



Universidade Presbiteriana  
**Mackenzie**

**150** anos  
1870 - 2020

# Operações

## Gestão de Projetos & Processos

(Junho/2020)

- Nivelamento dos **conceitos básicos** da Gestão de Operações;
- Contextualizar a Gestão de Operações como um ferramental de **apoio ao dia a dia** do empreendedor;
- Gestão de Operações **conectando** membros da **equipe** e demais **ferramentas** de apoio ao empreendedor;
- Como identificar os **processos essenciais** do negócio.

Paulo F M R Catalan

Atuação com TI & Processos há mais de 35 anos

Consultor InovaMack

Fundador e CEO [zheep.com.br](http://zheep.com.br)

Engenheiro Mecânico, ênfase Produção, UFMG

Especialização em Análise de Sistemas, FUNDEP/UFMG

05 .....	Nivelamento e Conceitos
13 .....	Sinergia entre Projetos & Processos
22 .....	Gestão de Projetos & Processos
36 .....	Exemplo: Empresa XYZ
55 .....	Sugestões / Conclusões

# Operações

## Nivelamento

# Por que Gerenciar Operações?

06

- Para identificar, documentar e **publicar** todas as práticas e os conhecimentos relevantes do negócio, que até então estavam **apenas sob o domínio dos fundadores** do empreendimento.
- Para definir o formato operacional do empreendimento, permitindo a comparação com concorrentes e a **melhoria continuada** das práticas do negócio.
- Para prover conteúdo para a sistematização e a **automação** destas práticas, incrementando a **produtividade** do negócio.

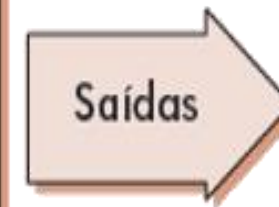
- Todas as organizações têm operações que produzem algum **mix de produtos e serviços**.
- Um **processo** é uma organização de recursos que transforma insumos em produtos que satisfazem as necessidades (internas ou externas) dos clientes.
- A diferença entre **operações** e **processos** é de **escala** e, portanto, de complexidade. Ambos transformam insumos em produtos, mas em menor escala no caso de processos.

- Processos são os **componentes** das operações, de modo que a função total de operações é feita de processos individuais.
- Se uma empresa adota uma **perspectiva de processo**, ela entende que todas as partes do negócio podem ser vistas como processos e que todos os processos podem ser gerenciados usando os princípios de **gerenciamento de operações**.
- Todos os processos têm **entradas** de recursos (em transformação e/ou transformados), que eles usam para gerar **produtos e serviços**.



Entradas que serão transformadas dentro da operação ou processo

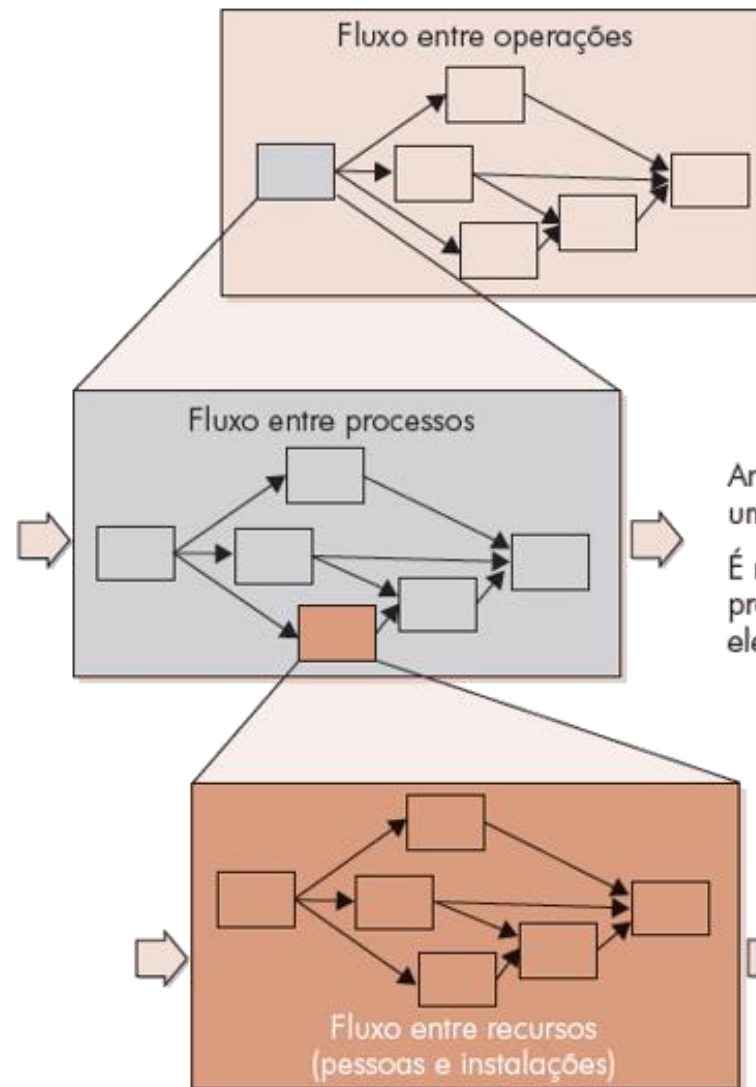
- Materiais
- Informações
- Clientes



Produtos e serviços

Entradas que fazem a transformação dentro da operação ou processo

- Pessoas
- Instalações (tecnologia, edifícios, etc.)



Análise da rede de suprimentos – uma rede de suprimentos é uma organização de operações  
É necessário saber – a função de cada operação na rede e a relação entre elas

Análise da operação – uma operação é uma organização de processos  
É necessário saber – a função de cada processo na operação e a relação entre eles

Análise do processo – um processo é uma organização de recursos  
É necessário saber – a função de cada unidade de recursos no processo e a relação entre eles

Análise estratégica



Análise operacional

# Exemplos de Operações

11

<i>Tipo de operação</i>	<i>Quais são as entradas da operação?*</i>	<i>O que a operação faz?</i>	<i>Quais são as saídas da operação?</i>
<b>Empresa aérea</b>	Aeronave Pilotos e tripulação de voo Equipes de terra Passageiros Carga	Move os passageiros e o frete ao redor do mundo	Os passageiros transportados e o frete
<b>Loja de departamentos</b>	Mercadorias para venda Equipe de vendas Registros computadorizados Clientes	Exibe mercadorias Dá sugestões de vendas Vende mercadorias	Os clientes e as mercadorias "montados" juntos
<b>Departamento de polícia</b>	Oficiais de polícia Sistemas de computador Informação Pública (veredicto legal e criminal)	Previne o crime Investiga o crime Apreende os criminosos	Cumprimento das leis Público com sentimento de segurança
<b>Fabricante de comida congelada</b>	Comida fresca Operadores Processadores de alimentos Congeladores	Preparação da comida Congelamento	Comida congelada

# Exemplos de Processos

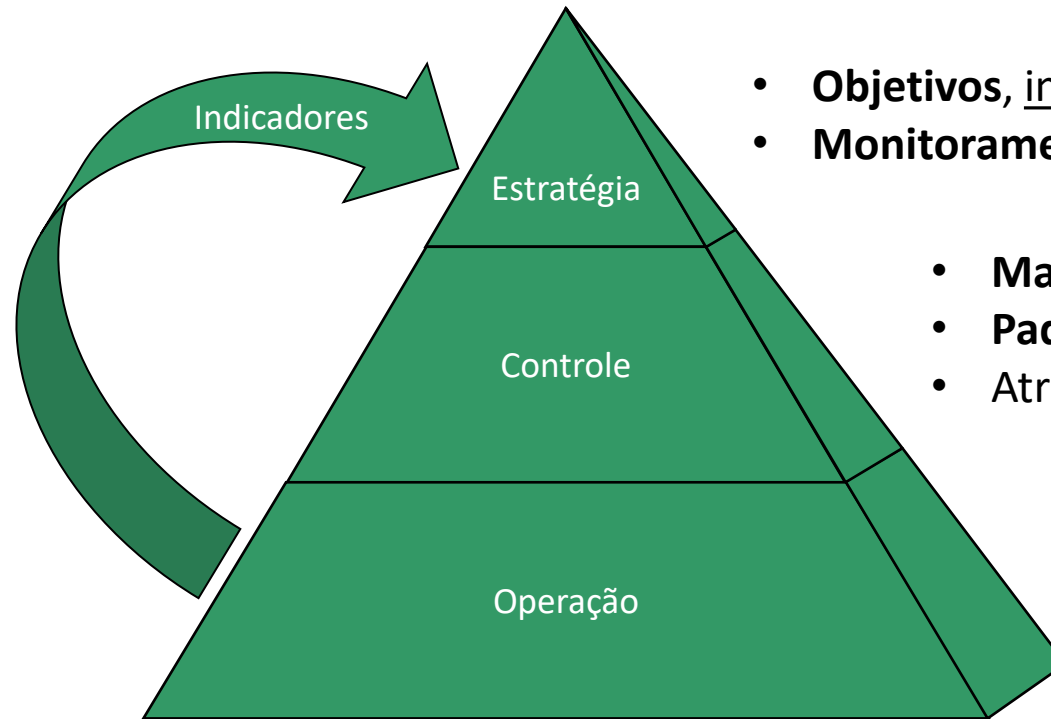
12

<i>Função organizacional</i>	<i>Alguns de seus processos</i>	<i>Saídas de seu processo</i>	<i>Cliente(s) para suas saídas</i>
<b>Marketing e vendas</b>	Processo de planejamento Processo de previsão Processo de recebimento de pedido	Planos de <i>marketing</i> Previsões de vendas Pedidos confirmados	Gerência sênior Equipe de vendas, planejadores, operações Operações, finanças
<b>Finanças e contabilidade</b>	Processo de orçamento Processos de aprovação de capital Processos de faturamento	Orçamento Avaliações de pedido de capital Faturas	Todo mundo Gerência sênior, requerentes Clientes externos
<b>Gerenciamento de recursos humanos</b>	Processos de folha de pagamento Processos de recrutamento Processos de treinamento	Definições de salário Novas contratações Empregados treinados	Empregados Todos outros processos Todos outros processos
<b>Tecnologia da informação</b>	Processo de revisão dos sistemas Processo de atendimento Processos do projeto de implementação de sistemas	Avaliação do sistema Assistência Sistemas de trabalho implementados e assistência posterior	Todos outros processos Todos outros processos Todos outros processos

# Operações

Sinergia entre Projetos & Processos





- **Objetivos**, indicadores, metas e iniciativas
- **Monitoramento** por alertas e relatórios
  
- **Mapeamento** dos processos
- **Padronização** dos serviços
- Atribuição de indicadores
  
- **Processamento** dos serviços
- Atualização dos indicadores

Controlar serviços utilizando indicadores para **alinhar** a Operação (dia a dia) com a Estratégia (direcionamento).



- **Para poder alcançar o sucesso** as boas práticas de gestão alertam as organizações para considerar o **valor do negócio** e os benefícios esperados dentro dos seus objetivos estratégicos.
- A construção do **valor do negócio** é realizada através da **gestão eficaz do seu portfólio de programas, projetos e processos**.
- Os **programas e projetos atenderão as metas temporárias** (curto, médio e longo prazo) da empresa, enquanto os **processos atenderão as metas operacionais diárias**.
- É na **conjunção** e no **balanceamento** dos projetos e processos que as organizações poderão maximizar o **valor do seu negócio**.

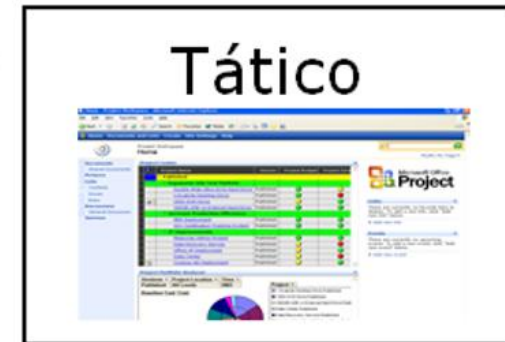


# Operações = Projetos + Processos

---

17

- Utilizamos projetos para mapear, redesenhar e implantar processos, e utilizamos processos para desenvolver e gerenciar projetos.
- Em ambos os casos as entregas ocorrem através da execução de serviços, os quais consomem recursos e geram produtos para atender ao plano de objetivos do empreendimento.



- A implantação de um **EPP - Escritório de Projetos e Processos** (ou *PPMO - Project and Process Management Office*) tem como principal objetivo incorporar uma estrutura de excelência na gestão corporativa, promovendo uma visão unificada, mais abrangente, consolidada e integrada do **valor do negócio** e das ações necessárias para incrementar esse valor.
- Consiste na junção de dois conceitos: **Escritório de Processos** (*BPMO – Business Process Management Office*) e **Escritório de Projetos** (*PMO – Project Management Office*).

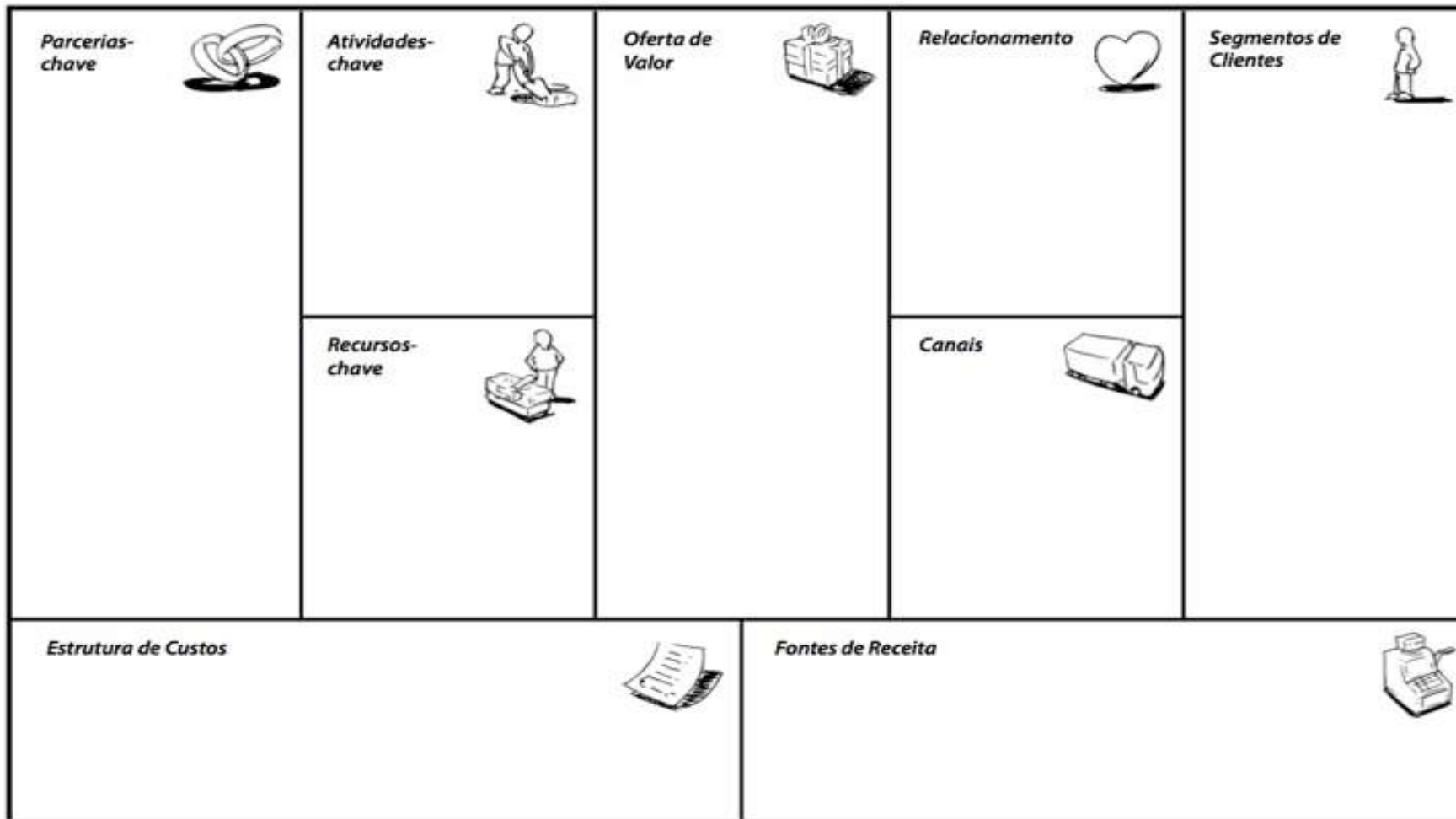
- Os objetivos de ambos são **convergentes** para o acompanhamento da execução da estratégia empresarial.
- Os projetos de geração de um produto ou serviço novo estão **integrados** aos processos operacionais.
- Processos e projetos precisam de um sistema de **indicadores de desempenho** para garantia do sucesso.
- Os benefícios (produto ou serviço) gerados pelos projetos finalizados, poderão ser atingidos futuramente, muito tempo depois da sua transferência operacional e da sua **transformação em processo**.

- As **habilidades e competências** necessárias aos gestores de processos e projetos **são as mesmas**, relacionadas principalmente a gerenciamento das mudanças, comunicação, relacionamento interpessoal e administração de conflitos.
- A implantação de um projeto poderá **alterar** significativamente um processo operacional.
- Analisando dentro do seu **portfólio os projetos e processos em conjunto**, a organização terá condições de **otimizar** a utilização dos recursos **financeiros**, os recursos **materiais** e as **pessoas**, **diminuindo** custos, riscos e esforços, visando **maximizar** os benefícios esperados.

# Operações

## Gestão de Projetos & Processos

# 1. Início: Business Model Canvas



## 2. Mapeamento: processos essenciais

24

- **Parceiros/fornecedores chaves** – São os inputs que o projeto ou processo recebem para iniciar as atividades chaves.
- **Atividades chaves** – São tarefas primárias que estruturam projetos e processos. Mapeá-las é fundamental para definir quais recursos serão necessários para que o projeto ou processo obtenha sucesso.
- **Recursos chaves** – Máquinas, treinamentos ou mão-de-obra são os recursos necessários para realizar as atividades de um projeto ou processo.
- **Estrutura de custos** – O que é preciso investir para realizar o projeto? A licença de softwares, marketing, funcionários, treinamento são custos comuns dentro de um projeto ou processo.

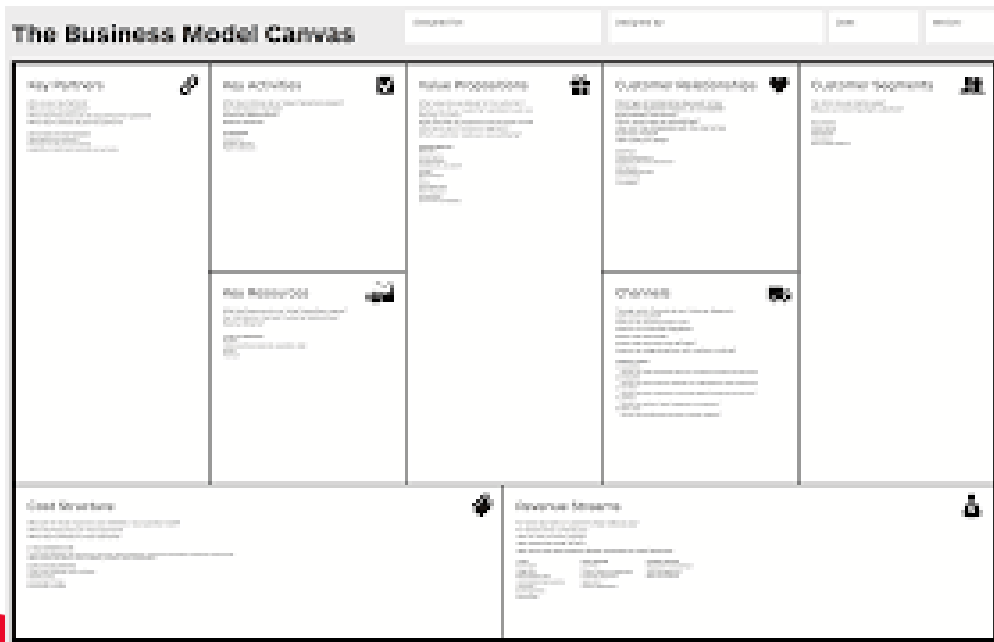


## 2. Mapeamento: processos essenciais

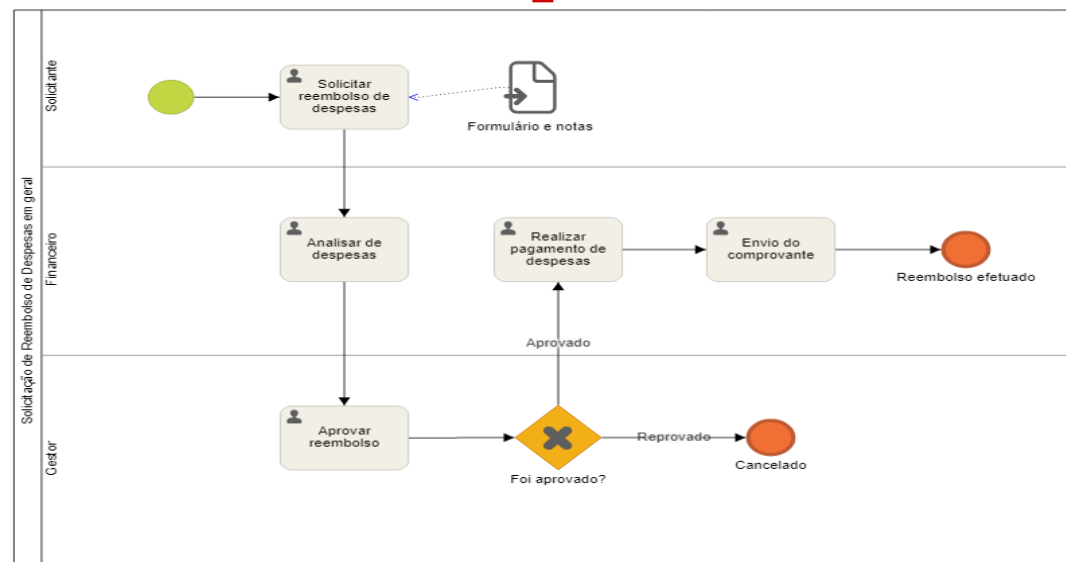
25

- **Oferta de valor** – Saber qual o valor proposto do seu negócio, o que faz um cliente optar por seu serviço ou produto é fundamental para o seu negócio.
- **Relacionamento com o cliente** – No caso de projetos e processos isso pode significar entender as dificuldades que ele sente ao receber algo do seu processo ou projeto.
- **Canais** – Como o seu projeto ou processo entrega o que precisa para os clientes internos ou externos?
- **Cliente** – Quem são seus clientes? Quem faz uso do que você produz? São áreas internas da empresa ou clientes externos?
- **Fontes de receita** – Todo projeto ou processo produz algum tipo de ganho para a organização.

# 2. Mapeamento: processos essenciais

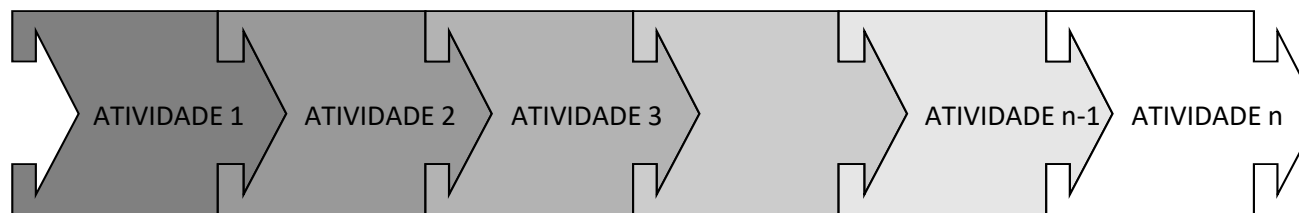
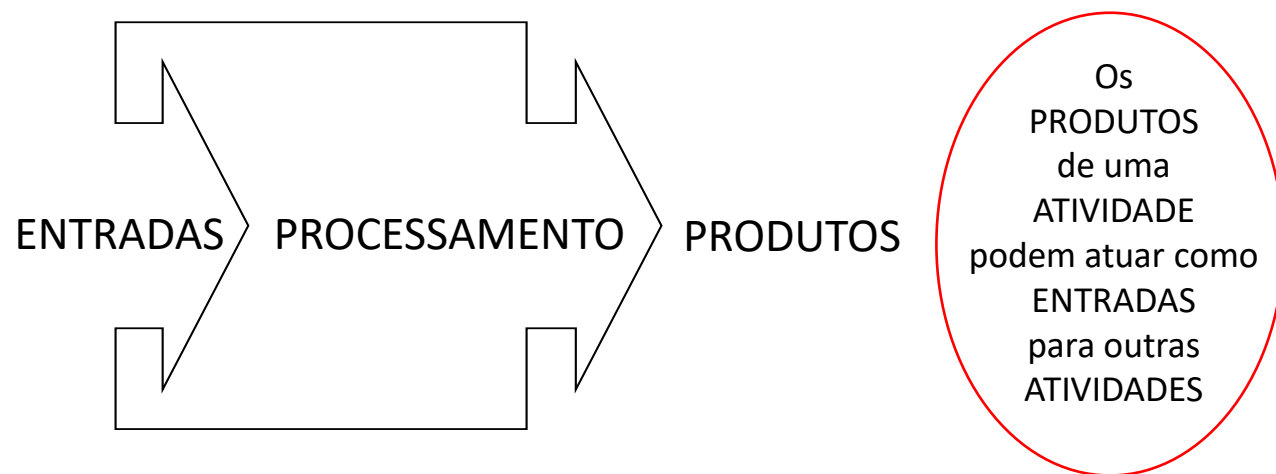


Função organizacional	Alguns de seus processos	Saídas de seu processo	Cliente(s) para suas saídas
Marketing e vendas	Processo de planejamento Processo de previsão Processo de recebimento de pedido	Planos de marketing Previsões de vendas Pedidos confirmados	Gerência sênior Equipe de vendas, planejadores, operações Operações, finanças
Finanças e contabilidade	Processo de orçamento Processos de aprovação de capital Processos de faturamento	Orçamento Avaliações de pedido de capital Faturas	Todo mundo Gerência sênior, requerentes Clientes externos
Gerenciamento de recursos humanos	Processos de folha de pagamento Processos de recrutamento Processos de treinamento	Definições de salário Novas contratações Empregados treinados	Empregados Todos outros processos Todos outros processos
Tecnologia da informação	Processo de revisão dos sistemas Processo de atendimento Processos do projeto de implementação de sistemas	Avaliação do sistema Assistência Sistemas de trabalho implementados e assistência posterior	Todos outros processos Todos outros processos Todos outros processos



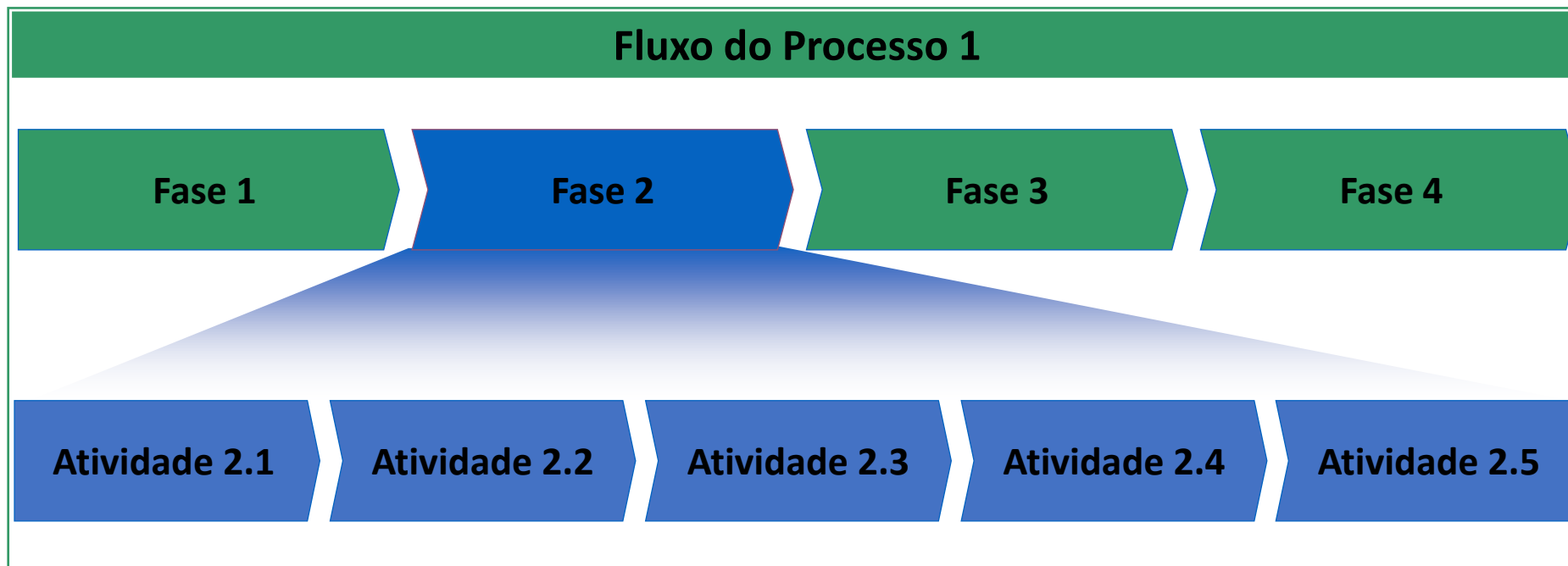
### 3. Detalhamento: processos e projetos

O processamento de uma ATIVIDADE transforma ENTRADAS em PRODUTOS.



### 3. Detalhamento: processos e projetos

28

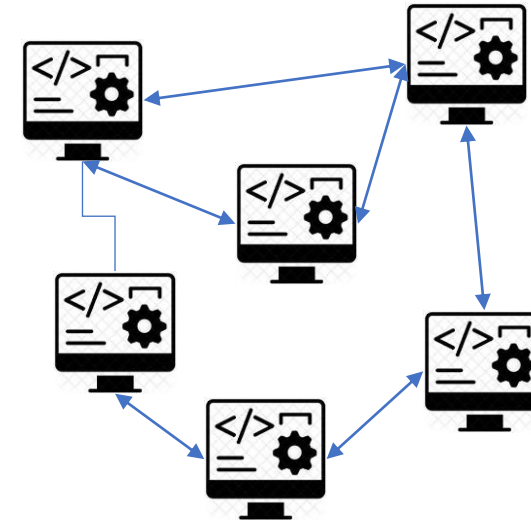


As ATIVIDADE são organizadas em Fluxos de Processos, formando um conjunto de passos ordenados cujo objetivo é organizar a **colaboração** no trabalho de maneira **padronizada** e **previsível**, contribuindo para o alcance dos objetivos do negócio.

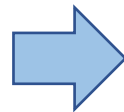
# 4. Automação: transformação digital



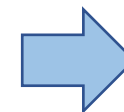
Fonte: 'The PMI Global Standard for Portfolio Management', 2013



Mapeamento de processos

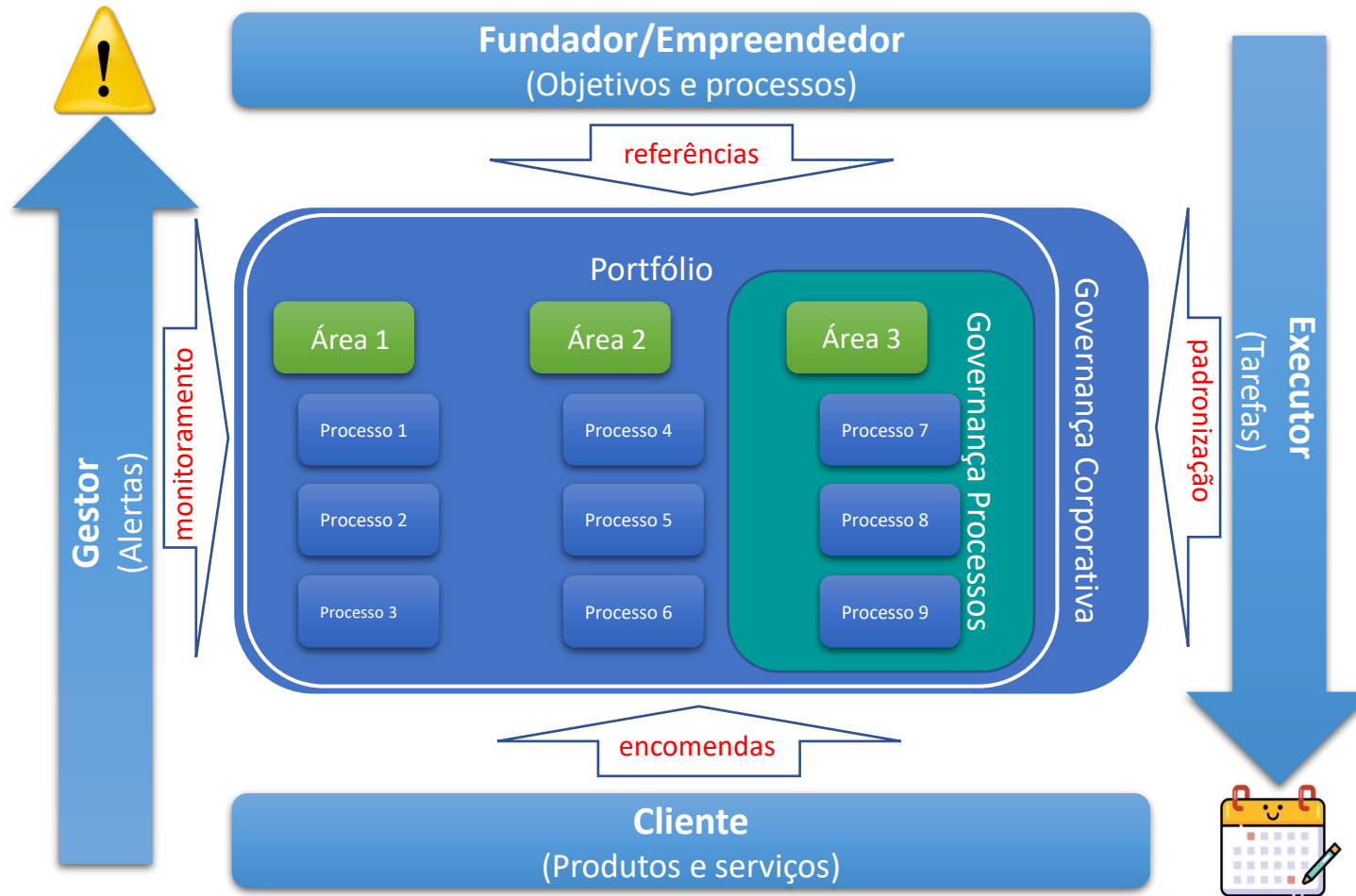


Avaliação de alternativas

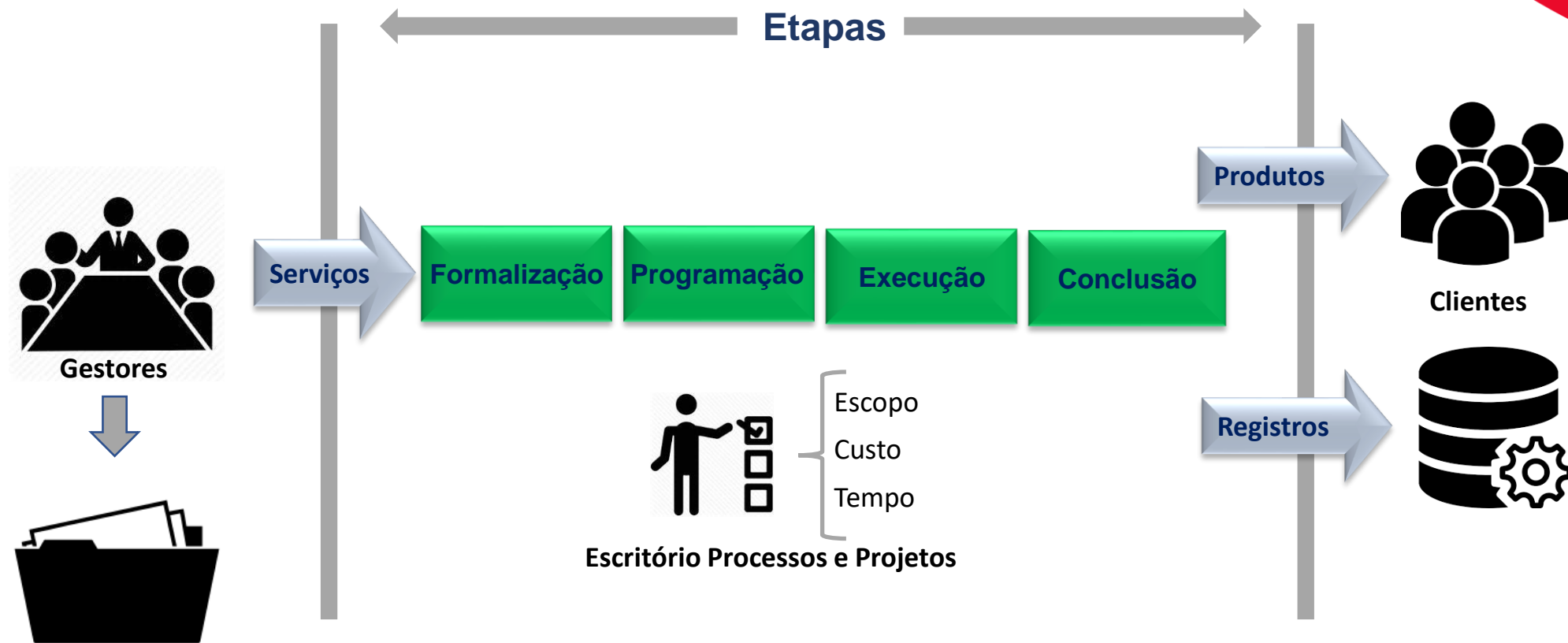


Automação de processos

# 5. Definição dos atores: o papel de cada um



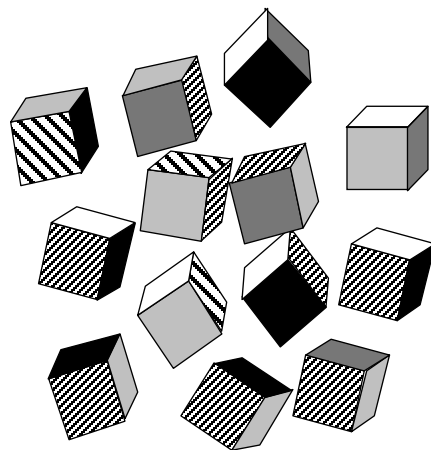
# 6. Execução: controle da operação



## 7. Governança: monitoramento contínuo

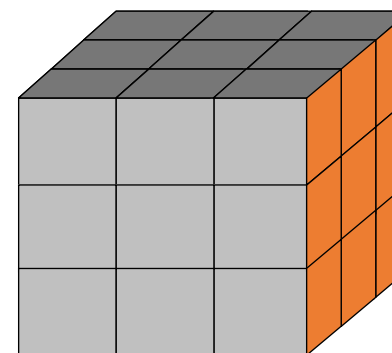
32

Projetos e processos estão sujeitos à aplicação contínua de duas operações básicas:



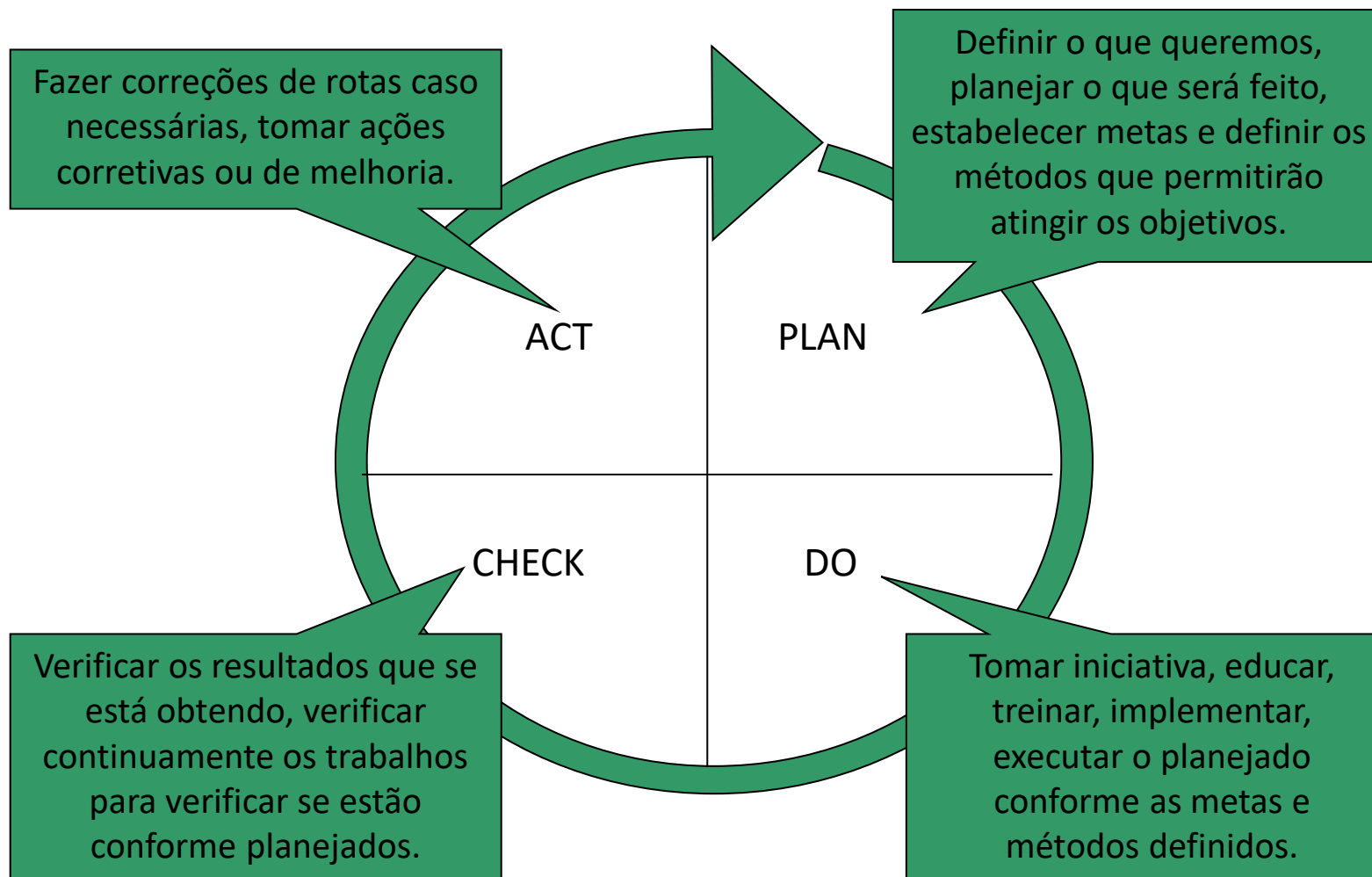
**DECOMPOSIÇÃO** em atividades para possibilitar melhor controle, velocidade de produção, padronização, delegação, documentação e redução dos riscos.

**CONSOLIDAÇÃO** das informações destas atividades em vários níveis hierárquicos para possibilitar o monitoramento, a gestão físico-financeira e a tomada de decisão.





# 7. Governança: monitoramento contínuo



# 7. Governança: monitoramento contínuo

34

## O que é e para que serve um indicador de desempenho?

Um indicador é um índice de monitoramento de algo que pode ser mensurável. Indicadores de desempenho fornecem informações que permitem manter, mudar ou abortar o rumo de ações, de processos empresariais, de atividades, etc. Tudo que for crítico para uma empresa deve ser monitorado e medido via indicadores.



**Só se pode melhorar o que pode ser medido!**

# 7. Governança: monitoramento contínuo

35

Para trazer informações úteis e confiáveis, um indicador deve contemplar:

- Uma descrição objetiva e significativa;
- Características para medição: frequência, procedimento de coleta, responsável, fórmula para cálculo, etc.
- Uma meta a ser alcançada;
- Faixas de variação com desvios e tolerâncias em relação à meta;
- Um procedimento de análise e interpretação das medições;
- Valores medidos;
- Ferramentas para tomadas de ação sobre os valores medidos.



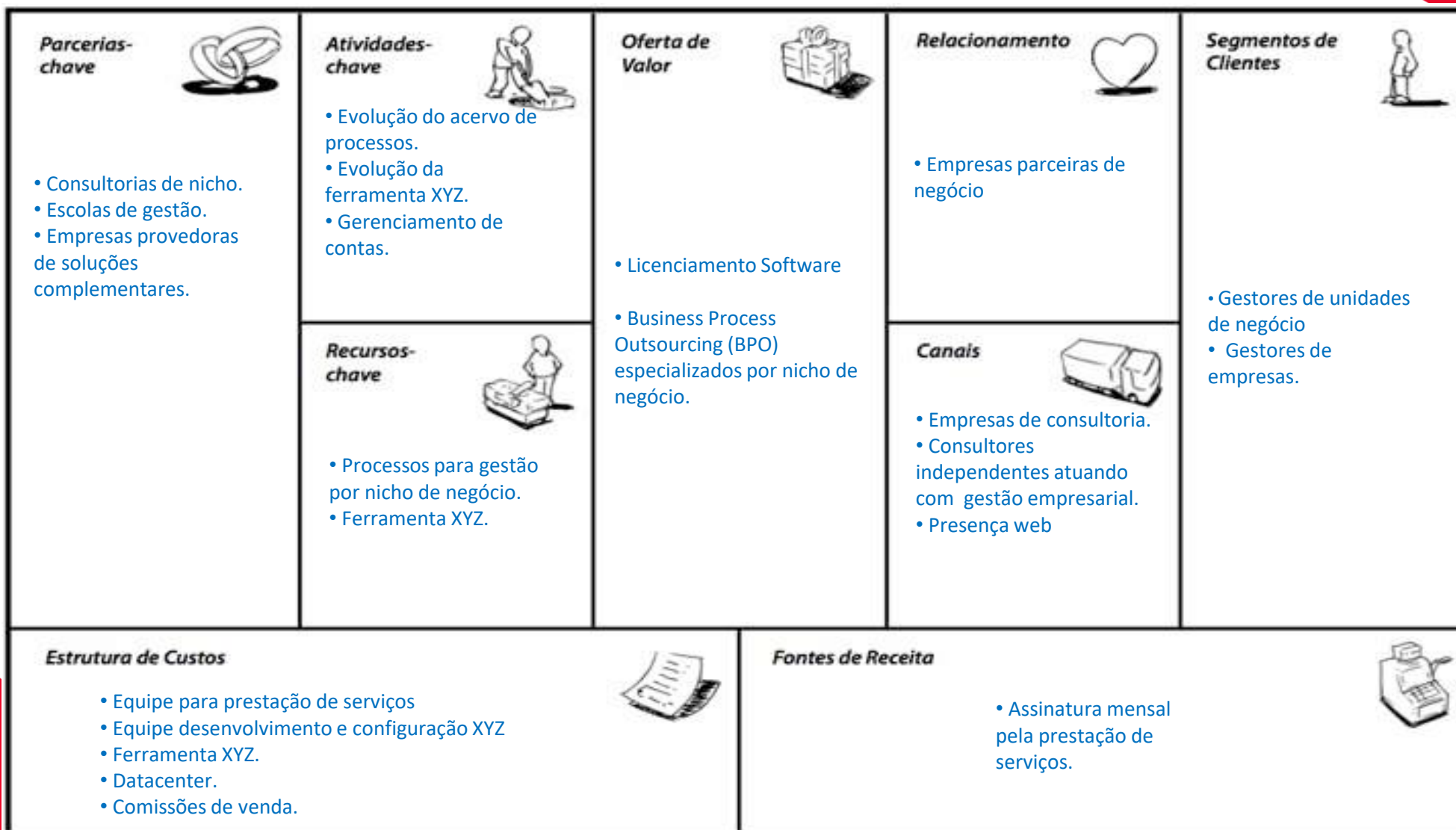
# Operações

## Exemplo: Empresa XYZ

(atua com produção e comercialização do software XYZ)

# 1. Business Model Canvas

37



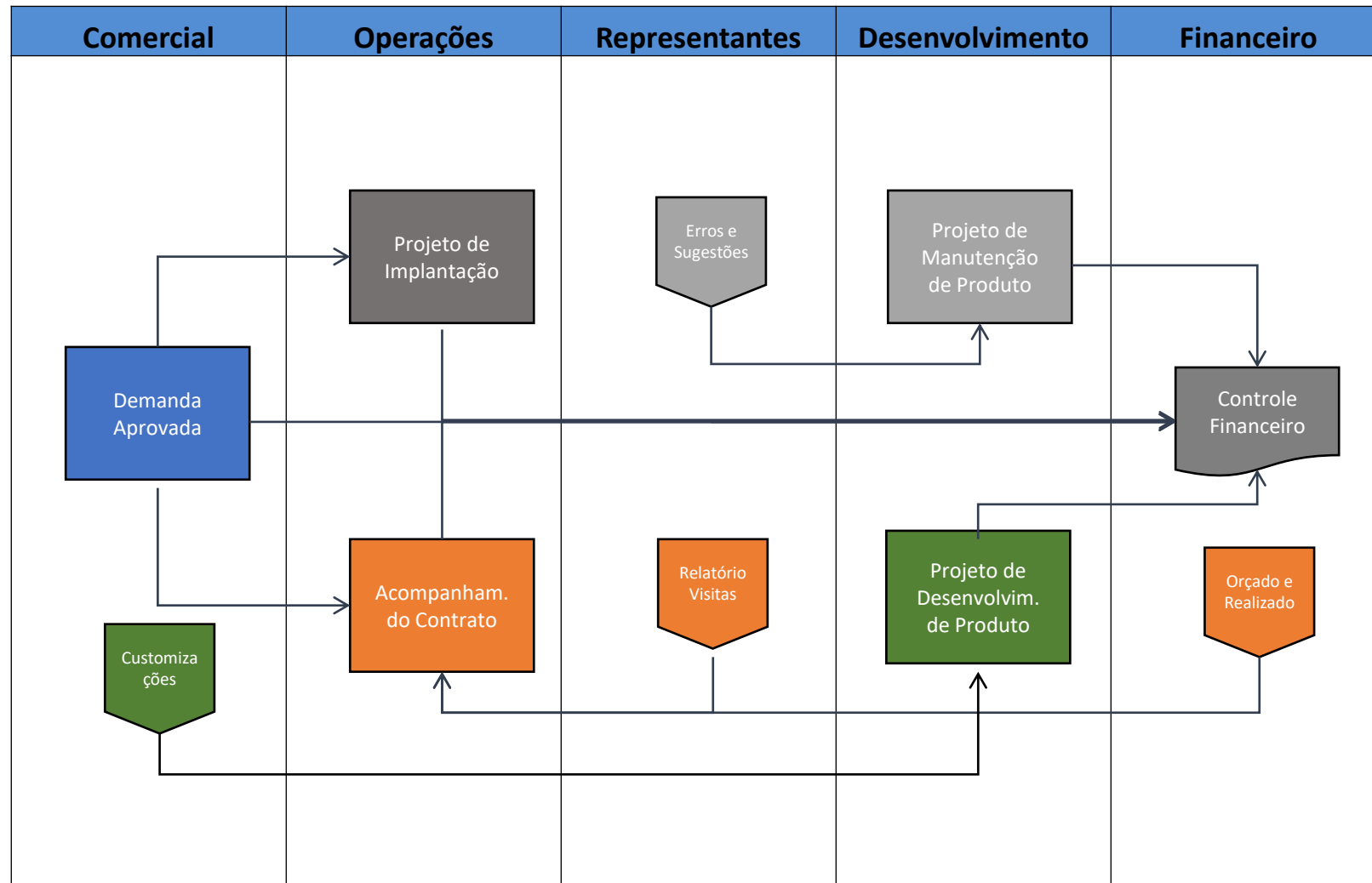
## 2. Mapeamento dos processos essenciais

38

- Demanda de cliente – mantida pelo Comercial.
- Implantação do produto – mantido por Operações.
- Acompanhamento do contrato – mantido pelo Financeiro, Comercial, Operações, Representante, e Desenvolvimento.
- Manutenção de produto – mantido por Representante e Desenvolvimento, para correção de falhas.
- Desenvolvimento de produto – mantido por Desenvolvimento, a partir de solicitações do Comercial ou de necessidades de evoluções do mercado.

## 2. Mapeamento dos processos essenciais

39



### 3. Detalhamento processo “Manutenção de Produto”

40

Nome	Duração Prevista	Recursos	Entradas	Produtos
Atividade Resumo do Processo	128 h			
1. Entrada da Solicitação	32 h			
1.1. Inclusão da Solicitação	8 h	Diretor, Gerente de Projetos	1	Caso de Teste Caso de UsouDER - Diagrama Entidade RelacionamentoDHF - Diagrama Hierárquico FuncionalEspecificação de Classes/TransaçõesOrdem de Serviço
1.2. Definição do Projetista	8 h	Diretor, Gerente de Projetos		Ordem de Serviço
1.3. Orçamentação da Solicitação	8 h	Comprador, Diretor, Gerente de Projetos	EsforçoEsforço - Modelo (1)Esforço.xlsGUT (1)GUT.docOrçamentação - Modelo (1)Orçamentação.xls	Orçamentação
1.4. Negociação da Solicitação	8 h	Comprador, Diretor, Gerente de Projetos	Orçamentação	Ata de Reunião (Cliente)Ordem de Serviço
2. Execução	80 h			
2.1. Planejamento da Execução	8 h	Diretor, Gerente de Projetos	Ata de Reunião (Cliente) - Modelo (1)Ata de Reuniao aaaa-mm-dd - Cliente.doc	Ata de Reunião (Cliente)Plano de Trabalho



# 3. Detalhamento processo “Manutenção de Produto”

2.2. Avaliação da Documentação	8 h	Diretor, Gerente de Projetos, Líder de Projeto	Caso de Teste 1 Caso de Uso DER - Diagrama Entidade Relacionamento DHF - Diagrama Hierárquico Funcional Especificação de Classes/Transações	Ordem de Serviço
2.3. Análise	8 h	Diretor, Gerente de Projetos, Líder de Projeto	Caso de Uso - Descrição (1) Caso de Uso - Esboço (1) Caso de Uso - Esboço.doc Caso de Uso - Padrão para Elaboração (1) Caso de Uso - Padrao Para Elaboracao.doc	Caso de Uso DER - Diagrama Entidade Relacionamento DHF - Diagrama Hierárquico Funcional
2.4. Projeto	8 h	Diretor, Gerente de Projetos	Caso de Teste - Exemplo (1) Caso Teste - exemplo.doc Caso de Teste - Formulário (1) Caso Teste.doc Caso de Uso DER - Diagrama Entidade Relacionamento DHF - Diagrama Hierárquico Funcional Especificação de Transações - Modelo (1) Especificacao Transacoes Funcoes Relatorios.xls	Caso de Teste Especificação de Classes/Transações
2.5. Construção	8 h	Diretor, Gerente de Projetos	Especificação de Classes/Transações	Fontes do Sistema
2.6. Teste Unitário	8 h	Diretor, Gerente de Projetos	Caso de Teste 1	Caso de Teste
2.7. Validação do Teste Unitário	8 h	Diretor, Gerente de Projetos	Caso de Teste 1	
2.8. Teste Integrado	8 h	Diretor, Gerente de Projetos	Caso de Teste 1	Caso de Teste

Nome	Duração Prevista	Recursos	Entradas	Produtos
2.9. Entrega para Homologação	8 h	Diretor, Gerente de Projetos	Caso de Teste 1 Caso de Uso DER - Diagrama Entidade Relacionamento DHF - Diagrama Hierárquico Funcional Especificação de Classes/Transações Fontes do Sistema	Pacote da Entrega
2.10. Homologação	8 h	Diretor, Gerente de Projetos	Pacote da Entrega	
3. Correção	16 h			
3.1. Avaliação do Incidente	8 h	Diretor, Gerente de Projetos		
3.2. Análise do Problema	8 h	Diretor, Gerente de Projetos		



### 3. Detalhamento processo “Implantação de Produto”

42

Nome	Duração Prevista	Recursos	Entradas	Produtos
Atividade Resumo do Processo	208 h			
1. Preparação	64 h			
1.1. Reunião de preparação interna	8 h	Gerente de Projetos		Ata de Reunião (Equipe)
1.2. Preparar infraestrutura interna	8 h	Gerente de Projetos		
1.3. Reunião interna de abertura do projeto	8 h	Gerente de Projetos		Ata de Reunião (Equipe)
1.4. Elaborar minuta do Plano de Implantação de Produto	8 h	Gerente de Projetos		
1.5. Reunião de preparação com cliente	8 h	Gerente de Projetos		
1.6. Disponibilizar infraestrutura interna	8 h	Gerente de Projetos		
1.7. Preparar reunião de abertura do projeto	8 h	Gerente de Projetos		
1.8. Preparar instrumentos de gestão do projeto	8 h	Gerente de Projetos		
2. Especificação	64 h			
2.1. Realizar a reunião de abertura do projeto	8 h	Gerente de Projetos		
2.2. Instalar produto padrão	8 h	Gerente de Projetos		

1

# 3. Detalhamento processo “Implantação de Produto”

43

2.3. Ministrar treinamento do produto	8 h	Gerente de Projetos		
2.4. Especificar parametrizações e customizações	8 h	Gerente de Projetos		
2.5. Especificar conversões	8 h	Gerente de Projetos		
2.6. Especificar integrações	8 h	Gerente de Projetos		
2.7. Especificar ambiente tecnológico	8 h	Gerente de Projetos		
2.8. Elaborar relatório de Especificação de Implantação	2 8 h	Gerente de Projetos		
3. Execução	40 h			
3.1. Preparar ambiente tecnológico	8 h	Gerente de Projetos		
3.2. Executar conversão de dados	8 h	Gerente de Projetos		
3.3. Executar parametrizações	8 h	Gerente de Projetos		
3.4. Executar integrações	8 h	Gerente de Projetos		

Nome	Duração Prevista	Recursos	Entradas	Produtos
3.5. Realizar teste geral	8 h	Gerente de Projetos		
4. Implementação	40 h			
4.1. Preparar ambiente tecnológico	8 h	Gerente de Projetos		
4.2. Cadastrar usuários	8 h	Gerente de Projetos		
4.3. Aplicar customizações	8 h	Gerente de Projetos		
4.4. Realizar teste final	8 h	Gerente de Projetos		
4.5. Liberar produto para produção	8 h	Gerente de Projetos		

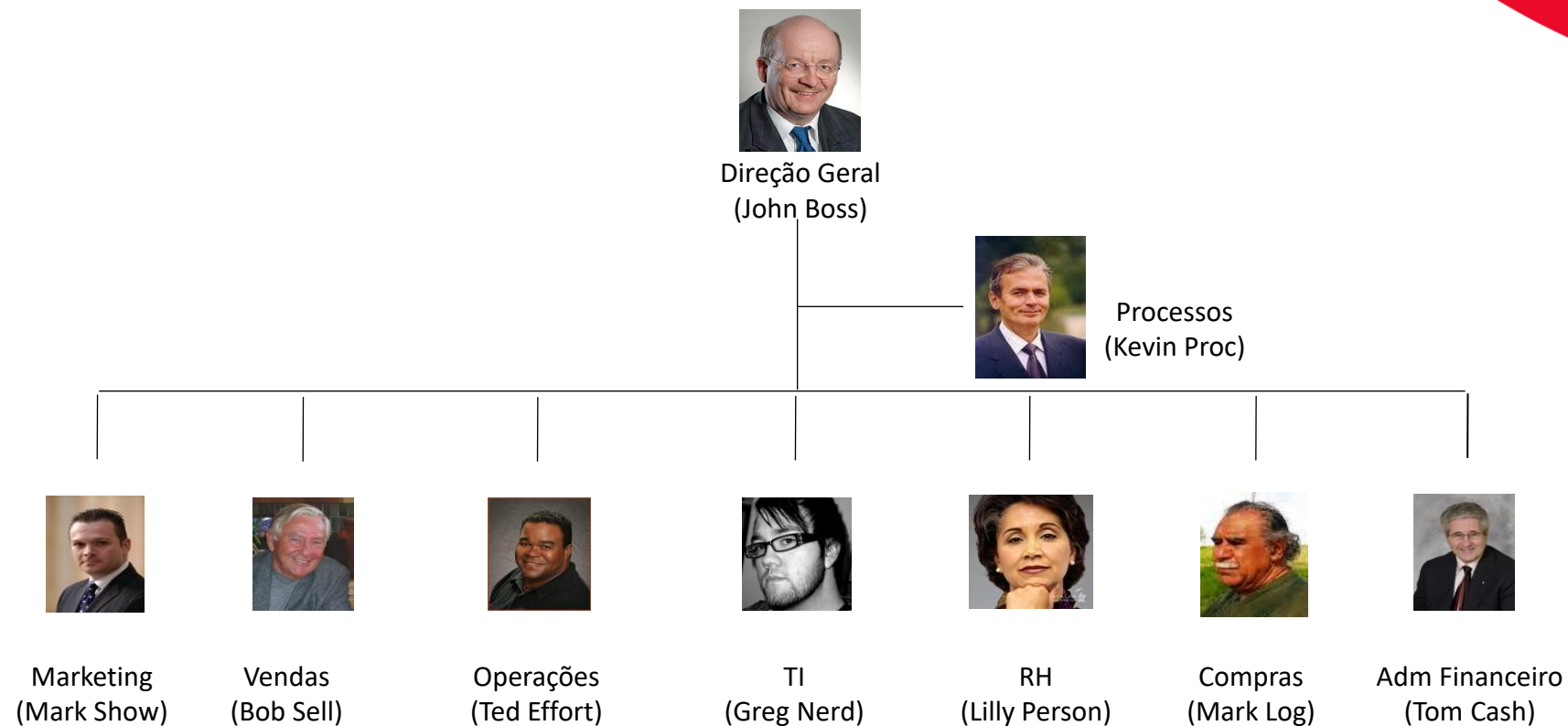
# 4. Transformação digital



# 5. Perfis profissionais do negócio (papéis)



# 5. Perfis profissionais do negócio (papéis)





# 5. Perfis profissionais do negócio (papéis)

Gerente  
Executivo



John Boss

Gerente  
Processos



Kevin Proc

Gerente  
Operacional



Mark Show



Bob Sell



Ted Effort



Greg Nerd



Lilly Person



Mark Log



Tom Cash

Operacional



Neo



Morpheus



Trinity



Smith



Oracle



Niobe



Seraph

## 5. Perfis profissionais do negócio (papéis)

48

Funcionalidades	Áreas internas da empresa					
	Comercial	Desenvolvimento	Operações	Processos	Recursos	Gestão
<b>Metodologias</b>						
Entradas	U	U	U	M	U	U
Produtos	U	U	U	M	U	U
Funções / Perfis	U	U	U	M	U	U
Metodologias	U	U	U	M	U	U
<b>Organização</b>						
Recursos	U	U	U	U	M	U
Unidades	U	U	U	M	U	U
<b>Demandas</b>						
Cliente	M	U	U	U	U	U
Demandas cliente	M	U	U	U	U	U
<b>Projetos</b>						
Escopo	M	M	M	U	U	U
Cronograma	U	M	M	U	U	U
Financeiro	U	M	M	U	U	U
Qualidade	U	M	M	M	U	U
Recursos	U	M	M	U	M	U
Comunicações	U	M	M	U	U	U
Riscos	U	M	M	U	M	U
Aquisições	U	M	M	U	M	U
<b>Governança</b>						
Objetivos	U	U	U	U	U	M
Metas	U	U	U	U	U	M
Indicadores	U	U	U	U	U	M

U = utilização  
M = manutenção



# 6. Controle da operação

Tarefa	Inf.	Andamento	Início	Término	Horas	Início	Término	Horas	Predecessoras
Serviços Especializados de Suporte Técnico (DemoTech Soluções)	●	0%	01/01/2007 08:00	01/01/2007 08:00					
3 Analistas de Suporte com Inglês Avançado (DemoTech Soluções)	●	0%	17/05/2006 08:00	17/05/2006 08:00					
Prospecções (DemoTech Soluções)	●	25%	24/06/2008 08:00	27/03/2013 17:00	40:00	27/03/2013 08:00			
Prospecções de Desenvolvimento do Sistema CRM - Customer Relationship Management (DemoTech Soluções)	●	0%	22/03/2006 08:00	22/03/2006 08:00					
Prospecções de Outsourcing Gerenciado de 3 Analistas de Suporte com Inglês Avançado (DemoTech Soluções)	●	0%	17/05/2006 08:00	17/05/2006 08:00					
Prospecções de Alocação 2 Operadores de Caixa, 3 Atendentes de Provadores, 2 Controladores de Estoqu (DemoTech Soluções)	●	0%	27/05/2006 00:00	27/05/2006 00:00					
Prospecções de Relatórios para a área de Venda (DemoTech Soluções)	●	0%	15/04/2007 00:00	15/04/2007 00:00					
Prospecções de 44WW28/A Lucent CCU32 (DemoTech Soluções)	●	0%	04/06/2007 08:00	04/06/2007 08:00					
Prospecções de Enviar um software de gerenciamento (DemoTech Soluções)	●	0%	21/06/2007 08:00	21/06/2007 08:00					
Prospecções de DemoTech 02 (DemoTech Soluções)	●	0%	02/04/2008 08:00	02/04/2008 08:00					
Prospecções de DemoTech 03 (DemoTech Soluções)	●	0%	06/08/2010 08:00	06/08/2010 08:00					
Prospecções de Venda de Abacaxi (DemoTech Soluções)	●	0%	14/12/2011 08:00	14/12/2011 08:00					
Prospecções de descrição da demanda (DemoTech Soluções)	●	0%	27/03/2013 08:00	27/03/2013 08:00					
Desenvolvimento do sistema de CRM (DemoTech Soluções)	●	2%	01/12/2008 08:00	11/07/2016 17:00	1408:00	17/12/2010 08:00			
1. Planejamento	●	28%	23/05/2011 08:00	02/06/2011 17:00	136:00	23/05/2011 08:00			
1.1. Levantamento de necessidades	●	100%	23/05/2011 08:00	25/05/2011 12:00	40:00	23/05/2011 08:00	25/05/2011 12:00	40:00	
1.2. Montagem do cronograma	●	0%	25/05/2011 13:00	30/05/2011 12:00	40:00				1.1. Levantamento de necessidades
1.3. Elaboração do Plano Financeiro	●	0%	30/05/2011 08:00	30/05/2011 17:00	16:00				1.2. Montagem do cronograma
1.4. Elaboração do Plano de Riscos	●	0%	31/05/2011 08:00	31/05/2011 17:00	08:00				1.3. Elaboração do Plano Financeiro
1.5. Elaboração do Plano de Comunicações	●	0%	01/06/2011 08:00	01/06/2011 17:00	08:00				1.4. Elaboração do Plano de Riscos
1.6. Auditoria da Qualidade (Planejamento)	●	0%	02/06/2011 08:00	02/06/2011 17:00	24:00				1.5. Elaboração do Plano de Comunicações
2. Acompanhamento	●	0%	01/12/2008 08:00	02/03/2009 12:00	20:00				
3. Análise	●	1%	03/06/2011 08:00	15/06/2011 17:00	104:00	17/12/2010 08:00			

# 6. Controle da operação

50





Conta	Saldo Anterior	Jul 2017	Ago 2017	Set 2017	Out 2017	Nov 2017	Dez 2017	Jan 2018	Fev 2018	Mar 2018	Abr 2018	Mai 2018	Jun 2018	Saldo Posterior
<b>1. Receitas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	1.091,03	2.229,86	3.056,58	2.350,03	3.356,03	1.908,45	2.811,06	2.627,67	0,00	19.430,71
1.1. Desenvolvimento de Sistemas	0,00	0,00	0,00	0,00	320,47	493,02	913,46	327,39	257,19	359,57	553,17	235,06	0,00	3.459,33
1.2. Fábrica de Software	0,00	0,00	0,00	0,00	132,31	556,99	367,59	935,99	248,23	0,00	957,01	842,49	0,00	4.040,61
1.3. Licenciamento de Software	0,00	0,00	0,00	0,00	217,38	291,81	508,05	20,03	866,32	0,00	504,42	147,31	0,00	2.555,32
1.4. Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	190,99	343,66	325,33	213,42	553,08	791,37	292,81	529,04	0,00	3.239,70
1.5. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	202,90	162,41	296,64	328,84	733,19	516,43	103,72	241,00	0,00	2.585,13
1.6. Transferência de Centro de Custo	0,00	0,00	0,00	0,00	26,98	381,97	645,51	524,36	698,02	241,08	399,93	632,77	0,00	3.550,62
<b>2. Despesas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	-1.536,65	-5.222,58	-4.619,58	-4.980,33	-3.635,37	-4.226,45	-5.213,01	-3.987,17	-11.000,00	-44.421,14
2.1. Pessoal	0,00	0,00	0,00	0,00	-190,69	-497,37	-673,17	-342,65	-46,69	-463,86	-524,25	-315,46	0,00	-3.054,14
2.2. Administrativas	0,00	0,00	0,00	0,00	-299,04	-376,33	-752,77	-316,96	-294,12	-794,67	-320,79	-490,34	0,00	-3.645,02
2.3. Impostos	0,00	0,00	0,00	0,00	-211,45	-662,49	-491,22	-292,94	-200,35	-750,35	-589,91	-238,62	0,00	-3.437,33
2.4. Equipamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	-28,12	-382,94	-388,08	-276,83	-278,18	0,00	-772,85	-352,91	-11.000,00	-13.479,91
2.5. Impostos	0,00	0,00	0,00	0,00	-219,51	-73,09	-300,29	-418,11	-350,67	-225,48	-166,27	-298,12	0,00	-2.051,54
2.6. Táxi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-743,83	-241,63	-470,32	-665,55	-313,97	-702,66	-773,00	0,00	-3.910,96
2.7. Software	0,00	0,00	0,00	0,00	-186,55	-517,23	-205,95	-875,85	-350,12	-342,83	-276,83	-620,01	0,00	-3.375,37
2.8. Terceirização	0,00	0,00	0,00	0,00	-127,35	-426,35	-782,22	-383,82	-151,55	-553,91	-466,28	-615,65	0,00	-3.507,13
2.9. Mão de Obra	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-881,51	-531,78	-635,86	-818,45	-363,57	-872,07	-144,69	0,00	-4.247,93
2.10. Transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	-273,94	-661,44	-252,47	-966,99	-479,69	-417,81	-521,10	-138,37	0,00	-3.711,81
<b>Saldo Mensal</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	-445,62	-2.992,72	-1.563,00	-2.630,30	-279,34	-2.318,00	-2.401,95	-1.359,50	-11.000,00	-24.990,43
<b>Saldo Acumulado</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	-445,62	-3.438,34	-5.001,34	-7.631,64	-7.910,98	-10.228,98	-12.630,93	-13.990,43	-24.990,43	-24.990,43

# 6. Controle da operação

Recurso	Horas Planejadas	Horas Aceitas				Horas Previstas	Horas Realizadas	Saldo das Horas Planejadas	Saldo das Horas Adquiridas	Saldo das Horas Aceitas	Saldo das Horas Previstas	Custo das Horas Previstas	Custo das Horas Realizadas
		Horas Adquiridas	Horas Abonadas	Horas Cortesia	Horas Transferidas								
<b>Total Geral</b>	<b>8470:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>1608:00</b>	<b>56:00</b>	<b>8414:00</b>	<b>-56:00</b>	<b>-56:00</b>	<b>1552:00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Analista de Banco de Dados</b>	<b>71:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>71:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Analista de Suporte</b>	<b>5760:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>5760:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Analista Programador</b>	<b>1566:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>1566:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Analista Projetista</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>32:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>32:00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Morpheus	-	-	-	-	-	32:00	00:00	-	-	-	32:00	0,00	0,00
<b>Cliente</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>40:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>40:00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Tom Cash	-	-	-	-	-	40:00	00:00	-	-	-	40:00	0,00	0,00
<b>Comprador</b>	<b>772:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>772:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Diretor</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>248:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>248:00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
John Boss	-	-	-	-	-	248:00	00:00	-	-	-	248:00	0,00	0,00
<b>Gerente Comercial</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>24:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>24:00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Architect	-	-	-	-	-	24:00	00:00	-	-	-	24:00	0,00	0,00
<b>Gerente de Projetos</b>	<b>301:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>1192:00</b>	<b>20:00</b>	<b>281:00</b>	<b>-20:00</b>	<b>-20:00</b>	<b>1172:00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Greg Nerd	-	-	-	-	-	1192:00	20:00	-	-	-	1172:00	0,00	0,00
<b>Gerente de Unidade</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>40:00</b>	<b>20:00</b>	<b>-20:00</b>	<b>-20:00</b>	<b>-20:00</b>	<b>20:00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Bob Sell	-	-	-	-	-	40:00	20:00	-	-	-	20:00	0,00	0,00
<b>Líder de Projeto</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>16:00</b>	<b>08:00</b>	<b>-08:00</b>	<b>-08:00</b>	<b>-08:00</b>	<b>08:00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Neo	-	-	-	-	-	16:00	08:00	-	-	-	08:00	0,00	0,00
<b>Operador</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>16:00</b>	<b>08:00</b>	<b>-08:00</b>	<b>-08:00</b>	<b>-08:00</b>	<b>08:00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Trinity	-	-	-	-	-	16:00	08:00	-	-	-	08:00	0,00	0,00
<b>Total Geral</b>	<b>8470:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>00:00</b>	<b>1608:00</b>	<b>56:00</b>	<b>8414:00</b>	<b>-56:00</b>	<b>-56:00</b>	<b>1552:00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>



# 7. Governança

	Prazo	Custo	Metodologia
<b>Descrição</b>	Índice de desvio do prazo do projeto em relação à baseline, em termos de duração em dias.	Índice de desvio do custo do projeto em relação à baseline.	Nota atribuída ao GP pelo EP nos RDs, com relação à sua gerência.
<b>Fórmula</b>	$(\text{Duração projetada} - \text{Duração baseline}) / \text{Duração baseline}$	$(\text{Custo projetado} - \text{Custo baseline}) / \text{Custo baseline}$	Média das notas dos dois RDs do mês.
<b>Meta</b>	100%	100%	85%
	Atraso acima de 10%	Estouro acima de 10%	Nota abaixo de 7,4
	Atraso entre 0,1 e 9,9%	Estouro entre 0,1 e 9,9%	Nota entre 7,5 e 8,4
	Em dia (0%) ou adiantamento de até 9,9%	Economia entre 0 e -9,9%	Nota entre 8,5 e 9,9
	Adiantamento acima de 10%	Economia acima de 10%	Nota 10

# 7. Governança

## Controlar Entregas dos Serviços

### Tarefas Previstas [Valores Acumulados]

Jul 2019	Ago 2019	Set 2019	Out 2019	Nov 2019	Dez 2019	Jan 2020	Fev 2020	Mar 2020	Abr 2020	Mai 2020	Jun 2020
✗ 88:00	✗ 88:00	✗ 88:00	✗ 88:00	✗ 88:00	✗ 88:00	✗ 88:00	✗ 88:00	✗ 88:00	✗ 88:00	✗ 88:00	✗ 88:00

### Tarefas Realizadas [Valores Acumulados]

Jul 2019	Ago 2019	Set 2019	Out 2019	Nov 2019	Dez 2019	Jan 2020	Fev 2020	Mar 2020	Abr 2020	Mai 2020	Jun 2020
✓ 08:00	✓ 08:00	✓ 08:00	✓ 08:00	✓ 08:00	✓ 08:00	✓ 08:00	✓ 08:00	✓ 08:00	✓ 08:00	✓ 08:00	✓ 08:00

### Tarefas em Atraso [Valores Acumulados]

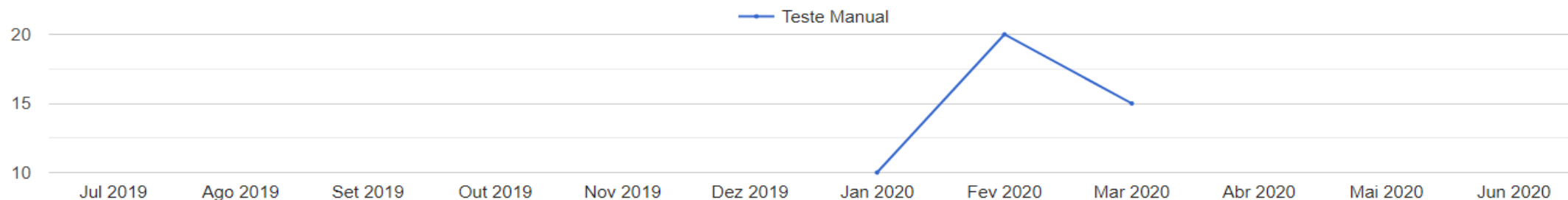
Jul 2019	Ago 2019	Set 2019	Out 2019	Nov 2019	Dez 2019	Jan 2020	Fev 2020	Mar 2020	Abr 2020	Mai 2020	Jun 2020
✗ 88:00	✗ 88:00	✗ 88:00	✗ 88:00	✗ 88:00	✗ 88:00	✗ 88:00	✗ 88:00	✗ 88:00	✗ 88:00	✗ 88:00	✗ 88:00

### Porcentagem de Tarefas em Atraso [Valores Acumulados]

Jul 2019	Ago 2019	Set 2019	Out 2019	Nov 2019	Dez 2019	Jan 2020	Fev 2020	Mar 2020	Abr 2020	Mai 2020	Jun 2020
✗ 88:00 (100%)	✗ 88:00 (100%)	✗ 88:00 (100%)	✗ 88:00 (100%)	✗ 88:00 (100%)	✗ 88:00 (100%)	✗ 88:00 (100%)	✗ 88:00 (100%)	✗ 88:00 (100%)	✗ 88:00 (100%)	✗ 88:00 (100%)	✗ 88:00 (100%)

### Teste Manual

Jul 2019	Ago 2019	Set 2019	Out 2019	Nov 2019	Dez 2019	Jan 2020	Fev 2020	Mar 2020	Abr 2020	Mai 2020	Jun 2020
● Nenhum	● Nenhum	● Nenhum	● Nenhum	● Nenhum	● Nenhum	✗ R\$ 10,00	✓ R\$ 20,00	⚠ R\$ 15,00	● Nenhum	● Nenhum	● Nenhum



# Operações



Sugestões / Conclusões





# Atenção especial para os problemas mais comuns







# Processos são fluxos de recursos



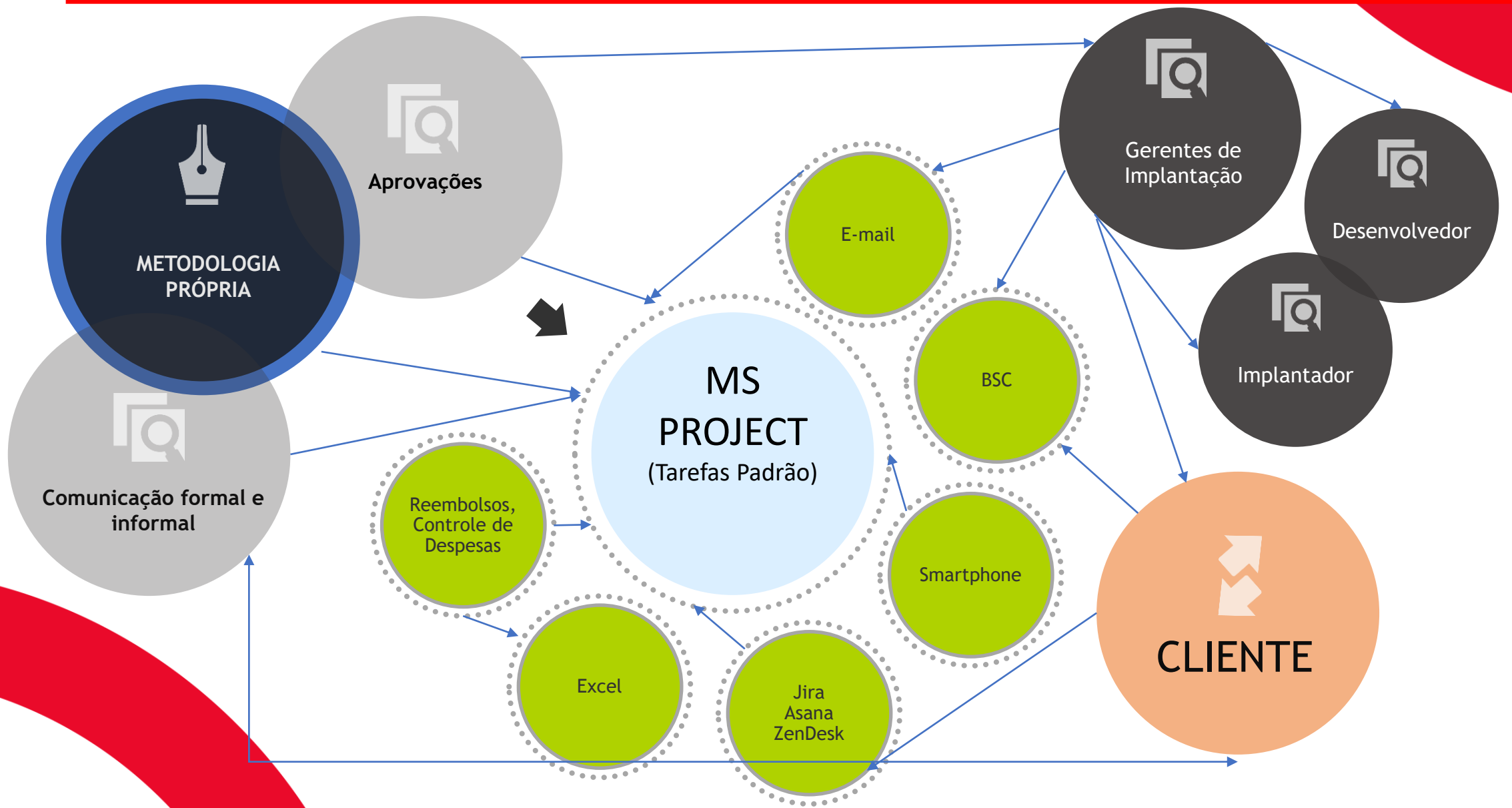


# Digitalizar = produtividade + colaboração





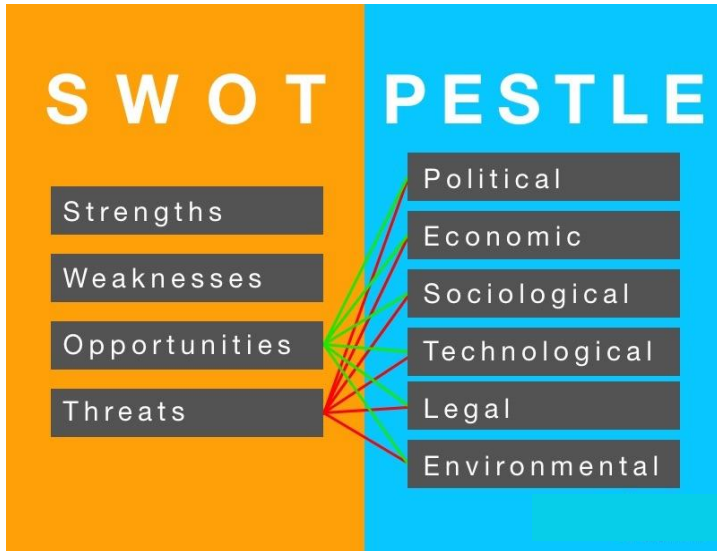
# Integre todo o seu ferramental



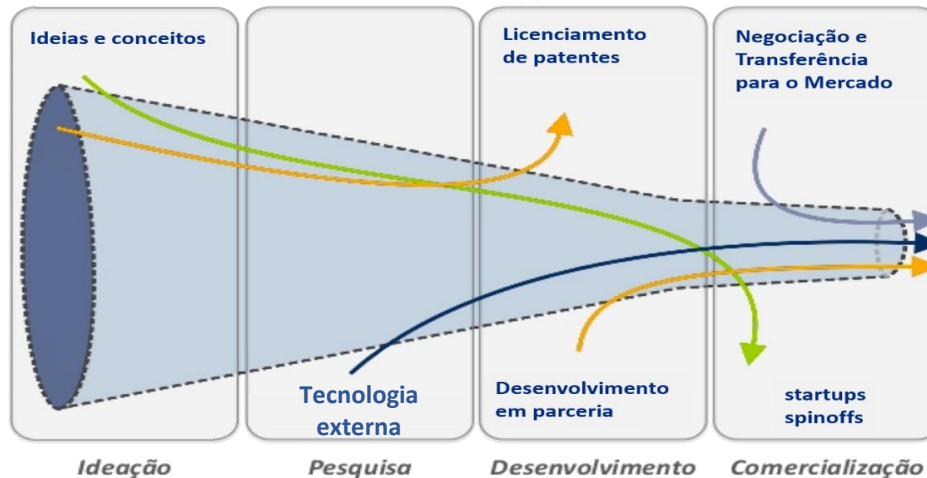
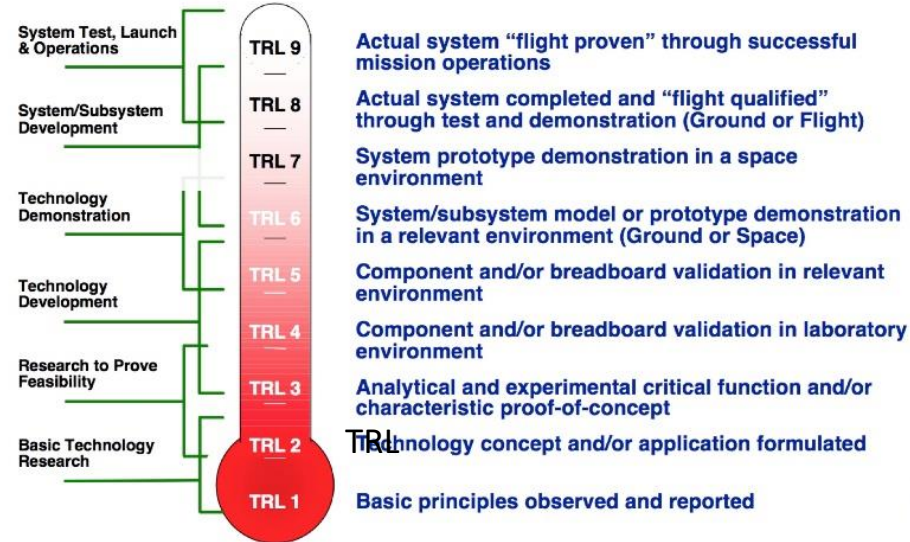




# Incorpore metodologias de mercado nos processos



## NASA/DOD Technology Readiness Level





# Utilize apenas os indicadores necessários

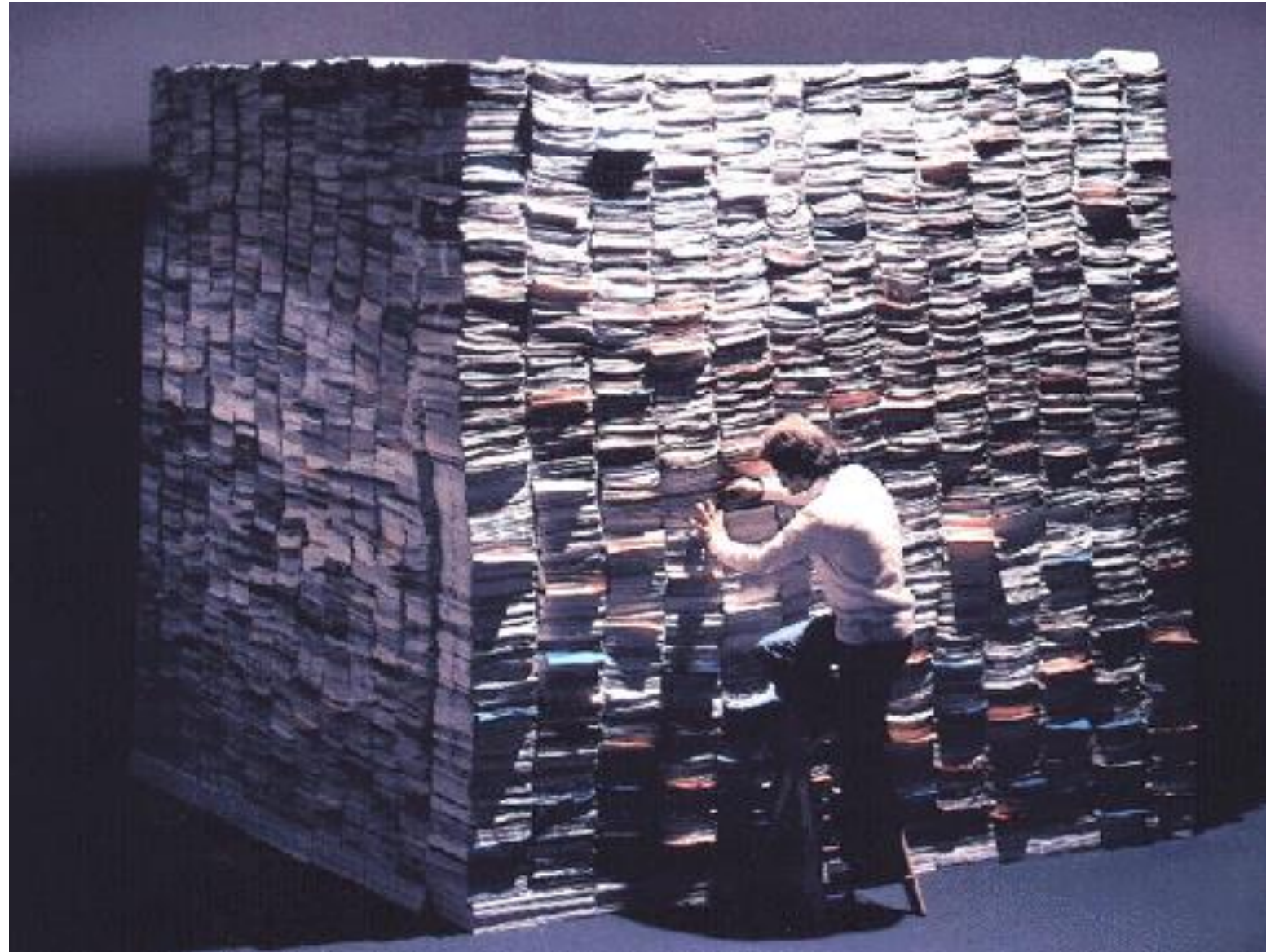
61





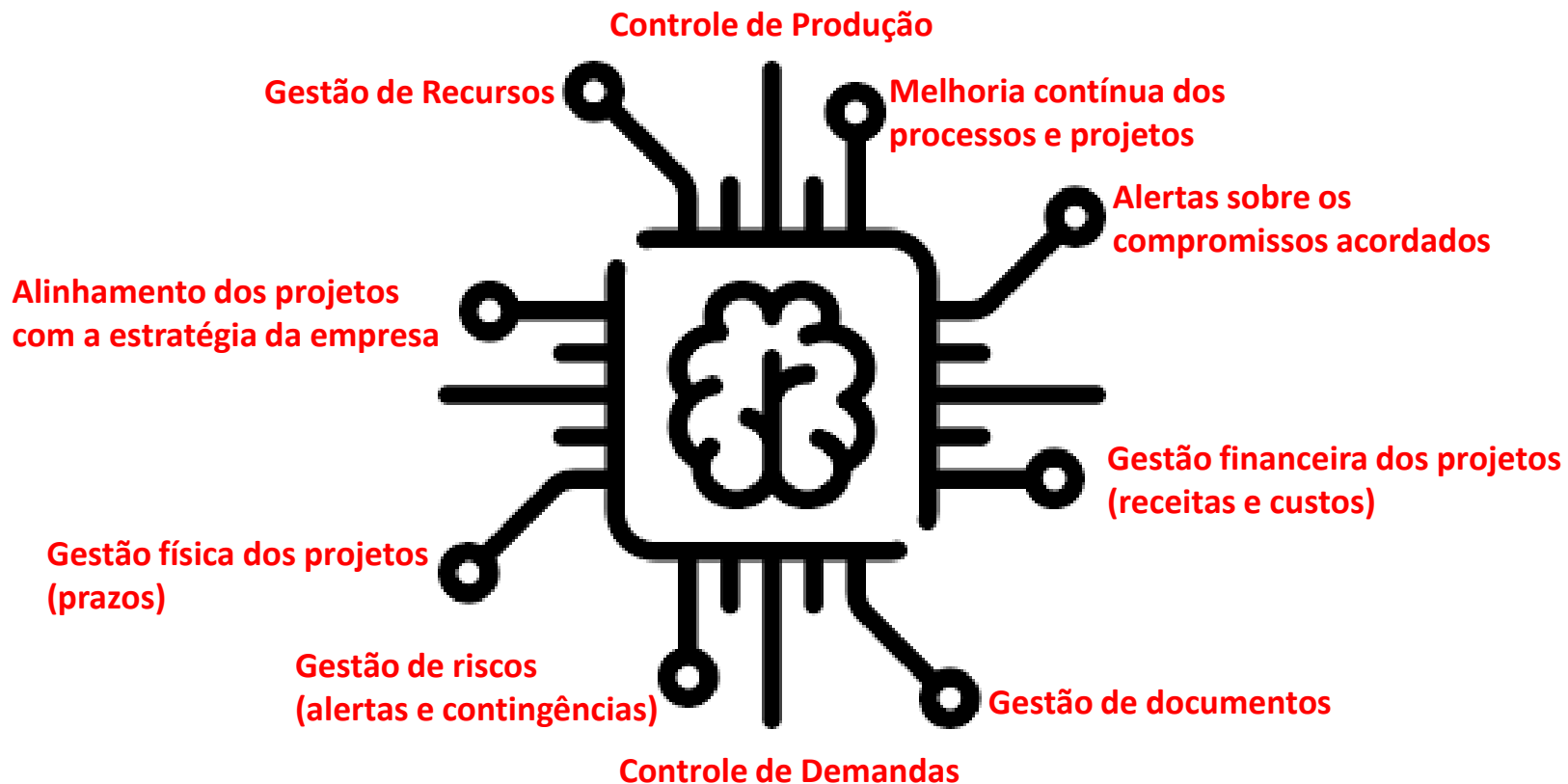


# Evite burocratizar os processos





# Busque resultados concretos





Universidade Presbiteriana  
**Mackenzie**

**150** anos  
1870 - 2020



[paulo.catalan@zheep.com.br](mailto:paulo.catalan@zheep.com.br)



(11) 9 6601-5393



[paulocatalan](#)



[paulofmrcatalan](#)