos do processo não sofreram alterações sobre os já apresentados no item 4.3.1.4.

O fluxograma completo do processo de encerramento da metodologia híbrida e tradicional "*TO BE*", assim como sua descrição, encontram-se disponíveis nos Apêndices M e R respectivamente. Já o levantamento e consolidação dos dados estão detalhados no Apêndice U.

5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados consolidados, obtidos através da análise dos doze processos apresentados no Capítulo 4.

A fim de proceder a análise dos dados e resultados, as informações foram dispostas em três planilhas, segmentadas de acordo com o tipo do processo: "*AS IS*", metodologia tradicional "*TO BE*" e metodologia híbrida "*TO BE*". Cada uma foi dividida nas fases do projeto (iniciação, planejamento, execução e controle e encerramento) e abrange: o nome da atividade, seu número de identificação, a fase do processo "*AS IS*" que esta atividade se encontra, os artefatos de entrada e saída utilizados e, somente para o processo "*AS IS*", o tempo médio de execução em cada atividade apresentada. Estes documentos estão disponíveis nos Apêndice I, J e K.

Posteriormente os dados de todos os processos analisados foram consolidados em novas tabelas, ainda agrupados pelas fases do projeto, compostas pelas seguintes informações para cada tipo de processo ("*AS IS*", metodologia tradicional "*TO BE*" e metodologia híbrida "*TO BE*"):

- Total de atividades;
- Atividades de validação com a alta administração (COLED/CA);
- Atividades de *loop*;
- Atividades que utilizam artefatos de consulta (entrada);
- Atividades que geram artefatos (saída);
- Total de artefatos de entrada;
- Total de artefatos de saída;
- Artefatos não elaborados pela gerência utilizada como objeto deste estudo;
- Quantidade de atividades do processo "*AS IS*";
- Quantidade de atividades do processo da metodologia tradicional "*TO BE*";

- Quantidade de atividades do processo da metodologia híbrida "*TO BE*";

Para a quantificação dos artefatos utilizados pelas atividades foram desconsiderados os duplicados, ou seja, artefatos de saída que também eram utilizados como artefatos de entrada foram contabilizados somente uma vez. Durante a classificação destas documentações (entrada ou saída), foi considerada como premissa a seguinte situação: caso o artefato tivesse sido elaborado durante o processo, este deveria ser classificado como artefato de saída. A categorização dos artefatos está disponível para consulta no Apêndice L. Quanto às atividades de *loop*, foram consideradas as atividades que poderiam ser executadas mais de uma vez durante todo o ciclo do processo, a fim de identificar o retrabalho que cada fase contempla. As Tabelas 1, 2, 3 e 4 concretizam todas as condições descritas acima.

Tabela 1 - Dados obtidos dos processos de iniciação.

PROCESSO DE INICIAÇÃO				
DADOS OBTIDOS		***"AS IS"***	***"TO BE"***	
			TRADICIONAL	**HÍBRIDO**
Total de atividades		**18**	**5**	**6**
Atividades de validação com a alta administração		**3** 17%	**1** 20%	**1** 17%
Atividades de loop		**0** 0%	**2** 40%	**2** 33%
Atividades que utilizam artefatos de consulta (entrada)		**5** 28%	**3** 60%	**3** 50%
Atividades que geram artefatos (saída)		**3** 17%	**2** 40%	**2** 33%
Total de artefatos	**Entrada**	**2** 40%	**1** 33%	**1** 33%
	Saída	**3** 60%	**2** 67%	**2** 67%
Artefatos não elaborados pela gerência		**2** 40%	**1** 33%	**1** 33%
Atividades do processo de iniciação "*AS IS*"		**18** 100%	**0** 0%	**0** 0%
Atividades do processo de iniciação tradicional "*TO BE*"		**0** 0%	**5** 100%	**5** 83%
Atividades do processo de iniciação híbrido "*TO BE*"		**0** 0%	**0** 0%	**1** 17%

Fonte: Elaboração do autor.

Os dados apresentados na Tabela 1 confirmam a conclusão citada no item 4.3.1.1, nenhuma das atividades do processo de iniciação "*AS IS*" compõem os processos de iniciação "*TO BE*" e somente uma atividade diferencia o processo de iniciação da metodologia tradicional para a híbrida. Com isso é possível inferir que a metodologia tradicional se sobressai em 83% das atividades do processo de iniciação híbrido. Além disso, com a diminuição dos artefatos, consequentemente a quantidade de atividades que os utilizam também diminuíram.

No que se referem aos processos de planejamento, foram mantidas 41% das atividades do processo de planejamento "*AS IS*" no processo de planejamento da metodologia tradicional "*TO BE*", enquanto o processo de planejamento da metodologia híbrida "*TO BE*" foi composto por 55% de atividades do "*AS IS*" e 21% de atividades da metodologia tradicional (PMBOK® e PRINCE2™). Portanto, é possível concluir que 24% das atividades do processo híbrido se referem ao *framework Scrum*, tornando-o mais evidenciado nesta fase. A Tabela 2 apresenta os dados obtidos dos processos de planejamento.

Tabela 2 - Dados obtidos dos processos de planejamento.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO				
DADOS OBTIDOS		***"AS IS"***	***"TO BE"***	
			TRADICIONAL	**HÍBRIDO**
Total de atividades		**42**	**26**	**29**
Atividades de validação com a alta administração		**3** 7%	**1** 4%	**1** 3%
Atividades de loop		**20** 48%	**12** 46%	**12** 41%
Atividades que utilizam artefatos de consulta (entrada)		**10** 24%	**11** 42%	**10** 34%
Atividades que geram artefatos (saída)		**10** 24%	**12** 46%	**13** 45%
Total de artefatos	**Entrada**	**4** 27%	**3** 20%	**3** 19%
	Saída	**11** 73%	**12** 80%	**13** 81%
Artefatos não elaborados pela gerência		**4** 27%	**1** 7%	**1** 6%
Atividades do processo de planejamento "*AS IS*"		**42** 100%	**17** 65%	**16** 55%

Continua

Conclusão

PROCESSO DE PLANEJAMENTO			
DADOS OBTIDOS	***"AS IS"***	***"TO BE"***	
		TRADICIONAL	**HÍBRIDO**
Atividades do processo de planejamento tradicional "*TO BE*"	**0** 0%	**9** 35%	**6** 21%
Atividades do processo de planejamento híbrido "*TO BE*"	**0** 0%	**0** 0%	**7** 24%

Fonte: Elaboração do autor.

Os dados apresentados na TABELA 3, acerca dos processos de execução e controle "*AS IS*" e "*TO BE*", revelam que nenhum desses contempla atividades de validação com a alta administração. A utilização de artefatos não elaborados pela gerência diminuiu 60% reduzindo a dependência da gerência com áreas externas ao processo. Das atividades do processo "*AS IS*", 18 foram mantidas no processo tradicional "*TO BE*" e 17 no processo híbrido "*TO BE*". Considerando que 39% das atividades que compõem o processo híbrido "*TO BE*" não pertencem ao processo tradicional "*TO BE*", é possível concluir que o *framework Scrum* também se sobressai nesta fase.

TABELA 3 - DADOS OBTIDOS DOS PROCESSOS DE EXECUÇÃO E CONTROLE.

PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE				
DADOS OBTIDOS		***"AS IS"***	***"TO BE"***	
			TRADICIONAL	**HÍBRIDO**
Total de atividades		**40**	**27**	**33**
Atividades de validação com a alta administração		**0** 0%	**0** 0%	**0** 0%
Atividades que utilizam artefatos de consulta (entrada)		**21** 53%	**10** 37%	**7** 21%
Atividades que geram artefatos (saída)		**16** 40%	**9** 33%	**9** 27%
Total de artefatos	**Entrada**	**5** 24%	**5** 50%	**6** 55%
	Saída	**16** 76%	**5** 50%	**5** 45%
Artefatos não elaborados pela gerência		**5** 24%	**2** 20%	**2** 18%
Atividades do processo de execução e controle "*AS IS*"		**40** 100%	**18** 67%	**17** 52%

Continua

Conclusão

PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE			
DADOS OBTIDOS	***"AS IS"***	***"TO BE"***	
		TRADICIONAL	**HÍBRIDO**
Atividades do processo de execução e controle tradicional "*TO BE*"	**0** 0%	**9** 33%	**3** 9%
Atividades do processo de execução e controle híbrido "*TO BE*"	**0** 0%	**0** 0%	**13** 39%

Fonte: Elaboração do autor.

Quanto aos processos de encerramento, o da metodologia híbrida "*TO BE*" se manteve idêntico ao processo de encerramento da metodologia tradicional "*TO BE*" e consequentemente os dados quantitativos do processo não sofreram alterações conforme é demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4 - Dados obtidos dos processos de encerramento.

PROCESSO DE ENCERRAMENTO				
DADOS OBTIDOS		***"AS IS"***	***"TO BE"***	
			TRADICIONAL	**HÍBRIDO**
Total de atividades		**9**	**3**	**3**
Atividades de validação com a alta administração		**0** 0%	**0** 0%	**0** 0%
Atividades que utilizam artefatos de consulta (entrada)		**1** 11%	**0** 0%	**0** 0%
Atividades que geram artefatos (saída)		**4** 44%	**2** 67%	**2** 67%
Total de artefatos	**Entrada**	**0** 0%	**0** 0%	**0** 0%
	Saída	**4** 100%	**2** 100%	**2** 100%
Artefatos não elaborados pela gerência		**0** 0%	**0** 0%	**0** 0%
Atividades do processo de encerramento "*AS IS*"		**9** 100%	**2** 67%	**2** 67%

Continua

PROCESSO DE ENCERRAMENTO			
DADOS OBTIDOS	***"AS IS"***	***"TO BE"***	
		TRADICIONAL	**HÍBRIDO**
Atividades do processo de encerramento tradicional "*TO BE*"	**0** 0%	**1** 33%	**1** 33%
Atividades do processo de encerramento híbrido "*TO BE*"	**0** 0%	**0** 0%	**0** 0%

Fonte: Elaboração do autor.

A seguir, serão relatadas as considerações finais da pesquisa, certificando se os resultados obtidos durante o desenvolvimento do trabalho estão de acordo com os objetivos propostos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O último capítulo possui o intuito de ressaltar se os objetivos propostos pela pesquisa foram cumpridos e apresentar as conclusões sobre o estudo de caso realizado, evidenciando a relevância da proposta exposta.

6.1 DOS OBJETIVOS ESTABELECIDOS

A realização desse estudo, com o apoio da descrição do processo de gerenciamento de projetos "*AS IS*", proporcionou uma maior compreensão quanto às adversidades causadas pela falta de utilização de uma metodologia estruturada nesta IF.

Para isso, foram estruturados quatro objetivos específicos que englobam os relatos de melhores práticas das metodologias tradicional e ágil utilizadas no gerenciamento de projetos, a modelagem de processos para reconhecimento do cenário atual da instituição financeira estudada e a proposta da metodologia híbrida para condução de projetos contemplando as melhores práticas enunciadas.

Neste sentido, o detalhamento das melhores práticas das metodologias tradicionais – PMBOK® e PRINCE2™ – e do *framework Scrum*, selecionado para representar a metodologia ágil neste trabalho, foram explicitados nos itens 2.2.1 e 2.2.2, respectivamente. Desta forma, foi possível atingir assim os dois primeiros objetivos específicos do estudo.

Os demais objetivos específicos foram atingidos utilizando a modelagem dos processos. O diagnóstico da situação atual na área utilizada como objeto neste estudo foi representado pelo processo de gerenciamento de projetos "*AS IS*" disponível nos Apêndices A, C, E e G.

A partir da identificação do estado atual da organização foi confirmada a escassez de abordagens metodológicas de gerenciamento de projetos no processo com a insuficiência de planejamento, inexistência do controle de mudanças, comunicação falha entre a equipe de desenvolvimento e gestão, falta de definição dos riscos do projeto e carência no gerenciamento da qualidade. Devido à falta de utilização de qualquer metodologia pela gerência analisada, a proposta contemplou a adequação das metodologias tradicionais de projeto à IF, além da criação de uma metodologia híbrida.

O processo de iniciação "*AS IS*" era composto por diversas atividades com âmbito de planejamento, não se fazendo necessária a elaboração de uma documentação formal para iniciar o projeto. Diante disso, o processo foi totalmente reestruturado com a sugestão de inclusão de 5 atividades no método tradicional e 6 no método ágil a fim de fazê-lo atender seu objetivo.

No processo de planejamento "*AS IS*", não se utilizava artefatos que documentassem e formalizassem os planos para atingimento do sucesso do projeto, consequentemente as informações se perdiam ao longo do ciclo de vida do projeto. Diante disso, e considerando a finalidade da fase como a estruturação de um plano geral para a atingimento do sucesso – definição do escopo e das estratégias utilizadas para alcançar seus objetivos – foram acrescentadas 9 atividades no método tradicional, que correspondem à 35% do total de atividades deste processo, e 13 atividades no método híbrido, sendo 54% referentes ao *Scrum*.

Conforme citado no item 4.3.1.3, a fase de execução e controle possui o propósito de executar o trabalho definido no PGP, acompanhar e controlar o progresso e desempenho do projeto satisfazendo suas expectativas. Considerando que as entregas mais importantes da Gerência de Desenvolvimento de Produtos e Serviços são as especificações de negócio, fato observado durante a elaboração do processo "*AS IS*", foi possível concluir que a falta de um planejamento estruturado nesta gerência impedia o monitoramento e controle de suas entregas.

O processo de execução e controle "*AS IS*" apresentou um controle da gerência somente nas entregas a serem realizadas pela equipe de desenvolvimento de TI. Diante disso, foi sugerido no processo da metodologia híbrida "*TO BE*" a inclusão de 16 novas atividades, abrangendo eventos recomendados pelo *framework Scrum*, a fim de aumentar o controle interno da área. Já no processo de execução e controle da metodologia tradicional "*TO BE*" a inclusão do monitoramento e controle constante dos riscos e uma gestão de mudanças levaram ao acréscimo de 9 atividades no processo, mantendo somente 43% das atividades do processo "*AS IS*".

Cabe destacar, que diante do cenário identificado, foi proposto no processo híbrido a utilização de um *roadmap* para o planejamento e controle das entregas, ao invés de um cronograma tradicional, conforme elucidação do item 4.3.2.2.

Por fim, a fase de encerramento, para as metodologias tradicionais, possui a intenção de finalizar formalmente as atividades do projeto. Diante disso, foi acrescentada a atividade

de consolidação de lições aprendidas com o intuito de melhorar o desempenho de projetos futuros.

Estas propostas também foram representadas em forma de diagrama de processo e denominadas como processo de gerenciamento de projetos "*TO BE*" e encontram-se disponíveis nos Apêndices I, J, K, L, M, N, O, P e Q.

Dentro do contexto desta organização, sem maturidade em gerenciamento de projetos, a implantação de uma metodologia híbrida em GP permitirá a coordenação de seus processos de maneira colaborativa, flexível e documentada, fortalecendo competências dinâmicas que repercutirão em diminuição de adversidades durante a comunicação, aumento da integração da equipe e ganhos de performance.

Apesar de o estudo ter sido realizado utilizando como base o gerenciamento de projetos aplicado à uma Instituição Financeira, a metodologia híbrida desenvolvida poderá ser aplicada à outros segmentos de mercado utilizando as orientações detalhadas descritas nesta pesquisa.

6.2 TRABALHOS FUTUROS

Apesar de o estudo ter disponibilizado um modelo híbrido de GP completo para implantação na IF, devido a carência de tempo disponível e à falta de autonomia na IF, o projeto teve como limitação a ausência da aplicação do modelo proposto para verificação de seus efetivos impactos. Haja vista que o tempo médio de execução de cada atividade já foi obtido por meio de entrevistas com os integrantes da área, seria interessante que a produtividade da equipe também fosse medida após a aplicação do modelo proposto para futuras comparações de resultados. Com tais dados disponíveis, os impactos da metodologia sugerida poderiam ser quantificados, permitindo a fundamentação na decisão de qual metodologia de GP utilizar na Gerência de Desenvolvimento de Produtos e Serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRIGHT, R. E. **A Unifying Architecture for Roadmaps Frames a Value Scorecard**, Albany, NY, 2003.

ALVES, C. A. DE M.; CHEROBIM, A. P. M. S. Análise do Nível de Divulgação do Risco Operacional Segundo Recomendações do Comitê da Basiléia: Estudo em Bancos do País e do Exterior. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 2, p. 57–86, 2009.

ANSELMO, J. L. Escritório de Gerenciamento de Projetos: Um Estudo de caso. **São Paulo**, 2002.

ANSELMO, J. L., Maximiano, A. C. A. **PMO:** um estudo de caso. Revista Administração. São Paulo, 2006.

APMG – International PRINCE2™ – Projetos em ambientes controlados. (2015). Disponível em <http://www.apmg-international.com/br/qualificao/PRINCE2/PRINCE2-br.aspx> Acesso em: 12 de maio de 2018.

_____. NBR **ISO 21500**: orientações sobre gerenciamento de projeto. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

CAMP, R. **Benchmarking:** O caminho da qualidade total; Pioneira; 1998.

CARVALHO, B.; MELLO, C. Revisão, análise e classificação da literatura sobre o método de desenvolvimento de produtos ágil Scrum. **Anais do XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI**, p. 1–16, 2009.

CRAWFORD, J.K. **Improving organizational productivity with a project office. Contract Management**, [S.l.], v.40, n.6, p.2-3, Junho 2000.

CRUZ, F. **Gerenciamento ágil de projetos com Scrum e PMBOK**. v. 1, p. 49, 2014.

CRUZ, F. **Scrum e Agile em projetos: guia completo** – Rio de Janeiro; Brasport, 2015.

EDER, S. et al. Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. **Production**, v. 25, n. 3, p. 482–497, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. [s.l: s.n.]. v. 264

HUNT, V. Daniel. **Process mapping: how to reengeneer your business processes.** New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

HOBDAY, M. The project-based organisation: an ideal form for managing complex products

and systems? **Research Policy**, v. 29, n. 7–8, p. 871–893, 2000.

INTRONA, L. D.; WHITLEY, E. A. Against method- *ism*. **Information Technology & People**, v. 10, n. 1, p. 31–45, 1997.

JOHANSSON, Henry J. et al. **Processos de negócios.** São Paulo: Pioneira, 1995.

KERZNER, H. S**trategic Planning for Project Management using Project Management Maturity Model.** New York, NY: John Wiley & Sons."; 2001.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos:** as melhores práticas. 3ª Ed. 2016.

MENEZES, L. Gestão de projetos. p. 126, 2005.

MERLO, Á. R. C.; BARBARINI, N. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. **Psicologia & Sociedade**, v. 14, n. 1, p. 103–122, 2002.

MIDDLETON, P.; JOYCE, D. Lean software management: BBC worldwide case study. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 59, n. 1, p. 20–32, 2012.

OGC (2011). **Gerenciando projetos de sucesso com PRINCE2**. Norwich: The Stationery Office.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. DE. Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão de projetos. **Production**, v. 26, n. 1, p. 129–144, 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhemento em Gerencimanto de Projetos (Guia PMBOK)**. [s.l: s.n.].

ROSE, T.; MELLO, C. Proposta de Sistemática para Gestão de Projetos baseada na Metodologia Ágil Scrum. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2010.

SCHUH, P. **Integrating agile development in the real word. Programming Series**. Charle Rives Media, 2005.

SCHWABER, K. **Agile Project Management with Scrum**. [s.l: s.n.]. v. 7

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. Guia do SCRUM. **Harvard Business Review, Boston**, v. IV, p. 163–179, 2013.

SIEGELAUB, Jay M. **How PRINCE2™ Can Complement PMBOK®**. Originally published as a part of 2004 PMI Global Congress Proceedings — Anaheim, California. 2004.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. **A pesquisa científica**. [s.l: s.n.].

SOARES, G. F. Gestão de riscos operacionais e controles internos: o caso de uma instituição bancária. p. 48, 2013.

SOARES, M. D. S. Comparação entre Metodologias Ágeis e Tradicionais para o Desenvolvimento de *Software*. **INFOCOMP Journal of Computer Science**, v. 27, n. 2, p. 6, 2003.

ŠPUNDAK, M. Mixed Agile/Traditional Project Management Methodology – Reality or Illusion? **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 119, p. 939–948, 2014.

TUBINO, D. F. *et al*. **Benchmarking Enxuto**: um método de auxílio à implantação da manufatura enxuta. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2008.

TREITEL, R., **Roadmap et Roadmapping: tout ce que vous voulez savoir sur les roadmaps et vous n'avez jamais osé demander**. France, 2005.

VALLE, A. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos:** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

VARGAS, R.V. **O Gerenciamento de Projetos nas Instituições Financeiras**, 2010. Disponível em: <https://ricardo-vargas.com/pt/podcasts/pm-financial-institutions/> Acesso em: 27 de setembro de 2017.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos (8ª Edição): Estabelecendo diferenciais competitivos**, 2016.

WESLEY A., **Adaptative Project Framework: managing complexity in the face of uncertainty.** 1 ed. Boston EUA, 2010.

WIDEMAN, M. Project Management Methodologies - A book review. **Management**, v. 2003, p. 296, 2005.

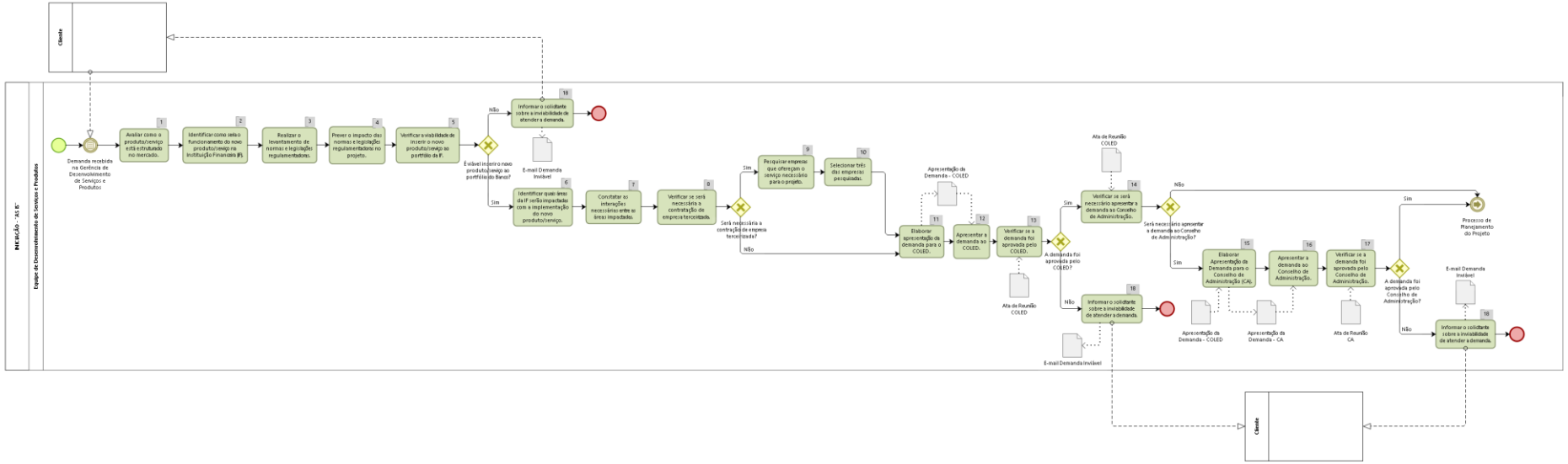
WYSOCKI, R. K. **Effective Project ManagementInformation Systems**, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. [s.l: s.n.]. v. 2

APÊNDICES

APÊNDICE A - Processo de Iniciação: "*AS IS*" 96
APÊNDICE B - Detalhamento do Processo de Iniciação: "*AS IS*" 97
APÊNDICE C - Processo de Planejamento: "*AS IS*" 102
APÊNDICE D - Detalhamento do Processo de Planejamento: "*AS IS*" 103
APÊNDICE E - Processo de Execução: "*AS IS*" 115
APÊNDICE F - Detalhamento do Processo de Execução: "*AS IS*" 116
APÊNDICE G - Processo de Encerramento: "*AS IS*" 129
APÊNDICE H - Detalhamento do Processo De Encerramento: "*AS IS*" 130
APÊNDICE I - Processo de gerenciamento de projetos "*TO BE*" 133
APÊNDICE J - processo de iniciação da metodologia tradicional "*TO BE*" 134
APÊNDICE K - Processo de planejamento da metodologia tradicional "*TO BE*" 135
APÊNDICE L - Processo de execução e controle da metodologia tradicional "*TO BE*" 136
APÊNDICE M - Processo de encerramento da metodologia tradicional e híbrida "*TO BE*" 137
APÊNDICE N - Processo de iniciação da metodologia híbrida "*TO BE*" 138
APÊNDICE O - Processo de planejamento da metodologia híbrida "*TO BE*" 139
APÊNDICE P - Processo de planejamento da Sprint da metodologia híbrida "*TO BE*" 140
APÊNDICE Q - Processo de execução e controle da metodologia híbrida "*TO BE*" 141
APÊNDICE R - Detalhamento do processo de gerenciamento de projetos: "*TO BE*" 142
APÊNDICE S – Levantamento de Dados dos Processos "*AS IS*" 159
APÊNDICE T – Levantamento de Dados dos Processos da Metodologia Tradicional "*TO BE*" 175
APÊNDICE U – Levantamento de Dados dos Processos da Metodologia Híbrida "*TO BE*" 180
APÊNDICE V – Consolidação dos artefatos utilizados nos processos 186

APÊNDICE A - Processo de Iniciação: "*AS IS*"



Fonte: Extraído de *Bizagi.*

APÊNDICE B - Detalhamento do Processo de Iniciação: "*AS IS*"

O processo de iniciação na IF utilizada como base dos estudos desenvolvidos neste documento tem o objetivo de formalizar o início do projeto, registrando as informações preliminares através das validações realizadas com a alta administração.

1	Avaliar como o produto/serviço está estruturado no mercado.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Demanda interna: ata de reuniões, e-mail ou chamados formalizados no sistema da empresa. Demanda externa: cartas, e-mail ou chamados formalizados no sistema da empresa.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	16 dias.
Descrição da Atividade	A partir do recebimento da demanda é realizada uma avaliação do produto no mercado. O intuito da atividade é identificar como a concorrência disponibiliza o produto/serviço no mercado, sendo possível também identificar algumas condições e regras comerciais.

2	Identificar como seria o funcionamento do novo produto/serviço na Instituição Financeira (IF).
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	8 dias.
Descrição da Atividade	Diante do levantamento da estruturação do produto no mercado são mapeadas as possibilidades de implantação do produto na IF.

3	Realizar o levantamento de normas e legislações regulamentadoras.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	16 dias.
Descrição da Atividade	São realizadas pesquisas com o intuito de identificar as normas e legislações regulamentadoras que possuam foco no tema do projeto.

4	Prever o impacto das normas e legislações regulamentadoras no projeto.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	10 dias.

Continua

4	Prever o impacto das normas e legislações regulamentadoras no projeto.
Descrição da Atividade	Após o levantamento de normas e legislações vigentes é analisado como essas regras podem influenciar ou vir a influenciar o desenvolvimento do projeto. Esta atividade é fundamental para identificar se deverão ocorrer mudanças na IF para adequação à legislação, portanto é necessário que seja realizado um acompanhamento constante até a etapa de desenvolvimento do produto/serviço para que a informação esteja sempre atualizada.

5	Verificar a viabilidade de inserir o novo produto/serviço ao portfólio da IF.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	15 dias.
Descrição da Atividade	É verificado se o produto/serviço está de acordo com o planejamento estratégico pré-estabelecido, para que em seguida seja definido se este irá ser integrado ou não ao portfólio da IF. Esta atividade também engloba o estudo prévio e simplificado da viabilidade econômica e financeira do projeto. Caso seja viável inserir o novo produto/serviço ao portfólio da IF, seguir para a atividade 6. Caso não seja viável inserir o novo produto/serviço ao portfólio da IF, seguir para a atividade 18.

6	Identificar quais áreas da IF serão impactadas com a implementação do novo produto/serviço.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	5 dias.
Descrição da Atividade	São identificadas quais atividades deverão ser incluídas ou alteradas em cada área impactada da organização.

7	Constatar as interações necessárias entre as áreas impactadas.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	11 dias.
Descrição da Atividade	As interações necessárias entre as áreas da IF impactadas com a implantação do projeto são constatadas nesta atividade.

8	Verificar se será necessária a contratação de empresa terceirizada.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	7 dias.
Descrição da Atividade	A verificação da necessidade de contratação de empresas terceirizadas ocorre com base em três critérios básicos, são eles: 1. Se a equipe de projeto possui *know-how* no produto/serviço a ser desenvolvido; 2. Se a organização possui solução tecnológica já desenvolvida que atenda às necessidades do projeto. Caso negativo deve-se verificar qual o tempo estimado de desenvolvimento pela equipe interna; e 3. Qual o custo para a contratação de empresas terceirizadas especializadas no produto/serviço a ser disponibilizado. Caso seja identificada a necessidade de contratação de uma empresa terceirizada, seguir para a atividade 9. Caso não seja identificada a necessidade de contratação de uma empresa terceirizada, seguir para a atividade 11.

9	Pesquisar empresas que ofereçam o serviço necessário para o projeto.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	6 dias.
Descrição da Atividade	São realizadas pesquisas via internet e/ou *benchmarking* para identificar as empresas que oferecem o serviço ou produto necessário para o desenvolvimento do projeto na IF.

10	Selecionar três das empresas pesquisadas.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	Para a seleção de empresas é necessário realizar um levantamento de no mínimo 3 opções para um processo comparativo. Geralmente, os critérios utilizados nesta seleção são: 1. Identificar o posicionamento da empresa no mercado, incluindo os clientes já atendidos; 2. Analisar o custo x benefício do produto/serviço oferecido pela empresa.

11	Elaborar apresentação da demanda para o COLED.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Apresentação da Demanda - COLED
Tempo Médio de Execução	9 dias.
Descrição da Atividade	Todas as informações colhidas até esta etapa do processo são agrupadas em uma apresentação no *Microsoft Power Point* para posicionar a Diretoria da IF.

12	Apresentar a demanda ao COLED.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Apresentação da Demanda – COLED.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	Após a finalização da apresentação é realizada uma apresentação formal à Diretoria.

13	Verificar se a demanda foi aprovada pelo COLED.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Ata de Reunião do COLED.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	É verificado na Ata de Reunião do COLED se o projeto apresentado foi aprovado. Caso a demanda tenha sido aprovada pelo COLED, seguir para a atividade 14. Caso a demanda não tenha sido reprovada pelo COLED, seguir para a atividade 18.

14	Verificar se será necessário apresentar a demanda ao Conselho de Administração.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Ata de Reunião do COLED.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	É verificado na Ata de Reunião do COLED se será necessário apresentar o projeto para deliberação do Conselho de Administração da IF. Caso seja necessário apresentar o projeto ao CA, seguir para a atividade 15. Caso seja não necessário apresentar o projeto ao CA, o processo de planejamento do projeto é iniciado.

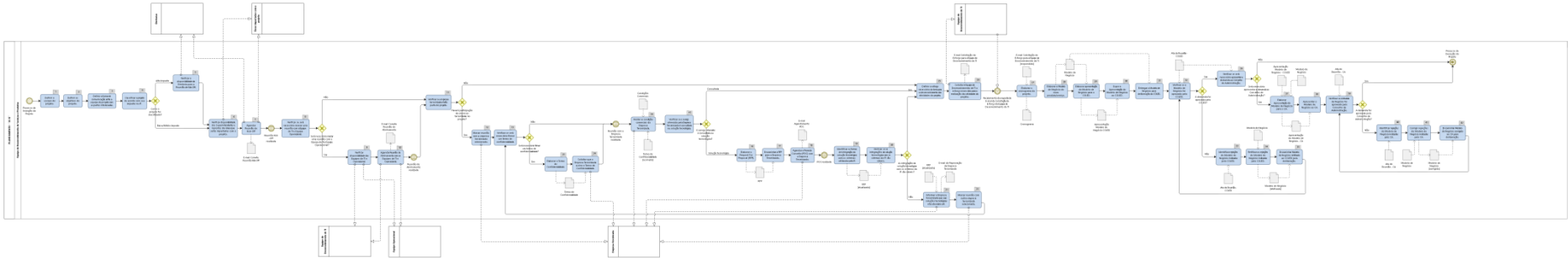
15	Elaborar Apresentação da Demanda para o Conselho de Administração.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Apresentação da Demanda – COLED
Artefato de Saída	Apresentação da Demanda - CA
Tempo Médio de Execução	5 dias.
Descrição da Atividade	A Apresentação da Demanda – COLED é utilizada como base para elaboração da Apresentação da Demanda – CA no *Microsoft Power Point*. Nesta apresentação as informações são filtradas tornando-as menos detalhadas, porém mais objetivas.

16	Apresentar a demanda ao Conselho de Administração.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Apresentação da Demanda – CA.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	Após a finalização da apresentação é realizada uma apresentação formal ao CA.

17	Verificar se a demanda foi aprovada pelo Conselho de Administração.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Ata de Reunião do CA.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	É verificado na Ata de Reunião do CA se o projeto apresentado foi aprovado. Caso a demanda tenha sido aprovada pelo CA, o processo de planejamento do projeto é iniciado. Caso a demanda tenha sido reprovada pelo CA, seguir para a atividade 18.

18	Informar o solicitante sobre a inviabilidade de atender a demanda.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	E-mail Demanda Inviável.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	A inviabilidade de atendimento da demanda é informada ao solicitante através de e-mail ou ligações telefónicas finalizando o fluxo do processo.

APÊNDICE C - Processo de Planejamento: "*AS IS*"



Fonte: Extraído de *Bizagi.*

APÊNDICE D - Detalhamento do Processo de Planejamento: "*AS IS*"

O processo de planejamento nesta IF tem o objetivo de formalizar como a execução do projeto deverá ser realizada mantendo as expectativas do cliente alinhadas com as da alta administração da organização.

1	Definir o escopo do projeto.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	4 dias.
Descrição da Atividade	Define-se o escopo do projeto demarcando seus limites, ou seja, definindo o que está ou não incluso no projeto.

2	Definir os objetivos do projeto.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	2 dias.
Descrição da Atividade	São definidos os objetivos do projeto, traduzindo, de maneira objetiva, o que deverá ser realizado. Vale ressaltar que os objetivos devem ser mensuráveis, realistas e relevantes para a organização.

3	Definir a forma de comunicação entre a equipe do projeto com as partes interessadas.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	Esta atividade possui o objetivo de definir e padronizar as formas de comunicação com as partes interessadas do projeto. Geralmente os meios selecionados são: através de e-mails, telefonemas e pontos de controle (em que sua periodicidade é definida de acordo com a necessidade de cada projeto). Além de videoconferências e conferências telefônicas quando envolvem agentes externos à IF.

4	Classificar o projeto de acordo com seu impacto na IF.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	2 dias.

Continua

Conclusão

4	Classificar o projeto de acordo com seu impacto na IF.
Descrição da Atividade	Deverá ser definido o impacto do projeto na IF, a fim de identificar se na Reunião de *Kick-Off* a diretoria será envolvida. Caso o impacto do projeto seja classificado como alto, seguir para a atividade 5. Caso o impacto do projeto seja classificado como baixo ou médio, seguir para a atividade 6.

5	Verificar a disponibilidade da Diretoria para a Reunião de *Kick-Off*.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dias.
Descrição da Atividade	Quando se trata de projetos de alto impacto para a IF é necessária a participação da diretoria na Reunião de *Kick-Off*, portanto deverá ser verificada a disponibilidade de agenda para a marcação da reunião. Geralmente essa comunicação ocorre através de contato telefônico com as respectivas secretárias responsáveis.

6	Verificar disponibilidade dos Superintendentes e/ou Gerentes das áreas que serão impactadas com o projeto.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	2 dias.
Descrição da Atividade	Se faz necessária a participação dos Superintendentes e Gerentes das áreas envolvidas na Reunião de *Kick-Off*, independente da classificação de impacto do projeto. Geralmente essa comunicação ocorre através de contato telefônico.

7	Agendar Reunião de *Kick-Off*.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	E-mail Convite Reunião *Kick-Off*.
Tempo Médio de Execução	1 dia.

Continua

Conclusão

7	Agendar Reunião de *Kick-Off*.
Descrição da Atividade	A reunião de *Kick-Off* é agendada de acordo com a disponibilidade da Diretoria (somente quando se tratar de projetos de alto impacto), dos Superintendentes e/ou dos Gerentes, seguindo esta ordem de priorização, conforme a hierarquia vertical presente na IF em questão. A formalização do agendamento se dá através de um E-mail com o Convite para a Reunião de *Kick-Off*.

8	Verificar se será necessário marcar uma reunião com a Equipe de TI e Equipe Operacional.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	2 dias.
Descrição da Atividade	Após a realização da Reunião de *Kick-Off*, verifica-se a necessidade de realizar uma Reunião de Alinhamento com as Equipes de TI e Operacional. Caso seja necessário marcar uma reunião com as Equipes de TI e Operacional, seguir para a atividade 9. Caso não seja necessário marcar uma reunião com as Equipes de TI e Operacional, seguir para a atividade 11.

9	Verificar disponibilidade das Equipes de TI e Operacional.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	Ao identificar a necessidade de uma Reunião de Alinhamento, é verificada as disponibilidades das Equipes de TI e Operacional. Geralmente essa comunicação ocorre através de contato telefônico.

10	Agendar Reunião de Alinhamento com as Equipes de TI e Operacional.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	E-mail Convite Reunião de Alinhamento.
Tempo Médio de Execução	1 dia.

Continua

Conclusão

10	Agendar Reunião de Alinhamento com as Equipes de TI e Operacional.
Descrição da Atividade	A Reunião de Alinhamento é agendada de acordo com a disponibilidade da Equipe de TI e da Equipe Operacional da IF. A formalização do agendamento se dá através de um E-mail com o Convite para a Reunião de Alinhamento.

11	Verificar se empresas terceirizadas farão parte do projeto.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	4 dias.
Descrição da Atividade	A verificação para identificar se empresas terceirizadas participarão do projeto é primordial para definir quais serão as atividades necessárias para o andamento do processo. Caso haja participação de empresas terceirizadas no projeto, seguir para a atividade 12. Caso não haja participação de empresas terceirizadas no projeto, seguir para a atividade 25.

12	Marcar reunião com a empresa terceirizada selecionada.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	3 dias.
Descrição da Atividade	É marcada uma reunião inicial com a Empresa Terceirizada selecionada anteriormente, com o objetivo de apresentar o projeto e a demanda.

13	Verificar se será necessário firmar um termo de confidencialidade.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	2 dias.

Continua

Conclusão

13	Verificar se será necessário firmar um termo de confidencialidade.
Descrição da Atividade	É verificada a necessidade de elaboração de um termo de confidencialidade analisando se as informações necessárias para a realização da Reunião Inicial com a Empresa Terceirizada são consideradas confidenciais. Caso seja necessária a elaboração de um termo de confidencialidade, seguir para a atividade 23. Caso não seja necessária a elaboração de um termo de confidencialidade, seguir para a atividade 14.

14	Avaliar as condições comerciais da Empresa Terceirizada.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Condições Comerciais e Termo de Confidencialidade assinado.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	8 dias.
Descrição da Atividade	Após a realização da reunião com a Empresa Terceirizada, suas Condições Comerciais são avaliadas a fim de verificar se o acordado na Reunião Inicial foi cumprido. Vale ressaltar que esta atividade envolve negociações até que ambas as partes concordem com os custos envolvidos no serviço a ser prestado ou no produto a ser disponibilizado. As Condições Comerciais são recebidas através de e-mail. Caso possua Termo de Confidencialidade, este pode ser assinado na Reunião Inicial com a Empresa Terceirizada ou recebido digitalizado via e-mail.

15	Verificar se o serviço oferecido pela Empresa Terceirizada é consultoria ou solução tecnológica.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.

Continua

15	Verificar se o serviço oferecido pela Empresa Terceirizada é consultoria ou solução tecnológica.
Descrição da Atividade	O serviço oferecido pela Empresa Terceirizada selecionada pode ser classificado em dois tipos: 1. Consultoria: quando se trata de fornecimento de conhecimentos e experiências do tema em específico do projeto; 2. Solução Tecnológica: quando se trata de fornecimento de ferramenta operacional orientada ao atendimento das necessidades, identificada no projeto na fase de iniciação, de criação, modificação ou melhoria do sistema. Caso o serviço oferecido seja classificado como consultoria, seguir para a atividade 25. Caso o serviço oferecido seja classificado como solução tecnológica, seguir para a atividade 16.

16	Elaborar a *Request For Proposal* (RFP).
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	RFP.
Tempo Médio de Execução	6 dias.
Descrição da Atividade	O RFP é elaborado com o intuito de definir os requisitos necessários da solução tecnológica para o atendimento da demanda estabelecida pela IF.

17	Encaminhar a RFP para a Empresa Terceirizada.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	RFP.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	A RFP é encaminhada previamente à Empresa Terceirizada.

18	Agendar a Prova de Conceito (POC) com a Empresa Terceirizada.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	E-mail Agendamento POC.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	2 dias.
Descrição da Atividade	A POC deve ser agendada previamente com a Empresa Terceirizada para que ela elabore uma apresentação com foco nos requisitos definidos pela IF na RFP. O agendamento ocorre via e-mail.

19	Identificar as formas de integração da solução tecnológica com os sistemas utilizados pela IF.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	RFP atualizada.
Tempo Médio de Execução	8 dias.
Descrição da Atividade	Após a realização da POC, são identificadas as integrações necessárias da solução tecnológica a ser contratada com o sistema próprio da IF, assim como as formas que estas integrações deverão ocorrer.

20	Verificar se as integrações da solução tecnológica com os sistemas da IF são viáveis.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	RFP atualizada.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	A partir da RFP e da POC ocorre uma verificação para identificar se a Empresa Terceirizada selecionada atende todas as necessidades mapeadas pela IF e se as integrações identificadas são viáveis. Caso as integrações identificadas sejam viáveis, seguir para a atividade 25. Caso as integrações identificadas não sejam viáveis, seguir para a atividade 21.

21	Informar a Empresa Terceirizada que suas soluções tecnológicas não atendem a IF.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	RFP atualizada.
Artefato de Saída	E-mail de Reprovação da Empresa Terceirizada.
Tempo Médio de Execução	2 dias.
Descrição da Atividade	A Empresa Terceirizada é informada através de e-mail ou contato telefônico que a solução tecnológica ofertada não atende completamente as necessidades da IF para o desenvolvimento do projeto.

22	Marcar reunião com outra empresa terceirizada selecionada.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	2 dias.

Continua

Conclusão

22	Marcar reunião com outra empresa terceirizada selecionada.
Descrição da Atividade	Nesta atividade é agendada uma nova Reunião Inicial com uma das duas Empresas Terceirizadas selecionadas anteriormente. Não há possibilidade de não contratar uma das três empresas selecionada, caso seja necessária esta contratação para o desenvolvimento do projeto.

23	Elaborar o Termo de Confidencialidade.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Termo de Confidencialidade.
Tempo Médio de Execução	4 dias.
Descrição da Atividade	De acordo com a necessidade identificada, o Termo de Confidencialidade é elaborado, com a finalidade de assegurar que informações estratégicas sejam mantidas em sigilo.

24	Solicitar que a Empresa Terceirizada assine o Termo de Confidencialidade.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Termo de Confidencialidade.
Artefato de Saída	E-mail Termo de Confidencialidade (quando aplicável).
Tempo Médio de Execução	2 dias.
Descrição da Atividade	A solicitação de assinatura do Termo de Confidencialidade pode ocorrer na Reunião Inicial com a Empresa Terceirizada ou através de e-mail.

25	Definir o esforço necessário da área para o desenvolvimento das atividades do projeto.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	5 dias.
Descrição da Atividade	Deve-se realizar o levantamento do esforço para o desenvolvimento das atividades de responsabilidade da Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.

26	Solicitar à Equipe de Desenvolvimento de TI o esforço necessário para a realização das atividades do projeto.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	E-mail Solicitação de Esforço para a Equipe de Desenvolvimento de TI.

Continua

Conclusão

26	Solicitar à Equipe de Desenvolvimento de TI o esforço necessário para a realização das atividades do projeto.
Tempo Médio de Execução	8 dias.
Descrição da Atividade	É solicitado, através do envio de um e-mail, à Equipe de Desenvolvimento de TI o esforço necessário para o desenvolvimento das atividades sob sua responsabilidade.

27	Elaborar o cronograma do projeto.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	E-mail Solicitação de Esforço para a Equipe de Desenvolvimento de TI respondido.
Artefato de Saída	Cronograma.
Tempo Médio de Execução	5 dias.
Descrição da Atividade	Diante das informações de esforços levantadas, o cronograma do projeto é elaborado.

28	Elaborar o Modelo de Negócio do novo produto/serviço.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Modelo de Negócio.
Tempo Médio de Execução	26 dias.
Descrição da Atividade	Esta atividade consiste em elaborar o Modelo de Negócio do novo produto ou serviço que está sendo desenvolvido no projeto. Este documento contém a descrição detalhada de todos os itens a seguir: 1. Contextualização da IF e do novo produto/serviço; 2. Apresentação do mercado, incluindo os cenários econômicos; 3. Estudo de viabilidade econômico e financeiro; 4. Fluxos operacionais; e 5. Pareceres técnicos. Vale ressaltar que o detalhamento deste documento varia de acordo com a complexidade e impacto do projeto, podendo até ser submetido ao Banco Central do Brasil, caso seja solicitado.

29	Elaborar apresentação do Modelo de Negócio para o COLED.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Modelo de Negócio.
Artefato de Saída	Apresentação Modelo de Negócio COLED.
Tempo Médio de Execução	8 dias.

Continua

29	Elaborar apresentação do Modelo de Negócio para o COLED.
Descrição da Atividade	Utilizando como base o Modelo de Negócio, uma apresentação para o COLED é elaborada, possuindo o objetivo de posicionar a alta administração com as informações mais detalhadas sobre o desenvolvimento do projeto.

30	Expor a Apresentação do Modelo de Negócio ao COLED.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Apresentação Modelo de Negócio COLED.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	O Modelo de Negócio é apresentado ao COLED através de uma apresentação em *Microsoft Power Point* elaborada anteriormente.

31	Entregar o Modelo de Negócio para deliberação do COLED.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Modelo de Negócio.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	2 dias.
Descrição da Atividade	Uma cópia física do Modelo de Negócio é entregue aos Diretores presentes na apresentação realizada ao COLED.

32	Verificar se o Modelo de Negócio foi aprovado pelo COLED.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Ata de Reunião – COLED.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	É verificado na Ata de Reunião do COLED se o Modelo de Negócio apresentado foi aprovado. Caso o Modelo de Negócio tenha sido aprovado pelo COLED, seguir para a atividade 36. Caso o Modelo de Negócio tenha sido reprovado pelo COLED, seguir para a atividade 33.

33	Identificar rejeições do Modelo de Negócio indicadas pelo COLED.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Ata de Reunião – COLED e Modelo de Negócio corrigido.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	São identificadas as rejeições do Modelo de Negócio apresentadas pelo COLED.

34	Retificar as rejeições do Modelo de Negócio indicadas pelo COLED.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Modelo de Negócio corrigido.
Artefato de Saída	Modelo de Negócio retificado.
Tempo Médio de Execução	6 dias.
Descrição da Atividade	As rejeições indicadas, pelo COLED, no Modelo de Negócio são retificadas.

35	Encaminhar Modelo de Negócio retificado ao COLED para deliberação.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Modelo de Negócio retificado.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	O Modelo de Negócio com as devidas atualizações solicitadas é encaminhado ao COLED para deliberação.

36	Verificar se será necessário apresentar a demanda ao Conselho de Administração.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Ata de Reunião – COLED.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	É verificado na Ata de Reunião do COLED se será necessário apresentar o Modelo de Negócio para deliberação do Conselho de Administração da IF. Caso seja necessário apresentar o Modelo de Negócio ao CA, seguir para a atividade 37. Caso seja não necessário apresentar o Modelo de Negócio ao CA, o processo de execução do projeto é iniciado.

37	Elaborar Apresentação do Modelo de Negócio para o CA.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Apresentação Modelo de Negócio – COLED e última versão do Modelo de Negócio.
Artefato de Saída	Apresentação do Modelo de Negócio – CA.
Tempo Médio de Execução	4 dias.
Descrição da Atividade	Utilizando como base a última versão do Modelo de Negócio e a apresentação elaborada para o COLED, uma nova apresentação para o CA é criada, possuindo o objetivo de posicionar o conselho da instituição com as informações mais relevantes sobre o desenvolvimento do projeto.

38	Apresentar o Modelo de Negócio ao CA.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Apresentação do Modelo de Negócio – CA.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	A versão mais atualizada do Modelo de Negócio é apresentada ao CA através de uma apresentação em *Microsoft Power Point* elaborada previamente.

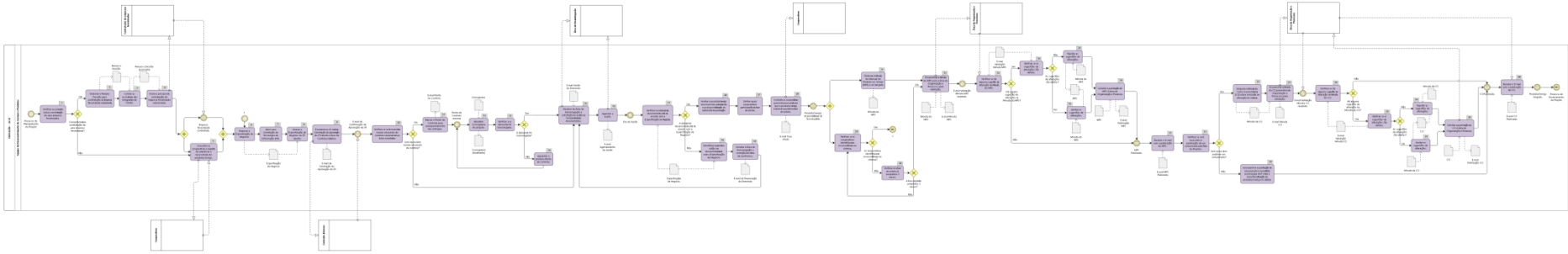
39	Verificar se o Modelo de Negócio foi aprovado pelo Conselho de Administração.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Ata de Reunião – CA.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	É verificado na Ata de Reunião do CA se o Modelo de Negócio apresentado foi aprovado. Caso o Modelo de Negócio tenha sido aprovado pelo CA, seguir para a atividade 40. Caso o Modelo de Negócio tenha sido reprovado pelo CA, o processo de execução do projeto é iniciado.

40	Identificar rejeições do Modelo de Negócio indicadas pelo CA.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Ata de Reunião – CA.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	São identificadas as rejeições do Modelo de Negócio apresentadas pelo CA.

41	Corrigir rejeições do Modelo de Negócio indicadas pelo CA.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Modelo de Negócio.
Artefato de Saída	Modelo de Negócio corrigido.
Tempo Médio de Execução	5 dias.
Descrição da Atividade	As rejeições indicadas, pelo CA, no Modelo de Negócio são corrigidas.

42	Encaminhar Modelo de Negócio corrigido ao CA para deliberação.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Modelo de Negócio corrigido.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	O Modelo de Negócio com as devidas atualizações solicitadas é encaminhado ao CA para deliberação.

APÊNDICE E - Processo de Execução: "*AS IS*"



Fonte: Extraído de *Bizagi.*

APÊNDICE F - Detalhamento do Processo de Execução: "*AS IS*"

O processo de execução desta IF possui o intuito de praticar e monitorar as atividades definidas no processo de planejamento.

1	Verificar se o projeto inclui a contratação de uma empresa terceirizada.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	2 dias.
Descrição da Atividade	É verificado se o projeto inclui a contratação de uma empresa terceirizada. Caso possua a contratação de uma empresa terceirizada, seguir para a atividade 2. Caso não possua a contratação de uma empresa terceirizada, seguir para a atividade 5.

2	Elaborar o Parecer e Decisão para contratação da Empresa Terceirizada selecionada.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Parecer e Decisão.
Tempo Médio de Execução	7 dias.
Descrição da Atividade	O Parecer e Decisão sobre a Empresa Terceirizada selecionada é elaborado, detalhando as condições comerciais, mercado de atuação, serviço a ser contratado e a justificativa para contratação.

3	Coletar as assinaturas dos integrantes do COLED.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Parecer e Decisão.
Artefato de Saída	Parecer e Decisão assinado.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	As assinaturas dos diretores que participaram do COLED – onde ocorreu a deliberação para a contratação – devem ser coletadas para dar continuidade ao processo de contratação da Empresa Terceirizada selecionada.

4	Iniciar o processo de contratação da Empresa Terceirizada selecionada.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Parecer e Decisão assinado.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	3 dias.
Descrição da Atividade	Utilizando o Parecer e Decisão assinado pelos diretores, o processo de contratação da Empresa Terceirizada selecionada é iniciado.

5	Consultar as cooperativas a respeito da aderência ao produto/serviço.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	12 dias.
Descrição da Atividade	As cooperativas atendidas pela IF são consultadas a fim de identificar sua possível aderência ao produto/serviço, caso este seja lançado. É importante ressaltar que no caso da IF utilizada como base deste trabalho, as cooperativas possuem a decisão de disponibilizar o produto no mercado ou não, caracterizando esta atividade como crítica para o desenvolvimento do projeto. Geralmente esta consulta é realizada através de um *workshop* com o intuito de apresentar o objetivo do projeto e como será sua condução pela IF, para que desta forma haja *feedbacks* imediatos. Além da aplicação de uma pesquisa para formalizar os pontos relevantes identificados durante o evento. Caso não haja o *workshop*, a consulta se resume a pesquisa que é encaminhada via e-mail para a alta administração das cooperativas.

6	Elaborar a Especificação de Negócio.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Especificação de Negócio.
Tempo Médio de Execução	21 dias.
Descrição da Atividade	A Especificação de Negócio deverá ser elaborada detalhando as regras de negócio estabelecidas pela área. Nela também são definidas as informações que deverão ser apresentadas em cada tela do sistema, caso seja identificada a necessidade de aprimoramento ou desenvolvimento.

7	Abrir uma Solicitação de Tecnologia da Informação (STI).
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	Para que a Equipe de Desenvolvimento de TI desenvolva as solicitações estipuladas na Especificação de Negócio, faz-se necessário a abertura de uma STI. A STI é a formalização da ciência, por parte da Equipe de Desenvolvimento de TI, a respeito da demanda. Ela armazena as datas de abertura e encerramento, podendo ser utilizada como uma ferramenta de auxílio no monitoramento e controle do projeto.

8	Anexar a Especificação de Negócio na STI aberta.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Especificação de Negócio.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	A Especificação de Negócio é anexada à STI para que a Equipe de Desenvolvimento de TI possua acesso ao documento elaborado anteriormente.

9	Encaminhar o E-mail de Solicitação de Aprovação da STI aberta à Área de Controles Internos.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	E-mail de Solicitação de Aprovação de STI.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	Para que a STI aberta esteja disponível para a Equipe de Desenvolvimento de TI é necessário que seja solicitada a aprovação da solicitação pela Área de Controles Internos da IF. A solicitação ocorre através do envio de um e-mail.

10	Verificar se será necessário marcar um ponto de controle semanal com as áreas envolvidas.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.

Continua

Conclusão

10	Verificar se será necessário marcar um ponto de controle semanal com as áreas envolvidas.
Descrição da Atividade	É verificada a necessidade de marcar um ponto de controle semanal com as áreas envolvidas. Esta reunião possui o objetivo de alinhar as expectativas, acompanhar o desenvolvimento das solicitações abertas e esclarecer possíveis dúvidas que venham a surgir durante o progresso do projeto. Caso seja necessário um ponto de controle semanal, seguir para a atividade 11. Caso não seja necessário um ponto de controle semanal, seguir para a atividade 15.

11	Marcar o Ponto de Controle para acompanhamento das entregas.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	E-mail Ponto de Controle.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	O Ponto de Controle é marcado através do envio de um e-mail com a formalização do convite de reunião. Este e-mail é encaminhado para todas as áreas envolvidas diretamente com o projeto.

12	Atualizar Cronograma do projeto.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Cronograma.
Artefato de Saída	Cronograma atualizado.
Tempo Médio de Execução	2 dias.
Descrição da Atividade	Durante a realização do Ponto de Controle o cronograma os prazos e porcentagem de execução das atividades desdobradas são atualizados.

13	Verificar se a demanda foi homologada.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.

Continua

13	Verificar se a demanda foi homologada.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	É verificado se a demanda foi homologada durante o Ponto de Controle semanal. A homologação da demanda possui o objetivo de testar as funcionalidades a serem disponibilizadas. Identificando, desta forma, possíveis erros antes de estar em ambiente de produção. Caso a demanda tenha sido homologada, seguir para a atividade 15. Caso a demanda não tenha sido homologada, seguir para a atividade 14.

14	Aguardar o próximo Ponto de Controle.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	8 dias.
Descrição da Atividade	Após realizar todas as atualizações e esclarecimentos sobre a evolução do projeto é necessário aguardar o próximo Ponto de Controle para novas atualizações. É importante frisar que o contato com a Equipe de Desenvolvimento de TI é constante durante esta etapa do projeto.

15	Receber da Área de Homologação a solicitação de aceite nas funcionalidades desenvolvidas.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	E-mail Aceite da Demanda.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	6 dias.
Descrição da Atividade	Após a realização de testes prévios por parte da Equipe de Homologação, um e-mail de solicitação de aceite é recebido pela Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos. O aceite é uma ação em que a área demandante valida se sua solicitação foi atendida conforme a Especificação de Negócio.

16	Agendar o aceite.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	E-mail Agendamento do Aceite.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	O aceite é agendado com a Equipe de Homologação através do E-mail Agendamento do Aceite.

17	Verificar se a demanda desenvolvida está de acordo com a Especificação de Negócio.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Especificação de Negócio.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	Durante o aceite, verifica-se se a demanda apresentada está de acordo com as regras definidas na Especificação de Negócio. Caso a demanda esteja desenvolvida conforme a Especificação de Negócio, seguir para a atividade 20. Caso a demanda não esteja desenvolvida conforme a Especificação de Negócio, seguir para a atividade 18.

18	Identificar quais itens estão em desconformidade com a Especificação de Negócio.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Especificação de Negócio.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	Durante o aceite são identificados todos os itens desconformes quando comparados à Especificação de Negócio.

19	Solicitar à Área de Homologação a correção dos itens desconformes.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	E-mail de Reprovação da Demanda.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	As correções dos itens desconformes identificadas durante a realização do aceite são solicitadas para a Área de Homologação.

20	Aceitar o produto/serviço desenvolvido autorizando sua disponibilização no ambiente de produção.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	O aceite é formalizado através do sistema próprio da IF, autorizando a disponibilização do produto/serviço desenvolvido.

21	Verificar se será necessária a publicação de um comunicado pela Área de Projetos.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	É verificado se há necessidade de publicação de um comunicado por meio da Área de Projetos. Essa atividade não é obrigatória, pois a Área de Desenvolvimento de TI é responsável por comunicar sempre que houver alterações ou criações no sistema próprio da IF. Caso seja necessária a publicação de um comunicado pela área de projetos, seguir para a atividade 22. Caso não seja necessária a publicação de um comunicado pela área de projetos, seguir para a atividade 39.

22	Elaborar a Minuta da Carta Circular Interna (CCI) sobre a inclusão ou alteração do sistema.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Minuta da CCI.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	A CCI é elaborada apresentando as principais características do produto ou serviço a ser disponibilizado no sistema.

23	Encaminhar a Minuta da CCI para a Área de Organização e Processos para validação.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Minuta da CCI.
Artefato de Saída	E-mail Minuta CCI.

Continua

23	Encaminhar a Minuta da CCI para a Área de Organização e Processos para validação.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	A Minuta da CCI é encaminhada via e-mail para a Área de Organização e Processos – responsável pela publicação dos comunicados internos – realizar uma validação prévia anterior à publicação.

24	Verificar se há alguma sugestão de alteração na Minuta da CCI.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	E-mail Validação Minuta CCI.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	Após o recebimento do E-mail Validação Minuta CCI é verificado se existem sugestões de alterações na Minuta CCI. Caso haja sugestão de alteração, seguir para a atividade 25. Caso não haja sugestão de alteração, seguir para a atividade 40.

25	Verificar se as sugestões de alterações são válidas.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	E-mail Validação Minuta CCI.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	As sugestões de alterações encaminhadas pela Área de Organização e Processos são analisadas a fim de identificar se são válidas, pois esta área não possui o conhecimento técnico a respeito das regras definidas para o lançamento do produto/serviço desenvolvido. Portanto, esta validação se limita a padronização, interpretação textual e gramática, com o objetivo de facilitar o entendimento do público que não participou efetivamente no desenvolvimento de projeto. Caso as sugestões de alterações sejam válidas, seguir para a atividade 35. Caso as sugestões de alterações não sejam válidas, seguir para a atividade 26.

26	Rejeitar as sugestões de alterações.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Minuta da CCI ou Minuta do MPS.
Artefato de Saída	CCI ou MPS.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	As sugestões de alterações são rejeitadas quando se referem à mudança na definição da regra do negócio estabelecida anteriormente.

27	Definir quais cooperativas participarão da fase de piloto.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	5 dias.
Descrição da Atividade	São definidas quantas e quais cooperativas participarão da fase de piloto do projeto. Geralmente as cooperativas que possuem maior interesse em disponibilizar o novo produto/serviço no mercado se voluntariam para participação da fase de piloto.

28	Contatar as cooperativas para informar a data em que o produto/serviço estará disponível na fase de piloto.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	E-mail Fase Piloto.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	As cooperativas selecionadas para participarem da fase de piloto do projeto são contatadas para que possuam ciência da data em que o novo produto/serviço estará disponível. Os procedimentos de utilização e contato para dúvidas também são informados via e-mail.

29	Verificar se as cooperativas identificaram inconsistências no sistema.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	3 dias.

Continua

29	Verificar se as cooperativas identificaram inconsistências no sistema.
Descrição da Atividade	Após o produto/serviço ser disponibilizado na fase de piloto é verificado se as cooperativas identificaram inconsistências no sistema. Caso tenham sido identificadas inconsistências no sistema, seguir para a atividade 6. Caso não tenham sido identificadas inconsistências no sistema, seguir para a atividade 30.

30	Verificar se a fase de piloto já completou 3 meses.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	É verificado se a fase de piloto do projeto completou 90 dias. Vale ressaltar que a fase de piloto possui sua duração inicial padrão de 3 meses (90 dias), podendo ser encurtada ou postergada de acordo com a quantidade de inconsistências identificadas. Caso a fase de piloto tenha completado 3 meses, seguir para a atividade 32. Caso a fase de piloto não tenha completado 3 meses, seguir para a atividade 29.

31	Elaborar a Minuta do Manual do Produto ou Serviço (MPS) a ser lançado.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Minuta do MPS.
Tempo Médio de Execução	9 dias.
Descrição da Atividade	A Minuta do MPS do produto/serviço a ser lançado é elaborada. O MPS possui o objetivo de descrever, de maneira clara, os objetivos e o fluxo operacional do novo produto ou serviço, detalhando as funcionalidades de cada menu do sistema com a apresentação das telas respectivamente. Algumas informações normativas complementares são acrescidas neste documento, pois prevalece a legislação e as normas dos órgãos que regulam o sistema.

32	Encaminhar a Minuta do MPS para a Área de Organização e Processos para validação.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Minuta do MPS.
Artefato de Saída	E-mail Minuta MPS.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	A Minuta do MPS é encaminhada via e-mail para a Área de Organização e Processos – responsável pela publicação dos Manuais de Produtos ou Serviços – realizar uma validação prévia anterior à publicação.

33	Verificar se há alguma sugestão de alteração na Minuta do MPS.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	E-mail Validação Minuta MPS.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	2 dias.
Descrição da Atividade	Após o recebimento do E-mail Validação Minuta MPS é verificado se existem sugestões de alterações na Minuta do MPS. Caso haja sugestão de alteração, seguir para a atividade 34. Caso não haja sugestão de alteração, seguir para a atividade 37.

34	Verificar se as sugestões de alterações são válidas.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	E-mail Validação Minuta MPS.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	3 dias.
Descrição da Atividade	Conforme ocorre na atividade 25, as sugestões de alterações no MPS encaminhadas pela Área de Organização e Processos são analisadas a fim de identificar se são válidas, Caso as sugestões de alterações sejam válidas, seguir para a atividade 35. Caso as sugestões de alterações não sejam válidas, seguir para a atividade 26.

35	Aceitar as sugestões de alterações.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Minuta do MPS ou Minuta da CCI.
Artefato de Saída	MPS ou CCI.

Continua

Conclusão

35	Aceitar as sugestões de alterações.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	As sugestões de alterações são aceitas, atualizando a Minuta do MPS ou Minuta da CCI e consequentemente criando a versão final dos documentos (MPS ou CCI).

36	Solicitar a publicação do MPS à Área de Organização e Processos.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	MPS.
Artefato de Saída	E-mail Publicação MPS.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	Após todas as verificações, a publicação da última versão do MPS é solicitada à Área de Organização e Processos.

37	Receber o E-mail com a publicação do MPS.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	E-mail MPS Publicado.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	Após o MPS ser publicado, a Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos recebe o E-mail MPS Publicado pela Área de Organização e Processos.

38	Solicitar a publicação da CCI à Área de Organização e Processos.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	CCI.
Artefato de Saída	E-mail Publicação CCI.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	Após todas as verificações, a publicação da última versão da CCI é solicitada à Área de Organização e Processos.

39	Acompanhar a publicação do comunicado a ser emitido pela Equipe de TI sobre a inclusão/alteração do produto/serviço no sistema.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.

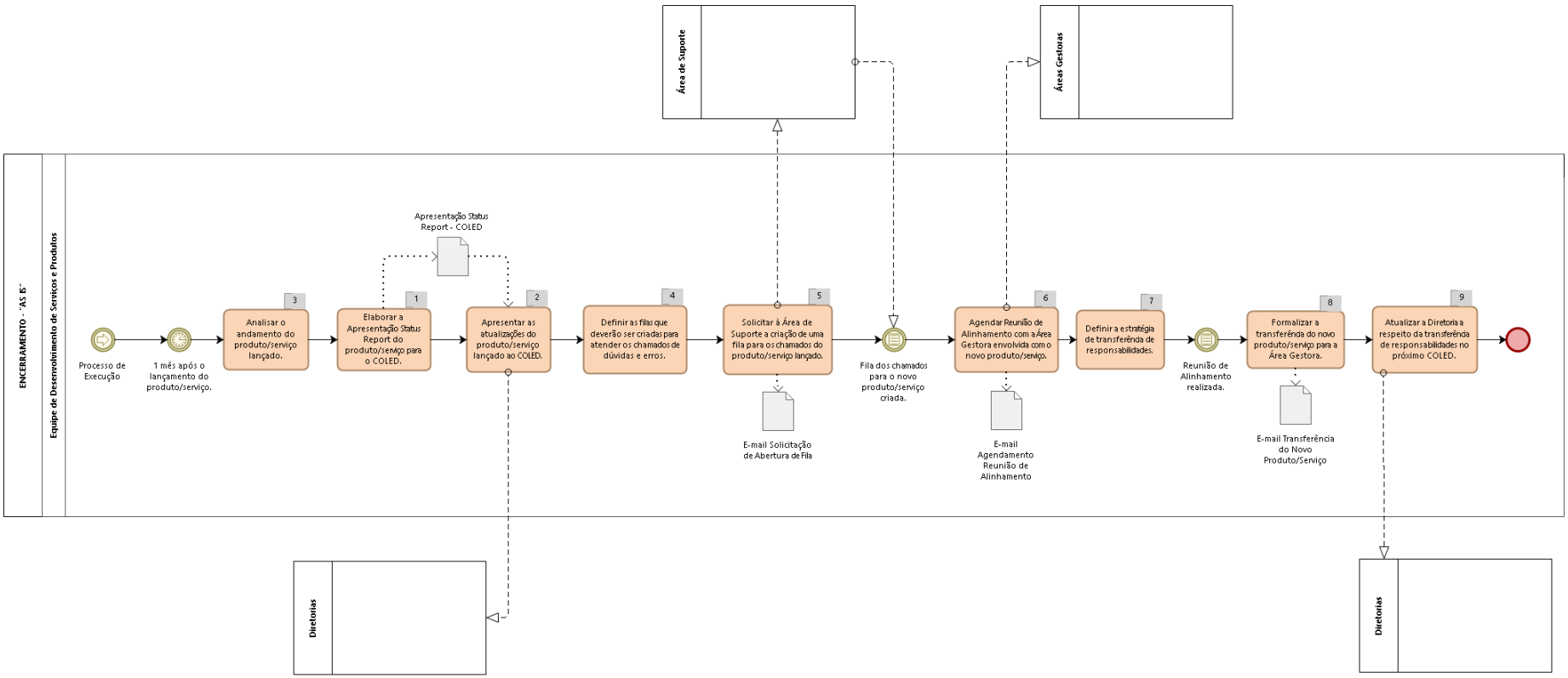
Continua

Conclusão

39	Acompanhar a publicação do comunicado a ser emitido pela Equipe de TI sobre a inclusão/alteração do produto/serviço no sistema.
Tempo Médio de Execução	2 dias.
Descrição da Atividade	Ao desenvolver um sistema ou realizar evoluções nele, a Área de Desenvolvimento de TI é responsável por emitir um comunicado oficial informando as alterações com suas respectivas funcionalidades. Por isso, a Área de Projetos deve acompanhar a publicação deste comunicado com o intuito de prestar auxílio, caso seja necessário.

40	Receber o E-mail com a publicação da CCI.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	E-mail CCI Publicada.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	Após a CCI publicada, todas as áreas da IF recebem, através de e-mail, os comunicados internos, incluindo os de lançamento de novos produtos/serviços.

APÊNDICE G - Processo de Encerramento: "*AS IS*"



Fonte: Extraído de *Bizagi*.

APÊNDICE H - Detalhamento do Processo De Encerramento: "*AS IS*"

O processo de encerramento da IF analisada engloba a avaliação do lançamento do novo produto ou serviço desenvolvido, assim como a transferência da operacionalização e responsabilidade deste à área responsável.

1	Elaborar a Apresentação *Status Report* do produto/serviço para o COLED.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Apresentação *Status Report* – COLED.
Tempo Médio de Execução	5 dias.
Descrição da Atividade	Todas as informações de atualização do produto/serviço lançado no mercado são colhidas e agrupadas em uma apresentação no *Microsoft Power Point* para atualizar a Diretoria da IF.

2	Apresentar as atualizações do produto/serviço lançado ao COLED.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Apresentação *Status Report* – COLED.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	A Apresentação *Status Report* é apresentada ao COLED.

3	Analisar o andamento do produto/serviço lançado.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	8 dias.
Descrição da Atividade	Após 1 mês do lançamento do produto/serviço, é analisado o andamento dele no mercado. A análise visa quantificar os resultados obtidos com o lançamento do produto/serviço identificando os benefícios adquiridos pela IF.

4	Definir as filas que deverão ser criadas para atender os chamados de dúvidas e erros.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	3 dias.
Descrição da Atividade	O contato com as cooperativas é formalizado através da abertura de chamados que podem passar pelas seguintes fases: 1. Base de conhecimento: possui a descrição passo-a-passo das dúvidas mais frequentes de acordo com o FAQ disponibilizado; 2. Suporte operacional: auxilia no direcionamento da dúvida ou erro, caso não consiga solucionar encaminha o chamado ao suporte tecnológico; 3. Suporte tecnológico: realiza análises a fim de identificar erros no sistema, caso conclua que se trata de regra de negócio do produto/serviço encaminha ao suporte negocial; 4. Suporte negocial: revisa as regras negociais com o objetivo de verificar se haverá necessidade de evoluções.

5	Solicitar à Área de Suporte a criação de uma fila para os chamados do produto/serviço lançado.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	E-mail Solicitação de Abertura de Fila.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	A abertura das filas definidas para atendimento de dúvidas e erros a respeito do novo produto/serviço é solicitado à Área de Suporte através do E-mail de Solicitação de Abertura de Fila.

6	Agendar Reunião de Alinhamento com a Área Gestora envolvida com o novo produto/serviço.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	E-mail Agendamento Reunião de Alinhamento.
Tempo Médio de Execução	1 dia.

Continua

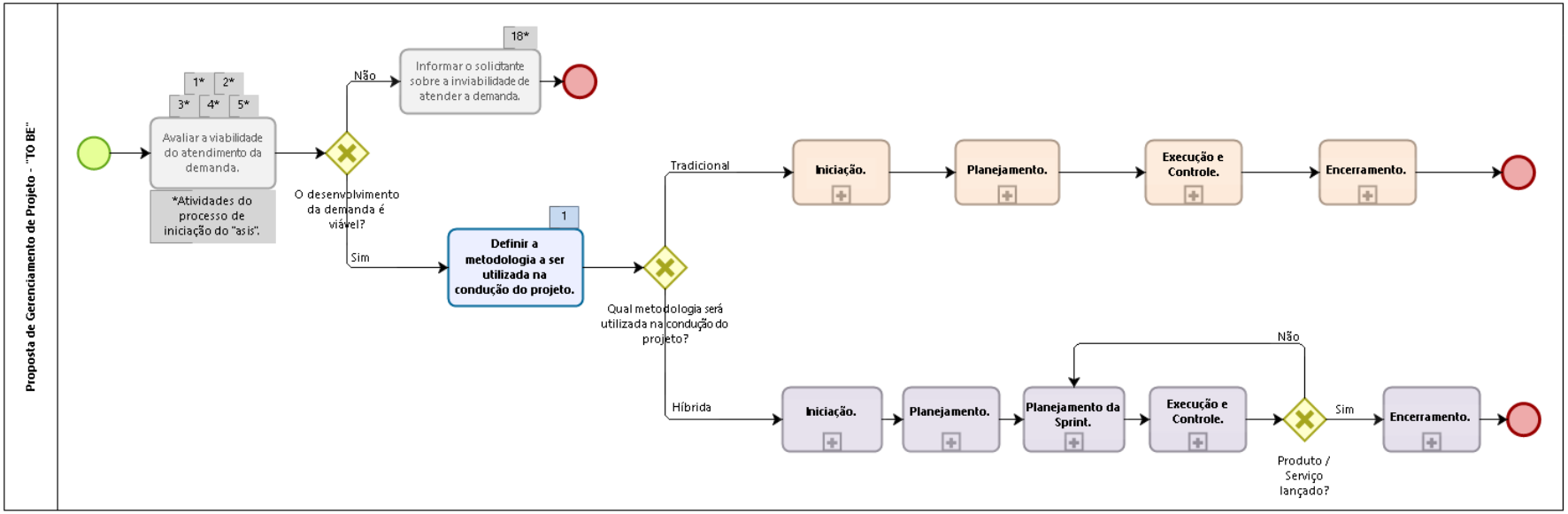
6	Agendar Reunião de Alinhamento com a Área Gestora envolvida com o novo produto/serviço.
Descrição da Atividade	Após a criação de filas para atendimentos dos chamados do novo produto/serviço é agendada uma Reunião de Alinhamento com a Área Gestora envolvida com o desenvolvimento do projeto para lançamento do novo produto/serviço. O convite para a reunião é formalizado através do E-mail Agendamento Reunião de Alinhamento.

7	Definir a estratégia de transferência de responsabilidades.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	3 dias.
Descrição da Atividade	Durante a Reunião de Alinhamento com a Área Gestora é definida a estratégia de transferência de responsabilidades a respeito da operacionalização do produto/serviço lançado no mercado.

8	Formalizar a transferência do novo produto/serviço para a Área Gestora.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	E-mail Transferência do Novo Produto/Serviço.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	Após a realização da Reunião de Alinhamento, a transferência da operacionalização do novo produto/serviço é formalizada através de e-mail.

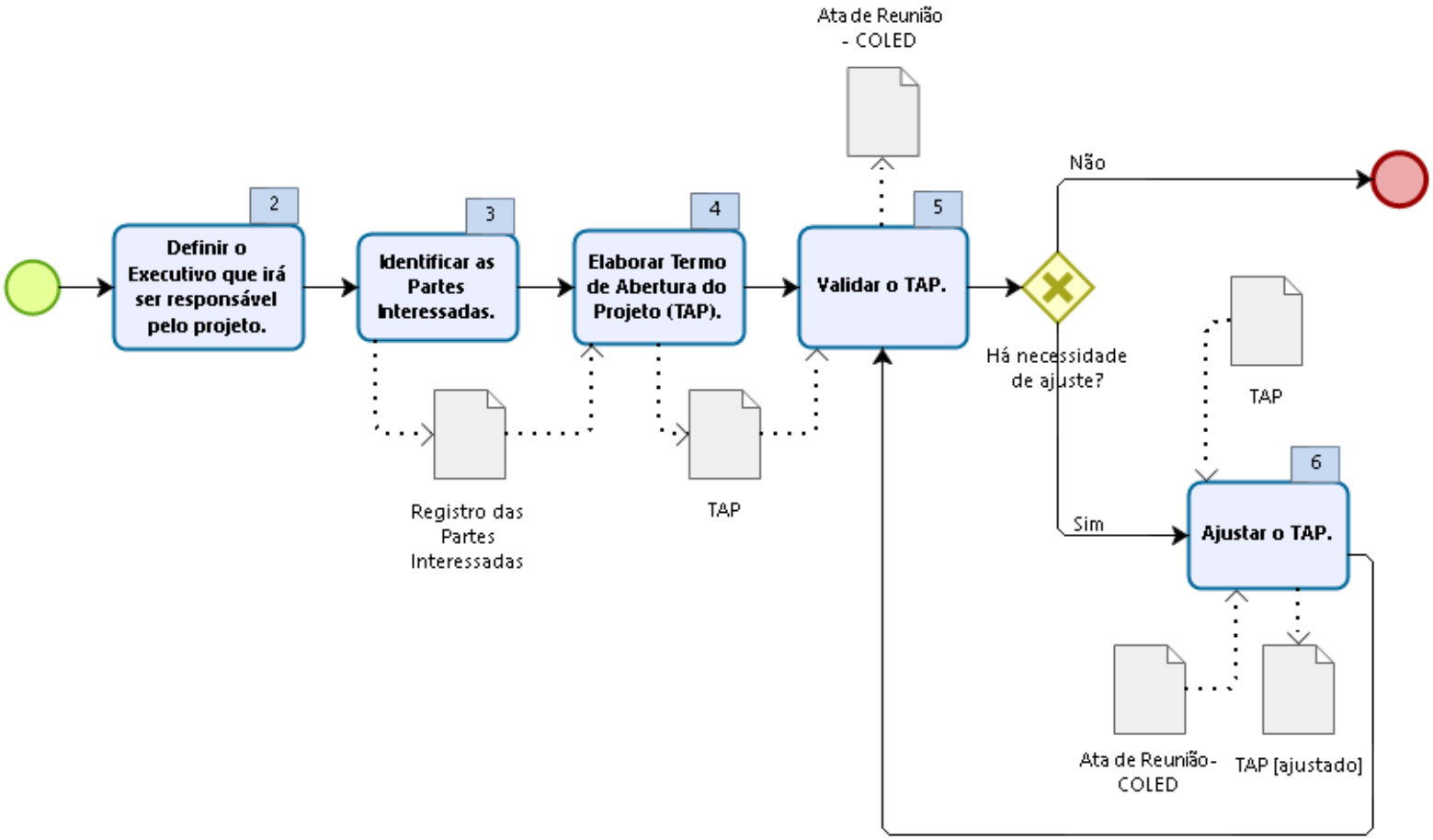
9	Atualizar a Diretoria a respeito da transferência de responsabilidades no próximo COLED.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Tempo Médio de Execução	1 dia.
Descrição da Atividade	A Diretoria da IF é atualizada, no COLED mais próximo agendado, a respeito da transferência de responsabilidades efetivadas anteriormente. A atualização é acrescentada na apresentação a ser utilizada neste COLED.

APÊNDICE I - Processo de gerenciamento de projetos "*TO BE*"



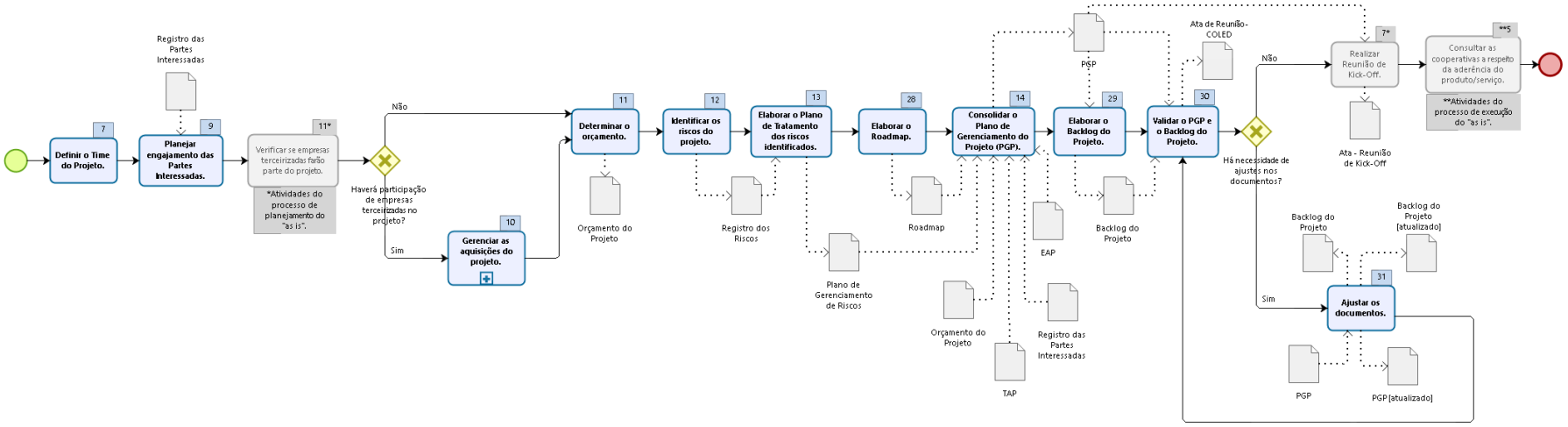
Fonte: Extraído de *Bizagi*.

APÊNDICE J - processo de iniciação da metodologia tradicional "*TO BE*"



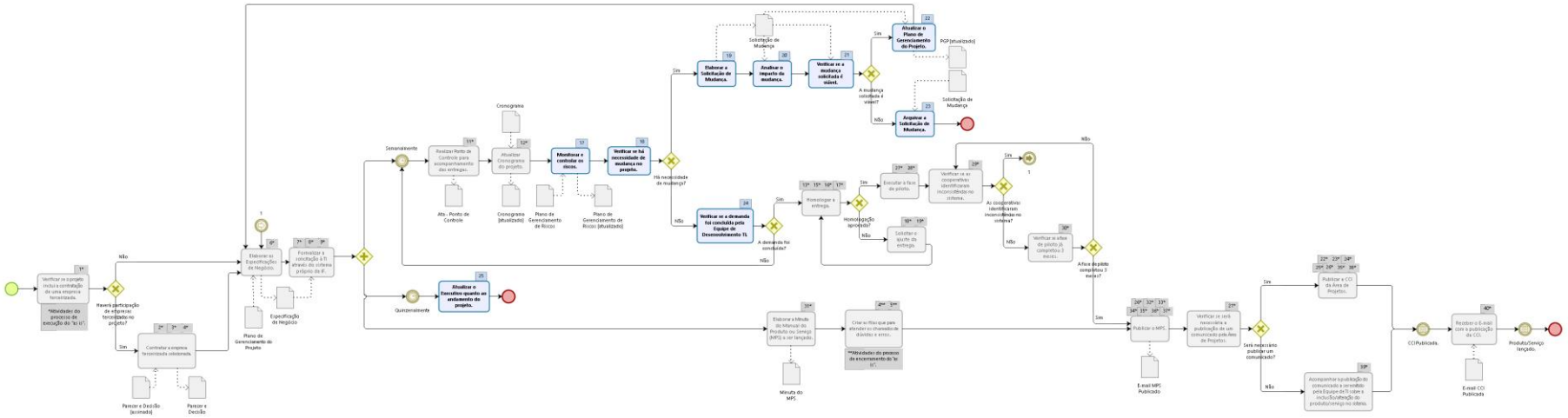
Fonte: Extraído de *Bizagi*.

APÊNDICE K - Processo de planejamento da metodologia tradicional "*TO BE*"



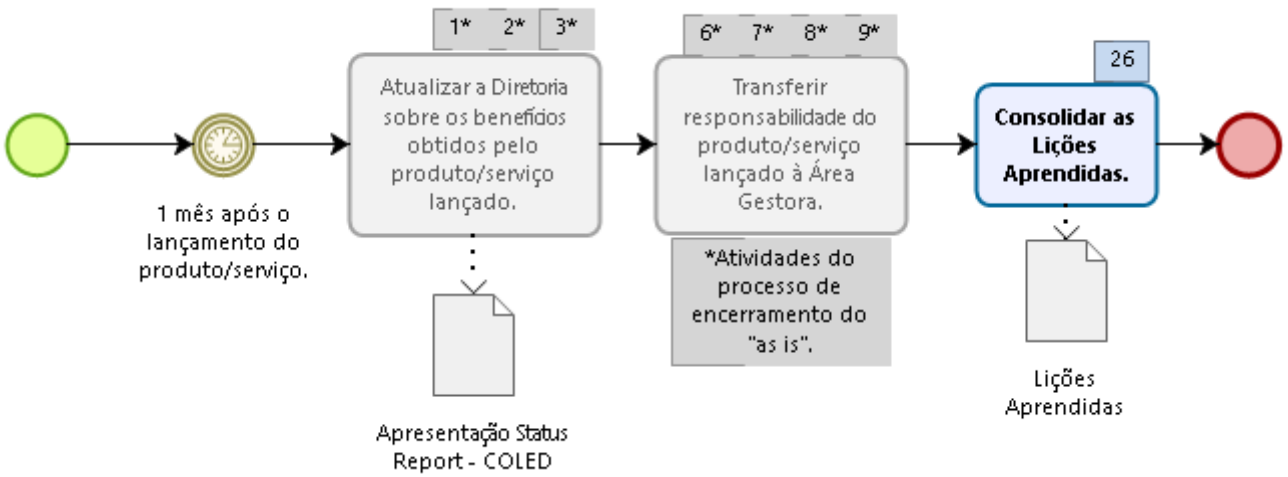
Fonte: Extraído de *Bizagi*.

APÊNDICE L - Processo de execução e controle da metodologia tradicional "*TO BE*"



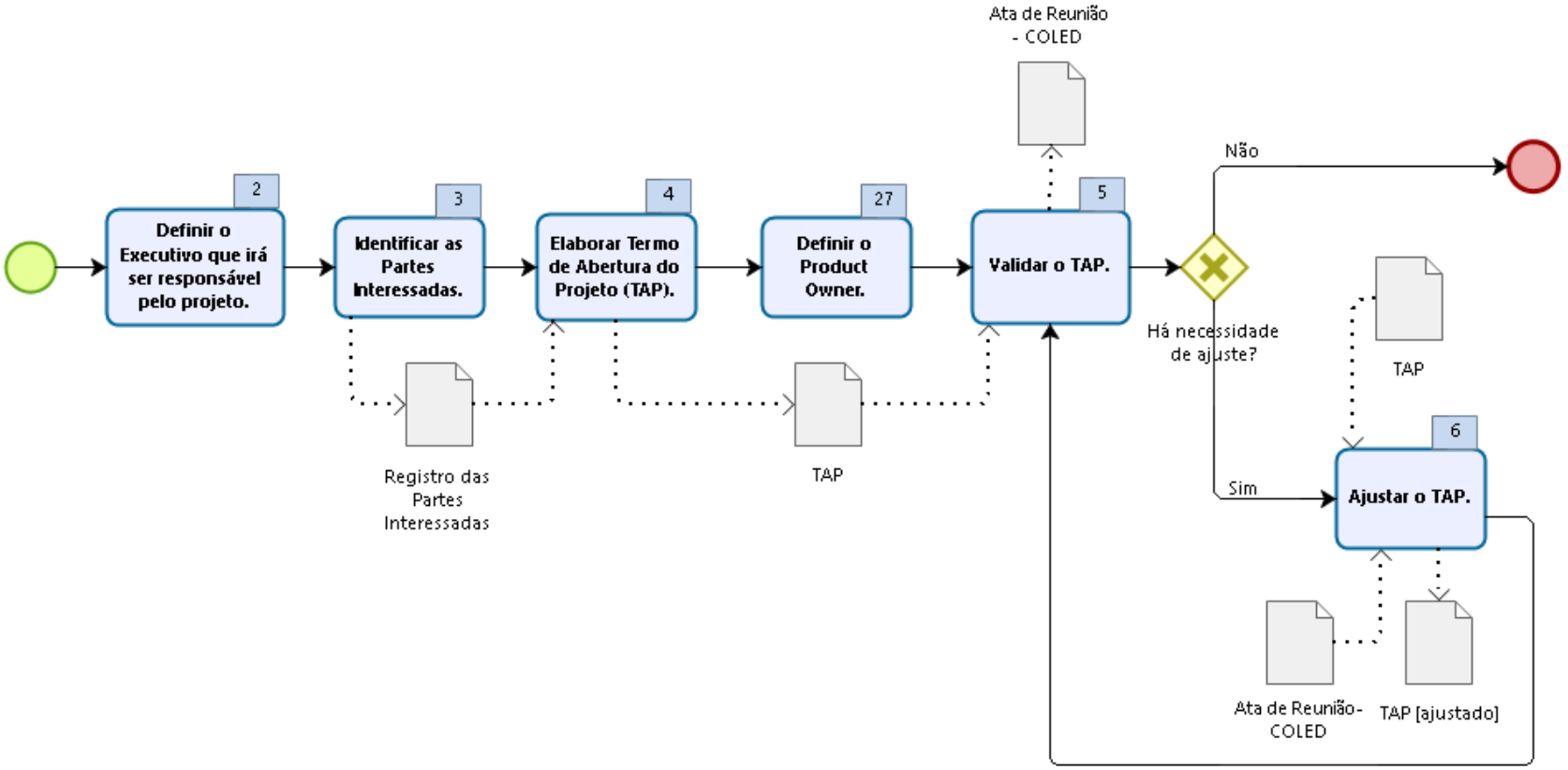
Fonte: Extraído de *Bizagi*.

APÊNDICE M - Processo de encerramento da metodologia tradicional e híbrida "*TO BE*"



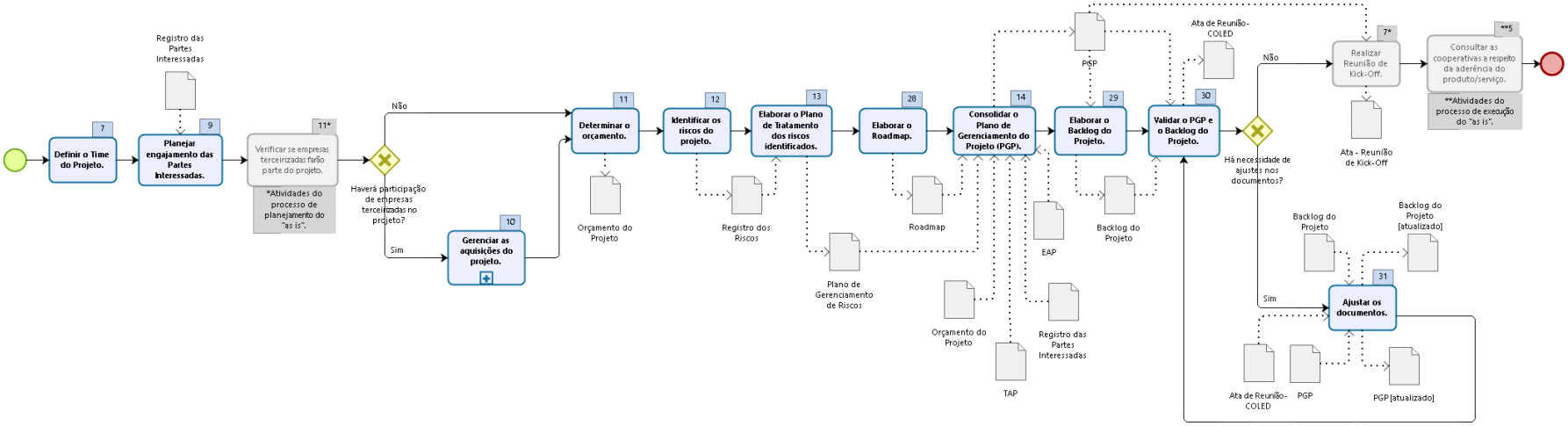
Fonte: Extraído de *Bizagi.*

APÊNDICE N - Processo de iniciação da metodologia híbrida "*TO BE*"



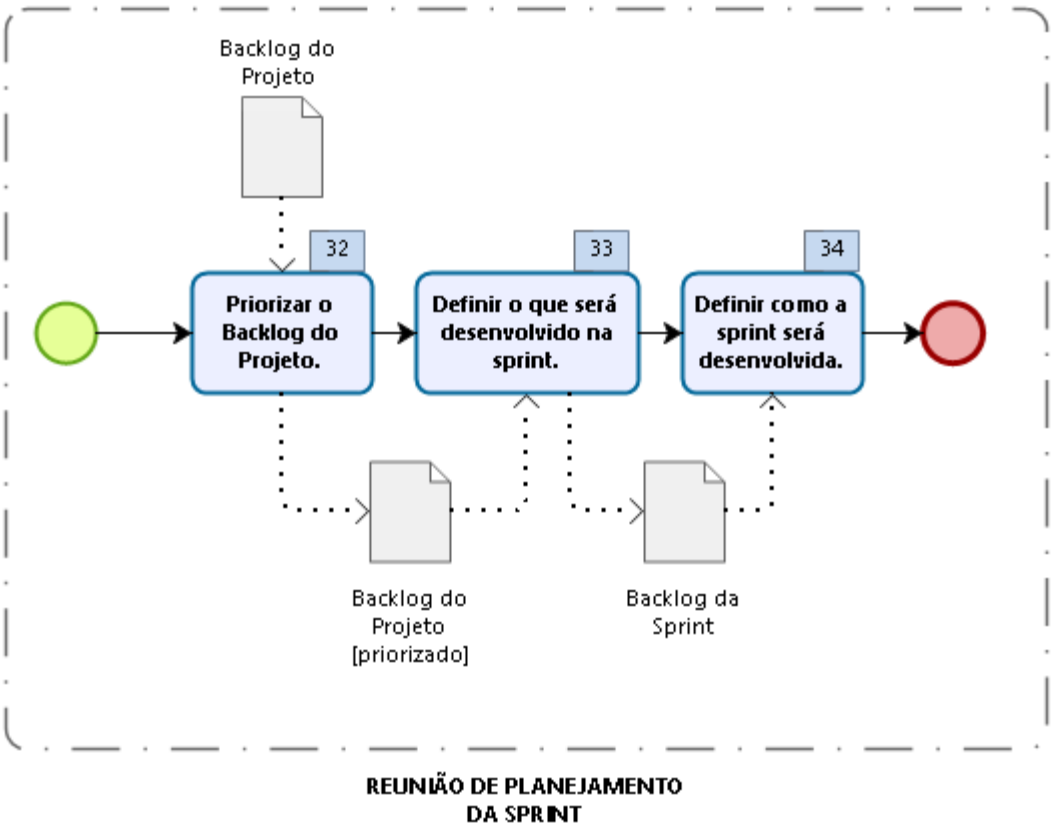
Fonte: Extraído de *Bizagi*.

APÊNDICE O - Processo de planejamento da metodologia híbrida "*TO BE*"



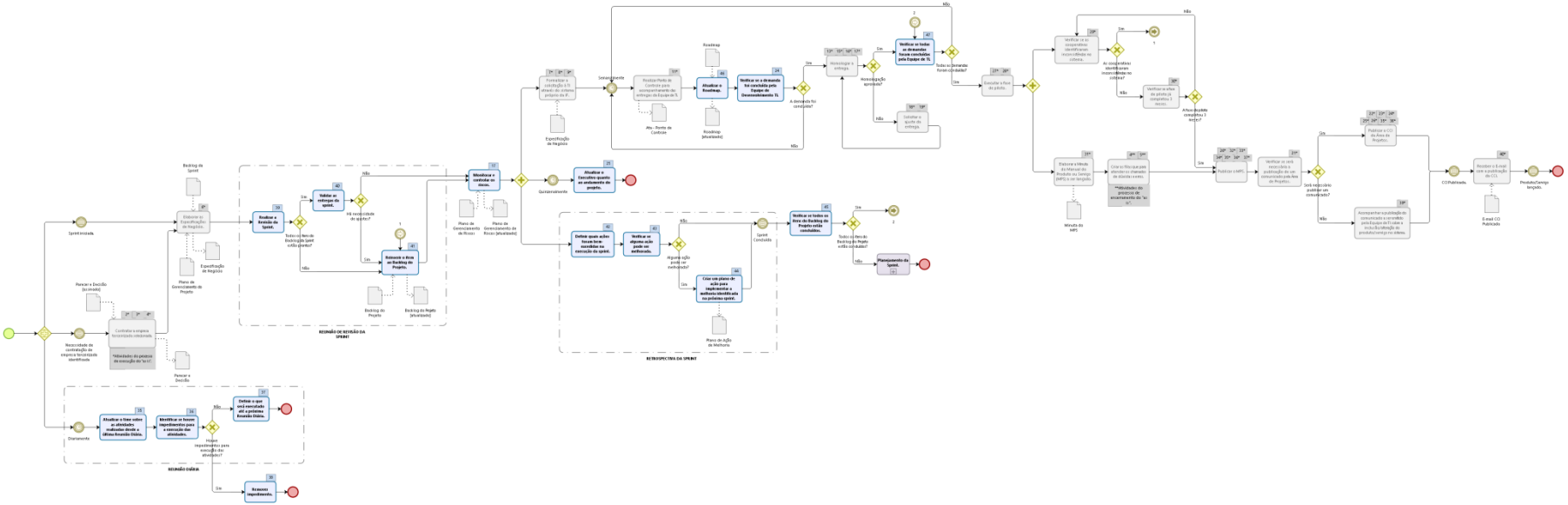
Fonte: Extraído de *Bizagi*.

APÊNDICE P - Processo de planejamento da Sprint da metodologia híbrida "*TO BE*"



Fonte: Extraído de *Bizagi*.

APÊNDICE Q - Processo de execução e controle da metodologia híbrida "*TO BE*"



Fonte: Extraído de *Bizagi*.

APÊNDICE R - Detalhamento do processo de gerenciamento de projetos: "*TO BE*"

O processo de gerenciamento de projetos "*TO BE*" possibilita o gerente do projeto seguir uma das duas metodologias propostas: tradicional ou híbrida, de acordo com a complexidade e nível de conhecimento do escopo do projeto. As atividades do processo "*AS IS*" que compõe este processo foram destacadas na cor cinza e sua descrição pode ser verificada nos apêndices anteriores, já as atividades acrescentadas ao processo "*AS IS*" – destacadas na cor azul e em negrito – serão descritas a seguir.

1	Definir a metodologia a ser utilizada na condução do projeto.
Responsável	Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	A metodologia a ser utilizada na condução do projeto deverá ser definida considerando os seguintes critérios: 1. Conhecimento das etapas de desenvolvimento; 2. Definição do escopo; 3. Horizonte de planejamento; 4. Necessidade de alta formalização/documentação; 5. Possibilidade de mudanças durante o projeto; 6. Frequência de entregas; 7. Nível de controle;

PROCESSO DE INICIAÇÃO DA METODOLOGIA TRADICIONAL "*TO BE*"

2	Definir o Executivo que irá ser responsável pelo projeto.
Responsável	COLED.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	Deverá ser nomeado um executivo, pessoa que representará a alta administração durante todo o ciclo de vida do projeto. Ele possuirá a responsabilidade de alcançar os objetivos do projeto e entregar um produto/serviço alinhado com as expectativas de benefícios. O COLED precisará determinar limites de autoridade ao executivo a partir da definição de tolerâncias em seis tipos de objetivo: tempo, custo, qualidade, escopo, risco e benefício.

3	Identificar as Partes Interessadas.
Responsável	Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Registro das Partes Interessadas.
Descrição da Atividade	As partes interessadas do projeto são identificadas e formalizadas no Registro das Partes Interessadas, permitindo definir o direcionamento para cada uma das partes ou grupos envolvidos, reconhecendo seus respectivos interesses, influências e impactos potenciais no projeto. Essas consistem em pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serão impactadas por decisões, atividades ou resultado do projeto que está sendo desenvolvido.

4	Elaborar o Termo de Abertura do Projeto (TAP).
Responsável	Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	TAP.
Descrição da Atividade	A elaboração do TAP consiste em desenvolver um documento que formalize a autorização de desenvolvimento do projeto, nomeando o gerente do projeto com suas respectivas atribuições. Este documento deve conter de maneira clara e objetiva a definição dos limites do projeto e fornecendo sua descrição em alto nível, além de contemplar os principais requisitos para sua aprovação. O TAP deve descrever os seguintes itens: 1. Justificativa do projeto; 2. Objetivos do projeto; 3. Requisitos de alto nível; 4. Descrição do projeto em alto nível; 5. Riscos em alto nível; 6. Resumo do cronograma com as atividades marcos (principais entregas); 7. Resumo do orçamento; 8. Partes interessadas; e 9. Gerente do Projeto e suas responsabilidades.

5	Validar o TAP.
Responsável	COLED.
Artefato de Entrada	TAP.
Artefato de Saída	Ata de Reunião – COLED.
Descrição da Atividade	O TAP deverá ser validado pelo COLED que possui a alçada de aprovação do desenvolvimento do projeto. Esta etapa não inclui a possibilidade de reprovação do desenvolvimento do projeto, visto que a demanda geralmente surge via COLED e sua viabilidade é verificada anteriormente. Portanto, a reprovação do TAP contempla somente sua correção conforme solicitação do colegiado. Caso o TAP necessite de ajuste, seguir para a atividade 6. Caso o TAP não necessite de ajuste o subprocesso de planejamento deverá ser iniciado.

6	Ajustar o TAP.
Responsável	Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	TAP e Ata de Reunião – COLED.
Artefato de Saída	TAP ajustado.
Descrição da Atividade	Diante das correções solicitadas pelo COLED, via Ata de Reunião – COLED, o TAP é ajustado para uma nova validação.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA METODOLOGIA TRADICIONAL "*TO BE*"

7	Definir o Time do Projeto.
Responsável	Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	O Time do Projeto é definido pelo Gerente do Projeto. A função do Time do Projeto é conduzir todas as atividades envolvidas no ciclo de vida do projeto. Os membros da equipe podem ser colaboradores internos ou externos à organização.

8	Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP).
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos e Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	TAP.
Artefato de Saída	EAP.
Descrição da Atividade	A EAP deve ser elaborada com o objetivo de fornecer uma visão estruturada do produto final que será disponibilizado ao solicitante. Este documento contempla o desdobramento das entregas em pequenas atividades e de maneira hierarquizada, facilitando o gerenciamento. A partir da EAP é possível correlacionar os custos e recursos a serem utilizados para concluir o pacote de trabalho, assim como estabelecer os prazos de desenvolvimento e entrega com o auxílio do cronograma. Vale ressaltar que a elaboração do cronograma é uma atividade pertencente ao processo de planejamento do "*AS IS*" também pertencente ao processo "*TO BE*" (atividade 27). Para maior detalhamento dos pacotes de trabalho, pode-se elaborar o dicionário da EAP, documento que deve fornecer as informações detalhadas de cada entrega e atividade da EAP. Podem incluir os seguintes tópicos, de acordo com a necessidade definida pelo Gerente de Projeto: 1. Descrição do trabalho; 2. Premissas e restrições; 3. Responsável; 4. Marcos do cronograma que envolve o trabalho; 5. Recursos necessários; 6. Estimativa de custo; 7. Critérios de aceitação; 8. Referências técnicas.

9	Planejar engajamento das Partes Interessadas.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos e Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	Registro das Partes Interessadas.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	O engajamento das partes interessadas é planejado a fim de manter a comunicação ativa para atender às necessidades e expectativas de maneira colaborativa. O objetivo desta atividade é aumentar ou manter o nível de engajamento das partes, minimizando as resistências e aumentando as chances de sucesso do projeto. Quando as partes interessadas entendem claramente as metas, objetivos, benefícios e riscos do projeto, elas tendem a possuir uma participação mais efetiva no seu desenvolvimento, podendo auxiliar na execução das atividades ou até mesmo na tomada de decisão.

10	SUBPROCESSO: Gerenciar as aquisições do projeto.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos e Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	O subprocesso "Gerenciar as aquisições do projeto" contempla as atividades do processo "*AS IS*", descritas a seguir, necessárias para adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. Atividades do processo de iniciação do "*AS IS*": 9. Pesquisar empresas que ofereçam o serviço necessário para o projeto; 10. Selecionar três das empresas pesquisadas. Atividades do processo de planejamento do "*AS IS*": 12. Marcar reunião com a empresa terceirizada selecionada; 13. Verificar se será necessário firmar um termo de confidencialidade; 14. Avaliar as condições comerciais da empresa terceirizada; 15. Verificar se o serviço oferecido pela Empresa Terceirizada é consultoria ou solução tecnológica; 16. Elaborar o *Request for Proposal* (RFP); 17. Encaminhar o RFP para a empresa terceirizada; 18. Realizar a Prova de Conceito (POC); 19. Identificar as formas de integração da solução tecnológica com os sistemas utilizados pela IF; 20. Verificar se as integrações da solução tecnológica com os sistemas da IF são viáveis; 21. Informar a empresa terceirizada que suas soluções tecnológicas não atendem a IF; 22. Marcar reunião com outra empresa terceirizada selecionada; 23. Elaborar o Termo de Confidencialidade; 24. Solicitar que a empresa terceirizada assine o Termo de Confidencialidade.

11	Determinar o orçamento.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos e Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Orçamento do Projeto.

Continua

11	Determinar o orçamento.
Descrição da Atividade	O orçamento do projeto deverá ser determinado a partir de estimativas de custos dos recursos monetários necessários para o desenvolvimento das atividades do projeto. Para isso é necessário que seja agregada às atividades ou pacotes de trabalho o custo estimado para sua execução. Esta atividade facilita o monitoramento e controle do desempenho do projeto quanto aos custos envolvidos.

12	Identificar os riscos do projeto.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos e Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Registro dos Riscos.
Descrição da Atividade	Os riscos que podem afetar o projeto são identificados e suas características são documentadas no Registro dos Riscos com o maior número de detalhes possíveis. Facilitando, desta forma, a identificação de suas causas. Esta atividade se torna constante na fase de monitoramento e controle, visto que novos riscos podem surgir ou se evidenciarem ao logo do projeto. É importante que os riscos identificados estejam descritos de forma clara para garantir que o desenvolvimento de suas tratativas seja eficaz, sendo possível utilizar a ferramenta da Matriz SWOT para auxiliar nesta ação.

13	Elaborar o Plano de Tratamento dos riscos identificados.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos e Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	Registro dos Riscos.
Artefato de Saída	Plano de Gerenciamento de Riscos do Projeto.
Descrição da Atividade	O Plano de Tratamento dos Riscos é elaborado com o intuito de minimizar as ameaças aos objetivos do projeto, para isso as respostas elaboradas aos riscos consideram sua priorização de acordo com o impacto que deverá ser definido anteriormente. Este documento inclui a designação de uma pessoa responsável pela resposta ao risco em questão. As respostas devem ser realistas, considerando o orçamento estipulado para o projeto, e acordadas com todas as partes envolvidas. Deverá ser analisada uma resposta para cada risco identificado na atividade 10.

14	Consolidar o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP).
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos e Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	TAP, Registro das Partes Interessadas, EAP, Orçamento do Projeto, Cronograma e o Plano de Gerenciamento de Riscos.
Artefato de Saída	PGP.
Descrição da Atividade	Esta atividade contempla a integração de todos os planos estruturados para o planejamento do projeto, possibilitando a criação de um documento único e central de planejamento do projeto: o PGP, que define a base de todo o trabalho a ser desenvolvido neste. O PGP é elaborado a partir da compilação dos documentos e informações levantados nas atividades 2, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 27* (atividade do processo de planejamento do "*AS IS*"). O Plano de Gerenciamento do Projeto deve descrever como o projeto será executado, monitorado e controlado, podendo ser resumido ou detalhado, composto por um ou mais planos auxiliares. Após a definição do PGP ele somente poderá sofrer alterações diante de uma solicitação de mudança formal.

15	Validar o PGP.
Responsável	Executivo do Projeto.
Artefato de Entrada	PGP.
Artefato de Saída	Ata de Reunião – COLED.
Descrição da Atividade	O PGP deverá ser validado pelo Gerente do Projeto e pelo COLED. Caso o PGP não necessite ajuste, seguir para a atividade 7* (realizar reunião de *kick-off*) pertencente ao processo de planejamento "*AS IS*". Caso o PGP necessite ajuste, seguir para a atividade 15.

16	Ajustar o PGP.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Ata de Reunião – COLED e PGP.
Artefato de Saída	PGP ajustado.
Descrição da Atividade	Diante das correções solicitadas pelo COLED, via Ata de Reunião – COLED, o PGP é ajustado para uma nova validação.

17	Monitorar e controlar os riscos.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos e Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	Plano de Gerenciamento de Riscos.
Artefato de Saída	Plano de Gerenciamento de Riscos [atualizado].
Descrição da Atividade	Os riscos devem ser controlados constantemente durante todo o ciclo do projeto. Esta atividade contempla as seguintes ações: 1. Implementação dos planos de respostas aos riscos ativos; 2. Monitoramento dos riscos identificados na fase de planejamento; 3. Identificação de novos riscos; 4. Avaliação da eficácia do gerenciamento de riscos aplicado ao projeto.

18	Verificar se há necessidade de mudança no projeto.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	A necessidade de mudança no projeto deve ser verificada durante a Reunião de Ponto de Controle realizada semanalmente com as partes interessadas. É nesta reunião que as mudanças poderão ser solicitadas por qualquer parte interessada envolvida no projeto. Mesmo quando esta solicitação for iniciada verbalmente, será papel da Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos formalizá-la por meio de documentação. Caso seja identificada a necessidade de mudança no projeto, seguir para a atividade 18. Caso não seja identificada a necessidade de mudança no projeto, seguir para a atividade 22.

19	Elaborar a Solicitação de Mudança.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Solicitação de Mudança.
Descrição da Atividade	O documento "Solicitação de Mudança" deverá ser elaborado a fim de formalizar a solicitação realizada na Reunião de Ponto de Controle. Este documento deverá contemplar, de maneira detalhada, a mudança solicitada, assim como sua causa e justificativa.

20	Analisar o impacto da mudança.
Responsável	Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	Solicitação de Mudança.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	O Gerente do Projeto deverá analisar o impacto da mudança no desenvolvimento do projeto, considerando, principalmente, as estimativas de tempo e custos alteradas diante desta possível alteração. A Solicitação de Mudança poderá exigir novas estimativas de custos, sequenciamento de atividades, datas de cronograma, recursos e revisão o plano de gerenciamento de riscos do projeto.

21	Verificar se a mudança solicitada é viável.
Responsável	Executivo do Projeto.
Artefato de Entrada	Solicitação de Mudança.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	Após realizar a análise do impacto da mudança solicitada, o Gerente do Projeto, se reporta ao Executivo do Projeto que deverá verificar se a mudança solicitada é viável. Caso a mudança seja viável, seguir para a atividade 22. Caso a mudança não seja viável, seguir para a atividade 23.

22	Atualizar o Plano de Gerenciamento do Projeto.
Responsável	Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	Solicitação de Mudança.
Artefato de Saída	PGP [atualizado].
Descrição da Atividade	O PGP deverá ser atualizado pela Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos. Vale ressaltar que as alterações a serem realizadas no PGP não poderão alterar entregas já realizadas, ou seja, deverão considerar itens do tempo atual em diante.

23	Arquivar a Solicitação de Mudança.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Solicitação de Mudança.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	A Solicitação de Mudança deverá ser arquivada nos casos em que o Gerente do Projeto definir a inviabilidade de atendimento desta solicitação.

24	Verificar se a demanda foi concluída pela Equipe de Desenvolvimento de TI.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	Deverá ser verificado, durante a Reunião de Ponto de Controle, se a demanda solicitada à Equipe de Desenvolvimento de TI foi concluída. Caso a demanda tenha sido concluída, seguir para as atividades 13*, 15*, 16* e 17* (homologar a entrega) pertencente ao processo de execução do "*AS IS*". Caso a demanda não tenha sido concluída um novo ciclo semanal deverá ser realizado, partindo da Reunião de Ponto de Controle.

25	Atualizar o Executivo quanto ao andamento do projeto.
Responsável	Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	O Gerente do Projeto deverá atualizar o executivo a respeito do progresso do projeto, com periodicidade mínima de quinze dias. Esta atualização poderá ocorrer através de reunião, *status report*, ou até mesmo através de um contato informal, desde que atinja a finalidade da atividade. Cabe ainda ressaltar que o padrão deverá ser definido pela organização, não se alterando para os projetos gerenciados pela área.

PROCESSO DE ENCERRAMENTO DA METODOLOGIA TRADICIONAL "*TO BE*"

26	Consolidar as Lições Aprendidas.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos e Gerente do Projeto e *Product Owner* (metodologia híbrida).
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Lições Aprendidas.
Descrição da Atividade	A consolidação das lições aprendidas deverá ser executada pela equipe atuante no projeto a ser encerrado. A consolidação deverá ocorrer durante todo o ciclo de vida do projeto e possuir a análise da causa dos problemas e o motivo que ocasionou a ação corretiva escolhida, registrando estas informações na base de dados da organização, para que possa ser utilizada como subsídio em planejamentos de projetos futuros.

PROCESSO DE INICIAÇÃO DA METODOLOGIA HÍBRIDA "*TO BE*"

O processo de iniciação da metodologia híbrida "*TO BE*" é semelhante ao da metodologia tradicional, toda via, nesta ocorre a definição do *product owner*.

27	**Definir o *Product Owner*.**
Responsável	Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	O *Product Owner* deverá ser definido pelo Gerente do Projeto, este será considerado o especialista do projeto na área de gestão. O *Product Owner* deverá: definir os itens do *backlog* do projeto, ordenar os itens do *backlog* do projeto, garantir o valor do trabalho realizado pelos integrantes da gerência responsáveis pelo projeto, garantir que o *backlog* do projeto seja visível e transparente e garantir que os responsáveis pela execução da Sprint entendam os itens do *backlog* do produto no nível necessário.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA METODOLOGIA HÍBRIDA "*TO BE*"

O processo de planejamento da metodologia híbrida "*TO BE*" também é semelhante ao da metodologia tradicional, porém, se diferencia devido à exclusão da atividade 8 (Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto – EAP) já descrita neste apêndice e acréscimo das atividades 28, 29, 30 e 31 descritas a seguir.

28	**Elaborar o *Roadmap*.**
Responsável	Gerente do Projeto e *Product Owner*.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	*Roadmap*.
Descrição da Atividade	O *Roadmap* deverá ser elaborado contemplando as principais entregas que irão ocorrer ao longo do ciclo de vida do projeto. Este documento possui o objetivo de monitorar e controlar as *releases* (conjunto de *Sprints* com execução sob responsabilidade da Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos) e as entregas que ocorrerão pela Equipe de Desenvolvimento de TI.

29	Elaborar o *Backlog* do Projeto.
Responsável	*Product Owner*.
Artefato de Entrada	PGP.
Artefato de Saída	*Backlog* do Projeto.
Descrição da Atividade	O *Backlog* do Projeto deverá ser elaborado pelo *Product Owner*. Este deverá conter as especificações de negócio que serão necessárias para o desenvolvimento tecnológico do produto/serviço a ser lançado.

30	Validar o PGP e o *Backlog* do Projeto.
Responsável	Gerente do Projeto, Executivo e COLED.
Artefato de Entrada	PGP e *Backlog* do Projeto.
Artefato de Saída	Ata de Reunião – COLED.
Descrição da Atividade	O PGP e o *Backlog* do Projeto deverão ser validados pelo Gerente do Projeto, Executivo e pelo COLED. Caso o PGP não necessite ajuste, seguir para a atividade 7* (realizar reunião de *kick-off*) pertencente ao processo de planejamento "*AS IS*". Caso o PGP necessite ajuste, seguir para a atividade 31.

31	Ajustar os documentos.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Ata de Reunião – COLED, PGP e *Backlog* do Projeto.
Artefato de Saída	PGP [atualizado] e *Backlog* do Projeto [atualizado].
Descrição da Atividade	Diante das correções solicitadas pelo COLED, via Ata de Reunião – COLED, o PGP e o *Backlog* do Projeto são ajustados para uma nova validação.

PLANEJAMENTO DA SPRINT METODOLOGIA HÍBRIDA "*TO BE*"

32	Priorizar o *Backlog* do Projeto.
Responsável	*Product Owner*.
Artefato de Entrada	*Backlog* do Projeto.
Artefato de Saída	*Backlog* do Projeto [priorizado].
Descrição da Atividade	Esta atividade possui o objetivo de priorização dos itens do *Backlog* do Projeto pelo *Product Owner* e é a primeira atividade da realizada na Reunião de Planejamento da *Sprint*. Durante a Reunião de Planejamento da *Sprint* há a participação do *Product Owner*, Gerente do Projeto e Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos. O *Product Owner* deverá apresentar aos restantes dos participantes da reunião os itens do *Backlog* do Projeto que foram priorizados.

33	**Definir o que será desenvolvido na *Sprint*.**
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	*Backlog* do Projeto [priorizado].
Artefato de Saída	*Backlog* da *Sprint*.
Descrição da Atividade	Esta é a segunda atividade pertencente à Reunião de Planejamento da *Sprint*. A Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos deverá definir o que será desenvolvido na *Sprint*, de acordo com os itens priorizados do Backlog do Projeto apresentados pelo *Product Owner* anteriormente. O objetivo desta atividade é dividir os itens do *Backlog* do Projeto em tarefas técnicas que irão originar o *Backlog* da *Sprint*.

34	**Definir como a *Sprint* será desenvolvida.**
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	*Backlog* da *Sprint*.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	Diante do *Backlog* da *Sprint* a equipe deverá definir como a *Sprint* será desenvolvida. Caso seja identificada alguma dificuldade para desenvolvimento dos itens presentes no *Backlog* da *Sprint* poderá ocorrer negociações com o *Product Owner*, mas a responsabilidade continuará da equipe em se comprometer com a quantidade de itens do *Backlog* da *Sprint* que são capazes de executar.

EXECUÇÃO E CONTROLE DA METODOLOGIA HÍBRIDA "*TO BE*"

35	**Atualizar o time sobre as atividades realizadas desde a última Reunião Diária.**
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	Esta atividade representa o início da Reunião Diária. As atividades realizadas desde a última Reunião Diária são atualizadas pelos integrantes da Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos. A Reunião Diária tem um limite de tempo pré-estabelecido de 15 minutos e geralmente os participantes a realizam em pé para que o tempo não seja estendido. O objetivo da Reunião Diária consiste em melhorar a comunicação e engajamento da equipe, aumentando o nível de conhecimento da equipe como um todo.

36	Identificar se houve impedimentos para a execução das atividades.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	A Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos identifica se houve impedimentos para a execução das tarefas do *Backlog* da *Sprint*. Caso tenha sido identificado impedimentos, seguir para a atividade 38. Caso não tenha identificado impedimentos, seguir para a atividade 37.

37	Definir o que será executado até a próxima Reunião Diária.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	Deverá ser definido o que será executado nas próximas 24 horas, ou seja, até a próxima Reunião Diária. As Reuniões Diárias também podem promover algumas tomadas de decisão e diminuir a frequência de outras reuniões que ocorrem durante o projeto.

38	Remover impedimento.
Responsável	Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	Os impedimentos identificados pela Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos deverão ser removidos pelo Gerente do Projeto para que as tarefas sejam concluídas de acordo com o planejado.

39	Realizar a revisão da *Sprint*.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.

Continua

39	**Realizar a revisão da *Sprint*.**
Descrição da Atividade	Após a conclusão do desenvolvimento das tarefas da *Sprint*, a Reunião de Revisão da *Sprint* é realizada. Além da Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos, deverão participar o *Product Owner* e o Gerente do Projeto. Esta reunião possui o objetivo de apresentar os itens que foram desenvolvidos durante uma *Sprint*, a fim de confirmar se todos os itens priorizado no *Backlog* do Projeto foram finalizados. Caso algum item priorizado no *Backlog* do Projeto não tenha sido desenvolvido, seguir para a atividade 41. Caso todos os itens priorizado no *Backlog* do Projeto tenham sido desenvolvidos conforme o planejado, seguir para a atividade 40.

40	**Validar as entregas da *Sprint*.**
Responsável	*Product Owner* e Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	Os itens do *Backlog* do Projeto que foram concluídos deverão ser validados pelo Gerente do Projeto e pelo *Product Owner* considerando as determinações definidas na Reunião de Planejamento da *Sprint*. Caso seja identificada a necessidade de ajuste na entrega, seguir para a atividade 41. Caso não seja necessário realizar nenhum ajuste na entrega seguir para a atividade 17.

41	**Reinserir o item ao *Backlog* do Projeto.**
Responsável	*Product Owner*.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	Os itens do *Backlog* da *Sprint* que não foram desenvolvidos ou necessitem de ajustes deverão ser reinseridos no *Backlog* do Projeto para que ocorra a repriorização no novo ciclo do *Scrum*.

42	**Definir quais ações foram bem-sucedidas na execução da *Sprint*.**
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos, *Product Owner* e Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	Esta atividade representa o início da Reunião de Retrospectiva da *Sprint* em que a equipe deverá definir quais ações foram bem-sucedidas durante a execução da *Sprint*.

43	**Verificar se alguma ação pode ser melhorada.**
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos, *Product Owner* e Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	Deverá ser verificado pela equipe de alguma ação realizada durante a execução da Sprint poderá ser melhorada. Caso alguma ação possa ser melhorada, seguir para a atividade 44. Caso não seja identificada nenhuma possível melhoria, seguir para a atividade 45.

44	**Criar um plano de ação para implementar a melhoria identificada na próxima *Sprint*.**
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos, *Product Owner* e Gerente do Projeto.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	A equipe desenvolve um plano de ação para implementar a melhoria identificada na próxima *Sprint*. Esta atividade representa o encerramento da *Sprint*.

45	**Verificar se todos os itens do *Backlog* do Projeto estão concluídos.**
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	A Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos verifica se todos os itens do *Backlog* do Projeto estão concluídos. Caso todos os itens do *Backlog* do Projeto estejam concluídos, seguir para a atividade 47. Caso todos os itens do *Backlog* do Projeto não estejam concluídos o subprocesso "Planejamento da *Sprint*" deverá ser iniciado novamente.

46	Atualizar o *Roadmap*.
Responsável	*Product Owner.*
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	Durante a realização do Ponto de Controle o *Roadmap* deverá ser atualizado com os prazos e as entregas que irão ocorrer ao longo do projeto, caso haja necessidade.

47	Verificar se todas as demandas foram concluídas pela Equipe de TI.
Responsável	Equipe de Desenvolvimento de Serviços e Produtos.
Artefato de Entrada	Não se aplica.
Artefato de Saída	Não se aplica.
Descrição da Atividade	É verificado se todas as demandas da Equipe de Desenvolvimento de TI foram concluídas. Caso todas as demandas tenham sido concluídas, seguir para as atividades 27* e 28* (executar a fase de piloto) pertencente ao processo de execução do "*AS IS*". Caso todas as demandas não tenham sido concluídas a rotina semanal deverá ser reiniciada pela atividade 11* do processo de execução do "*AS IS*" (realizar o Ponto de Controle para acompanhamento das entregas da Equipe de TI.)

PROCESSO DE ENCERRAMENTO DA METODOLOGIA HÍBRIDA "*TO BE*"

O processo de encerramento da metodologia híbrida "*TO BE*" é semelhante ao da metodologia tradicional, portanto sua descrição pode ser visualizada na atividade 26.

APÊNDICE S – Levantamento de Dados dos Processos "*AS IS*"

PROCESSO DE INICIAÇÃO "*AS IS*"												
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "*AS IS*"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**	**AVALIAÇÃO PERT**							
					Entrevistados				**O**	**P**	**M**	**Tempo Médio de Execução**
					1	**2**	**3**	**4**				
1	Avaliar como o produto/serviço está estruturado no mercado.	Iniciação	N/A	N/A	10	30	25	30	30	10	28	**16**
2	Identificar como seria o funcionamento do novo produto/serviço na Instituição Financeira (IF).	Iniciação	N/A	N/A	10	5	20	10	20	5	10	**8**
3	Realizar o levantamento de normas e legislações regulamentadoras.	Iniciação	N/A	N/A	20	30	10	30	30	10	25	**16**
4	Prever o impacto das normas e legislações regulamentadoras no projeto.	Iniciação	N/A	N/A	10	10	10	10	10	10	10	**10**
5	Verificar a viabilidade de inserir o novo produto/serviço ao portfólio da IF.	Iniciação	N/A	N/A	10	30	10	30	30	10	20	**15**
6	Identificar quais áreas da IF serão impactadas com a implementação do novo produto/serviço.	Iniciação	N/A	N/A	5	5	5	5	5	5	5	**5**

Continua

PROCESSO DE INICIAÇÃO "*AS IS*"													
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "*AS IS*"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**	**AVALIAÇÃO PERT**							
					Entrevistados				**O**	**P**	**M**	**Tempo Médio de Execução**
7	Constatar as interações necessárias entre as áreas impactadas.	Iniciação	N/A	N/A	5	20	30	10	30	5	15	**11**
8	Verificar se será necessária a contratação de empresa terceirizada.	Iniciação	N/A	N/A	10	5	12	5	12	5	8	**7**
9	Pesquisar empresas que ofereçam o serviço necessário para o projeto.	Iniciação	N/A	N/A	5	5	5	10	10	5	5	**6**
10	Selecionar três das empresas pesquisadas.	Iniciação	N/A	N/A	2	1	1	3	3	1	2	**1**
11	Elaborar apresentação da demanda para o COLED.	Iniciação	N/A	Apresentação Demanda - COLED	15	4	30	3	30	3	10	**9**
12	Apresentar a demanda ao COLED.	Iniciação	Apresentação Demanda - COLED	N/A	1	1	1	1	1	1	1	**1**
13	Verificar se a demanda foi aprovada pelo COLED.	Iniciação	Ata de Reunião - COLED	N/A	1	1	1	2	2	1	1	**1**
14	Verificar se será necessário apresentar a demanda ao Conselho de Administração.	Iniciação	Ata de Reunião - COLED	N/A	1	1	1	1	1	1	1	**1**

Continua

Conclusão

PROCESSO DE INICIAÇÃO "*AS IS*"												
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "*AS IS*"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**	**AVALIAÇÃO PERT**							
					Entrevistados				**O**	**P**	**M**	**Tempo Médio de Execução**
15	Elaborar Apresentação da demanda para o Conselho de Administração.	Iniciação	N/A	Apresentação da Demanda - CA	4	15	5	3	15	3	5	**5**
16	Apresentar a demanda ao Conselho de Administração.	Iniciação	Apresentação da Demanda - CA	N/A	1	1	1	1	1	1	1	**1**
17	Verificar se a demanda foi aprovada pelo Conselho de Administração.	Iniciação	Ata de Reunião - CA	N/A	1	1	1	2	2	1	1	**1**
18	Informar o solicitante sobre a inviabilidade de atender a demanda.	Iniciação	N/A	E-mail Demanda Inviável	2	1	1	2	2	1	2	**1**

PROCESSO DE PLANEJAMENTO "*AS IS*"												
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "AS IS"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**	**AVALIAÇÃO PERT**							
					Entrevistados				**O**	**P**	**M**	**Tempo Médio de Execução**
					1	**2**	**3**	**4**				
1	Definir o escopo do projeto.	Planejamento	N/A	N/A	15	1	3	5	15	1	4	**4**
2	Definir os objetivos do projeto.	Planejamento	N/A	N/A	3	1	3	1	3	1	2	**2**
3	Definir a forma de comunicação entre a equipe do projeto com as partes interessadas.	Planejamento	N/A	N/A	3	1	1	1	3	1	1	**1**
4	Classificar o projeto de acordo com seu impacto na IF.	Planejamento	N/A	N/A	5	1	1	1	5	1	1	**2**
5	Verificar a disponibilidade da Diretoria para a Reunião de *Kick-Off*.	Planejamento	N/A	N/A	1	1	1	1	1	1	1	**1**
6	Verificar disponibilidade dos Superintendentes e Gerentes das áreas que serão impactadas com o projeto.	Planejamento	N/A	N/A	5	1	1	1	5	1	1	**2**
7	Agendar Reunião de *Kick-Off*	Planejamento	N/A	E-mail Convite Reunião *Kick-Off*	2	1	1	1	2	1	1	**1**
8	Verificar se será necessário marcar uma reunião com a Equipe de TI e Equipe Operacional.	Planejamento	N/A	N/A	5	1	1	1	5	1	1	**2**

Continua

PROCESSO DE PLANEJAMENTO "*AS IS*"												
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "AS IS"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**	**AVALIAÇÃO PERT**							
					Entrevistados				**O**	**P**	**M**	**Tempo Médio de Execução**
9	Verificar disponibilidade das Equipes de TI e Operacional.	Planejamento	N/A	N/A	2	1	1	1	2	1	1	**1**
10	Agendar Reunião de Alinhamento com as Equipes de TI e Operacional.	Planejamento	N/A	E-mail Convite Reunião de Alinhamento	2	1	1	1	2	1	1	**1**
11	Verificar se empresas terceirizadas farão parte do projeto.	Planejamento	N/A	N/A	8	1	1	15	15	1	5	**4**
12	Marcar reunião com a empresa terceirizada selecionada.	Planejamento	N/A	N/A	10	3	1	1	10	1	2	**3**
13	Verificar se será necessário firmar um termo de confidencialidade.	Planejamento	N/A	N/A	5	1	1	1	5	1	1	**2**
14	Avaliar as condições comerciais da empresa terceirizada.	Planejamento	Condições Comerciais e Termo de Confidencialidade assinado	N/A	10	5	20	5	20	5	8	**8**
15	Verificar se o serviço oferecido pela Empresa Terceirizada é consultoria ou solução tecnológica.	Planejamento	N/A	N/A	1	1	1	1	1	1	1	**1**

Continua

PROCESSO DE PLANEJAMENTO "*AS IS*"												
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "AS IS"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**	**AVALIAÇÃO PERT**							
					Entrevistados				**O**	**P**	**M**	**Tempo Médio de Execução**
16	Elaborar a Request For Proposal (RFP).	Planejamento	N/A	RFP	10	5	10	5	10	5	8	**6**
17	Encaminhar a RFP para a Empresa Terceirizada.	Planejamento	RFP	N/A	1	1	1	1	1	1	1	**1**
18	Agendar a Prova de Conceito (POC) com a Empresa Terceirizada.	Planejamento	N/A	E-mail Agendamento POC	1	5	2	1	5	1	2	**2**
19	Identificar as formas de integração da solução tecnológica com os sistemas utilizados pela IF.	Planejamento	N/A	RFP atualizada	30	1	7	25	30	1	16	**8**
20	Verificar se as integrações da solução tecnológica com os sistemas da IF são viáveis.	Planejamento	RFP atualizada	N/A	1	1	1	2	2	1	1	**1**
21	Informar a Empresa Terceirizada que suas soluções tecnológicas não atendem a IF.	Planejamento	RFP atualizada	E-mail de Reprovação da Empresa Terceirizada	5	1	1	1	5	1	1	**2**
22	Marcar reunião com outra empresa terceirizada selecionada.	Planejamento	N/A	N/A	2	3	2	1	3	1	2	**2**
23	Elaborar o Termo de Confidencialidade.	Planejamento	N/A	Termo de Confidencialidade	5	5	3	5	5	3	5	**4**

Continua

PROCESSO DE PLANEJAMENTO "*AS IS*"												
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "AS IS"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**	**AVALIAÇÃO PERT**							
					Entrevistados				**O**	**P**	**M**	**Tempo Médio de Execução**
24	Solicitar que a Empresa Terceirizada assine o Termo de Confidencialidade.	Planejamento	Termo de Confidencialidade	N/A	5	5	1	2	5	1	4	**2**
25	Definir o esforço necessário da área para o desenvolvimento das atividades do projeto.	Planejamento	N/A	N/A	20	1	5	10	20	1	8	**5**
26	Solicitar à Equipe de Desenvolvimento de TI o esforço necessário para a realização das atividades do projeto.	Planejamento	N/A	E-mail Solicitação de Esforço para a Equipe de Desenvolvimento de TI	30	8	15	1	30	1	12	**8**
27	Elaborar o cronograma do projeto.	Planejamento	E-mail Solicitação de Esforço para a Equipe de Desenvolvimento de TI respondido	Cronograma	20	1	7	3	20	1	5	**5**
28	Elaborar o Modelo de Negócio do novo produto/serviço.	Planejamento	N/A	Modelo de Negócio	20	90	70	5	90	5	45	**26**
29	Elaborar apresentação do Modelo de Negócio para o COLED.	Planejamento	Modelo de Negócio	Apresentação Modelo de Negócio COLED	5	20	25	3	25	3	13	**8**

Continua

PROCESSO DE PLANEJAMENTO "*AS IS*"												
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "AS IS"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**	**AVALIAÇÃO PERT**							
					Entrevistados				**O**	**P**	**M**	**Tempo Médio de Execução**
30	Expor a Apresentação do Modelo de Negócio ao COLED.	Planejamento	Apresentação Modelo de Negócio COLED	N/A	1	1	1	1	1	1	1	**1**
31	Entregar o Modelo de Negócio para deliberação do COLED.	Planejamento	Modelo de Negócio	N/A	2	1	1	5	5	1	2	**2**
32	Verificar se o Modelo de Negócio foi aprovado pelo COLED.	Planejamento	Ata de Reunião - COLED	N/A	1	1	1	2	2	1	1	**1**
33	Identificar rejeições do Modelo de Negócio indicadas pelo COLED.	Planejamento	Ata de Reunião - COLED	N/A	1	1	1	2	2	1	1	**1**
34	Retificar as rejeições do Modelo de Negócio indicadas pelo COLED.	Planejamento	Modelo de Negócio	Modelo de Negócio retificado	10	5	5	5	10	5	5	**6**
35	Encaminhar Modelo de Negócio retificado ao COLED para deliberação.	Planejamento	Modelo de Negócio retificado	N/A	2	1	1	1	2	1	1	**1**
36	Verificar se será necessário apresentar a demanda ao Conselho de Administração.	Planejamento	Ata de Reunião - COLED	N/A	2	1	1	1	2	1	1	**1**

Continua

Conclusão

PROCESSO DE PLANEJAMENTO "*AS IS*"												
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "AS IS"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**	**AVALIAÇÃO PERT**							
					Entrevistados				**O**	**P**	**M**	**Tempo Médio de Execução**
37	Elaborar Apresentação do Modelo de Negócio para o CA.	Planejamento	Apresentação Modelo de Negócio - COLED e Modelo de Negócio	Apresentação do Modelo de Negócio - CA	4	5	10	3	10	3	5	**4**
38	Apresentar o Modelo de Negócio ao CA.	Planejamento	Apresentação do Modelo de Negócio - CA	N/A	1	1	1	1	1	1	1	**1**
39	Verificar se o Modelo de Negócio foi aprovado pelo Conselho de Administração.	Planejamento	Ata de Reunião - CA	N/A	1	1	1	2	2	1	1	**1**
40	Identificar rejeições do Modelo de Negócio indicadas pelo CA.	Planejamento	Ata de Reunião - CA	N/A	2	1	1	2	2	1	2	**1**
41	Corrigir rejeições do Modelo de Negócio indicadas pelo CA.	Planejamento	Modelo de Negócio	Modelo de Negócio corrigido	10	5	3	5	10	3	5	**5**
42	Encaminhar Modelo de Negócio corrigido ao CA para deliberação.	Planejamento	Modelo de Negócio corrigido	N/A	2	1	1	1	2	1	1	**1**

PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE "*AS IS*"												
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "AS IS"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**	**AVALIAÇÃO PERT**							
					Entrevistados				**O**	**P**	**M**	**Tempo Médio de Execução**
					1	**2**	**3**	**4**				
1	Verificar se o projeto inclui a contratação de uma empresa terceirizada.	Execução e Controle	N/A	N/A	4	1	1	2	4	1	2	**2**
2	Elaborar o Parecer e Decisão para contratação da Empresa Terceirizada selecionada.	Execução e Controle	N/A	Parecer e Decisão	1	30	10	1	30	1	6	**7**
3	Coletar as assinaturas dos integrantes do COLED.	Execução e Controle	Parecer e Decisão	Parecer e Decisão assinado	2	1	1	2	2	1	2	**1**
4	Iniciar o processo de contratação da Empresa Terceirizada selecionada.	Execução e Controle	Parecer e Decisão assinado	N/A	5	3	1	7	7	1	4	**3**
5	Consultar as cooperativas a respeito da aderência e necessidade do produto/serviço.	Execução e Controle	N/A	N/A	8	30	20	7	30	7	14	**12**
6	Elaborar a Especificação de Negócio.	Execução e Controle	N/A	Especificação de Negócio	8	60	30	40	60	8	35	**21**
7	Abrir uma Solicitação de Tecnologia da Informação (STI).	Execução e Controle	N/A	N/A	1	1	1	1	1	1	1	**1**
8	Anexar a Especificação de Negócio na STI aberta.	Execução e Controle	Especificação de Negócio	N/A	1	1	1	1	1	1	1	**1**

Continua

PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE "*AS IS*"													
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "AS IS"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**	**AVALIAÇÃO PERT**							
					Entrevistados				**O**	**P**	**M**	**Tempo Médio de Execução**
9	Encaminhar o E-mail de Solicitação de Aprovação da STI aberta à Área de Controles Internos.	Execução e Controle	N/A	E-mail de Solicitação de Aprovação da STI	1	1	1	1	1	1	1	**1**
10	Verificar se será necessário marcar um ponto de controle semanal com as áreas envolvidas.	Execução e Controle	N/A	N/A	1	1	1	1	1	1	1	**1**
11	Marcar o Ponto de Controle para acompanhamento das entregas.	Execução e Controle	N/A	E-mail Ponto de Controle	1	1	1	1	1	1	1	**1**
12	Atualizar Cronograma do projeto.	Execução e Controle	Cronograma	Cronograma atualizado	3	1	3	5	5	1	3	**2**
13	Verificar se a demanda foi homologada.	Execução e Controle	N/A	N/A	3	1	1	2	3	1	2	**1**
14	Aguardar o próximo Ponto de Controle.	Execução e Controle	N/A	N/A	7	7	7	15	15	7	7	**8**
15	Receber da Área de Homologação a solicitação de aceite nas funcionalidades desenvolvidas.	Execução e Controle	E-mail Aceite da Demanda	N/A	1	30	1	1	30	1	1	**6**
16	Agendar o aceite.	Execução e Controle	N/A	E-mail Agendamento do Aceite	1	1	1	1	1	1	1	**1**

Continua

PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE "*AS IS*"													
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "AS IS"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**	**AVALIAÇÃO PERT**							
					Entrevistados				**O**	**P**	**M**	**Tempo Médio de Execução**
17	Verificar se a demanda desenvolvida está de acordo com a Especificação de Negócio.	Execução e Controle	Especificação de Negócio	N/A	1	1	1	1	1	1	1	**1**
18	Identificar quais itens estão em desconformidade com a Especificação de Negócio.	Execução e Controle	Especificação de Negócio	N/A	2	1	1	3	3	1	2	**1**
19	Solicitar à Área de Homologação a correção dos itens desconformes.	Execução e Controle	N/A	E-mail de Reprovação da Demanda	2	1	1	1	2	1	1	**1**
20	Aceitar o produto/serviço desenvolvido autorizando sua disponibilização no ambiente de produção.	Execução e Controle	N/A	N/A	1	1	1	1	1	1	1	**1**
21	Verificar se será necessária a publicação de um comunicado pela Área de Projetos.	Execução e Controle	N/A	N/A	1	1	1	1	1	1	1	**1**
22	Elaborar a Minuta da Carta Circular Interna (CCI) sobre a inclusão ou alteração do sistema.	Execução e Controle	N/A	Minuta da CCI	1	1	3	1	3	1	1	**1**
23	Encaminhar a Minuta da CCI para a Área de Organização e Processos para validação.	Execução e Controle	Minuta da CCI	E-mail Minuta CCI	1	1	1	1	1	1	1	**1**

Continua

PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE "*AS IS*"													
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "AS IS"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**	**AVALIAÇÃO PERT**							
					Entrevistados				**O**	**P**	**M**	**Tempo Médio de Execução**
24	Verificar se há alguma sugestão de alteração na Minuta da CCI.	Execução e Controle	E-mail Validação Minuta CCI	N/A	1	1	1	1	1	1	1	**1**
25	Verificar se as sugestões de alterações são válidas.	Execução e Controle	E-mail Validação Minuta CCI	N/A	1	1	1	1	1	1	1	**1**
26	Rejeitar as sugestões de alterações.	Execução e Controle	Minuta da CCI	MPS	1	1	1	1	1	1	1	**1**
27	Definir quais cooperativas participarão da fase de piloto.	Execução e Controle	N/A	N/A	2	14	5	5	14	2	5	**5**
28	Contatar as cooperativas para informar a data em que o produto/serviço estará disponível na fase de piloto.	Execução e Controle	N/A	E-mail Fase Piloto	1	3	2	1	3	1	2	**1**
29	Verificar se as cooperativas identificaram inconsistências no sistema.	Execução e Controle	N/A	N/A	5	1	3	7	7	1	4	**3**
30	Verificar se a fase de piloto já completou 3 meses.	Execução e Controle	N/A	N/A	1	1	1	1	1	1	1	**1**
31	Elaborar a Minuta do Manual do Produto ou Serviço (MPS) a ser lançado.	Execução e Controle	N/A	Minuta do MPS	5	14	20	10	20	5	12	**9**
32	Encaminhar a Minuta do MPS para a Área de Organização e Processos para validação.	Execução e Controle	Minuta do MPS	E-mail Minuta MPS	1	1	1	1	1	1	1	**1**

Continua

Conclusão

PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE "*AS IS*"												
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "AS IS"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**	**AVALIAÇÃO PERT**							
					Entrevistados				**O**	**P**	**M**	**Tempo Médio de Execução**
33	Verificar se há alguma sugestão de alteração na Minuta do MPS.	Execução e Controle	E-mail Validação Minuta MPS	N/A	5	1	1	1	5	1	1	**2**
34	Verificar se as sugestões de alterações são válidas.	Execução e Controle	E-mail Validação Minuta MPS	N/A	5	2	3	5	5	2	4	**3**
35	Aceitar as sugestões de alterações.	Execução e Controle	Minuta do MPS	N/A	3	1	1	1	3	1	1	**1**
36	Solicitar a publicação do MPS à Área de Organização e Processos.	Execução e Controle	MPS	E-mail Publicação MPS	1	1	1	1	1	1	1	**1**
37	Receber o E-mail com a publicação do MPS.	Execução e Controle	E-mail MPS Publicado	N/A	1	1	1	1	1	1	1	**1**
38	Solicitar a publicação da CCI à Área de Organização e Processos.	Execução e Controle	CCI	E-mail Publicação CCI	1	1	1	1	1	1	1	**1**
39	Acompanhar a publicação do comunicado a ser emitido pela Equipe de TI sobre a inclusão/alteração do produto/serviço no sistema.	Execução e Controle	N/A	N/A	2	3	3	2	3	2	3	**2**
40	Receber o E-mail com a publicação da CCI.	Execução e Controle	E-mail CCI Publicada	N/A	1	2	1	1	2	1	1	**1**

PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE "*AS IS*"												
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "AS IS"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**	**AVALIAÇÃO PERT**							
					Entrevistados				**O**	**P**	**M**	**Tempo Médio de Execução**
					1	**2**	**3**	**4**				
1	Elaborar a Apresentação Status Report do produto/serviço para o COLED.	Encerramento	N/A	Apresentação Status Report - COLED	5	14	10	2	14	2	8	**5**
2	Apresentar as atualizações do produto/serviço lançado ao COLED.	Encerramento	Apresentação Status Report - COLED	N/A	1	1	1	1	1	1	1	**1**
3	Analisar o andamento do produto/serviço lançado.	Encerramento	N/A	N/A	2	7	10	30	30	2	9	**8**
4	Definir as filas que deverão ser criadas para atender os chamados de dúvidas e erros.	Encerramento	N/A	N/A	3	5	5	2	5	2	4	**3**
5	Solicitar à Área de Suporte a criação de uma fila para os chamados do produto/serviço lançado.	Encerramento	N/A	E-mail Solicitação de Abertura de Fila	1	1	1	2	2	1	1	**1**
6	Agendar Reunião de Alinhamento com a Área Gestora envolvida com o novo produto/serviço.	Encerramento	N/A	E-mail Agendamento Reunião de Alinhamento	1	1	1	1	1	1	1	**1**
7	Definir a estratégia de transferência de responsabilidades.	Encerramento	N/A	N/A	5	1	10	2	10	1	4	**3**

Continua

Conclusão

PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE "*AS IS*"												
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "AS IS"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**	**AVALIAÇÃO PERT**							
					Entrevistados				**O**	**P**	**M**	**Tempo Médio de Execução**
8	Formalizar a transferência do novo produto/serviço para a Área Gestora.	Encerramento	N/A	E-mail Transferência do Novo Produto/Serviço	2	1	1	1	2	1	1	**1**
9	Atualizar a Diretoria a respeito da transferência de responsabilidades no próximo COLED.	Encerramento	N/A	N/A	1	1	2	1	2	1	1	**1**

APÊNDICE T – Levantamento de Dados dos Processos da Metodologia Tradicional "*TO BE*"

PROCESSO DE INICIAÇÃO TRADICIONAL "*TO BE*"				
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "*AS IS*"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**
2	Definir o Executivo que irá ser responsável pelo projeto.	N/A	N/A	N/A
3	Identificar as Partes Interessadas.	N/A	N/A	Registo das Partes Interessadas
4	Elaborar Termo de Abertura do Projeto (TAP).	N/A	Registo das Partes Interessadas	TAP
5	Validar o TAP.	N/A	TAP	Ata de Reunião - COLED
6	Ajustar o TAP.	N/A	Ata de Reunião - COLED	TAP ajustado

PROCESSO DE PLANEJAMENTO TRADICIONAL "*TO BE*"				
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "*AS IS*"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**
7	Definir o Time do Projeto.	N/A	N/A	N/A
8	Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP).	N/A	TAP	EAP
9	Planejar engajamento das Partes Interessadas.	N/A	Registro das Partes Interessadas	N/A
11*	Verificar se empresas terceirizadas farão parte do projeto.	Planejamento	N/A	N/A
10	Gerenciar as aquisições do projeto.	Planejamento	N/A	N/A
9**	Pesquisar empresas que ofereçam o serviço necessário para o projeto.	Iniciação	N/A	N/A
10**	Selecionar três das empresas pesquisadas.	Iniciação	N/A	N/A
12*	Marcar reunião com a empresa terceirizada selecionada.	Planejamento	N/A	N/A

Continua

PROCESSO DE PLANEJAMENTO TRADICIONAL "*TO BE*"				
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "*AS IS*"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**
13*, 23* e 24*	Firmar Termo de Confidencialidade com a empresa.	Planejamento	N/A	Termo de Confidencialidade
14*	Avaliar as condições comerciais da empresa terceirizada.	Planejamento	Termo de Confidencialidade assinado e Condições Comerciais	N/A
15*	Verificar se o serviço oferecido pela Empresa Terceirizada é consultoria ou solução tecnológica.	Planejamento	N/A	N/A
16* e 17*	Levantar os requisitos do sistema.	Planejamento	N/A	RFP
18*	Realizar a Prova de Conceito (POC)	Planejamento	N/A	N/A
19*	Identificar as integrações necessárias.	Planejamento	N/A	RFP atualizada
20*	Verificar viabilidade das integrações identificadas.	Planejamento	RFP atualizada	N/A
21*	Informar a Empresa Terceirizada que suas soluções tecnológicas não atendem a IF.	Planejamento	RFP atualizada	E-mail de Reprovação da Empresa Terceirizada
22*	Marcar reunião com outra empresa terceirizada selecionada.	Planejamento	N/A	N/A
11	Determinar o orçamento.	N/A	N/A	Orçamento do Projeto
12	Identificar os riscos do projeto.	N/A	N/A	Registro dos Riscos
13	Elaborar o Plano de Tratamento dos riscos identificados.	N/A	Registro dos Riscos	Plano de Gerenciamento de Riscos
27*	Elaborar o Cronograma do projeto.	Planejamento	EAP	Cronograma
14	Consolidar o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP).	N/A	TAP, Registro das Partes Interessadas, EAP, Orçamento do Projeto, Cronograma e o Plano de Gerenciamento de Riscos	PGP

Continua

Conclusão

PROCESSO DE PLANEJAMENTO TRADICIONAL "*TO BE*"				
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "*AS IS*"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**
15	Validar o PGP.	N/A	PGP	N/A
16	Ajustar o PGP.	N/A	PGP	PGP ajustado
7*	Realizar Reunião de Kick-Off.	Planejamento	PGP	Ata - Reunião de Kick-Off
5**	Consultar as cooperativas a respeito da aderência do produto/serviço.	Execução	N/A	N/A

PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE TRADICIONAL "*TO BE*"				
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "*AS IS*"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**
1*	Verificar se o projeto inclui a contratação de uma empresa terceirizada.	Execução e Controle	N/A	N/A
6*	Elaborar as Especificações de Negócio.	Execução e Controle	PGP	Especificação de Negócio
7*, 8* e 9*	Formalizar a solicitação à TI através do sistema próprio da IF.	Execução e Controle	Especificação de Negócio	N/A
11*	Realizar Ponto de Controle para acompanhamento das entregas.	Execução e Controle	N/A	Ata - Ponto de Controle
12*	Atualizar Cronograma do projeto.	Execução e Controle	Cronograma	Cronograma atualizado
17	Monitorar e controlar os riscos.	N/A	Plano de Gerenciamento de Riscos	Plano de Gerenciamento de Riscos atualizado
18	Verificar se há necessidade de mudança no projeto.	N/A	N/A	N/A
19	Elaborar a Solicitação de Mudança.	N/A	N/A	Solicitação de Mudança

Continua

PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE TRADICIONAL "*TO BE*"				
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "*AS IS*"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**
20	Analisar o impacto da mudança.	N/A	Solicitação de Mudança	N/A
21	Verificar se a mudança solicitada é viável.	N/A	Solicitação de Mudança	N/A
22	Atualizar o Plano de Gerenciamento do Projeto.	N/A	Solicitação de Mudança	PGP atualizado
23	Arquivar a Solicitação de Mudança.	N/A	Solicitação de Mudança	N/A
24	Verificar se a demanda foi concluída pela Equipe de Desenvolvimento TI.	N/A	N/A	N/A
13*, 15*, 16* e 17*	Homologar a entrega.	Execução e Controle	N/A	N/A
18* e 19*	Solicitar o ajuste da entrega.	Execução e Controle	N/A	N/A
27* e 28*	Executar a fase de piloto.	Execução e Controle	N/A	N/A
29*	Verificar se as cooperativas identificaram inconsistências no sistema.	Execução e Controle	N/A	N/A
30*	Verificar se a fase de piloto já completou 3 meses.	Execução e Controle	N/A	N/A
31*	Elaborar a Minuta do Manual do Produto ou Serviço (MPS) a ser lançado.	Execução e Controle	N/A	Minuta do MPS
4 e 5****	Criar as filas que para atender os chamados de dúvidas e erros.	Encerramento	N/A	N/A
26*, 32*, 33*, 34*, 35*, 36* e 37*	Publicar o MPS.	Execução e Controle	N/A	E-mail MPS Publicado
21*	Verificar se será necessária a publicação de um comunicado pela Área de Projetos.	Execução e Controle	N/A	N/A

Continua

Conclusão

PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE TRADICIONAL "*TO BE*"				
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "*AS IS*"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**
39*	Acompanhar a publicação do comunicado a ser emitido pela Equipe de TI sobre a inclusão/alteração do produto/serviço no sistema.	Execução e Controle	N/A	N/A
22*, 23*, 24*, 25*, 26*, 35* e 38*	Publicar a CCI da Área de Projetos.	Execução e Controle	N/A	N/A
40*	Receber o E-mail com a publicação da CCI.	Execução e Controle	E-mail CCI publicada.	N/A
25	Atualizar o Executivo quanto ao andamento do projeto.	N/A	N/A	N/A
2*, 3* e 4*	Contratar a empresa terceirizada selecionada.	Execução e Controle	Parecer e Decisão assinado	Parecer e Decisão

PROCESSO DE ENCERRAMENTO TRADICIONAL "*TO BE*"				
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "*AS IS*"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**
1*, 2* e 3*	Atualizar a Diretoria sobre os benefícios obtidos pelo produto/serviço lançado.	Encerramento	N/A	Apresentação de Status Report - COLED
6*, 7*, 8* e 9*	Transferir responsabilidade do produto/serviço lançado à Área Gestora.	Encerramento	N/A	N/A
26	Consolidar as Lições Aprendidas.	N/A	N/A	Lições Aprendidas

APÊNDICE U – Levantamento de Dados dos Processos da Metodologia Híbrida "*TO BE*"

PROCESSO DE INICIAÇÃO HÍBRIDO "*TO BE*"				
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "*AS IS*"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**
2	Definir o Executivo que irá ser responsável pelo projeto.	N/A	N/A	N/A
3	Identificar as Partes Interessadas.	N/A	N/A	Registo das Partes Interessadas
4	Elaborar Termo de Abertura do Projeto (TAP).	N/A	Registo das Partes Interessadas	TAP
27	**Definir o *Product Owner*.**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
5	Validar o TAP.	N/A	TAP	Ata de Reunião - COLED
6	Ajustar o TAP.	N/A	Ata de Reunião - COLED	TAP ajustado

PROCESSO DE PLANEJAMENTO HÍBRIDO "*TO BE*"				
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "*AS IS*"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**
7	Definir o Time do Projeto.	N/A	N/A	N/A
9	Planejar engajamento das Partes Interessadas.	N/A	Registro das Partes Interessadas	N/A
11*	Verificar se empresas terceirizadas farão parte do projeto.	Planejamento	N/A	N/A
10	Gerenciar as aquisições do projeto.	Planejamento	N/A	N/A
9**	Pesquisar empresas que ofereçam o serviço necessário para o projeto.	Iniciação	N/A	N/A
10**	Selecionar três das empresas pesquisadas.	Iniciação	N/A	N/A
12*	Marcar reunião com a empresa terceirizada selecionada.	Planejamento	N/A	N/A

Continua

PROCESSO DE PLANEJAMENTO HÍBRIDO "*TO BE*"				
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "*AS IS*"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**
13*, 23* e 24*	Firmar Termo de Confidencialidade com a empresa.	Planejamento	N/A	Termo de Confidencialidade
14*	Avaliar as condições comerciais da empresa terceirizada.	Planejamento	Termo de Confidencialidade assinado e Condições Comerciais	N/A
15*	Verificar se o serviço oferecido pela Empresa Terceirizada é consultoria ou solução tecnológica.	Planejamento	N/A	N/A
16* e 17*	Levantar os requisitos do sistema.	Planejamento	N/A	RFP
18*	Realizar a Prova de Conceito (POC)	Planejamento	N/A	N/A
19*	Identificar as integrações necessárias.	Planejamento	N/A	RFP atualizada
20*	Verificar viabilidade das integrações identificadas.	Planejamento	RFP atualizada	N/A
21*	Informar a Empresa Terceirizada que suas soluções tecnológicas não atendem a IF.	Planejamento	RFP atualizada	E-mail de Reprovação da Empresa Terceirizada
22*	Marcar reunião com outra empresa terceirizada selecionada.	Planejamento	N/A	N/A
11	Determinar o orçamento.	N/A	N/A	Orçamento do Projeto
12	Identificar os riscos do projeto.	N/A	N/A	Registro dos Riscos
13	Elaborar o Plano de Tratamento dos riscos identificados.	N/A	Registro dos Riscos	Plano de Gerenciamento de Riscos
28	**Elaborar o *Roadmap*.**	**N/A**	**N/A**	***Roadmap***

Continua

Conclusão

PROCESSO DE PLANEJAMENTO HÍBRIDO "*TO BE*"				
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "*AS IS*"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**
14	Consolidar o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP).	N/A	TAP, Registro das Partes Interessadas, EAP, Orçamento do Projeto, Cronograma e o Plano de Gerenciamento de Riscos	PGP
29	**Elaborar o *Backlog* do Projeto.**	**N/A**	**PGP**	***Backlog* do Projeto**
30	**Validar o PGP e o *Backlog* do Projeto.**	**N/A**	**PGP**	**N/A**
16	**Ajustar os documentos.**	**N/A**	**PGP e *Backlog* do Projeto**	**PGP e *Backlog* do Projeto ajustados**
7*	Realizar Reunião de *Kick-Off.*	Planejamento	PGP	Ata - Reunião de *Kick-Off*
5**	Consultar as cooperativas a respeito da aderência do produto/serviço.	Execução	N/A	N/A
32	**Priorizar o *Backlog* do Projeto.**	**N/A**	***Backlog* do Projeto**	***Backlog* do Projeto priorizado**
33	**Definir o que será desenvolvido na *Sprint*.**	**N/A**	***Backlog* do Projeto priorizado**	***Backlog* da *Sprint***
34	**Definir como a *Sprint* será desenvolvida.**	**N/A**	**Backlog da *Sprint***	N/A

PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE "*TO BE*"				
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "*AS IS*"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**
1*	Verificar se o projeto inclui a contratação de uma empresa terceirizada.	Execução e Controle	N/A	N/A
6*	Elaborar as Especificações de Negócio.	Execução e Controle	PGP	Especificação de Negócio
7*, 8* e 9*	Formalizar a solicitação à TI através do sistema próprio da IF.	Execução e Controle	Especificação de Negócio	N/A

Continua

PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE "*TO BE*"				
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "*AS IS*"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**
11*	Realizar Ponto de Controle para acompanhamento das entregas.	Execução e Controle	N/A	Ata - Ponto de Controle
17	Monitorar e controlar os riscos.	N/A	Plano de Gerenciamento de Riscos	Plano de Gerenciamento de Riscos atualizado
24	Verificar se a demanda foi concluída pela Equipe de Desenvolvimento TI.	N/A	N/A	N/A
13*, 15*, 16* e 17*	Homologar a entrega.	Execução e Controle	N/A	N/A
18* e 19*	Solicitar o ajuste da entrega.	Execução e Controle	N/A	N/A
27* e 28*	Executar a fase de piloto.	Execução e Controle	N/A	N/A
29*	Verificar se as cooperativas identificaram inconsistências no sistema.	Execução e Controle	N/A	N/A
30*	Verificar se a fase de piloto já completou 3 meses.	Execução e Controle	N/A	N/A
31*	Elaborar a Minuta do Manual do Produto ou Serviço (MPS) a ser lançado.	Execução e Controle	N/A	Minuta do MPS
4 e 5****	Criar as filas que para atender os chamados de dúvidas e erros.	Encerramento	N/A	N/A
26*, 32*, 33*, 34*, 35*, 36* e 37*	Publicar o MPS.	Execução e Controle	N/A	E-mail MPS Publicado
21*	Verificar se será necessária a publicação de um comunicado pela Área de Projetos.	Execução e Controle	N/A	N/A

Continua

PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE "*TO BE*"				
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "*AS IS*"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**
39*	Acompanhar a publicação do comunicado a ser emitido pela Equipe de TI sobre a inclusão/alteração do produto/serviço no sistema.	Execução e Controle	N/A	N/A
22*, 23*, 24*, 25*, 26*, 35* e 38*	Publicar a CCI da Área de Projetos.	Execução e Controle	N/A	N/A
40*	Receber o E-mail com a publicação da CCI.	Execução e Controle	E-mail CCI publicada.	N/A
25	Atualizar o Executivo quanto ao andamento do projeto.	N/A	N/A	N/A
2*, 3* e 4*	Contratar a empresa terceirizada selecionada.	Execução e Controle	Parecer e Decisão assinado	Parecer e Decisão
39	**Realizar a Revisão da *Sprint.***	**N/A**	**N/A**	**N/A**
40	**Validar as entregas da *Sprint*.**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
35	**Atualizar o time sobre as atividades realizadas desde a última Reunião Diária.**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
36	**Identificar se houve impedimentos para a execução das atividades.**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
37	**Definir o que será executado até a próxima Reunião Diária.**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
38	**Remover impedimento.**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
41	**Reinserir o item ao *Backlog* do Projeto.**	**N/A**	***Backlog* do Projeto**	***Backlog* do Projeto atualizado**
46	**Atualizar o *Roadmap.***	**N/A**	***Roadmap***	***Roadmap* atualizado**
24	**Verificar se todas as demandas foram concluídas pela Equipe de TI.**	**N/A**	**N/A**	**N/A**

Continua

PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE "*TO BE*"				
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "*AS IS*"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**
42	**Definir quais ações foram bem-sucedidas na execução da *Sprint*.**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
43	**Verificar se alguma ação pode ser melhorada.**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
44	**Criar um plano de ação para implementar a melhoria identificada na próxima *Sprint*.**	**N/A**	**N/A**	**Plano de Ação de Melhoria**
45	**Verificar se todos os itens do *Backlog* do Projeto estão concluídos.**	**N/A**	**N/A**	**N/A**

PROCESSO DE ENCERRAMENTO "*TO BE*"				
ID	**Nome da atividade**	**Fase do "*AS IS*"**	**Artefato de Entrada**	**Artefato de Saída**
1*, 2* e 3*	Atualizar a Diretoria sobre os benefícios obtidos pelo produto/serviço lançado.	Encerramento	N/A	Apresentação de Status Report - COLED
6*, 7*, 8* e 9*	Transferir responsabilidade do produto/serviço lançado à Área Gestora.	Encerramento	N/A	N/A
26	Consolidar as Lições Aprendidas.	N/A	N/A	Lições Aprendidas

APÊNDICE V – Consolidação dos artefatos utilizados nos processos

PROCESSO DE INICIAÇÃO "*AS IS*"	
ARTEFATOS DE ENTRADA **2**	ARTEFATOS DE SAÍDA **3**
Ata de Reunião - CA	Apresentação da Demanda - CA
Ata de Reunião - COLED	Apresentação Demanda - COLED
	E-mail Demanda Inviável

PROCESSO DE PLANEJAMENTO "*AS IS*"	
ARTEFATOS DE ENTRADA **4**	ARTEFATOS DE SAÍDA **11**
Ata de Reunião - CA	Apresentação do Modelo de Negócio - CA
Ata de Reunião - COLED	Apresentação Modelo de Negócio COLED
Condições Comerciais	Cronograma
E-mail Solicitação de Esforço para a Equipe de Desenvolvimento de TI respondido	E-mail Convite Reunião de Alinhamento
	E-mail Convite Reunião *Kick-Off*
	E-mail de Reprovação da Empresa Terceirizada
	E-mail Agendamento POC
	E-mail Solicitação de Esforço para a Equipe de Desenvolvimento de TI
	Modelo de Negócio
	RFP
	Termo de Confidencialidade

PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE "*AS IS*"	
ARTEFATOS DE ENTRADA **5**	ARTEFATOS DE SAÍDA **16**
E-mail Aceite da Demanda	CCI
E-mail CCI Publicada	Cronograma
E-mail MPS Publicado	E-mail Agendamento do Aceite
E-mail Validação Minuta CCI	E-mail de Reprovação da Demanda
E-mail Validação Minuta MPS	E-mail de Solicitação de Aprovação da STI
	E-mail Fase Piloto
	E-mail Minuta CCI
	E-mail Minuta MPS
	E-mail Ponto de Controle
	E-mail Publicação CCI
	E-mail Publicação MPS
	Especificação de Negócio
	Minuta da CCI
	Minuta do MPS
	MPS
	Parecer e Decisão

PROCESSO DE ENCERRAMENTO "*AS IS*"	
ARTEFATOS DE ENTRADA **0**	ARTEFATOS DE SAÍDA **4**
	Apresentação *Status Report* - COLED
	E-mail Solicitação de Abertura de Fila
	E-mail Agendamento Reunião de Alinhamento
	E-mail Transferência do Novo Produto/Serviço

PROCESSO DE INICIAÇÃO DAS METODOLOGIAS TRADICIONAL E HÍBRIDA "*TO BE*"	
ARTEFATOS DE ENTRADA **1**	ARTEFATOS DE SAÍDA **2**
Ata de Reunião - COLED	Registo das Partes Interessadas
	TAP

PROCESSO DE PLANEJAMENTO TRADICIONAL "*TO BE*"	
ARTEFATOS DE ENTRADA **3**	ARTEFATOS DE SAÍDA **12**
Condições Comerciais	Ata - Reunião de *Kick-Off*
Registro das Partes Interessadas	Cronograma
TAP	EAP
	E-mail de Reprovação da Empresa Terceirizada
	Orçamento do Projeto
	PGP
	PGP ajustado
	Plano de Gerenciamento de Riscos
	Registro dos Riscos
	RFP
	RFP atualizada
	Termo de Confidencialidade

PROCESSO DE PLANEJAMENTO HÍBRIDO "*TO BE*"	
ARTEFATOS DE ENTRADA **3**	ARTEFATOS DE SAÍDA **13**
Condições Comerciais	Ata - Reunião de *Kick-Off*
Registro das Partes Interessadas	*Backlog* da *Sprint*
TAP	*Backlog* do Projeto
	E-mail de Reprovação da Empresa Terceirizada
	Orçamento do Projeto
	PGP
	PGP e *Backlog* do Projeto ajustados
	Plano de Gerenciamento de Riscos
	Registro dos Riscos
	RFP
	RFP atualizada
	Roadmap
	Termo de Confidencialidade

PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE TRADICIONAL "*TO BE*"	
ARTEFATOS DE ENTRADA **5**	ARTEFATOS DE SAÍDA **5**
PGP	Ata - Ponto de Controle
Cronograma	Especificação de Negócio
E-mail CCI publicada	Minuta do MPS
E-mail MPS Publicado	Parecer e Decisão
Plano de Gerenciamento de Riscos	Solicitação de Mudança

PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE HÍBRIDO "*TO BE*"	
ARTEFATOS DE ENTRADA **6**	ARTEFATOS DE SAÍDA **5**
Backlog do Projeto	Ata - Ponto de Controle
E-mail CCI publicada	Especificação de Negócio
E-mail MPS Publicado	Minuta do MPS
PGP	Parecer e Decisão
Plano de Gerenciamento de Riscos	Plano de Ação de Melhoria
Roadmap	

PROCESSO DE ENCERRAMENTO "*TO BE*"	
ARTEFATOS DE ENTRADA **0**	ARTEFATOS DE SAÍDA **4**
	Apresentação *Status Report* - COLED
	E-mail Solicitação de Abertura de Fila
	E-mail Agendamento Reunião de Alinhamento
	E-mail Transferência do Novo Produto/Serviço
	Lições Aprendidas