

FACULDADE SENAC CONCÓRDIA
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gerenciamento de Projetos

Deise Ieda Caibre
Gustavo Lopes do Amaral Plieski
Rafaela Zanella Puchale
Robson Caetano Zampieron

**PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A
INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS**

Concórdia
2023

Deise Ieda Caibre
Gustavo Lopes do Amaral Plieski
Rafaela Zanella Puchale
Robson Caetano Zampieron

**PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A
INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Concórdia
como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gerenciamento de Projetos.

Orientador: Prof. Me. Evandro Moritz Luz

Concórdia
2023

Ficha de identificação da obra

P965 Proposta para padronização de processos internos para a incorporação de loteamentos residenciais / Deise Ieda Caibre...[et al.] – Concórdia (SC): Faculdade Senac Concórdia, 2023.
200 p.: il. color.

Orientador: Evandro Moritz Luz.
Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos) – Faculdade Senac Concórdia, 2023.

1. Loteamento. 2. Padronização. 3. Processo. I. Caibre, Deise Ieda. II. Plieski, Gustavo Lopes do Amaral. III. Puchale, Rafaela Zanella. IV. Zampieron, Robson Caetano. V. Luz, Evandro Moritz VI. Título.

CDD 22 ed.: 658.404

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Jaqueline Turatto – CRB/SC 14/837



Creative Commons - Atribuição - Não Comercial CC BY-NC

Deise Ieda Caibre
Gustavo Lopes do Amaral Plieski
Rafaela Zanella Puchale
Robson Caetano Zampieron

**PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A
INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Concórdia
como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gerenciamento de Projetos.

Orientador: Prof. Me. Evandro Moritz Luz

Professores:

Dr. Claudio Henrique da Silva (Professor da Disciplina Integradora) – Faculdade
Senac Florianópolis

Me. Evandro Moritz Luz (Professor Orientador) – Faculdade Senac Florianópolis

Dra. Verônica Paz de Oliveira – (Professora de Técnicas de Pesquisa) – Faculdade
Senac Concórdia

Concórdia, 19 de junho de 2023.

“Se os padrões não puderem ser cumpridos não existe sentido em tê-los” (MASAO NEMOTO).

RESUMO

Esta pesquisa objetivou elaborar o planejamento para a padronização dos processos críticos da área de negócios de loteamentos residenciais do Grupo H2O, através da descrição dos seus processos, elaboração de fluxogramas para análise crítica, como também, por meio da proposição de melhorias para os processos. Para isso, desenvolveu-se um embasamento teórico voltado aos principais conceitos sobre a padronização de processos e as etapas de implantação de loteamentos residenciais, bem como sobre o gerenciamento de projetos. A pesquisa possui abordagem qualitativa, de natureza aplicada e se configura como estudo de caso, com caráter exploratório. Para a coleta de dados foram utilizadas diversas fontes como relatórios, planilhas e demais índices que ficaram à disposição dos pesquisadores na empresa, bem como foram realizadas reuniões e sessões de brainstorming do tipo não estruturado com todos os funcionários da empresa. A análise dos resultados foi feita por meio da técnica de análise do conteúdo. Como principais conclusões estão que a empresa já possui um processo estruturado, porém, o mesmo não está implementado. Dessa forma, os processos acabam se tornando ineficientes, gerando retrabalho, custos e atraso de cronogramas aos projetos da empresa. Por isso, foram elaborados fluxos atuais dos três processos identificados como críticos pelos diretores da empresa, sendo o processo de captação de novas áreas, a contratação de serviços de terceiros e a compra de materiais para as obras, como também propostas de melhorias para cada etapa dos processos visando torná-los mais eficientes.

Palavras-chave: Padronização. Processo. Loteamento.

ABSTRACT

This research aimed to elaborate the planning for the standardization of the critical processes of the business area of residential subdivisions of the Grupo H2O, through the description of its processes, elaboration of flowcharts for critical analysis, as well as, through the proposition of improvements for the processes. For this, a theoretical basis was developed focused on the main concepts about the standardization of processes and the stages of implementation of residential subdivisions, as well as on project management. The research has a qualitative approach, of an applied nature and is configured as a case study, with an exploratory character. For data collection, various sources were used, such as reports, spreadsheets and other indexes that were available to researchers at the company, as well as unstructured meetings and brainstorming sessions with all company employees. The analysis of the results was performed using the technique of content analysis. As main conclusions are that the company already has a structured process, however, it is not implemented. In this way, the processes end up becoming inefficient, generating rework, costs and delayed schedules for the company's projects. For this reason, current flows of the three processes identified as critical by the company's directors were prepared, namely the process of capturing new areas, contracting third-party services, and purchasing materials for the works, as well as proposals for improvements for each stage processes to make them more efficient.

Keywords: Standardization. Process. Residential subdivision.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ciclo de vida do projeto.....	16
Figura 2 - Método de padronização.....	26
Figura 3 - Fluxo de incorporação imobiliária.....	34
Figura 4 - Processos do fluxo de incorporação imobiliária	36
Figura 5 - Fluxo da incorporação.....	37
Figura 6 – Padrão de formas definido para o fluxograma.....	50
Figura 7 – Padrão das fontes definido para o fluxograma.....	51
Figura 8 – Padrão das cores definido para o fluxograma	51
Quadro 1 – Processos críticos a padronizar.....	52
Figura 9 – Fluxograma atual do processo de captação de novas áreas	54
Quadro 2 – Serviços terceirizados contratados nos processos de implantação de loteamentos da empresa	54
Figura 11 – Fluxograma atual do processo de compras de materiais para as obras	58
Figura 12 – Fluxograma sugerido ao processo de captação de novas áreas	62
Figura 13 – Fluxograma sugerido ao processo de contratação de terceiros	65
Figura 14 – Fluxograma sugerido ao processo de compra de materiais para as obras	70
Quadro 3 – Escopo do padrão dos processos	73

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS	12
1.1.1	Objetivo geral	12
1.1.2	Objetivos específicos	12
1.2	JUSTIFICATIVA	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	15
2.1.1	Metodologias de gerenciamento de projetos	16
2.1.1.1	<i>Tradicional (PMBOK)</i>	16
2.1.1.2	<i>Ágil</i>	18
2.1.1.3	<i>Híbrido</i>	19
2.2	PROCESSOS.....	19
2.2.1	Conceito de processos	19
2.2.2	Gestão de processos e gestão por processos	20
2.2.3	Mapeamento de processos	21
2.3	PADRONIZAÇÃO	23
2.3.1	Introdução e conceitos	23
2.3.2	Método de padronização	25
2.3.3	Controle do cumprimento dos padrões	27
2.4	INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS	28
2.4.1	Lei federal nº 6.766 de 19 de dezembro de 1979	29
2.4.2	Diretrizes de parcelamento do solo	30
2.5	GERENCIAMENTO DE PROJETOS E A PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS APLICADOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	32
2.5.1	O fluxo de processos na incorporação imobiliária	33
2.5.2	Ferramentas de gerenciamento de projetos	37
2.5.3	Principais softwares de gerenciamento de projetos	38
2.5.4	Sistemas de gerenciamento de projetos específicos da construção civil	42
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	44
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	44
3.2	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	45

3.3	FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS	46
4	CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS	48
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	48
4.2	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	49
4.2.1	Análise dos processos críticos da empresa	49
4.2.1.1	<i>Identificação de oportunidades: mapeamento e definição dos processos..</i>	<i>49</i>
4.2.1.2	<i>Descrição atual dos processos críticos (definir escopo, documentar o processo e avaliar o desempenho)</i>	<i>53</i>
4.2.1.2.1	Processo de captação de novas áreas de terras.....	53
4.2.1.2.2	Processo de contratação de terceiros prestadores de serviço	54
4.2.1.2.3	Processo de compras de materiais das obras.....	57
4.3	ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS	59
4.3.1	Sugestões de melhoria dos processos críticos	59
4.3.1.1	<i>Redesenho dos processos e implementações de mudanças.....</i>	<i>59</i>
4.3.1.1.1	Processo de captação de novas áreas de terras.....	59
4.3.1.1.2	Processo de contratação de terceiros prestadores de serviço	63
4.3.1.1.3	Processo de compras de materiais das obras.....	66
5	PROPOSIÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS DA EMPRESA.....	71
5.1	PROCEDIMENTOS PARA A PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS DA EMPRESA.....	71
6	CONCLUSÃO	80
	REFERÊNCIAS.....	84
	APÊNDICE A – Plano de Gerenciamento do Projeto.....	88
	APÊNDICE B – Plano Integrado de Mudanças.....	104
	APÊNDICE C – Modelo do Formulário de Solicitação de Mudanças	106
	APÊNDICE D – Declaração de Escopo	109
	APÊNDICE E – Documento de Requisitos	115
	APÊNDICE F – Dicionário de EAP	117
	APÊNDICE G – Plano de Gerenciamento do Tempo	122
	APÊNDICE H – Cronograma	128
	APÊNDICE I – Plano de Gerenciamento de Custos.....	132
	APÊNDICE J – Orçamento	135
	APÊNDICE K – Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas.....	136

APÊNDICE L – Plano de Gerenciamento das Comunicações	143
APÊNDICE M – Modelos de Relatório.....	154
APÊNDICE N – Modelos de Apresentação	156
APÊNDICE O – Plano de Gerenciamento de Riscos	159
APÊNDICE P – Plano de Gerenciamento das Aquisições	170
APÊNDICE Q – Declarações de Trabalho (SOW).....	173
APÊNDICE R – Plano de Gerenciamento da Qualidade.....	175
APÊNDICE S – Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos.....	178
APÊNDICE T – Estratégias de Formação e Gerenciamento de Equipes de Alto Desempenho.....	188
APÊNDICE U – Análise de Viabilidade do Projeto.....	191
APÊNDICE V - Modelo de Termo de Aceite Formal.....	194
APÊNDICE X - Modelo de Relatório de Lições Aprendidas	196
APÊNDICE Z – Fluxograma dos Processos	198
APÊNDICE AA – Lista de Serviços Contratados com Elaboração do Termo de Referência.....	202

1 INTRODUÇÃO

Nas empresas do mundo moderno, pode-se considerar a padronização como a mais fundamental das ferramentas gerenciais. O Brasil, historicamente, não tem bons exemplos de padronização de processos, com exceção de algumas organizações mais jovens, devido a alguns itens como educação básica de qualidade, ausência de leitura para conhecimento e principalmente treinamento, sendo a padronização um trunfo para competitividade e regionalização de seus produtos ofertados.

De acordo com Campos (2014), os pescadores não eram obrigados “a padronizar o método de pesca; fizeram isso somente porque dava melhor resultado”. Além disso, o método padronizado não é fixo: ele pode e deve ser melhorado para a obtenção de melhores resultados. Se os resultados forem melhores os outros adotarão o método revisado.

A atividade de incorporação imobiliária deve ser entendida como o processo pelo qual uma pessoa física ou jurídica desenvolve um empreendimento. A empresa ou pessoa que promoveu a construção, ou seja, que administrou o projeto e que efetua a venda das unidades ou as permutas, é chamada de incorporadora. Sendo assim, a incorporadora é responsável pela articulação do empreendimento: mapeia, entende as necessidades e oportunidades, realiza estudos de viabilidade e projeta o empreendimento sobre o terreno em permuta.

Identificada essa necessidade e vendo-a como uma oportunidade de crescimento e melhoria de desempenho, o Grupo H2O, organização onde será aplicado este estudo, optou por implantar em suas unidades uma padronização de seus processos.

O Grupo H2O atua nas áreas Ambiental, Energia e Imóveis, sendo que na área de imóveis atua especificamente na captação de áreas para incorporação de loteamentos na forma de parceria, representando mais de 90% do faturamento total do Grupo.

Analisando todo o cenário dos processos internos da empresa, bem como o conhecimento técnico do corpo colaborativo em relação as exigências impostas pela legislação e atendimento das expectativas dos clientes e do Grupo, percebe-se a ausência de padrão interno das atividades e de um processo definido para essa área com tanta importância no Grupo. Após essa percepção, iniciou-se a avaliação das

partes impactadas e dos benefícios trazidos pela implementação da padronização como redução de conflitos, agilidade, redução de custos, aumento de produtividade, qualidade de produtos, além de diminuir a sobreposição de funções, o que acarreta perda de performance produtiva e aumenta o custo de desenvolvimento do produto/serviço.

Quando se tem um padrão definido, todos os *stakeholders* tem a mesma visão do projeto/processo e todos conhecem claramente suas funções e objetivos dentro dele, que estão alinhados com os objetivos da corporação onde o mesmo está implantado.

Sendo assim, o projeto a seguir tratará do mapeamento de processos do setor de Imóveis do Grupo H2O, baseado na situação atual, na forma em que os *stakeholders* se inserem nos processos e como é administrado no dia a dia. O objetivo geral desse projeto é criar um plano de projeto para padronização dos processos internos da empresa analisada para a incorporação de loteamentos residenciais, de forma a implementar as melhorias identificadas e avaliadas nos processos críticos visando aumentar a produtividade, reduzir custos, evitar conflitos, cumprimento integral de prazos e satisfação dos *stakeholders*.

1.1 OBJETIVOS

Para a realização e elaboração deste trabalho foi desenvolvido o objetivo geral e os objetivos específicos apresentados a seguir.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho é desenvolver o planejamento para a padronização dos processos internos da empresa analisada para a incorporação de loteamentos residenciais.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

1. Compreender os conceitos de incorporação de loteamentos residenciais e padronização de processos;
2. Realizar o mapeamento dos processos internos da organização;
3. Identificar as dificuldades e oportunidades relativas aos processos internos da organização;
4. Elaborar os documentos pertinentes ao plano do projeto.

1.2 JUSTIFICATIVA

A organização analisada neste estudo, atuante no segmento de consultoria ambiental, incorporação de imóveis e geração de energia, frequentemente depara-se com diversos problemas internos relacionados à ausência de padronização dos processos relacionados a incorporação de loteamentos residenciais. Tais problemas não representam impactos significativos se forem observados isoladamente, mas em um conjunto de análises e conclusões podem ser relevantes, afetando de forma negativa o desempenho organizacional da empresa e afastando-a do seu desejo de alcançar maior competitividade no mercado em que atua.

Dentre os problemas identificados no gerenciamento interno da incorporação de loteamentos residenciais, está a variabilidade em seus processos, tendo em vista que várias pessoas realizam as mesmas atividades de formas distintas, conseqüentemente acarretando falhas de comunicação entre os membros da equipe e gestores.

Apesar da organização possuir uma ferramenta de gestão que permite estruturar as etapas, tarefas, determinar prazos e elencar recursos, a diversificação na condução dos processos junto a ferramenta dificulta a implantação de melhorias nas formas de executar tarefas, além disso, com a ausência da documentação das tarefas diárias, muitas informações importantes para a empresa acabam se perdendo, visto que o histórico de diversos processos se concentra em um único colaborador. Com as divergências nas conduções dos processos, a empresa vem observando retrabalhos, sendo que esse tempo poderia ser investido em melhorias nos processos, a fim de aumentar gradativamente a qualidade e quantidade de serviços prestados.

Outro problema identificado é o não cumprimento dos prazos, o que impacta diretamente no planejamento estratégico da empresa, refletindo impactos no fluxo

de caixa. Ou seja, a ausência de processos definidos afeta de forma significativa o capital de giro da organização, além de elevar o custo relacionado ao tempo dos profissionais envolvidos, o qual poderia ser investido em outras análises internas, especialmente aquelas relacionadas a indicadores de desempenho para a melhoria contínua e desenvolvimento da área de incorporações, que deve crescer juntamente com toda a empresa. Além disso, sem processos padronizados, a empresa pode ter grande dificuldade de manter um padrão de qualidade, que pode ser um importante requisito para conquistar maior fatia do mercado.

Para a empresa e seus gestores, a padronização possibilitará o desenvolvimento de novas estratégias voltadas para a organização de seus processos internos, possibilitando melhoria na rotina dos colaboradores, segurança na execução, reduzindo as chances de erros e conseqüentemente retrabalhos, permitindo o direcionamento dos esforços na qualidade dos serviços. Para os acadêmicos, por sua vez, o desenvolvimento do planejamento para padronização dos processos irá conciliar a formação teórica com a atuação prática, oportunizando a aplicação no mercado de seus conhecimentos obtidos no decorrer do curso, além de aprimorar seus conhecimentos na área da padronização de processos da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos não é algo novo, historicamente a humanidade sempre esteve envolvida em gerenciamento de projetos (CANDIDO *et al.*, 2012). Segundo o Guia PMBOK, práticas, princípios, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos já eram utilizados historicamente em projetos como as Pirâmides de Gizé, a Grande Muralha da China, o Taj Mahal entre outros (PMI, 2017).

Buscando aprimoramento, o gerenciamento de projetos tornou-se um estilo de administração orientado a resultados, o qual é guiado por um conjunto de ferramentas que aprimoram a equipe nas habilidades em planejar, implementar e administrar atividades para atingir objetivos organizacionais específicos (GRAY; LARSON, 2010).

O gerenciamento de projetos, era uma realidade apenas para grandes corporações, atualmente vem sendo utilizados por pequenas e médias empresas, podendo ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso (CANDIDO *et al.*, 2012).

O autor defende que adoção do gerenciamento deve ser avaliado pela alta direção, considerando se seu produto ou serviço permite essa forma de gestão. Além disso, deve haver o entendimento a respeito do que é um projeto.

De acordo com o Guia PMBOK, um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Gray e Larson (2012) trazem que projetos possuem um objetivo definido, final definido, necessitam de esforços combinados e uma variedade de especialistas, são constituídos por atividades não rotineiras e elementos únicos, bem como requerem desempenho, custo e tempo.

O gerenciamento de projetos ocorre por meio de processos que interagem de diferentes maneiras e garantem que o fluxo do projeto no decorrer de sua existência (DO VALLE, 2015). Os processos são desenvolvidos por um conjunto de ações e atividades preestabelecidas, as quais instituem entradas com objetivando determinadas saídas (DO VALLE, 2015).

2.1.1 Metodologias de gerenciamento de projetos

2.1.1.1 Tradicional (PMBOK)

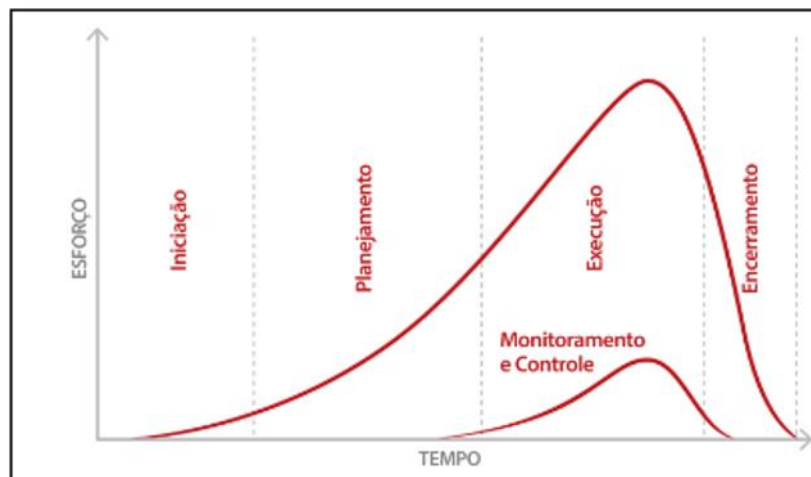
A metodologia tradicional de gerenciamento de projetos é baseada no PMBOK. O Guia PMBOK é um manual de boas práticas aplicadas ao gerenciamento de projetos e é mantido pelo Project Management Institute, o PMI (CRUZ, 2013).

De acordo com o método tradicional, um projeto é formado por etapas ou fases de extrema importância para que possa ser concluído (CANDIDO, *et al*, 2012; PMI 2017). Vargas (2018) denomina essas fases como grupos de processos e que os entendimentos desses grupos permitem que o time do projeto tenha controle dos recursos para atingir as metas ou objetivos estabelecidos. O conjunto de fases em um projeto é chamado ciclo de vida (VARGAS, 2018).

O ciclo de vida do projeto é gerenciado através da execução de uma série de atividades de gerenciamento de projeto, conhecidas como processos de gerenciamento de projetos, sendo que cada processo produz uma ou mais saídas de uma ou mais entradas, usando técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos apropriada (PMI, 2017).

De acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2017), o ciclo de vida pode ser dividido em cinco grupos característicos, conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1 – Ciclo de vida do projeto



Fonte: PMI (2017).

Candido *et al.* (2012) descrevem as fases da seguinte maneira:

A iniciação é a fase em que são levantadas as necessidades do projeto, físicas, financeiras e pessoais, balizadas por um estudo de viabilidade. O projeto somente é autorizado pela alta gerência se estiver sincronizado com as estratégias da organização.

A etapa de planejamento, por sua vez, traça os caminhos para que os objetivos do projeto sejam alcançados. Nesta etapa é definido o escopo do projeto e os processos de gerenciamento contemplados.

A execução é a fase em que ocorre a realização e a conclusão dos produtos ou serviços relacionados ao projeto e está associada ao orçamento.

A etapa denominada controle e monitoramento é fundamental para o sucesso do projeto, uma vez que permite a percepção de problemas em tempo hábil de solucioná-los. Nela é possível realizar medições sobre o desempenho do projeto.

Por fim, a etapa de encerramento formaliza a conclusão de um projeto, promovendo a avaliação de desempenho do trabalho realizado, considerando as métricas estipuladas.

O PMBOK (PMI, 2017) categoriza os processos por áreas de conhecimento, sendo elas: o gerenciamento da integração, gerenciamento de escopo, gerenciamento de cronograma, gerenciamento de custo, gerenciamento da qualidade, gerenciamento de recursos, gerenciamento da comunicação, gerenciamento de risco, gerenciamento de aquisições e gerenciamento das partes interessadas.

A partir da combinação de grupos de processos com áreas de conhecimento, o Guia PMBOK® apresenta 47 processos que são sugeridos como necessários e aplicáveis para se gerenciar um projeto, desde o seu início até a sua entrega e finalização (CRUZ, 2013).

Ainda segundo o mesmo autor, a combinação destes grupos e áreas, aplicados de uma forma lógica e prática nos projetos, forma um conjunto de boas práticas que auxiliam e contribuem para um gerenciamento de projetos eficiente e eficaz, mas apenas disso, não é obrigatório aplicar e seguir todos os processos em todos os projetos, uma vez que o PMBOK é um guia.

2.1.1.2 *Ágil*

A metodologia ágil veio para auxiliar os pequenos projetos ou pequenas empresas, que adotavam a posição de não planejar e não documentar, devido aos processos clássicos não atenderem suas necessidades. Outras empresas, por sua vez, adaptavam os processos ao seu dia a dia ou criavam os próprios processos (FOGGETTI, 2014).

A metodologia ágil surgiu em 2001 a partir do “Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de Software” também chamado de “Manifesto Ágil”. O documento elaborado a partir desse movimento descreve um conjunto de princípios e valores, partindo da relevância estabelecida pelos participantes e signatários (FRANCO, 2007).

De acordo com Massari e Vidal (2018) trazem que os quatro valores do manifesto ágil são:

- Indivíduos e iterações sobre processos e ferramentas;
- Software funcional sobre documentação abrangente;
- Colaboração com o cliente sobre negociação de contratos;
- Responder as mudanças sobre seguir um plano.

Franco (2007), menciona que a metodologia ágil é comumente mal interpretada por desconsiderar a importância dos processos, ferramentas, documentações, controles e planejamento, o que não é verídico. Segundo o autor, nesse contexto são valorizados mais indivíduos e interações do que processos e ferramentas, softwares funcionais mais que a elaboração de documentos, a colaboração com cliente mais do que a negociação de contratos e a resposta a mudanças mais do que a conformidade de planos.

Assim como os métodos tradicionais, o ágil também utiliza documentação dos sistemas e planejamento, porém de maneira simplificada, podendo ser mais útil as empresas, pois tende a baixar custos (FOGGETTI, 2014).

A utilização de métodos ágeis é indicada para cenários mais complexos e onde há incertezas em relação a requisitos, recursos e tecnologias, podendo os riscos serem mitigados através das entregas iterativas, curtas e incrementais, propostas pelo método, uma vez que é combinado ao ciclo adaptativo que permite mudanças ao plano original (MASSARI, 2018).

2.1.1.3 Híbrido

Os modelos híbridos podem ser caracterizados pela adoção combinada de princípios, práticas, técnicas e ferramentas de diferentes metodologias com a finalidade de adequar a gestão ao contexto do negócio e proporcionar o equilíbrio entre flexibilidade e previsibilidade, mitigando riscos e incrementando a inovação (SOUZA; NERY; MACCARI, 2017). Esse modelo é uma forma de trazer eficiência e inovação ao mesmo tempo. Além de capacitar as pessoas a pensar tanto em eficiência, ou melhoria como em inovação (JÚNIOR; FILHO; OLIVEIRA, 2021).

O gerenciamento híbrido de projetos concilia a agilidade e a flexibilidade de escopo, presentes em metodologias ágeis, além de aspectos de previsibilidade e planejamento, inerentes aos modelos tradicionais. Esta mescla adapta os projetos aos cenários mais dinâmicos e complexos, conduzindo-os aos benefícios esperados com maior agilidade e sem ignorar os ativos organizacionais previamente existentes (SILVA; MELO, 2016; SOUZA; NERY; MACCARI, 2017).

2.2 PROCESSOS

2.2.1 Conceito de processos

O desempenho das organizações modernas estabelece premissas relacionadas ao processo de globalização das economias, ao acirramento da competitividade e a uma crescente necessidade de capacidade adaptativa nas organizações. Sendo assim é visível de que os processos de mudança são inevitáveis para as organizações que pretendem continuar existindo. É nesse conceito que a padronização de processos internos é uma forma de dar resposta a necessidade de se adaptar ao ambiente promovendo melhoria nos processos e coordenando fluxos das atividades dos processos do dia a dia e fazendo com que a organização aprenda a gerir seus processos (PAIM *et al.*, 2009).

De acordo Valle e Oliveira (2013) apresenta a definição de processos dos criadores da Reengenharia:

Um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e mediadas, destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. É, portanto, uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e espaço, com um começo, um fim e input e outputs claramente identificados: uma estrutura para ação.

Paim *et al.*, 2009 reúne conceitos a respeito de processos, para Hammer e Champy (1994) trata-se de um conjunto de atividades que juntas produzem um resultado de valor par um consumidor, para eles, processos são os que as empresas fazem. Segundo Netto (2006) um processo empresarial é definido com simplesmente o modo como uma organização realiza seu trabalho, a série de atividades que executa para atingir um dado objetivo para um dado cliente, seja interno ou externo, podendo ser grandes e transfuncionais ou simplesmente um cadastro de pedido.

Diante dos conceitos apresentados, Tonini (2020) traz a importância dos processos:

1. Determinam como e por que os trabalhos são executados numa empresa;
2. São atividades que se repetem a cada novo atendimento;
3. Representam na prática a identidade da organização (missão, visão e valores);
4. Permitem desdobramentos e participação de diversos setores da empresa, de acordo com a especialização do trabalho que deve ser feito e como;
5. O setor que dá continuidade ao trabalho feito até então é cliente dos setores que lhe antecederam. Portanto, a saída de uma etapa de trabalho é a entrada para etapa seguinte, até a sua conclusão.

2.2.2 Gestão de processos e gestão por processos

A gestão de processos e gestão por processos, apesar de conterem nomes parecidos, possuem significados distintos. A gestão por processos, também conhecida como prática da análise, modelagem e implementação dos processos de negócios mudando a estrutura da organização, desconsiderando as hierarquias e organograma (SORDI, 2008), enquanto a gestão de processos é a aplicação de melhorias estratégicas nos fluxos de trabalho de uma organização, independente do modelo hierárquico ou gerencial, ou seja, é uma abordagem mais verticalizada, já

que as otimizações podem acontecer, geralmente, dentro dos departamentos ou em fluxos isolados (HOFRIMANN, 2023).

Jesus e Macieira (2014), afirma que tanto a gestão de processos como a gestão por processos têm por interesse entender e contribuir para as necessidades dos clientes; o objetivo é o mesmo, melhorias de processos. Entretanto, a gestão de processos busca definir esforços ao longo de um determinado processo, já a gestão por processo tem característica básica, além de uma alteração organizacional, uma forma de pensar e agir nos processos organizacionais, porém, prevê maior maturidade para implantação.

Quando a alocação de recursos, na gestão de processos estes são alocados nas áreas e os gestores decidem como utilizá-los. Muitas vezes isso significa beneficiar as metas do setor, ao invés do objetivo geral do negócio, correndo assim um risco de existirem áreas mais bem atendidas do que outras (HOFRIMANN, 2023). Segundo a mesma autora, o gerenciamento de fluxos acontece naturalmente, quando o processo existe e os gestores identificam a necessidade de gerenciá-los, mas ela é submissa aos departamentos e funções.

A gestão por processos é uma abordagem mais moderna que pode gerar uma reestruturação do modelo de gestão da empresa, pois os recursos (humanos e financeiros) são direcionados de acordo com os processos e não com os departamentos (HOFRIMANN, 2023).

2.2.3 Mapeamento de processos

Mapear processos é tomar como base informações coletadas, especialmente mediante questionários e entrevistas realizadas com os funcionários, através da equipe de aperfeiçoamento de processos empresariais, no tocante as atividades realizadas na empresa; após análise e com os dados já coletados, verificam-se como as atividades são alocadas em processos específicos e como estes se correlacionam (GUERREIRO, 2013; SANTOS *et al.*, 2021).

Mapeamento de processos é uma técnica que serve para descrever, geralmente de forma visual, um fluxo de ações consecutivas e interligadas. Mapear processos é como tirar um retrato da situação que está sendo analisada (HOFRIMANN, 2022).

O mapeamento é utilizado como uma ferramenta que tem por finalidade representar as atividades dos processos existentes na empresa, como também de processos propostos. Ou seja, permite a visualização e análise das relações entre as atividades, fluxos, departamentos (de informação, de recursos e de trabalho), como também do impacto de mudanças que foram propostas (GUERREIRO, 2013).

Para Lage (2016) o mapeamento de processos é fundamental para garantir a eficiência, a previsão e a clareza da tomada de decisão, além de identificar de maneira simples o funcionamento da operação, permitindo, uma visão comum do sistema produtivo para todos os colaboradores e um ponto de partida para diversas possibilidades de melhoria.

Mapear tem por objetivo o alcance da melhoria da qualidade do processo, após a identificação do conjunto de atividades realizadas e estas estando descritas, fica claro entender o funcionamento de cada etapa que é realizada, possibilitando aos envolvidos analisar as falhas existentes, bem como implementar ou executar melhorias contínuas no processo, garantindo assim através da qualidade no processo a satisfação dos clientes internos e externos (WILDAUER, 2015).

Faz-se necessário mapear processos no objetivo de eliminar as falhas que incorrem em custos, realizando o detalhamento do processo em análise e identificando quais pontos carecem de melhorias, ou seja, onde realmente o processo não está funcionando como de fato deveria. Desta forma, o mapeamento de processos, se empenha em gerar um maior nível de qualidade a partir da identificação do funcionamento de um processo, e é nesse contexto de busca pela melhoria da qualidade (SANTOS *et al.*, 2021).

O mapeamento de processos é composto por três etapas, segundo a Nortegubisian (2016): 1) a realização de um diagnóstico, visando conhecer a cadeia de valor da empresa e seus macroprocessos. Nesta etapa, cada processo a ser mapeado deve ser detalhado por meio de entrevistas com os executores, observação direta e cronoanálise; 2) desenhar os processos. Os processos mapeados e detalhados devem ser documentados na forma de modelos, como fluxogramas ou diagramas. O objetivo é registrar as atividades do processo e as informações pertinentes, entradas e saídas de materiais ou informações, funções responsáveis, tempos e recursos envolvidos em cada uma; 3) identificação de oportunidades de melhoria de processos. Todas as evidências de oportunidades de melhorias registradas ao longo do mapeamento e desenho dos processos; 4) nesta

etapa é realizada a elaboração dos procedimentos e instruções de trabalho, ou seja, a padronização.

2.3 PADRONIZAÇÃO

2.3.1 Introdução e conceitos

A indústria da construção tem sido pressionada a melhorar as práticas do gerenciamento da produção devido a alguns fatores, como baixa produtividade, alto índice de desperdício, demanda social por moradia (em alguns países como o Brasil) e imagem negativa em comparação com outros setores industriais (SANTOS, 1999 apud MARIZ; PICCHI, 2013).

Uma filosofia que pode trazer contribuições nesse contexto é o *Lean Thinking*. Baseada na generalização dos preceitos do Sistema Toyota de Produção, é aplicável aos mais diversos setores industriais e de serviços. Tem como base a eliminação de desperdício ao longo do fluxo de valor, desse modo encurtando prazos (lead times), reduzindo custos e aumentando a qualidade do produto (WOMACK; JONES, 1998).

O *Lean Thinking* tem sido disseminado na manufatura e mais recentemente na construção civil, na qual as oportunidades para suas aplicações são inúmeras (PICCHI, 2003).

Desde a proposição pioneira de Womack e Jones (1998) quanto aos cinco princípios do *Lean Thinking* (valor, fluxo de valor, fluxo contínuo, produção puxada e perfeição), o princípio de fluxo contínuo tem tido sua importância destacada nessa filosofia. Para a operacionalização desse princípio, um elemento que tem sido amplamente utilizado é o trabalho padronizado (ROTHER; HARRIS, 2002).

O trabalho padronizado reduz desperdícios, diminui a carga de trabalho e riscos de acidentes, e aumenta a produtividade e a satisfação dos trabalhadores (KISHIDA; SILVA; GUERRA, 2006; WHITMORE, 2008 apud MARIZ; PICCHI, 2013). Shook (1997) apud Mariz e Picchi (2013) relata que o Sistema Toyota de Produção busca trabalhar com alta qualidade, baixo custo, baixo tempo de resposta ao cliente, flexibilidade de volume e mix para atender à demanda. Segundo o mesmo autor, a base para esses resultados é o trabalho padronizado.

Já no contexto da construção, as aplicações do trabalho padronizado são ainda embrionárias, com poucos trabalhos, entre os quais Francelino et al. (2006), Saffaro (2007), Gallardo (2007), Feng e Ballard (2008), Bulhões (2009) e Fazinga e Saffaro (2012). Essas pesquisas abordam aplicações de elementos que constituem o trabalho padronizado, não abordando as atividades e movimentos dos operários de forma individual, foco do trabalho padronizado em suas aplicações na manufatura e deste artigo. Não se encontram também na literatura discussões sobre métodos de aplicação do trabalho padronizado na construção que facilitem sua disseminação, como existe, por exemplo, na manufatura (MARIZ; PICCHI, 2013).

De acordo com Freitas (2016), a padronização consiste em uma ferramenta estratégica que objetiva a eficácia do gerenciamento da rotina nas organizações, as quais devem manter documentos de fácil leitura e entendimento. Ainda para Freitas (2016), padronizar significa manter um procedimento e executá-lo sempre da mesma maneira.

Para Campos (2004), padronizar significa reunir as pessoas envolvidas no processo e discutir os seus procedimentos até que se encontre aquele que for melhor, ou seja, analisar o processo e melhorá-lo de forma a corrigir suas falhas, para posteriormente introduzir o padrão na empresa, treinando as pessoas e assegurando que o processo será executado de acordo com o que foi estabelecido, para que a padronização seja aplicada corretamente e esteja de acordo com os propósitos da organização.

Neste sentido, Mello (2011), acrescenta que padronizar consiste em realizar determinadas tarefas sempre da mesma maneira, com o propósito de alcançar sempre o mesmo resultado. É o método que define os processos e procedimentos das empresas, de forma a auxiliá-las a manter a qualidade em todos os seus aspectos. O autor ainda complementa que é difícil falar sobre qualidade sem que haja uma padronização dos processos, pois se não existe um padrão estabelecido para gerar os produtos e/ou serviços, se torna impossível melhorá-los.

Corroborando Campos (2013), que o padrão é o próprio planejamento do trabalho a ser executado e que não existe gerenciamento sem padronização, sendo este um instrumento básico do gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.

Segundo Wiemes e Balbinotti (2011), um processo de padronização pode ser elaborado a partir de um simples fluxograma de produção, que são apresentadas as principais etapas estabelecidas para determinar as atividades realizadas em um

processo. Porém é importante mencionar que quanto maior o nível de detalhamento será necessário visualizar o processo com maior atenção, evitando possíveis perdas.

2.3.2 Método de padronização

Toda implantação necessita de um método para se seguir. E o mesmo ocorre na implantação da padronização na empresa, sendo necessário basear-se em uma metodologia que atenda as reais necessidades da empresa (FREITAS, 2016).

Nesse sentido, Campos (2004) acrescenta que não é possível estabelecer um padrão sem que se tenha um objetivo definido, seja ele baseado na busca de melhor qualidade, menor custo, ou a segurança dos procedimentos.

De acordo com Campos (2004), após decidida a padronização, as etapas básicas são:

- a. Elaboração do fluxograma;
- b. Descrição do procedimento;
- c. Registro em formato padrão.

O método de padronização desenvolvido por Campos (2004), aborda uma sequência geral apresentada na figura 2, iniciando as etapas básicas da padronização.

A especialização consiste em escolher o sistema a ser padronizado determinando a sua repetibilidade. Por exemplo: o sistema de desenvolvimento de novos produtos pode parecer inicialmente que não é repetitivo, pois a cada vez, se desenvolve um produto diferente. No entanto, ao observar com cuidado, percebe-se que existe uma série de procedimentos básicos que são repetitivos e, portanto, padronizáveis. Nesta etapa é importante estabelecer o fluxograma do processo repetitivo.

Uma vez delimitada a repetibilidade e definido o sistema (processo), o próximo passo é a simplificação, que consta da redução do número de produtos, componentes, materiais e procedimentos e da simplificação do projeto dos produtos (visando a reduzir custos).

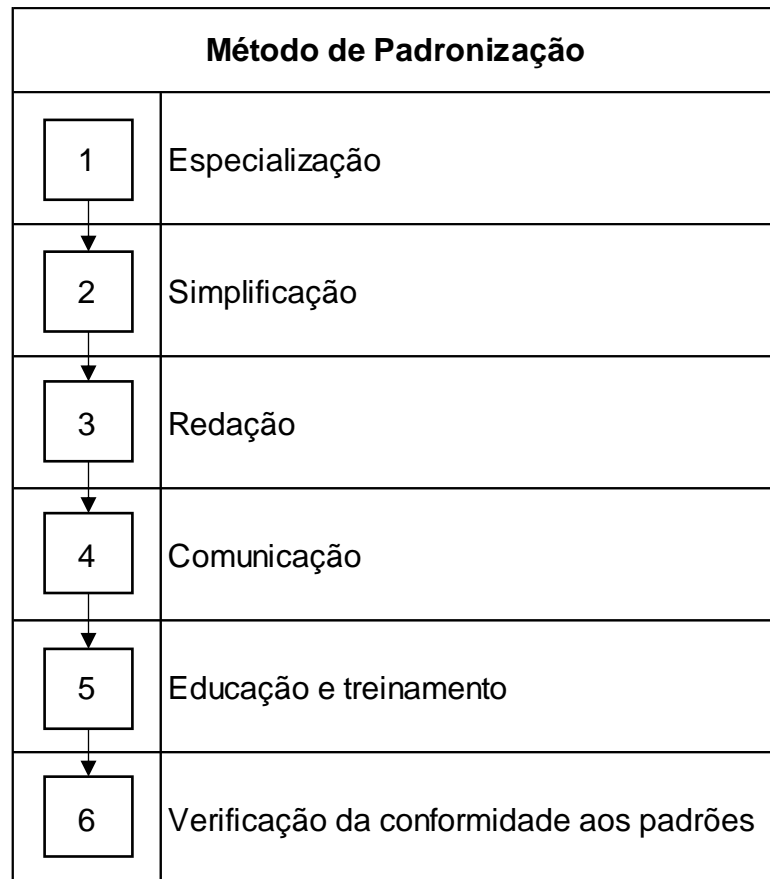
A terceira etapa consiste em redigir a padronização em linguagem que as pessoas possam entender, podemos ser utilizadas gírias e linguagem coloquial

local. E na sequência, comunicar e consensar com todas as outras pessoas ou departamentos afetados pelo padrão.

Posteriormente às etapas de redação e comunicação, chega-se à etapa de educação e treinamento. O objetivo da padronização é conseguir com que as pessoas façam exatamente aquilo que tem que ser feito e sempre da mesma maneira.

E finalmente, a sexta e última etapa é a verificação da conformidade aos padrões. Este é o principal papel de todas as chefias: supervisionar o sistema e aperfeiçoá-lo.

Figura 2 - Método de padronização



Fonte: Adaptado de Campos (2004).

Para o desenvolvimento da padronização de processos, o *Productivity Press Development Team* (2002) recomenda quatro passos principais: a) definir o padrão, b) comunicar o padrão, c) estabelecer a adesão ao padrão e d) propiciar a melhoria contínua do padrão (TEIXEIRA *et al.*, 2014).

Contudo, é importante observar que a simples imposição de um padrão ao trabalhador não irá criar nele o sentimento de responsabilidade pela atividade que desenvolve. É necessário envolvê-lo no estabelecimento do padrão, explicar seus objetivos e potenciais resultados. Dessa forma, evitando tratá-lo como um mero substituto de uma máquina e priorizando a gerência participativa, haverá muito menos resistência às mudanças e, portanto, as chances de sucesso do processo de padronização aumentarão consideravelmente (KONDO, 2000 apud TEIXEIRA *et al.*, 2014).

2.3.3 Controle do cumprimento dos padrões

A padronização dentro de uma empresa não significa apenas registrar os procedimentos padrões, mas também certificar-se de que eles sejam seguidos sempre da maneira estabelecida, de forma a minimizar as chances de erro e alcançando os resultados esperados, além de auxiliar no treinamento pessoal, tornando mais simples desenvolver o conhecimento necessário para as pessoas executarem as tarefas (BARROS; BONAFINI, 2015 apud FREITAS, 2016).

Para Campos (2004), três pontos são importantes para garantir o cumprimento dos padrões:

- a. Os padrões devem ser viáveis e fáceis de ser obedecidos;
- b. O papel importante do chefe como professor deve ser reconhecido;
- c. A educação e treinamento (*on the job training*) devem ser conduzidos de tal forma a satisfazer o objetivo de que o operador seja o mais competente do mundo em sua função.

Para que o operador possa trabalhar de acordo com os padrões é obviamente necessário que haja treinamento operacional competente baseado nos procedimentos operacionais e nas necessidades do posto de trabalho (CAMPOS, 2004). Campos (2004, p. 89) complementa estabelecendo que:

Toda padronização da empresa é estabelecida de tal forma que a administração da empresa possa delegar a condução dos processos às pessoas que os operam e passar a se preocupar com os projetos de melhorias, que visam a conferir maior competitividade à empresa.

Neste sentido, de acordo com Gomes e Leite (2021), a padronização de processos é um tema abordado na gestão de recursos humanos. Assim, por meio da gestão dos recursos humanos, é possível garantir o cumprimento dos padrões, onde condições específicas são mantidas sob controle, sem o surgimento de maiores problemáticas que podem levar ao comprometimento do clima organizacional e falhas de execução nos processos.

Neste âmbito, Campos (2004) destaca o papel do supervisor no cumprimento dos padrões:

A função do supervisor não é verificar se os operadores estão trabalhando ou não. Eles estão lá para verificar se os operadores estão seguindo os padrões como foram treinados. Para tanto, o supervisor deve estar continuamente observando o trabalho de seus subordinados. Neste contexto, observar não é simplesmente olhar. Observar é estar atento à sequência de trabalho de cada um e verificar a sua conformidade com o padrão. Para tanto, é necessário que o supervisor conheça profundamente todos os postos de trabalho sob sua gestão. Caso ele perceba alguma não conformidade, deve atuar ensinando no ato.

Além disto o supervisor deve estar sempre conversando com seus subordinados, fazendo perguntas tais como: Existe algo difícil de ser feito na sua função? Vamos tentar mudar a maneira de trabalhar (padrão) para torná-la mais fácil?

Neste contexto, valorizar a competência das pessoas sempre pode contribuir para a execução das estratégias organizacionais, favorecendo dessa maneira que as habilidades correspondentes sejam desenvolvidas para o processo crítico de tomada de decisão, o que conseqüentemente representa maiores agilidades e otimizações no estabelecimento de novos critérios, correspondentes as estratégias sendo padronizadas e executadas (GALLON; ANTUNES, 2016).

2.4 INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS

Loteamento, de acordo com a Lei nº 6.766 de 19 de dezembro de 1979, é uma modalidade de parcelamento do solo através da subdivisão de uma gleba em lotes destinados a edificação, com abertura de novas vias de circulação, de logradouros públicos ou prolongamento, modificação ou ampliação das vias existentes.

O termo “incorporação imobiliária” está, geralmente, ligada a empreendimentos imobiliários de unidades autônomas, ou seja, edifícios, sendo esta

modalidade regida pela Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964, enquanto os loteamentos são regidos pela Lei nº 6.766 de 19 de dezembro de 1979.

Apesar de não haver literaturas que versem sobre a incorporação imobiliária de imóvel com a finalidade de loteamentos, esta é uma modalidade comumente utilizada.

Assim como a incorporação imobiliária para edifícios, a incorporação de uma gleba para parcelamento do solo ocorre da seguinte forma: A incorporadora, empresa atuante no ramo, adquire o terreno do seu proprietário original, com a pretensão de executar o empreendimento (MARQUES; LAGE, 2021).

De acordo com o artigo elaborado Marques e Lage (2021) a aquisição pode ser feita a partir de uma compra e venda, de uma cessão, ou permuta.

A permuta pode ocorrer das seguintes formas:

a) a incorporadora recebe formalmente a propriedade de apenas parcela do terreno, remanescendo a fração ideal correspondente às unidades futuras prometidas ao proprietário sob a titularidade dele;

b) a incorporadora recebe a propriedade da íntegra do terreno e, após a execução, transmite ao proprietário aquelas unidades que lhe foram prometidas;

c) o proprietário do terreno, em contrapartida à alienação do bem à incorporadora, receberá participação financeira nas vendas das unidades individualizadas.

A incorporadora ou loteadora, é responsável pela execução das obras de infraestruturas básicas, como: escoamento das águas pluviais, iluminação pública, esgotamento sanitário, abastecimento de água potável, energia elétrica pública e domiciliar e vias de circulação, conforme versa a Lei nº 6766/79.

2.4.1 Lei federal nº 6.766 de 19 de dezembro de 1979

Inicialmente as glebas eram desmembradas sem qualquer tipo de critério e regulamentação, o que posteriormente estimulou a criação de leis e diretrizes básicas para assegurar a correta execução de tal processo. Sob essa perspectiva, com o iminente crescimento urbano da segunda metade do século XX, foi necessário controlar o loteamento clandestino e garantir a qualidade urbanística dos municípios, sendo, portanto, promulgada a Lei Federal nº 6.766/79, a qual regulamenta o parcelamento do solo para fins de uso urbano. Ainda hoje, essa é

uma das mais importantes ferramentas legais do setor urbanístico brasileiro, sendo que sua promulgação marca o início da regulamentação do parcelamento do solo urbano no Brasil (FARIAS, 2021). Além disso, essa norma também é considerada precursora da legalização das boas práticas ambientais, como proibições relacionadas a intervenções em recursos hídricos, áreas ecologicamente importantes e de patrimônio cultural.

O objetivo principal da Lei nº 6.766/79 foi estabelecer as diretrizes e normas gerais para o parcelamento do solo urbano, com vistas a regulamentar o processo de divisão e redivisão de determinada gleba, em parcelas destinadas ao crescimento urbanístico (DA SILVA *et al.*, 2019). Em síntese, a norma versa sobre os requisitos básicos dos projetos de loteamento/desmembramento, bem como registros, contratos e impedimentos do parcelamento irregular (FARIAS, 2021). Mesmo podendo ser executada pela iniciativa privada, a concepção básica da lei se baseia em uma atividade pública de interesse social, o que exige chancela do Poder Público para se tornar constitucional.

Essa ferramenta legal, no entanto, apresenta algumas lacunas importantes, como por exemplo em relação à segurança jurídica da aquisição da propriedade (BATISTA; LIRA, 2018).

2.4.2 Diretrizes de parcelamento do solo

O parcelamento do solo objetiva ordenar o espaço urbano destinado a habitação, referindo-se à possibilidade de subdividir determinado domínio territorial em várias partes; divisão esta que pode ser executada de duas formas: loteamento ou desmembramento (BATISTA; LIRA, 2018). De acordo com a LF nº 6.766/79, loteamento consiste na subdivisão de determinada gleba em lotes destinados a edificação urbana, que resulte na demanda de modificação, abertura ou ampliação de vias de circulação e logradouros públicos; enquanto divisões de gleba em lotes destinados a edificação que aproveitam o sistema viário já existente, são classificadas como desmembramento (BRASIL, 1979). Desse modo, quando durante um processo de parcelamento a única operação é retalhar a gleba maior em áreas menores, sem necessidade de ampliar, prolongar e/ou abrir novas vias ou logradouros, tal operação denomina-se de desdobramento e não loteamento

(JUNQUEIRA, 2002). É importante salientar que apenas o proprietário do imóvel pode parcelá-lo.

Embora o parcelamento do solo será regido pela lei supracitada, os Estados, Municípios e Distrito Federal, de igual maneira, podem estabelecer suas próprias diretrizes específicas, adequadas às particularidades de cada local e região. Não obstante, devem ser observadas ainda legislações locais, como por exemplo, o plano diretor, com suas respectivas exigências urbanísticas e impactos ambientais. Ademais, embora o parcelamento classificado como loteamento gere urbanização, não significa que ocorra apenas em área urbana, uma vez que lotes podem ser instaurados de modo permitir a exploração e à subsistência humana em zona rural (BATISTA; LIRA, 2018). Nesse caso, o loteador deve se ater ainda ao Decreto-Lei 58/37 e à Instrução nº 17-B do INCRA, que dispõe sobre o parcelamento de imóveis rurais para fins urbanos.

Em relação ao percentual da gleba a ser destinado a áreas de uso público (e.g. sistema de circulação, serviços de abastecimento de água e energia elétrica, tratamento de esgoto, áreas verdes, etc.), houve alteração da Lei nº 6.766/79, pela Lei nº 9.785/99, sendo que o valor antes predefinido em 35% da área da gleba (com algumas exceções), passa a ser determinado de acordo com critérios de cada município. Cabe aos Municípios, observadas as diretrizes gerais a serem fixadas no art. 2º do Estatuto da Cidade, a tarefa de realizar a política de desenvolvimento urbano, promovendo o seu adequado ordenamento territorial mediante o planejamento e controle do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano.

Para fins de urbanização o parcelamento do solo não é permitido em terrenos alagadiços, terrenos aterrados com material nocivo à saúde pública, em declividades iguais ou superiores a 30%. Os terrenos que contenham condições geológicas desfavoráveis não são aconselhados a edificação da mesma forma para áreas de preservação ecológica, bem como todas as áreas definidas no Código Florestal - Lei 12.651/2012 - como de preservação permanente onde o parcelamento do solo para fins urbanos é vedado.

Importante frisar que as diretrizes do parcelamento do solo se subordinarão às diretrizes do Plano Diretor de Desenvolvimento Municipal quanto ao arruamento e à destinação das áreas, de forma a permitir o desenvolvimento urbano integrado. Sendo necessário antes da elaboração de qualquer projeto de parcelamento, o interessado deverá solicitar que a Municipalidade forneça as diretrizes básicas a

serem obedecidas, de acordo com a Legislação Municipal, Estadual e Federal vigentes. Assim o Órgão Municipal responsável, com base na documentação fornecida pela incorporadora, fornecerá as diretrizes básicas, tendo como resultado informações importantes para o desenvolvimento de seu projeto, entre elas podemos destacar: Sistema viária a ser seguido, necessidade de faixas sanitárias, *non aedificandi*, zoneamento (JOAÇABA, 2007).

2.5 GERENCIAMENTO DE PROJETOS E A PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS APLICADOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Na indústria da construção, o desenvolvimento de um empreendimento imobiliário depende da integração de duas atividades fundamentais: empreender (ou promover, incorporar) e construir, que podem ou não ser exercidas por uma mesma empresa (FONTENELLE, 2002). No caso deste trabalho, o objeto de estudo é uma empresa que desenvolve essas duas atividades. De acordo com Santana (2009), a gestão do processo de projeto torna-se única e mais fácil de ser coordenada com o desenvolvimento das duas atividades integradas.

Ainda assim, normalmente ocorre dentro das empresas, a divisão da atividade de projeto em duas grandes áreas distintas (SANTANA, 2009):

- a empreendedora – responsável pela definição do produto, incorporação e vendas, sempre com foco no negócio e na sua rentabilidade;
- a construtora – responsável pela produção, com foco na racionalização e construção.

De acordo com o mesmo autor, essa divisão, ao longo do processo de projeto, individualiza a participação desses dois agentes, já que cada um possui enfoques e necessidades particulares. As atividades de empreender e construir possuem visões distintas, às vezes conflituosas, e criam expectativas diferentes no desenvolvimento dos projetos. As diretrizes de ambos os lados devem ser discutidas e respeitadas na fase de projetos e ser transmitida a toda a equipe de projetistas.

É importante ressaltar que somente as duas atividades – empreender e construir – não garantem a adaptabilidade do empreendimento ao seu uso. Para que o uso apropriado seja garantido, as instalações devem ser planejadas (MELHADO; MESQUITA, 2006 apud SANTANA, 2009).

Mais uma vez, vale reforçar aqui, que durante as fases iniciais, são tomadas decisões que impactam no resultado operacional dos empreendimentos. Melhado (1994) também considera uma terceira atividade, além de empreender e construir, que é a fase de utilização, quando, de fato, o desempenho do projeto é avaliado.

Nesse sentido, a interface de todos esses processos configura um processo complexo e arriscado, caracterizado como uma série de etapas, grande dispersão de responsabilidades e baixo nível de interação entre os seus agentes (MELHADO, 1994 apud SANTANA, 2009).

Segundo Souza (2004), as empresas de incorporação devem ter implantados sistemas próprios de gestão para possibilitar que a empresa:

- analise seu posicionamento no mercado e identifique os pontos fortes e fracos, os concorrentes e suas vantagens competitivas;
- defina sua estratégia competitiva e a área de atuação;
- defina o plano de metas empresariais para um período determinado;
- defina um fluxo de processos de incorporação imobiliária, criando padrões e controles desses processos;
- gerencie o empreendimento e os processos citados, fazendo o acompanhamento, as correções e ações corretivas e preventivas necessárias;
- gerencie o plano de metas da empresa, analisando os resultados obtidos pelos empreendimentos e realizando ações corretivas e preventivas necessárias em relação à estratégia competitiva da empresa;

Ainda de acordo com Souza (2004), deve-se considerar também o fluxo de processos em empresas de construção e incorporação, já que as etapas de projeto estão diretamente relacionadas com o processo de incorporação imobiliária.

2.5.1 O fluxo de processos na incorporação imobiliária

Considerando que a norma NBR ISO 9001: 2008 adota a identificação sistemática, a gestão dos processos e as interações entre esses processos, Souza (2004) propõe um fluxo de processos para empresas de incorporação imobiliária, relacionando a sequência e a inter-relação desses macroprocessos.

Esse fluxo está dividido em nove grandes grupos:

- a. Definição da estratégia competitiva, planejamento e metas empresariais;
- b. Definição do produto, estudo de viabilidade e aquisição do terreno;

- c. Gestão do empreendimento;
- d. Gestão de projetos e da documentação para incorporação;
- e. Gestão da promoção e vendas;
- f. Gestão de contratos e da carteira de cobrança;
- g. Gestão da construção;
- h. Gestão do atendimento ao cliente;
- i. Avaliação do empreendimento.

O fluxo de incorporação imobiliária apresentado por Souza (2004) considera também quatro grandes fases para um empreendimento, ao longo das quais os macroprocessos estão inseridos, conforme a Figura 3.

Esse processo é alimentado pelos produtos resultantes das etapas de projeto, que servem como base de entrada para os processos do fluxo imobiliário. A identificação desses pontos de interface é de extrema importância para a gestão da qualidade dos processos. A empresa incorporadora é quem controla essas informações, e, juntamente com o coordenador de projetos, gerencia e coordena todo o processo de projeto e todos os agentes envolvidos (SANTANA, 2009).

Figura 3 - Fluxo de incorporação imobiliária



Fonte: (SOUZA, 2004).

Cada macroprocesso é composto por vários processos, os quais ainda podem ser subdivididos em diversas atividades. Na Figura 4 está ilustrado o Fluxo de Incorporação Imobiliária com a descrição dos processos, relacionados com as fases do empreendimento. Observa-se que alguns deles têm continuidade nas fases subsequentes.

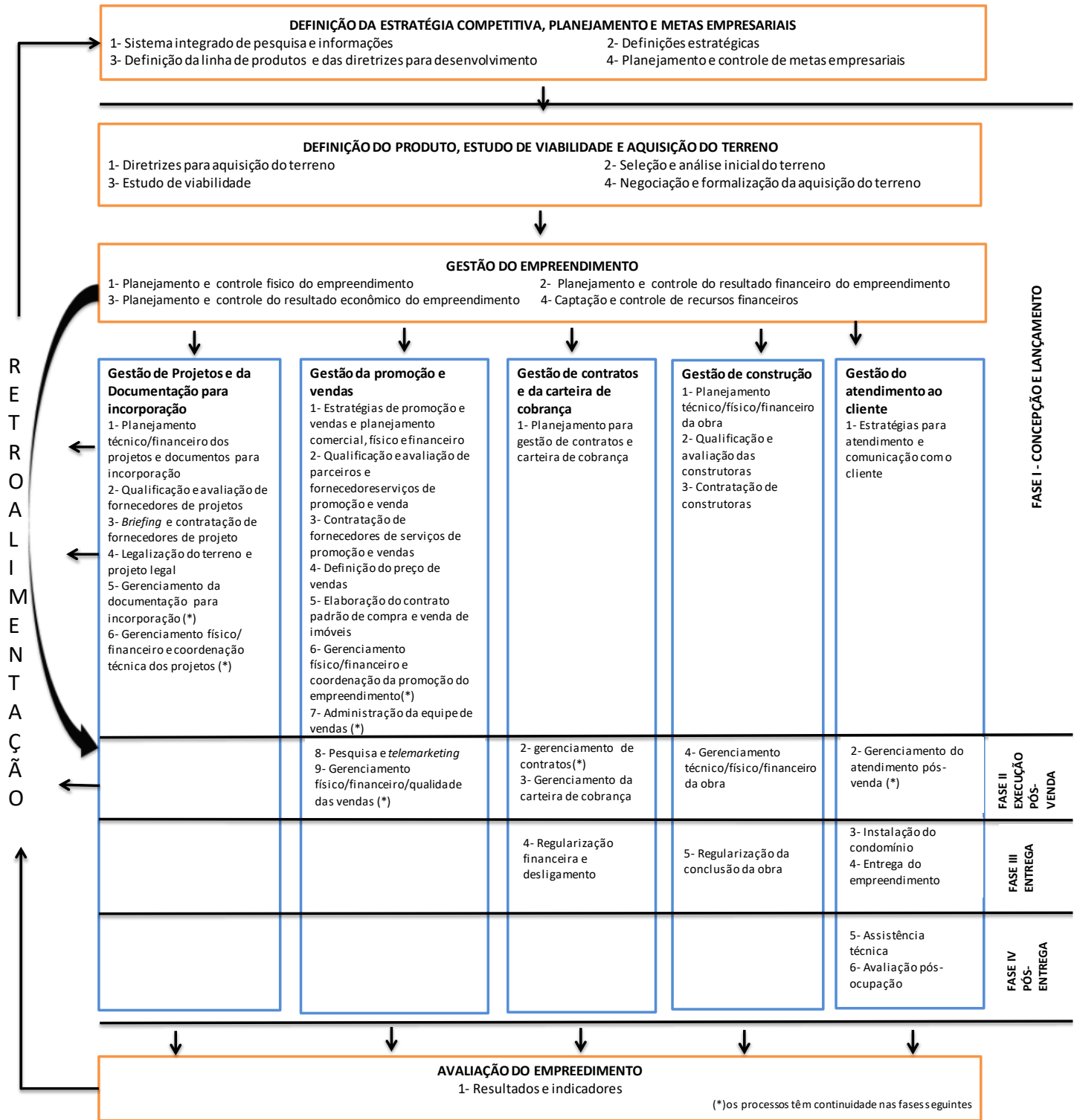
Essa mesma figura também faz referência à NBR ISO 9001:2008, já que o fluxo de incorporação imobiliária se inicia a partir de um cliente, considerando suas necessidades e expectativas, e termina no cliente-usuário, buscando atender às expectativas inicialmente formuladas.

É importante destacar que a fase I, concepção e lançamento, descrita por Souza (2004) engloba todos os macroprocessos citados pelo autor, ainda que parcialmente em alguns processos. Muitas vezes, a dimensão de fatores envolvidos na fase inicial é, em sua totalidade, desconhecida por empresas de incorporação.

O entendimento do Fluxo de Incorporação, associado às atividades de projeto, permite que os processos referentes a empreendimento sejam compreendidos de forma única pelos agentes envolvidos (SANTANA, 2009).

Para Caribé (2022), o fluxo da incorporação é um conjunto de atividades organizadas ao longo de uma linha do tempo (o tempo de desenvolvimento de uma Incorporação Imobiliária) e que devem ser realizadas numa certa sequência, a fim de garantir o melhor uso dos recursos da Incorporadora. Seguindo este fluxo é possível aumentar a eficiência dos processos internos da empresa gerando ganho em rentabilidade e competitividade.

Figura 4 - Processos do fluxo de incorporação imobiliária



Fonte: Adpatado de Souza (2004).

A mesma autora destaca que o fluxo da incorporação é definido em 7 grandes grupos: planejamento, novos negócios, incorporação e produto, lançamento, projetos executivos e obra, entrega de obra e atendimento ao cliente, e pós-obra. A

seguir são apresentadas cada uma das atividades constantes no fluxo da incorporação, conforme figura 5.

Figura 5 - Fluxo da incorporação



Fonte: Caribé (2022, p. 8).

2.5.2 Ferramentas de gerenciamento de projetos

Como as organizações têm assumido estruturas mais enxutas, com menos níveis hierárquicos, e mais trabalho vem sendo atribuído às equipes, a disciplina de gestão de projetos tornou-se mais importante do que nunca. O crescimento do uso de projetos para organizar e gerenciar o trabalho nas últimas décadas levou à necessidade de melhores abordagens para a análise desses projetos (LIBERATORE; POLLACK-JOHNSON, 2003 apud RADAIESKI; FRÓES; BANDEIRA, 2013).

Em grandes organizações, é comum que equipes participem de diversos projetos simultaneamente e, para administrar essa multiplicidade de projetos, cada

vez mais se utilizem de softwares de gestão de projetos como ferramenta de suporte às tarefas dos gestores (RADAIESKI; FRÓES; BANDEIRA, 2013).

Os softwares de gerenciamento de projetos existem praticamente desde a criação dos computadores e hoje estão presentes em quase todo tipo de negócio (GIDO; CLEMENTS, 2007). Segundo Araújo (2009), servem para auxiliar no gerenciamento das informações que são fundamentais para o sucesso das atividades do projeto, tais como planejamento, avaliação e tomada de decisão.

Segundo Rozenfeld *et al.* (2006), os softwares de gerenciamento de projetos possuem um conjunto de funcionalidades típicas: gerenciamento de atividades, gerenciamento de calendário e agenda, gerenciamento de recursos, gerenciamento de custos, ferramentas de monitoramento e gerenciamento de múltiplos projetos. O gerenciamento de atividades envolve registros, visualizações e organização das atividades do projeto (gráfico de Gantt, duração, precedência, dentre outros).

2.5.3 Principais softwares de gerenciamento de projetos

As plataformas de gerenciamento de projetos estão expandindo suas funções e cruzando fronteiras com sua combinação de recursos, complicando ainda mais o processo de seleção do usuário.

De software de agendamento de projetos a aplicativos de planejamento de projetos, o site Smartconsulting criou uma lista dos melhores softwares para gerenciamento de projetos, publicado por Time Smart (2021).

O aplicativo Microsoft Project é provavelmente um dos softwares para gerenciamento de projetos mais antigos. Ao longo do tempo, foram criadas versões em nuvem que permitem aos membros da equipe contribuírem com a evolução do projeto mesmo à distância. Também oferece a possibilidade de integração com o Microsoft Teams, facilitando a comunicação entre os envolvidos. Outro ponto de destaque no Microsoft Project é a possibilidade de utilizar o Power BI para criar dashboards e relatórios personalizados.

Desenvolvido pela Atlassian, o Jira é um dos softwares mais utilizados para o desenvolvimento ágil de projetos. O software garante visibilidade das atividades do projeto, além de respeitar o fluxo de trabalho da equipe e permitir integrá-lo com as ferramentas já disponíveis de antemão. Com o Jira, é bastante fácil e intuitivo criar quadros Kanban e Scrum, por exemplo. Isso promove tanto a colaboração quanto

uma visão completa do projeto, permitindo que todos os membros tenham uma melhor percepção de tudo que está acontecendo.

Também desenvolvido pela Atlassian, o Trello tem a proposta de propiciar a organização com maior cooperação e produtividade. Ele também possibilita a sincronização com diversos dispositivos e facilidade de colaboração em qualquer lugar (acesso remoto por meio da nuvem).

O processo é muito simples:

1. Crie um quadro (Kanban) para o projeto e convide o time;
2. Crie as etapas do fluxo de trabalho;
3. Crie cartões para as tarefas ou informações a serem organizadas;
4. Arraste os cartões entre as etapas, atualizando seu status.

Outro ponto no Trello que vale a pena mencionar é a automação do fluxo de trabalho, no qual se propõe a eliminar as tarefas monótonas existentes em um empreendimento. Além do mais, o programa viabiliza a integração com outros aplicativos, e existem os Power-Ups, que são apps que permitem estender o Trello, adicionando novas formas de visualização e integrações, por exemplo. É possível baixar power-ups do Marketplace ou construir os seus próprios conforme a necessidade do projeto que está sendo conduzido.

O Microsoft Planner é outra ferramenta desenvolvida e ofertada pela Microsoft, mas com uma proposta mais ágil e simples que o MS Project. Essa solução tem o foco na organização do trabalho das equipes.

Assim, o objetivo do Microsoft Planner é eliminar o desalinhamento durante a execução de um projeto. Por isso, ele foi elaborado para ajudar a desenvolver novos planos, estruturar a distribuição e organização das tarefas, facilitar o compartilhamento de documentos e otimizar a comunicação para obter informações do status do andamento dos trabalhos.

Ele possui uma interface clara (quadro Kanban), dando visibilidade e transparência sobre o estado real das tarefas. Também tem a flexibilidade para mover a tarefa de uma coluna para outra quando alterada a sua situação.

O Planner é um aplicativo do Microsoft Office 365 e faz parte das assinaturas empresariais do Office 365. Dessa forma, é uma excelente alternativa ao Trello, principalmente se a empresa já utiliza plataforma Office 365, que permitirá integração entre os softwares da Microsoft.

O CA Clarity atua na gestão do escopo e permite o delineamento de todas as necessidades do projeto, bem como a sua determinação e os resultados esperados. Além disso, permite inspecionar propostas e estimar os custos para o desenvolvimento da iniciativa.

O CA Clarity também age na administração de contratos, facilitação da comunicação entre os membros da equipe, gestão de riscos, controle de qualidade e incorporação dos dados de projetos. Dessa forma, essa ferramenta oferece uma abordagem completa para o gerenciamento de projetos.

O CA Clarity é indicado para grandes empresas que executam projetos complexos e de grande porte.

O Asana é outra ferramenta flexível para projetos ágeis. Ele também auxilia na criação de planos, organização de tarefas e gerenciamento do cronograma do projeto.

Ele também permite a integração de aplicativos já utilizados pela empresa. Outro fator que ajuda a distinguir essa ferramenta é a possibilidade de automação de atividades diárias, dando maior fluidez ao trabalho.

Nele, um diagrama de Gantt pode ser construído rapidamente, dando uma visão geral do andamento de projeto, além de permitir o monitoramento em tempo real sobre o status da iniciativa. Aliás, a gestão das tarefas pode ser realizada com o uso do quadro Kanban, aumentando a produtividade e agilidade nos processos.

A Monday é uma plataforma multifacetada que possibilita o trabalho com variados métodos de gerenciamento de projetos. Assim, ela é um instrumento facilmente adaptável de acordo com o que é proposto e desenvolvido.

Além de facilitar uma visão ampla de todo o empreendimento, essa solução facilita a tomada de decisões com base em dados e permite a avaliação dos resultados em tempo real. Isso sem contar na funcionalidade de compartilhamento de quadros que permite maior envolvimento entre os membros da equipe, assegurando grande eficácia ao projeto.

Simplificando ainda mais o processo, com a Monday existe a chance de elaborar uma única área de trabalho para toda o projeto, facilitando a administração de recursos e etapas.

O Dynamics 365 PSA é uma ferramenta completa. Ela é indicada para empresas que executam projetos para terceiros, integrando informações sobre o processo de vendas, planejamento e execução de projetos.

Além disso, também provê o gerenciamento de recursos e fornecedores, faturamento e análise em uma única plataforma, promovendo melhor comunicação entre as partes envolvidas e assegurando eficiência no desenvolvimento da iniciativa.

A Microsoft (desenvolvedora do produto) o apresenta como uma nova geração entre os aplicativos de ERP e CRM, por combinar as funcionalidades de ambos os sistemas para a execução de projetos em uma única plataforma.

Dessa forma, a proposta do Dynamics 365 PSA é acelerar o crescimento dos negócios de maneira inteligente, tornando-o diferente das outras soluções apresentadas.

A Smart também desenvolveu dois add-ons dessa solução para gestão de ponta a ponta dos projetos, que vai da venda até a análise financeira de rentabilidade dos projetos vendidos.

O Britix 24 é um software que visa atender a gestão de um negócio por completo, e é por isso que também oferece soluções de CRM e de gerenciamento de projetos. Ele conta com suporte para gráficos de Gantt e de compartilhamento de documentos. É possível até mesmo criar sites e automatizar o envio de e-mails, provando que seu objetivo é atender companhias de modo tão completo quanto possível.

O sistema Gantt Project é disponibilizado como software livre, sendo indicado para empresas que não queiram ter altos custos com a ferramenta. Até mesmo por isso, sua finalidade é atender pequenas e médias empresas, principalmente na função de monitorar as curvas de Gantt. Vale ressaltar que seu funcionamento só se dá in loco, não sendo possível fazer seu acesso por meio da nuvem.

O Artia é uma plataforma é online, o que significa que pode ser implementada em poucas horas de forma descomplicada. Com esse software, é possível obter relatórios de desempenho, montar cronograma de projetos, fazer controle financeiro, gerenciar o apontamento de horas dos colaboradores e visualizar as atividades em um painel kanban, de forma intuitiva.

Além disso, o Artia também possui como diferencial a ferramenta de técnica pomodoro. Essa metodologia é uma das melhores maneiras de aumentar a produtividade das equipes, pois divide o trabalho em pequenos blocos de 25 minutos, com intervalos de 5 minutos.

Ao todo, a plataforma possui mais de 50 funcionalidades e disponibiliza uma versão gratuita, com limite de participantes e armazenamento. Porém suas versões pagas são ideais para atender as necessidades de empresas de diferentes portes.

2.5.4 Sistemas de gerenciamento de projetos específicos da construção civil

Além das ferramentas apresentadas no item anterior, pode-se destacar outras ferramentas desenvolvidas especificamente para gerenciamento de projetos da construção civil, sendo listados como principais, de acordo com o site Obra Prima, por Amanda Szarnik (2021):

O Obra Prima possui módulos completos e personalizáveis para que as construtoras tenham tudo o que precisam em apenas uma plataforma: (a) medições; (b) análise de riscos; (c) orçamento com cálculos de margem de lucro por etapa; (d) cronograma; (e) compras; (f) cadastros de fornecedores; (g) cotação de preços; (h) financeiro da obra e da construtora; (j) integração BIM.

Esse sistema gera relatórios completos de todos os departamentos, permite a inserção de vídeos e fotos do canteiro de obras e pode ser usado em computadores, tablets e smartphones, conectados ou não à internet (as informações são automaticamente atualizadas quando o dispositivo for conectado).

O software de gestão UAU foi desenvolvido pela Globaltec é um sistema de gestão que oferece controle de compras e vendas, gestão dos loteamentos e patrimônios, organização de contratos, gestão de custos e uma área para relacionamento com o cliente.

Oferece, ainda, um sistema web, onde construtora, equipes e clientes podem:

- Reimprimir boletos;
- Verificar disponibilidade de unidades para vendas;
- Acessar demonstrativos de pagamentos;
- Registrar atendimentos personalizados.

Com uma interface simples de ser usada, o software Veja Obra possui integração com a nuvem para maior acessibilidade e 10 módulos para controle dos processos: Overview; Cronogramas; Tarefas; Financeiro; Diário; Arquivos; Álbuns; Mensagens; Contatos; Câmeras.

Com 12 módulos integrados em sua plataforma, o software Sienge da Softplan possui pacotes com todas as funcionalidades ou a possibilidade de

contratar apenas as que a construtora necessita. Entre os controles que oferece em sua versão mais recente estão: Orçamentos; Medições; Controle de suprimentos e equipamentos; Pedidos; Integração com BIM.

A Softplan também disponibilizou ao mercado o software HINC, que é uma plataforma de análise de negócios para construtoras e incorporadoras.

O Hinc se integra com os outros softwares do mercado e consolida os dados em dashboards interativos e customizáveis: API; Sienge Plataforma; CV - Construtor de Vendas; Google Sheets, Google Drive, Google Agenda; Excel; Banco de Dados.

As funcionalidades do HINC vão desde o monitoramento de indicadores em dashboards customizáveis, até a elaboração e acompanhamento de planos de ação com a possibilidade de alocação de recursos ao longo do tempo e visualização do avanço das etapas através do Gráfico de Gantt.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o método da pesquisa. Compreende a classificação da pesquisa e a descrição do procedimento metodológico utilizado. A descrição do procedimento metodológico detalha as atividades realizadas para o desenvolvimento deste trabalho, estruturado em etapas distintas de forma a atender os objetivos específicos da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Uma das preocupações básicas dos pesquisadores, relacionada com as questões metodológicas de suas pesquisas, é a explicação sobre as características específicas dos procedimentos adequados, para a realização da pesquisa proposta.

Sendo assim, existem diversas formas de se classificar uma pesquisa, e para esta, será adotada a definição de Silva e Menezes (2001).

Para Silva e Menezes (2001) a classificação da pesquisa é definida em quatro pontos de vista de acordo com sua natureza, forma de abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos.

A pesquisa, sob o ponto de vista da natureza pode ser básica ou aplicada. Esta pesquisa é classificada como pesquisa aplicada, pois, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p.35), “este tipo de pesquisa tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”, ou seja, objetiva gerar informações sobre as etapas de planejamento da padronização de processos internos da empresa analisada para a incorporação de loteamentos residenciais.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser quantitativa, qualitativa ou mista. Essa pesquisa, nesse sentido, é classificada como qualitativa, pois os dados coletados são predominantemente descritivos.

Em relação aos seus objetivos, a pesquisa pode ser descritiva, exploratória ou explicativa. Seguindo a orientação de Gil (2010, p. 27), essa pesquisa é classificada como exploratória, favorecendo a familiaridade, o aumento da experiência e um melhor entendimento do problema a ser analisado.

O estudo em questão utilizará da observação de processos existentes, assim como de reuniões com os gestores da empresa, para tomar seu posicionamento em relação às etapas do planejamento da padronização dos processos críticos.

Ao tratar dos procedimentos técnicos, este trabalho caracteriza-se, como um estudo de caso e pesquisa documental, com a coleta e o registro de informações, onde foram identificadas as dificuldades e oportunidades relativas aos processos internos da organização.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados deste estudo ocorrerá por meio de reuniões e observações por parte dos pesquisadores, gestores, incluindo o patrocinador do projeto, e funcionários da empresa analisada durante todo o período de desenvolvimento do estudo, pois será preciso coletar informações a respeito dos processos e seus procedimentos atuais, para posterior melhoria e padronização dos mesmos. Além disso, serão utilizadas fontes bibliográficas, por meio de consultas a fontes de informações publicadas sobre o gerenciamento de projetos e padronização e processos relacionadas à incorporação de loteamentos residenciais.

Para Vergara (2010), a coleta de dados tem a finalidade de demonstrar como foram alcançados os objetivos estabelecidos, ou seja, de que forma o pesquisador irá obter os dados necessários para atendê-los.

O primeiro objetivo específico deste estudo é compreender os conceitos de incorporação de loteamentos residenciais e padronização de processos. Este objetivo será cumprido através de consulta bibliográfica.

Já o segundo e o terceiro objetivo específico que visa mapear os processos e identificar as dificuldades e oportunidades relativas aos processos internos da organização serão atendidos através de reuniões entre os pesquisadores e os gestores da organização.

As informações para este estudo serão obtidas por meio da coleta em documentos da organização, como os documentos que contenham a descrição já existente dos processos a serem padronizados, para auxiliar na análise do problema em questão. Ou seja, para encontrar as informações necessárias para responder o problema de pesquisa, têm-se as informações secundárias como apoio e suporte, para posteriormente realizar a análise com maior embasamento.

Além de reuniões, serão realizadas sessões de *brainstorming* do tipo não estruturado com todos os funcionários da empresa, para identificar possíveis melhorias nos processos para que eles sejam modelados através de fluxogramas e para que posteriormente sejam elaborados os documentos padrões pertinentes ao plano do projeto, sendo este, terceiro objetivo específico definido neste estudo.

O quarto e último objetivo específico será atendido por meio da elaboração dos documentos do plano do projeto, de acordo com as referências do Guia PMBOK e orientações das disciplinas específicas das áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos.

3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS

Depois de realizada a coleta de dados, a próxima etapa é analisar e interpretar os resultados obtidos. Optou-se nesse estudo pela técnica de análise de dados, a Análise de Conteúdo defendida por Laurence Bardin.

Nesse segmento, a análise de conteúdo é entendida como um conjunto de técnicas de “análise das comunicações, que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem as inferências de conhecimentos relativos de condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 2004, p. 41). É compreendida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que objetiva analisar diferentes aportes de conteúdo sejam eles verbais ou não-verbais, por meio de uma sistematização de métodos empregados numa análise de dados.

A técnica de pesquisa Análise de Conteúdo utilizada neste estudo e defendida por Bardin (2011) se estrutura em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação. A validade dos achados da pesquisa é resultante de uma coerência interna e sistemática entre essas fases, cujo rigor na organização da investigação inibe ambiguidades e se constitui como uma premissa fundante.

A Pré-Análise é a primeira etapa da organização da Análise de Conteúdo. É por meio dela que o pesquisador começa a organizar o material para que se torne útil à pesquisa. Nesta fase, foram sistematizadas as ideias preliminares em quatro etapas, sendo-as: a leitura flutuante; escolha dos documentos; reformulações de

objetivos e hipóteses e a formulação de indicadores, as quais deram fim à preparação do material como um todo (BARDIN, 2004).

Na sequência, há a exploração do material, fase que tem por finalidade a categorização ou codificação no estudo. Nesta fase, a descrição analítica vem enaltecer o estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Neste segmento, a definição das categorias é classificada, apontando os elementos constitutivos de uma analogia significativa na pesquisa, isto é, das categorias. Dessa forma, a análise categorial consiste no desmembramento e posterior agrupamento ou reagrupamento das unidades de registro do texto. Assim, a repetição de palavras e/ou termos pode ser a estratégia adotada no processo de codificação para serem criadas as unidades de registro e, posteriormente, categorias de análise iniciais (BARDIN, 2010).

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta etapa é destinada à busca de significação de mensagens através ou junto da mensagem primeira. É o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica. Nesta fase, o tratamento dos resultados tem a finalidade de constituir e captar os conteúdos contidos em todo o material coletado por meio dos instrumentos (FOSSÁ, 2003). Esta fase é a “operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras” (BARDIN, 2010, p. 41).

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

A seguir será apresentada a contextualização do trabalho e a proposta de melhoria para o processo de implantação de loteamentos residenciais.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A contextualização tem o propósito de descrever o Grupo H2O, para o qual foi elaborado este plano de trabalho para a padronização dos processos para a implantação de loteamentos residenciais. A empresa foi fundada em 2008, e era chamada na época como H2O Ambiental, composta somente pelos seus dois e tinha como atividade principal o licenciamento ambiental.

Em 2010 a empresa deu um passo importante para a expansão dos negócios. Como já trabalhava com licenciamentos para loteamentos, passou de prestadora de serviços, para empreendedora, lançando o Loteamento Vale dos Pinheiros, em Concórdia, com 196 lotes. A H2O Ambiental fez todo o trabalho de regularização, incorporação e infraestrutura. Surgiu então a área de negócio e a empresa H2O Imóveis.

Em 2014 a empresa deu mais um passo para a expansão dos negócios. Com experiência em licenciamento ambiental da atividade de geração de energia hídrica (PCH's e CGH's), passou a fazer parte de projetos como "sócia investidora", substituindo o trabalho de licenciamento ambiental, por participação na venda de energia, surgindo a H2O Energia.

Em 2019 foi lançado o Grupo H2O, que compreende: H2O Ambiental, H2O Imóveis e H2O Energia, com escritórios em Concórdia, Joaçaba e Palhoça. Nestes últimos 10 anos, teve como foco a implantação de loteamentos residenciais, tornando-se a área de negócio responsável por 90% do faturamento do Grupo.

Além de incorporar áreas, com parceria dos proprietários, o Grupo H2O também adquire, quando necessário. Os loteamentos são projetados com toda a infraestrutura necessária e a venda é feita por corretores parceiros da empresa.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem a finalidade de apresentar a análise e descrição atual dos processos críticos da empresa (mapeamento), como eles foram identificados, e seus aspectos positivos e negativos, com o propósito de atingir os objetivos propostos neste plano.

4.2.1 Análise dos processos críticos da empresa

Conforme a definição de Campos (2004) sobre a padronização, antes de padronizar os processos (objetivo geral deste trabalho) é importante antes analisá-los e melhorá-los, para garantir que o padrão seja estruturado em sua melhor forma, revendo os fluxos de trabalho e corrigindo os problemas ocorridos durante o processo, para posteriormente viabilizar a padronização.

Os seis passos que serão utilizados, indicados por Krajewsky, Ritzman e Malhotra (2009), para realizar essa análise e melhoria de processos são: (a) identificar oportunidades; (b) definir o escopo; (c) documentar o processo; (d) avaliar o desempenho; (e) redesenhar o processo e (f) implementar as mudanças.

A identificação de oportunidades ocorreu pelos gestores e a equipe de trabalho, conforme será apresentado no item 4.2.2.1 deste plano. Já os próximos três passos citados (definir o escopo, documentar o processo e avaliar o desempenho) serão apresentados no item 4.2.2.2, na definição do respectivo processo. Os passos restantes (redesenhar o processo e planejar a implementação das mudanças) podem ser observados no item 4.2.2.3.

4.2.1.1 *Identificação de oportunidades: mapeamento e definição dos processos*







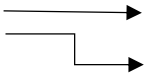
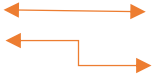
Os gestores da referida empresa, com a finalidade de padronizar seus processos internos, realizaram reuniões a fim de identificar quais deles atualmente estão causando mais problemas, problemas esses que podem impactar no planejamento estratégico da empresa. Foi necessária a realização de três reuniões para se chegar aos processos críticos a padronizar.

A primeira reunião foi realizada no dia 24 de março de 2022 e durou em média 30 minutos, a qual os diretores (sócios proprietários) apresentaram à equipe

de colaboradores (equipe deste projeto) a intenção de padronização dos processos da implantação de loteamentos residenciais. Os diretores apresentaram a ideia e neste momento foi solicitado à equipe que fizesse o mapeamento dos processos da área de imóveis (implantação de loteamentos residenciais), por meio da elaboração de um fluxograma. Para tanto, foi definida a metodologia de criação do fluxograma em planilha de Excel, com a determinação de formas, fontes e cores padrão.

As figuras a seguir apresentam as definições de formas, cores e fontes utilizadas para elaboração do fluxograma.

Figura 6 – Padrão de formas definido para o fluxograma

PADRÃO DAS FORMAS	
	indica o início ou o fim de um processo
	indica os setores/departamentos
	indicada cada atividade que precisa ser executada
	indica uma decisão a ser tomada; determina o caminho a ser seguido entre os vários apresentados
	indica uma condição; determina o caminho a ser seguido entre os vários apresentados
	indica um processo já mapeado/pré-definido
	linhas conectoras, indica direção de fluxo
	linhas conectoras, indica direção de contrafluxo


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Figura 7 – Padrão das fontes definido para o fluxograma

PADRÃO DAS FONTES	
CALIBRI 12, NEGRITO, MAIÚSCULO	para descrição dos setores, início e fim de processo,
calibri 11, minúsculo	para descrição das atividades que precisam ser executadas
calibri 11, negrito, minúsculo	para descrição das perguntas de decisão
<i>Calibri 11, negrito, itálico, primeira letra da frase em maiúsculo</i>	para descrição dos processos isolados que se repetem no decorrer das etapas dos projetos

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Figura 8 – Padrão das cores definido para o fluxograma

PADRÃO DAS CORES		
	Verde, ênfase 6, mais escuro 50%	indicação do setor comercial
	Verde, ênfase 6, mais claro 40%	indica a atividade que precisa ser executada pelo setor comercial
	Azul, ênfase 5, mais escuro 50%	indicação do setor engenharia
	Azul, ênfase 5, mais claro 40%	indica a atividade que precisa ser executada pelo setor engenharia
	Ouro, ênfase 4, mais escuro 50%	indicação do setor financeiro
	Ouro, ênfase 4, mais claro 40%	indica a atividade que precisa ser executada pelo setor financeiro
	Laranja, ênfase 2, mais escuro 50%	indicação do setor gerência
	Laranja, ênfase 2, mais claro 40%	indica a atividade que precisa ser executada pela gerência
	Rosa 226;8;195	indicação do setor/departamento de obras
	Rosa 249;149;242	indica a atividade que precisa ser executada pelo departamento de obras

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O fluxograma com o mapeamento dos processos foi enviado por e-mail para os diretores. Estes, apresentaram, na segunda reunião, realizada em 28 de abril de 2022, com duração de 45 minutos, as considerações quanto ao fluxograma e a indicação dos processos que identificaram como críticos.

Foram identificados 3 processos críticos, conforme Quadro 1, ou seja, os processos que necessitam ser padronizados em função dos diversos problemas que eles causam ou podem causar.

Quadro 1 – Processos críticos a padronizar

Etapa Planejamento Estratégico	Processos
Comercial	Captação de novas áreas de terras
Licença de Instalação Alvará	Contratação de serviços de terceiros/prestação de serviços
Obras	Compras de materiais para execução de obras

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Para essa seleção, os diretores avaliaram os problemas que eles causam ou podem causar para a empresa, como por exemplo, a variabilidade nos processos, em que várias pessoas realizam as mesmas atividades, porém, de formas distintas, ocasionando falhas de comunicação entre as pessoas que compõe a empresa. Com essa variabilidade, não existe efetivamente responsáveis pelos processos, dificultando também a implantação de melhorias.

Em função dessa análise dos problemas dos processos, foi possível identificar as oportunidades para melhorá-los, que compreende a primeira etapa da análise de melhoria de processos.

Ainda em relação ao fluxograma, a partir desta reunião, definiu-se também a padronização do fluxo para os processos com a interação entre os diversos setores envolvidos, de acordo com as etapas do planejamento estratégico da empresa.

Na terceira reunião, realizada no dia 20 de outubro de 2022, com duração de 30 minutos, foi validado pela diretoria, o fluxograma padrão para os processos de implantação de loteamentos residenciais. O fluxograma é apresentado no Apêndice Z.

4.2.1.2 Descrição atual dos processos críticos (definir escopo, documentar o processo e avaliar o desempenho)

A seguir, será apresentada a descrição atual dos processos críticos (que serão posteriormente padronizados), a definição do seu escopo, documentos do processo e a avaliação geral de seu desempenho, que compreende a segunda, terceira e quarta etapa da análise de melhoria de processos.

4.2.1.2.1 Processo de captação de novas áreas de terras

O processo de captação de novas áreas de terras para a implantação de loteamentos residenciais é muito importante, pois define a viabilidade do projeto no decorrer do tempo. Projetos de loteamentos residenciais levam de 8 a 10 anos para serem executados, desde a captação da área até a execução das obras de infraestrutura e aprovações finais.

Antes de iniciar o projeto de loteamento em uma nova área, é necessário que se faça uma série de avaliações e estudos para que a empresa faça o seu investimento valer a pena e ter seu retorno garantido.

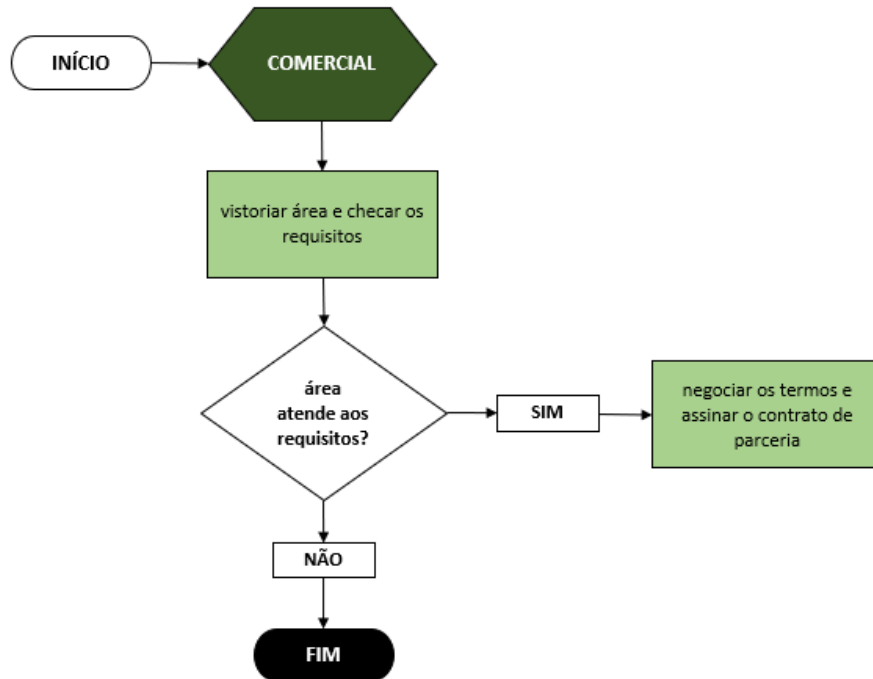
O processo possui atualmente um fluxograma definido, conforme Figura 9. Porém, não existe um padrão do processo, tornando-o variável e desorganizado. Em função disso, ocorrem retrabalhos que demandam tempo dos que o executam e dos envolvidos.

Tais atividades são desenvolvidas pelos dois diretores da empresa, identificados no fluxograma como setor comercial, que fazem uma vistoria na área e avaliam alguns requisitos para seleção de novas áreas de terras, embora não estejam listados em documentação específica. Os critérios avaliados são:

- seleção de áreas planas,
- áreas já urbanizadas ou localizadas nos limites do perímetro urbano, onde seja viável a solicitação de urbanização da área específica;
- com tamanho mínimo suficiente para lotes acima de 150 unidades.

Se a área vistoriada atende aos requisitos, a área está apta a seguir o processo de negociação, caso contrário, é descartada e o processo encerrado.

Figura 9 – Fluxograma atual do processo de captação de novas áreas



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

4.2.1.2.2 Processo de contratação de terceiros prestadores de serviço

A terceirização se tornou parte do cotidiano de muitas corporações por possibilitar a redução de custos e a otimização dos processos sem comprometer a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Na área de negócio de imóveis do Grupo H2O, são contratados fornecedores de diversos serviços e produtos, de forma a reduzir custos com equipe interna de engenharia.

Os serviços terceirizados contratados nos processos de implantação de loteamentos são apresentados no quadro abaixo:

Quadro 2 – Serviços terceirizados contratados nos processos de implantação de loteamentos da empresa

Especificação de Mão de Obra/Fornecedor	Serviço/Produto
Topógrafo / Engenheiro Agrimensor	Retificação imobiliária
	Levantamentos/demarcações
	Regularização fundiária
	Projeto urbanístico

Engenheiro Florestal	Projeto de supressão de vegetação
Assistente Social	Estudo socioeconômico
Engenheiro Civil	Projetos de infraestrutura: terraplanagem, drenagem pluvial, sistema de esgotamento sanitário, sistema de abastecimento de água, pavimentação, calçadas, meio fio e acessibilidade

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

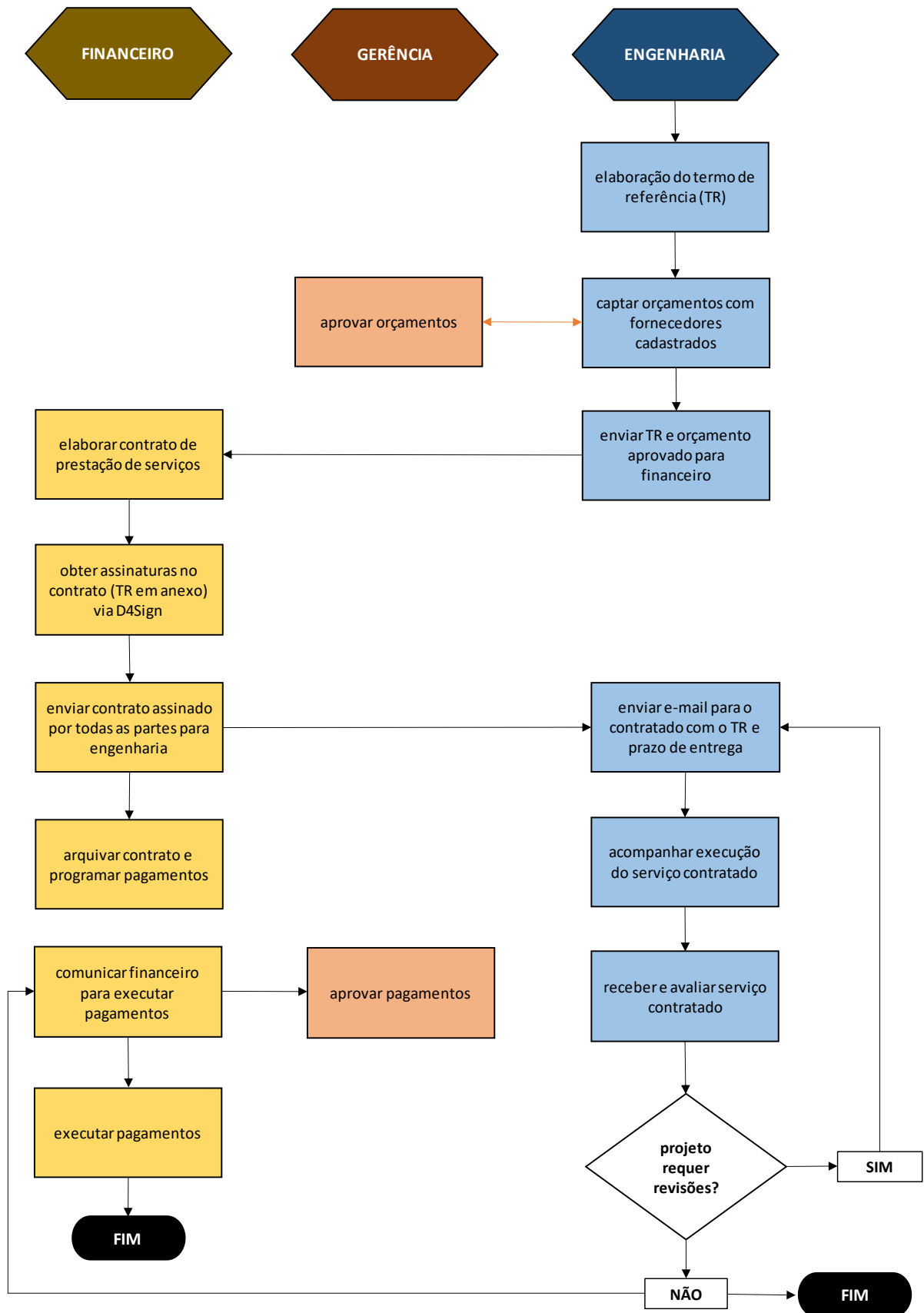
O referido processo envolve mais de um setor, e mais de um responsável pela sua execução, sendo necessária a interação entre os setores, conforme fluxograma atual do processo apresentado na Figura 10.

A contratação dos serviços terceirizados inicia no setor de engenharia, com a elaboração de um termo de referência (TR) com a descrição do serviço a ser contratado, bem como contendo todas as diretrizes do produto/serviço a ser entregue. O TR servirá de base para a captação de orçamentos, que serão aprovados pela gerência (diretores da empresa). Após a aprovação do orçamento e definição do fornecedor, o TR é enviado ao setor financeiro, juntamente com o orçamento aprovado, para a elaboração do contrato de prestação de serviços. Ainda no setor financeiro, o contrato, contendo o TR como anexo, é enviado para coleta de assinaturas de forma digital, pelo sistema D4Sign.

Após a assinatura do contrato por todas as partes, o setor de engenharia envia por e-mail o contrato assinado para o fornecedor autorizando o início do trabalho, bem como acompanha a execução do serviço contratado. O setor financeiro arquiva o contrato e programa os pagamentos, mediante comunicação e autorização do setor de engenharia (por e-mail ou pelo aplicativo de WhatsApp).

Ainda, cabe ao setor de engenharia receber e avaliar o serviço contratado. Após a avaliação, caso o serviço requeira revisão, o fluxograma retorna à atividade de enviar por e-mail ao fornecedor o contrato com o termo de referência que seja cumprido integralmente. E caso, o serviço contratado esteja de acordo com o termo de referência, o processo é encerrado.

Figura 10 – Fluxograma atual do processo de contratação de terceiros



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

4.2.1.2.3 Processo de compras de materiais das obras

O processo de compras representa o conjunto de atividades voltadas para aquisição de produtos ou serviços, geralmente vistas num enfoque operacional, para a implantação das infraestruturas dos loteamentos, como por exemplo, tubos e conexões das redes de drenagem, água e esgoto; madeiras para caixaria; materiais diversos de construção civil: areia, cimento, brita; entre outros.

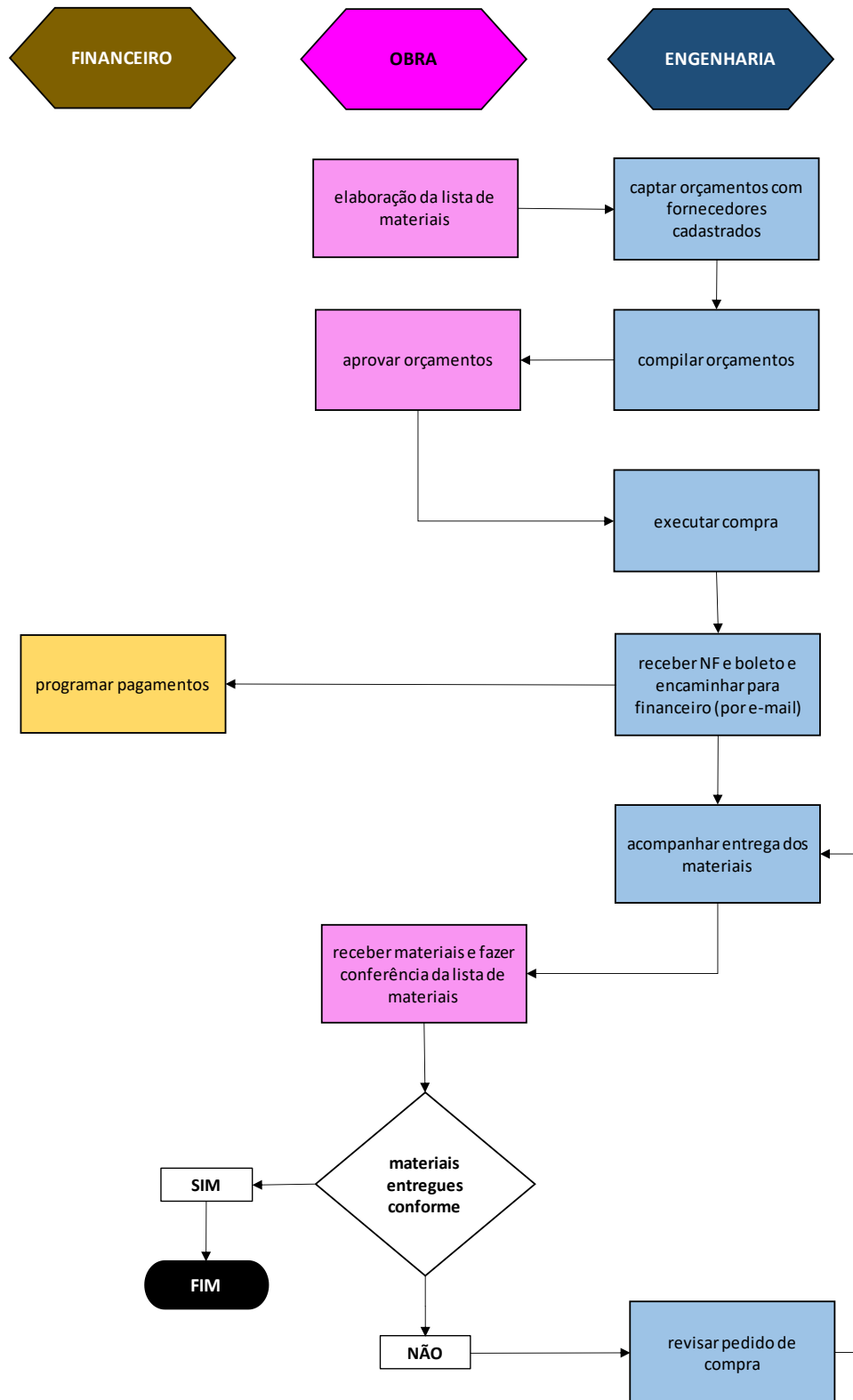
No Grupo H2O não existe um setor específico para este processo de compras, sendo tais atividades desenvolvidas por diversos setores, conforme a Figura 11 que apresenta o fluxograma atual do processo.

A pessoa responsável pelo acompanhamento da obra elabora a lista de materiais necessários a serem comprados e envia para o setor de engenharia para que sejam captados os orçamentos com os fornecedores já cadastrados. Após o recebimento dos orçamentos, o setor de engenharia faz a compilação destes, e envia para o responsável da obra aprovar.

Com os orçamentos aprovados, o setor de engenharia executa a compra dos materiais, recebe boletos e notas fiscais e repassa ao financeiro por e-mail para programação dos pagamentos.

Cabe ainda ao setor de engenharia acompanhar a entrega dos materiais, sendo que o responsável pela obra deve receber os materiais no canteiro de obras e fazer a conferência dos materiais. Caso os materiais recebidos estejam de acordo com a lista de materiais, o processo se encerra, caso contrário, segue para revisão do pedido de compra pelo setor de engenharia.

Figura 11 – Fluxograma atual do processo de compras de materiais para as obras



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

4.3 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise crítica dos resultados, onde foram avaliados os processos críticos da empresa e propostas melhorias, bem como foi elaborado o planejamento da padronização com base nas referências abordadas na fundamentação teórica.

4.3.1 Sugestões de melhoria dos processos críticos

4.3.1.1 *Redesenho dos processos e implementações de mudanças*

Completando os passos indicados por Krajewsky, Ritzman e Malhotra (2009), para realizar a análise e melhoria dos processos críticos da empresa, as duas últimas etapas compreendem em redesenhar os processos e implementar as mudanças. Dessa forma, os itens seguintes possuem o propósito de apresentar o fluxograma geral dos processos de implantação de loteamentos residenciais, e dos processos críticos selecionados para a padronização, bem como o planejamento da implementação das mudanças sugeridas, conforme informado no item 4.2.2.

4.3.1.1.1 Processo de captação de novas áreas de terras

Sabe-se que, antes de fechar a compra de um terreno, ou o contrato de parceria para a implementação de lotes é fundamental avaliar suas limitações de uso e ocupação. Assim, a empresa deve se certificar de sua adequação às necessidades imaginadas para aquele empreendimento.

Dentro desse estudo são avaliadas as condicionantes urbanas, que envolvem questões relacionadas a edificação, construção, aproveitamento do lote, sistema viário e outros; as condicionantes ambientais que são os mecanismos legais que regulamentam a ocupação territorial, garantido a proteção dos recursos naturais; e as condicionantes legais que também entram nas anteriores, visando o cumprimento de legislações, regulamentos e documentação.

Semelhante ao fluxograma da incorporação imobiliária apresentado por Souza (2014), tal etapa compreende a definição do produto, estudo de viabilidade e aquisição do terreno, conforme Figuras 3 e 4.

Com as sugestões de melhorias identificadas para o referido processo, através de três sessões de brainstorming realizada entre a equipe de projeto e os diretores da empresa, o que totalizou em média uma hora e meia, obteve-se um fluxograma, conforme Figura 12.

O principal problema apontado no referido processo foi a ausência de informações detalhadas sobre o imóvel, o que, atualmente, tem inviabilizado alguns projetos em andamento, que é o caso de áreas captadas sem avaliação criteriosa dos requisitos do estudo de viabilidade.

Tais problemas estão atrelados, como por exemplo, a captação de áreas ainda rurais, em que não foi possível sua urbanização; o resultado de pequenas áreas aproveitáveis devido inclinação do terreno ou ainda, a ocorrência de vegetação em estágio avançado de regeneração ou de espécies constantes nas listas de espécies ameaçadas de extinção, que possuem restrição de supressão na legislação ambiental.

Assim, a equipe do projeto sugeriu algumas mudanças no fluxo do processo, de forma a abranger a coleta de todas as informações pertinentes ao estudo de viabilidade. As cores do fluxograma também foram alteradas, tendo em vista a departamentalização bem como a indicação da necessidade de contratação de uma pessoa para o departamento da engenharia, para suporte ao gerente de projetos.

Desta maneira, o padrão sugerido para o processo tem como objetivo detalhar as etapas e o fluxo do processo de captação de novas áreas para implantação dos loteamentos, bem como definir as responsabilidades de cada setor dentro do processo.

A abrangência do processo é multisetorial, ou seja, abrange mais de um setor da empresa e deverá ser implementado em todas as unidades do Grupo H2O. O responsável pelo padrão é o gerente de projetos da Unidade de Concórdia/SC.

O fluxograma sugerido inicia no departamento comercial com a avaliação do mapa do município para identificação das regiões com potencial para implantação de loteamento; posteriormente, faz-se o mapeamento da região de atuação e se seleciona os imóveis potenciais para exploração.

Com os imóveis selecionados, o setor de engenharia se encarrega de levantar as informações do imóvel e os dados de contato do proprietário. De posse de todas as informações, o fluxo retorna ao setor comercial para fazer o primeiro contato com o proprietário do imóvel. Caso o proprietário não tenha interesse, o

processo se encerra, e caso tenha interesse no loteamento, segue para o gerente de projetos lançar as atividades da captação do sistema de gerenciamento HINC.

Seguindo com o levantamento detalhados das informações do imóvel, neste momento o setor comercial faz a avaliação se o imóvel possui algum passivo, como embargos, multas, hipotecas, inventários, ou ainda, se há existência de acordos antigos sobre a utilização do imóvel. E o gerente de projetos faz a contratação dos levantamentos de campo: levantamento planialtimétrico com topografia digital e da hidrografia com topografia de campo; caracterização da vegetação com a definição do estágio de regeneração e ocorrência de espécies imunes ao corte. Também, faz a avaliação dos requisitos urbanísticos do zoneamento incidente no imóvel.

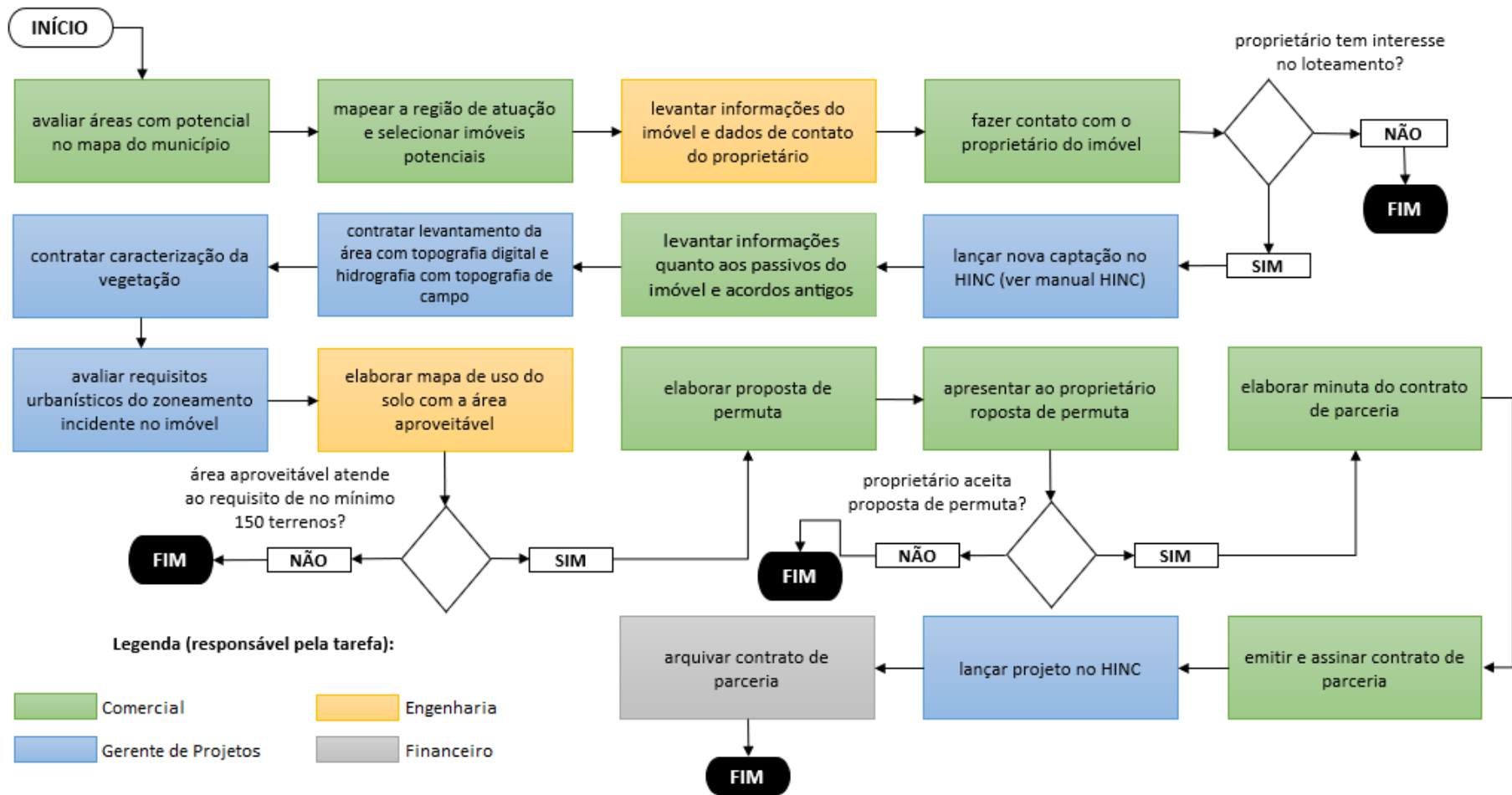
De posse de todas as informações, levantamentos topográficos, caracterização da vegetação e requisitos urbanísticos, a engenharia elabora o mapa de uso do solo com a delimitação das áreas protegidas e não parceláveis, e a indicação da área aproveitável do terreno para o loteamento. Com o mapa de uso do solo, caso a área aproveitável atenda ao requisito de mínimo de 150 terrenos, o imóvel segue para o estudo de viabilidade, caso contrário, o processo é encerrado e a área é descartada.

O setor comercial elabora o estudo de viabilidade e a proposta de permuta (percentuais da parceria) ou proposta de aquisição do terreno e apresenta ao proprietário do terreno. Sendo aceita a proposta, o setor comercial faz os trâmites de elaboração do contrato e coleta das assinaturas. O gerente de projetos lança o projeto no HINC e o setor financeiro faz o arquivamento do processo.

Todos os documentos e e-mails gerados no processo deverão ser arquivados de forma digital no servidor da empresa, salvos em pastas denominadas com o nome do empreendimento e subdivida em cada fase do planejamento estratégico, conforme apresentado no fluxograma do mapeamento de processos.

Embora as sugestões de melhorias pareçam ser pequenas, no fluxo do processo podem causar grandes diferenças. A principal melhoria do referido processo pode ser classificada como uma inserção de critérios que devem ser avaliados antes da assinatura do contrato de parceria ou da aquisição do terreno. Embora o levantamento destas informações envolve custos com a contratação de prestadores de serviço para os levantamentos de campo, são informações fundamentais para a análise de viabilidade do projeto.

Figura 12 – Fluxograma sugerido ao processo de captação de novas áreas



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

4.3.1.1.2 Processo de contratação de terceiros prestadores de serviço

Ter um processo padronizado para a contratação de terceiros é uma excelente forma de garantir mais organização na contratação dos prestadores de serviços. A contratação é feita com base em um processo de gestão de terceiros padronizado que simplifica a gestão dos contratos. Tudo isso com a agilidade que a empresa precisa ter para a tomada de decisão do negócio ser cada vez mais assertiva.

A padronização da contratação é fundamental para que a contratação agregue valor à empresa, os riscos envolvidos sejam gerenciados, a contratação esteja alinhada com os planejamentos da empresa e que os recursos envolvidos sejam bem utilizados, não só os recursos financeiros, mas também os recursos humanos.

Como a empresa já possui um fluxograma do processo de contratação de terceiros, e este já está implementado, buscou-se redesenhar o processo de forma a organizar as atividades e as interações entre os setores envolvidos.

Também, foi sugerida a elaboração de uma lista de serviços que devem ser contratados mediante a elaboração do termo de referência e quais podem ser contratados diretamente com ordem de compra.

Desta maneira, o padrão sugerido para o processo tem como objetivo detalhar as etapas e o fluxo do processo de contratação de terceiros, bem como definir as responsabilidades de cada setor dentro do processo.

A abrangência do processo é multisetorial, ou seja, abrange mais de um setor da empresa e deverá ser implementado em todas as unidades do Grupo H2O. O responsável pelo padrão é o gerente de projetos da unidade de Concórdia/SC.

Diferentemente dos fluxos de incorporação imobiliária apresentados por Souza (2014) e Caribé (2022), os quais não se detém ao detalhamento da contratação dos projetos e serviços terceirizados, optou-se nesta pesquisa por detalhar este processo, uma vez que o Grupo H2O não possui equipe técnica para o desenvolvimento de todos os projetos. Desta maneira, a contratação do serviço de terceiro deve ser assertiva, de forma a garantir a qualidade da entrega dos serviços contratados.

De acordo com a Figura 13, o processo de contratação de terceiros inicia com a recepção da demanda a ser contratada pelo gerente de projetos, que avalia qual o

enquadramento da contratação: se via termo de referência ou se compra direta com ordem de compra. Para tanto, foi elaborada uma lista que contém os serviços que devem ser contratados via elaboração do termo de referência.

Caso o serviço a ser contratado esteja na lista do Apêndice AA que acompanha o fluxograma do processo, o gerente de projetos deve elaborar o termo de referência, contendo as seguintes informações do serviço: o número sequencial do termo de referência, o quadro do controle de revisões, objetivo do termo de referência e objeto da prestação de serviços, o escopo da contratação, a documentação a ser apresentada e forma de entrega, a definição do responsável pelo pagamento de taxas, o prazo de entrega do serviço a ser contratado, a forma de pagamento e o nome e endereço completo do empreendedor e do empreendimento.

Com o termo de referência elaborado, o setor de engenharia é encarregado de captar entre dois e três orçamentos para o serviço, e posteriormente, encaminhá-los ao gerente de projetos. Este por sua vez, tem a função de compilar os orçamentos e analisar, entre preço, prazo e qualidade (este último parâmetro avaliado com base em serviços já prestados para a empresa), definindo o fornecedor a ser contratado.

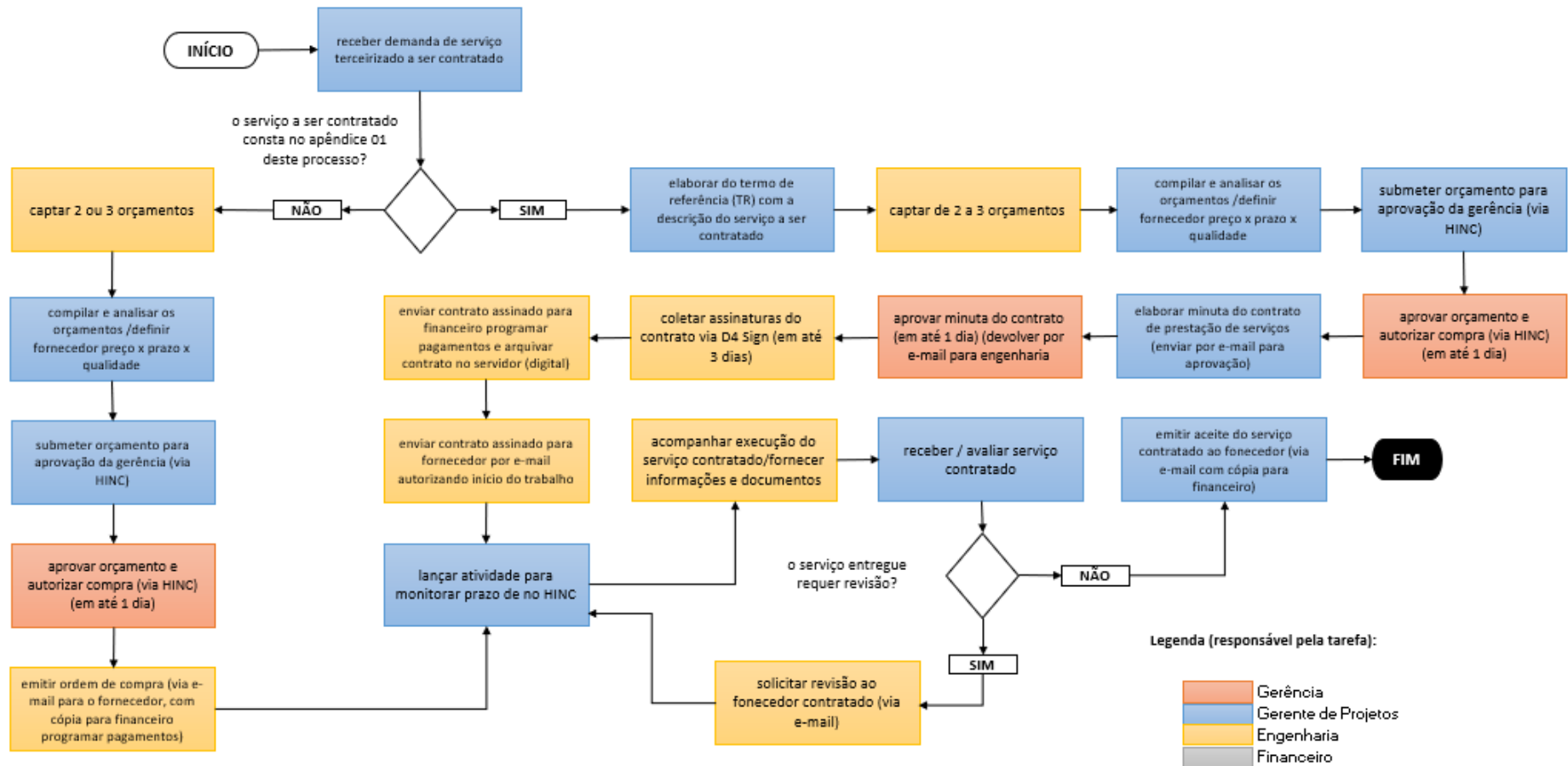
De posse destas informações, o gerente de projetos submete, via HINC, o orçamento para a gerência aprovar a contratação. A gerência deve se manifestar em até um (01) dia, também pela plataforma HINC, com a autorização para a contratação.

O gerente de projetos então elabora a minuta do contrato de prestação de serviços e devolve para a gerência aprová-lo, via e-mail, em até um (01) dia.

Com a minuta do contrato de prestação de serviços aprovada, o setor de engenharia envia o contrato para a coleta de assinaturas das partes interessadas via D4Sign, que é uma forma de assinatura digital de documentos.

Após assinatura do contrato, o setor de engenharia envia, via e-mail, uma cópia do contrato para o setor financeiro programar pagamentos e arquivar o contrato no servidor (arquivo digital), com cópia ao fornecedor, autorizando o início do trabalho e com cópia ao gerente de projetos, que deverá fazer o lançamento da atividade no HINC para o monitoramento do prazo de entrega do serviço contratado. Este é o ponto em que as duas categorias de contratação de serviços de terceiros se encontram.

Figura 13 – Fluxograma sugerido ao processo de contratação de terceiros



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Retornado ao início do processo, caso o serviço a ser contratado não esteja contido no apêndice AA do fluxograma do processo de contratação de serviços de terceiros, é feita a contratação diretamente por ordem de compra, seguindo os seguintes passos: captação dos orçamentos; compilação e análise dos orçamentos e definição do fornecedor; aprovação do orçamento; emissão da ordem de compra (via e-mail para o fornecedor, com cópia para o setor financeiro programar pagamentos). Neste caso, não é elaborado termo de referência e nem o contrato de prestação de serviços.

Após o lançamento da atividade no HINC pelo gerente de projetos, é responsabilidade do setor de engenharia acompanhar execução do serviço contratado e fornecer informações e documentos que possam ser necessários execução dos trabalhos, como por exemplo, mapa de localização da área de estudo, matrícula do imóvel no registro de imóveis, entre outros.

No momento da entrega do serviço contratado, o gerente de projetos deve receber os materiais elaborados e avaliar se o trabalho entregue atende ao termo de referência. Caso o material esteja de acordo com o TR, este deve emitir o aceite do serviço contratado ao fornecedor (via e-mail com cópia para financeiro), encerrando o processo, caso contrário, o fluxo retorna ao setor da engenharia para solicitar ao fornecedor a revisão do trabalho, com definição de novo prazo de entrega do material revisado.

Todos os documentos gerados no processo deverão ser arquivados de forma digital no servidor da empresa, salvos em pastas denominadas com o nome do empreendimento e subdivida em cada fase do planejamento estratégico, conforme apresentado no fluxograma do mapeamento de processos. Os e-mails enviados e recebidos referentes ao projeto, também deverão ser arquivados na pasta do servidor.

4.3.1.1.3 Processo de compras de materiais das obras

Sobre o processo de compra de materiais para as obras, foi observado que não existe método padrão nem registro da maneira de como acontece a solicitação de materiais pelos responsáveis da obra, bem como para realização do pedido aos fornecedores, tendo em vista que muitas vezes o pedido é feito por telefone, e muitas vezes é feito por setores diferentes da empresa. Isso gera uma má

compreensão das especificações de algum material, seja por parte do comprador ou do fornecedor, ocasionando erro no pedido.

Os fluxogramas da incorporação imobiliária elaborados por Souza (2014) e Caribé (2022) não trazem o detalhamento do processo de compras de materiais para as obras. Percebe-se que o foco destes autores está na gestão de contratos, sendo que as atividades operacionais não são gerenciadas pela incorporadora. Já no Grupo H2O, as atividades operacionais relacionadas à execução da obra são absorvidas pelo setor de engenharia, e desta forma, visualizou-se a necessidade da padronização deste processo.

Desta maneira, como proposta de melhorias para o processo de orçamento e compra de materiais sugere-se que todas as solicitações de pedidos e orçamentos passem a ser feitas via e-mail, pois assegura o registro adequado da mensagem, deixando as informações documentadas e reduzindo as falhas de comunicação. Desta forma, também é possível exigir do fornecedor um orçamento mais detalhado do material, conforme as especificações.

Outra observação a ser considerada é que não existe um formulário para a emissão de pedidos, realizando-se o processo de maneira informal. Outro detalhe importante é que muitas vezes a pessoa responsável pelas compras não é informado de algumas compras efetuadas, quando estas são realizadas pelo diretor da empresa ou pelo engenheiro, numa compra direta ao fornecedor. Portanto, a proposta é de que a empresa elabore um formulário para emissão de pedidos, para que eles fiquem documentados e organizados, e obrigatoriamente sejam repassados ao responsável pelas compras, dessa forma fixando um só meio de compra.

Também foi possível perceber que a empresa prioriza preço e prazo nos orçamentos. Em muitos casos, não é dada importância à qualidade do material no fechamento da compra e isso, de vez em quando, resulta na aquisição de um material de péssima qualidade que acaba sendo direcionado para outro fim, gerando custos desnecessários à empresa e causando falta do material adequado na obra, pois precisará de um prazo maior para uma nova compra. A proposta é a empresa alterar as ordens dos requisitos mais importantes, pois a qualidade é fundamental, e se puder fazer a junção com um ótimo preço, a empresa só tem a ganhar e evitar as preocupações.

Desta maneira, o padrão sugerido para o processo tem como objetivo detalhar as etapas e o fluxo do processo de compra de materiais para as obras, bem como definir as responsabilidades de cada setor dentro do processo.

A abrangência do processo é multisetorial, ou seja, abrange mais de um setor da empresa e deverá ser implementado em todas as unidades do Grupo H2O. O responsável pelo padrão é o gerente de projetos da Unidade de Concórdia/SC.

A compra de materiais no fluxo proposto inicia no setor de engenharia com a recepção da demanda da compra de material, identificada na lista de materiais. Caso não existam fornecedores cadastrados para este tipo de material, deve-se fazer a captação de novos fornecedores e sua qualificação. Com os fornecedores cadastrados e qualificados, o setor de engenharia seleciona três fornecedores, lista as especificações dos materiais e solicita orçamentos por e-mail, com o detalhamento e especificações da lista de materiais.

O setor de engenharia recebe os orçamentos por e-mail e verifica se estes estão de acordo com as especificações dos materiais, caso não estejam, retorna o e-mail ao fornecedor para revisão do orçamento.

Caso os orçamentos estejam de acordo com as especificações dos materiais, o setor de engenharia submete os orçamentos para aprovação da gerência, via HINC, que tem até um (dia) para definir o fornecedor, aprovar o orçamento e autorizar a compra, também pelo HINC.

Após aprovação pela gerência, o setor de engenharia faz a emissão da autorização de compra ao fornecedor, via e-mail, com cópia ao setor financeiro da empresa, para a programação de contas a pagar, e efetivação da compra. A atividade deve ser lançada no HINC para acompanhamento pela engenharia do prazo de entrega dos materiais.

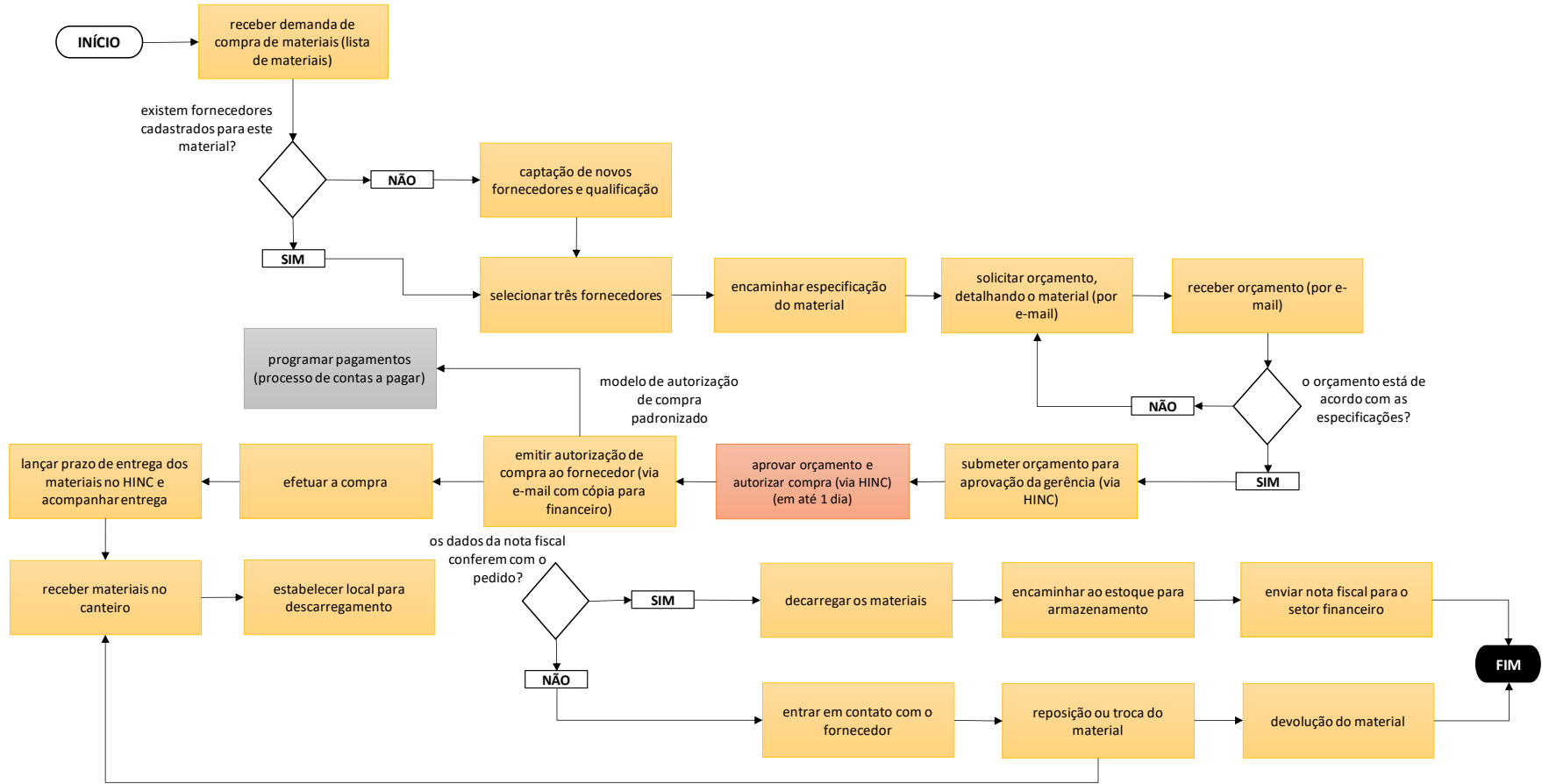
Quando da entrega dos materiais, o setor de engenharia é responsável pelo recebimento dos materiais no canteiro de obras, momento em que estabelece o local de descarregamento e faz a conferência da nota fiscal. Caso a nota fiscal esteja de acordo com a autorização de compra, o setor de engenharia autoriza o descarregamento e encaminha o material para armazenamento no estoque. A nota fiscal deve ser enviada ao setor financeiro para arquivo.

Caso a nota fiscal não esteja de acordo com a autorização de compra, o setor de engenharia deve entrar em contato com o fornecedor para reposição ou troca do material e fazer a devolução.

Todos os documentos gerados no processo deverão ser arquivados de forma digital no servidor da empresa, salvos em pastas denominadas com o nome do empreendimento e subdivida em cada fase do planejamento estratégico, conforme apresentado no fluxograma do mapeamento de processos. Os e-mails enviados e recebidos referentes ao projeto, também deverão ser arquivados na pasta do servidor.

A seguir, a Figura 14 apresenta a compra de materiais no fluxo proposto.

Figura 14 – Fluxograma sugerido ao processo de compra de materiais para as obras



Legenda (responsável pela tarefa):

- Gerência
- Gerente de Projetos
- Engenharia
- Financeiro

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

5 PROPOSIÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS DA EMPRESA

Com o propósito de atender ao objetivo geral deste trabalho, este capítulo possui a finalidade de apresentar o plano para a padronização dos processos críticos da referida empresa, contemplando as sugestões de melhorias citadas no item 4.2.3, bem como os procedimentos utilizados para estruturá-los, conforme apresentado no item a seguir.

Com base em tudo que fora citado ao longo deste plano, entende-se que a pesquisa justifica a proposição do projeto para a padronização de 3 processos identificados como críticos para a empresa, pois busca a redução de conflitos, maior agilidade, redução de custos, aumento de produtividade, qualidade de produtos, além de diminuir a sobreposição de funções, o que acarreta perda de performance produtiva e aumenta o custo de desenvolvimento do produto/serviço.

5.1 PROCEDIMENTOS PARA A PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS DA EMPRESA

Antes de estruturar os padrões, é necessário seguir alguns procedimentos baseados na literatura, para que eles sejam implantados corretamente na empresa. Para estruturar os padrões da referida empresa, após sua análise e sugestões de melhorias, foram utilizados os procedimentos mencionados por Campos (1999).

A primeira etapa para implantar os padrões na empresa é criar um clima adequado para a padronização, conscientizando os envolvidos da importância que essa representa na empresa. Para criar esse clima, os diretores da empresa e a equipe de trabalho apresentarão, aos envolvidos nos processos críticos, um workshop a fim de incentivá-los e conscientizá-los dessa importância, apresentando os diversos problemas enfrentados pela equipe em função da ausência de padrões. Dessa forma, as pessoas já estarão mais preparadas para o estabelecimento de padrões na empresa.

O próximo passo é estabelecer um sistema de padronização na empresa. Para isso, foi realizada uma reunião entre os diretores e a equipe do projeto (que totalizou duas horas), na qual foi definido o seguinte:


a) para o estabelecimento dos padrões, a prioridade é sempre dos processos críticos da empresa. Além disso, os processos considerados mais importantes ao bom funcionamento da empresa também deverão ser sempre padronizados primeiramente;

b) a revisão dos padrões se dará a cada seis meses a contar da data de seu estabelecimento. Esse controle de revisões será feito via sistema de gerenciamento HINC, para que os envolvidos possam organizar-se e revisá-lo dentro do prazo estabelecido. A revisão também se dará quando houver alguma mudança ocorrida no processo;

c) o controle dos padrões será realizado pelo gerente de projetos da H2O Imóveis e pela pessoa responsável pela elaboração dos documentos, mantendo-os sempre atualizados no local definido para sua permanência. Além disso, o gerente do projeto deverá certificar-se, através do acompanhamento mensal com o executor do referido processo, que eles estão sendo utilizados. Esse acompanhamento irá ocorrer por meio de observações e conversas entre ambos, e caso alguém apresente alguma sugestão de melhoria, ela será enviada aos gestores para análise e aprovação ou não no referido processo.

Após as definições necessárias (apresentadas anteriormente), a equipe de trabalho elaborou o escopo do padrão de cada processo crítico melhorado com este projeto.

Quadro 3 – Escopo do padrão dos processos

	NOME DO PROCESSO	Padrão nº:	
		Estabelecido em:	
		Próxima revisão:	
		Nº da revisão:	
		Página x/x	
OBJETIVO:			
ABRANGÊNCIA:			
RESPONSÁVEL:			
DESCRIÇÃO DO PROCESSO:			
FLUXOGRAMA DO PROCESSO:			
Elaborado por:			Aprovado por:

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Em etapa posterior à elaboração dos padrões, na fase de implementação da padronização, será realizada a comunicação, em uma linguagem que seja facilmente entendível, comunicando os envolvidos sobre os novos procedimentos através de um novo workshop. Após o seu estabelecimento, será realizado um treinamento com os principais executores do processo, para que esses consigam seguir os passos que deverão executados no processo. O gerente do projeto deverá sempre supervisioná-los e auditá-los.

A proposta do escopo dos padrões foi apresentada aos diretores, para que esses pudessem analisar e apresentar suas considerações. Após a sua aprovação, eles foram finalizados e arquivados no servidor da empresa, aguardando a implementação da padronização.

Ou seja, após seguir os procedimentos e realizar a análise e melhoria dos mesmos, foi possível elaborar o escopo dos padrões dos processos analisados neste trabalho. Além disso, os padrões deverão conter um número, a fim de identificá-los dos demais. Essa identificação será sempre inserida através da abreviação do nome do setor, seguido da ordem numérica dos padrões de cada setor.

Eles também contêm um título, a data em que foram estabelecidos na empresa e a data para a próxima revisão, que deverá ser realizada para averiguar se o padrão continuará a atender as necessidades do processo. Além disso, devem ser elaborados em uma linguagem coloquial, apresentando os passos do seu respectivo processo em itens, bem como o seu fluxograma, facilitando o seu entendimento.

De acordo com Campos (1999), a implantação da padronização não se encerra após a elaboração final dos documentos, pois é fundamental de tempos em tempos discutir o seu conteúdo, analisando oportunidades de melhorias. Para atender esse procedimento, os diretores definiram que a cada seis meses será realizada uma reunião com o gerente de projetos e os coordenadores de setor, com o principal executor do processo e com a pessoa responsável pela elaboração do padrão, a fim de discutirem se ele continua atendendo as necessidades do processo.

5.2 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

O Termo de Abertura de projeto é um dos documentos que faz parte de todo o ciclo de vida de um projeto, que formaliza o início do projeto. A seguir, é apresentado o termo de abertura para o projeto de padronização dos processos internos para implantação de loteamentos residenciais do Grupo H2O.

PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA IMPLANTAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS

TERMO DE ABERTURA PROJECT CHARTER

Elaborado por: Deise Caibre	Data:
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	05/03/2022
Gerente de Projeto: Deise Caibre	

Responsabilidades do Gerente de Projeto:

Assegurar que o projeto fique dentro do escopo, do custo, da qualidade e do prazo acordado. Além de monitorar os indicadores de projeto, obter, selecionar e adquirir recursos humanos, financeiros e materiais. O gerente de projetos deverá coordenar as partes interessadas, gerenciando conflitos, comunicando decisões e resultados, assegurando a aplicação da metodologia de gestão de projetos mais coerente e adequada para o contexto do projeto e do momento da empresa, recebendo, avaliando e executando solicitações de mudanças.

Autoridade:

O gerente de projetos possui nível de autoridade classificado como alto, podendo iniciar, propor alterações, fazer aquisições (recursos financeiros e materiais) e finalizar o projeto, bem como fazer as devidas negociações para garantir a entrega dentro do escopo, do cronograma e orçamento.

Objetivos deste documento:

Autorizar o início do projeto, atribuir principais responsáveis e documentar

requisitos iniciais, principais entregas, premissas e restrições.

Motivação ou Justificativa do Projeto:

A empresa analisada neste estudo, atuante no segmento de consultoria ambiental, incorporação de imóveis e geração de energia, com certa frequência está se deparando com diversos problemas internos relacionados à ausência de padronização dos processos, problemas esses que podem não causar impactos significativos se forem observados isoladamente, mas que em um conjunto de análises e conclusões podem ser relevantes, de forma negativa, para seu desempenho organizacional, afastando-a do seu desejo de alcançar maior competitividade no mercado em que atua.

A empresa em questão identifica, semanalmente, diversos problemas no seu gerenciamento interno, como variabilidade em seus processos, em que várias pessoas realizam as mesmas atividades de formas distintas, provocando falhas de comunicação entre as pessoas que compõe a empresa. Com essa variabilidade, não existe efetivamente responsáveis pelas tarefas, dificultando também a implantação de melhorias nas formas de executá-las, além de provocar diversos transtornos e conflitos entre os envolvidos. Além disso, com a ausência da documentação das tarefas diárias, muitas informações importantes para a empresa acabam se perdendo, onde o histórico de diversos processos acaba permanecendo somente na cabeça das pessoas. Porém, quando essas pessoas se desligam da empresa ou se afastam por diversos motivos, levam consigo todo o conhecimento e detalhes importantes dos procedimentos que muitas vezes somente elas conheciam. Com isso, a empresa deve recomeçar do zero para conseguir realizar suas atividades ao invés de investir em melhorias nos processos, que seriam totalmente favoráveis para a empresa a fim de aumentar gradativamente a qualidade de seus serviços.

Outro problema identificado é o não cumprimento dos prazos, o que impacta diretamente no planejamento estratégico da empresa, refletindo impactos no fluxo de caixa. Ou seja, a ausência de processos definidos afeta de forma significativa o capital de giro da organização, além de causar um custo relacionado ao tempo dos profissionais dessa área, que se torna muito maior. Tempo esse que poderia ser investido em análises internas muito além de controle de caixa, a fim de disponibilizar aos gestores e colaboradores da

empresa indicadores de desempenho para a melhoria contínua e para o desenvolvimento dessa área, que deve crescer juntamente com toda a empresa. Sem processos padronizados, a empresa pode ter grande dificuldade de manter um padrão de qualidade, que pode ser um importante requisito para conquistar maior fatia do mercado.

Os gestores da empresa acreditam que esses podem ser minimizados se houver a padronização de seus processos. Diante disso, este estudo se propõe a responder a seguinte questão: Quais ações devem ser tomadas a fim de padronizar os processos críticos da empresa analisada, minimizando os problemas por ela identificados?

Objetivos:

O objetivo geral do projeto é implementar a padronização dos processos críticos da empresa analisada para a implantação de loteamentos residenciais.

Os objetivos específicos do projeto são:

- mapear e analisar os processos críticos da empresa;
- identificar possíveis melhorias nos processos críticos da empresa;
- elaborar os procedimentos operacionais padrões dos processos;
- verificar a padronização dos documentos emitidos;
- implementação da padronização nas unidades de Concórdia/SC e Joaçaba/SC.

Restrições do Projeto

- disponibilidade de recursos humanos (pessoas).

Premissas do Projeto:

- participação dos colaboradores no processo de padronização;
- aceitação da direção/gerentes da empresa;
- treinamento dos colaboradores para uso do software de gerenciamento de projetos.

Riscos:

- resistência dos colaboradores em aderir aos novos métodos de trabalho e diretrizes e uma eventual falta de engajamento;
- a padronização não ter funcionalidade e não cumprir os objetivos do projeto;

- não cumprimento do cronograma proposto para a implementação;
- identificação de demanda por um novo software de gerenciamento de projeto.

Prazo:

- Data de início do projeto: 05/03/2022
- Data de término do projeto: 30/11/2023

Investimento:

Os custos do projeto estão atrelados ao consumo de materiais de escritório e as horas de trabalho da equipe do projeto, estimados em R\$ 18.000,00 (dezoito mil reais).

Será utilizado um notebook que será realocado para o projeto, não havendo necessidade de aquisição de equipamento novo.

Marcos do projeto:

Cód. EAP	Entrega / Pacote de trabalho	Data de Entrega
1.1	PLANEJAMENTO	
1.1.1	Referencial Teórico	28/02/2023
1.1.2	Documentos do Gerenciamento do Projeto	25/03/2023
1.1.3	Mapeamento dos Processos	28/03/2023
1.1.4	Análise	30/04/2023
1.1.5	Melhoria dos Processos Críticos	15/05/2023
1.2	IMPLEMENTAÇÃO	
1.2.1	Elaboração dos padrões	30/08/2023
1.2.2	Comunicação da equipe	15/09/2023
1.2.3	Treinamento dos funcionários	31/10/2023
1.2.4	Validação ou correção dos padrões	30/11/2023

Partes interessadas do projeto:

Empresa	Participante	Função
Grupo H2O	Deise Caibre	Gerente do Projeto
Grupo H2O	Gustavo Plieski	Equipe do Projeto
Grupo H2O	Rafaela Puchale	Equipe do Projeto
Grupo H2O	Jean Carlos Benincá	Patrocinador

Grupo H2O	Robson Zampieron	Equipe do Projeto
Grupo H2O	Jucilene Casagrande	Participante
Grupo H2O	Carla Palhano	Participante
Grupo H2O	Josué Afonso Spitzner	Participante

Comitê de Controle de Mudanças (CCM):

Robson, Deise, Rafaela, Jean e Gustavo

Registro de alterações:

Data:	Modificado por:	Descrição da mudança:

APROVAÇÃO

Data:	Patrocinador:	Assinatura:
05/03/22	Jean Carlos Benincá Gerente do Projeto: Deise Caibre	

6 CONCLUSÃO

O presente plano de projeto buscou elaborar o planejamento para a padronização de processos críticos de uma empresa do ramo de loteamentos residenciais e descrever os processos envolvidos na área de negócios de imóveis do Grupo H2O, verificando se são adotados procedimentos padronizados e documentados; elaborar fluxograma dos processos que compõem a área de negócios de imóveis da empresa; realizar uma análise crítica, propondo melhorias aos processos analisados; levantar a opinião dos gestores acerca da gestão do processo de loteamentos na construtora; padronizar os processos críticos.

O primeiro objetivo específico deste trabalho foi a compreensão dos conceitos de incorporação de loteamentos residenciais e padronização de processos.

O segundo e o terceiro objetivo específico, que foi o mapeamento dos processos e identificação das dificuldades e oportunidades relativas aos processos internos da organização foi atendido através de reuniões entre os pesquisadores e os gestores da organização. O mapeamento dos processos foi realizado com a colaboração dos funcionários de todo o Grupo H2O, resultando no desenho dos fluxos atuais e a partir de uma análise crítica, foi possível apresentar as propostas de melhorias. Foram definidos três processos críticos, que necessitavam ser padronizados em função dos diversos problemas que eles causam ou podem causar para a empresa: o processo de captação de novas áreas, o processo de contratação de serviços de terceiros e o processo de compra de materiais para as obras. Para essa seleção, os diretores avaliaram os problemas que eles causam ou podem causar para a empresa, como por exemplo, a variabilidade nos processos, em que várias pessoas realizam as mesmas atividades, porém, de formas distintas, ocasionando falhas de comunicação entre as pessoas que compõe a empresa. Com essa variabilidade, não existe efetivamente responsáveis pelos processos, dificultando também a implantação de melhorias.

Ainda em relação ao fluxograma, definiu-se também a padronização do fluxo para os processos com a interação entre os diversos setores envolvidos, de acordo com as etapas do planejamento estratégico da empresa.

Quanto ao processo de captação de novas áreas, o principal problema apontado no referido processo foi a ausência de informações detalhadas sobre o imóvel, o que, atualmente, tem inviabilizado alguns projetos em andamento, que é o

caso de áreas captadas sem avaliação criteriosa dos requisitos do estudo de viabilidade.

Tais problemas estão atrelados, como por exemplo, a captação de áreas ainda rurais, em que não foi possível sua urbanização; o resultado de pequenas áreas aproveitáveis devido inclinação do terreno ou ainda, a ocorrência de vegetação em estágio avançado de regeneração ou de espécies constantes nas listas de espécies ameaçadas de extinção, que possuem restrição de supressão na legislação ambiental.

Assim, a equipe do projeto sugeriu algumas mudanças no fluxo do processo, de forma a abranger a coleta de todas as informações pertinentes ao estudo de viabilidade.

Quanto ao processo de contratação de serviços de terceiros, como a empresa já possui um fluxograma do processo de contratação de terceiros, e este já está implementado, buscou-se redesenhar o processo de forma a organizar as atividades e as interações entre os setores envolvidos. Também, foi sugerida a elaboração e uma lista de serviços que devem ser contratados mediante e elaboração do termo de referência e quais podem ser contratados diretamente com ordem de compra.

E finalmente, sobre o processo de compra de materiais para as obras, foi observado que não existe método padrão nem registro da maneira de como acontece a solicitação de materiais pelos responsáveis da obra, bem como para realização do pedido aos fornecedores, tendo em vista que muitas vezes o pedido é feito por telefone, e muitas vezes é feito por setores diferentes da empresa. Isso gera uma má compreensão das especificações de algum material, seja por parte do comprador ou do fornecedor, ocasionando erro no pedido.

Como proposta de melhorias para o processo de orçamento e compra de materiais sugere-se que todas as solicitações de pedidos e orçamentos passem a ser feitas via e-mail, pois assegura o registro adequado da mensagem, deixando as informações documentadas e reduzindo as falhas de comunicação. Desta forma, também é possível exigir do fornecedor um orçamento mais detalhado do material, conforme as especificações.

Outra observação a ser considerada é que não existe um formulário para a emissão de pedidos, realizando-se o processo de maneira informal. Outro detalhe importante é que muitas vezes a pessoa responsável pelas compras não é informado de algumas compras efetuadas, quando estas são realizadas pelo diretor

da empresa ou pelo engenheiro, numa compra direta ao fornecedor. Portanto, a proposta é de que a empresa elabore um formulário para emissão de pedidos, para que eles fiquem documentados e organizados, e obrigatoriamente sejam repassados ao responsável pelas compras, dessa forma fixando um só meio de compra.

O quarto e último objetivo específico foi atendido por meio da elaboração dos documentos do plano do projeto, de acordo com as referências do Guia PMBOK e orientações das disciplinas específicas das áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos e são apresentados na lista de apêndices.

Por fim, cabe apresentar as lições aprendidas e a proposição para trabalhos futuros. A 7ª edição do PMBOK® Guide enfatiza que lições aprendidas servem para otimizar o processo para as necessidades do projeto. A ideia é repetir os aspectos que trouxeram sucesso ao projeto e não repetir os mesmos erros durante outras iniciativas.

Esta pesquisa foi elaborada utilizando-se ferramentas da metodologia ágil de gerenciamento de projetos, porém, adotando também algumas práticas do PMBOK, que também já foram implementadas no gerenciamento dos projetos do Grupo H2O. A definição de um gerente de projetos foi fundamental para que esta pesquisa pudesse cumprir com seus objetivos.

O *Scrum* se destacou na metodologia ágil de desenvolvimento de produtos utilizada neste plano do projeto.

O *Scrum* se baseia em ciclos — chamados de sprints — e que, a partir de um conjunto de práticas, valores e pilares básicos, consegue adaptar modelos de gestão de projetos que sejam, de fato, relevantes para seu negócio. O *Sprint* é um período pré-determinado dentro do qual a equipe completa conjuntos de tarefas do *Backlog*.

O ciclo do *Sprint* representa uma série de aprendizados e evoluções que podem (e devem) ser utilizados na próxima fase do projeto, de forma a otimizar processos. O período desse ciclo depende das necessidades da equipe, mas duas semanas é um tempo bastante comum.

O ciclo do *Sprint* já foi implementado para a gestão dos projetos do Grupo H2O e possui período de duração de uma semana. De maneira geral, os processos são adaptados às necessidades dos projetos, de forma a garantir mais simplicidade e eficiência nas entregas. Com o trabalho em ciclos, os *Sprints* do *Scrum*, a empresa apresenta mais resultados em menos tempo. Os *Sprints* do *Scrum* serão aplicados

também ao projeto de implementação da padronização dos processos críticos da empresa.

Alguns aspectos que se destacaram:

- Garantiu o alinhamento do projeto aos interesses da empresa, de acordo com o planejamento estratégico;
- Possibilitou a implantação de um modelo de gestão de portfólio e projetos para a empresa;
- Assegurou que os recursos estão sendo empregados nos projetos prioritários para a empresa;
- Definição de papéis e responsabilidades;
- Definição de responsabilidades de supervisão;
- Redução de conflitos decorrentes da ausência de papéis e responsabilidades claros dentro da organização;
- Gerenciamento de mudanças e problemas;
- Gerenciamento de disponibilidade, capacidade e desempenho;
- Melhoria na qualidade percebida pelas partes interessadas.

Sugere-se como trabalhos futuros a realização de estudos relacionados à padronização de processos de loteamentos, pois tal assunto se demonstrou bastante escasso durante a pesquisa. Há um considerável volume de publicações referente aos processos da incorporação imobiliária, relativos à construção de edifícios residenciais, porém, muito pouco relativo à implantação de loteamentos.

Sugere-se ainda a implementação da padronização para os demais processos do Grupo H2O, incluindo as áreas de apoio, como contabilidade, financeiro, assessoria jurídica, entre outras.

REFERÊNCIAS

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 9001**: Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT. 2008. 28 p. Disponível em:
<http://www.ifba.edu.br/professores/antonioclodaldo/11%20ISO/NORMA%20ABNT%20NBR%20ISO%209001.2008.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2022.
- ARAÚJO, C. Softwares para gerenciamento de projetos. **Engenharia de Softwares Magazine**, ed. 19, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total**: padronização de empresas. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9. ed. Nova Lima: Falconi, 2013.
- CANDIDO, Roberto et al. **Gerenciamento de projetos**. Curitiba: Aymar, 2012.
- CARIBÉ, Carolina. **O Fluxo da Incorporação**: O Segredo das Grandes Incorporadoras na Palma da Sua Mão: Um Passo a Passo Poderoso para Gerar Rentabilidade! Incorporadora na Prática, 2022. *E-book Kindle*.
- CONFORTO, E. et al. Modelos híbridos unindo complexidade, agilidade e inovação. **Revista Mundo PM**, v. 70, n. 2, p. 10-57, 2015.
- CRUZ, Fábio. **Scrum e PMBOK unidos no Gerenciamento de Projetos**. Brosport. Rio de Janeiro, 2013.
- DO VALLE, André Bittencourt. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Editora FGV, 2015.
- FOGGETTI, Cristiano. **Gestão ágil de projetos**. São Paulo: Education do Brasil, 2014.
- FRANCO, Eduardo Ferreira. **Um modelo de gerenciamento de projetos baseado nas metodologias ágeis de desenvolvimento de software e nos princípios da produção enxuta**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2007.
- FREITAS, Gabriela Lucilla. **Padronização de processos internos de uma empresa especializada em software livre**. Orientador: Prof. Me. Hélio Diedrich. 2016. 105 f. TCC (Graduação) - Curso de ADMINISTRAÇÃO, CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES, Lajeado, 2016. Disponível em:
<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1225/1/2016GabrielaLucillaFreitas.PD>. Acesso em: 19 jul. 2022.

FOSSÁ, M. I. T. **Proposição de um constructo para análise da cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

GALLON, Shalimar; ANTUNES, Elaine Di Diego. O processo de expatriação na estratégia organizacional. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 43-60, jan. 2016 2179-684X. DOI: <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.001.0004>. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/169977/001052400.pdf?sequence=1>. Acesso em: 21 jul. 2022.

GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009

GIDO, J; CLEMENTS, J. P. **Gestão de projetos**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Sarah dos Santos; LEITE, Ygor Geann dos Santos. Gestão de Recursos Humanos como estratégia de padronização de procedimentos e efetividade no clima organizacional: Estudo de caso em um consultório odontológico. *In*: LEITE, Ygor Geann dos Santos *et al.* (Org.). **Gestão de Recursos Humanos: desenvolvendo Pessoas e Empresas**. Tradução: . 1 ed. v. 3, Belo Horizonte: Poisson, 2021. cap. 1. p. 10-22, Disponível em: https://fametro.edu.br/storage/2022/05/grh_vol3.pdf#page=10. Acesso em: 21 jul. 2022.

GRAY, Clifford F.; LARSON, Erik W. **Gerenciamento de projetos**. AMGH Editora, 2009.

JÚNIOR, Adélio P de Souza.; FILHO, Clóvis Bergamo; OLIVEIRA, Luis Carlos A. **Modelo híbrido: evolução na gestão empresarial para eficiência e inovação**. Brasport, 2021.

MARIZ, Renato Nunes; PICCHI, Flávio Augusto. Método para aplicação do trabalho padronizado. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 13, n. 3, p. 7-27, jul./set. 2013 1678-8621. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ac/a/F47JyYTrFJPX4JQTgNXT6xB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 jul. 2022.

MASSARI, Vitor L. **Gerenciamento Ágil de Projetos – 2. ed.** Rio de Janeiro, 2018.

MASSARI, Vitor L.; VIDAL, André. **Gestão Ágil de Produtos com Agile Think Business Framework: Guia para certificação EXIN Agile Scrum Product Owner**. Brasport, 2018.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Qualidade total**. São Paulo: Academia Pearson, 2011.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração**: Potencial e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, jul./ago. 2011.

KISHIDA, M.; SILVA, A.; GUERRA, E. **Benefícios da Implementação do Trabalho Padronizado na Thyssenkrupp**. Lean Institute Brasil, 2006. Disponível em: <<http://www.lean.org.br/artigos/95/beneficios-da-implementacao-do-trabalho-padronizado-na-thyssenkrupp.aspx>>. Acesso em: 21 jul. 2022.

PICCHI, Flávio Augusto. Oportunidades da aplicação do Lean Thinking na construção. **Ambiente Construído**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 7-23, jan. 2003 1415-8876. Disponível em: <https://sites.usp.br/construinova/wp-content/uploads/sites/97/2017/12/PICCHI-Oportunidades-de-aplica%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2022.

PMI. **Um guia do conhecimento de projetos**. Guia PMBOK® 6. ed. – EUA: Project Management Institute, 2017.

RADAIESKI, Gabriela da Silva; FRÓES, Marcos Feier; BANDEIRA, Denise Lindstrom. Fatores que influenciam o uso e a seleção de um software de gerenciamento de projetos: aplicando o modelo de Liberatore e Pollack-Johnson em uma empresa pública brasileira de desenvolvimento de software. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 8, n. 1, p. 09-25, mar. 2015 DOI: <https://doi.org/10.5902/198346595873>. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/131298/000981276.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 21 jul. 2022.

ROTHER, M.; HARRIS, R. **Criando Fluxo Contínuo**: um guia de ação para gerentes, engenheiros e associados da produção. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2002.

ROZENFELD, H. et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos**: uma abordagem por processos. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTANA, KARLA ALMEIDA. **O processo de projeto em construtoras e incorporadoras no distrito federal**: Um exercício de avaliação com foco na concepção e definição do produto. Orientador: Prof. Dra. Raquel Naves Blumenschein. 2009. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pesquisa e Pós-Graduação – PPG, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4745/1/2009_KarlaAlmeidaSantana.pdf. Acesso em: 21 jul. 2022.

SMART, Time. 11 Melhores Ferramentas de Gerenciamento de Projetos. *In: Smart Consulting. smartconsulting. [S.l.]*. 23 jul. 2021. Disponível em: <https://blog.smartconsulting.com.br/ferramentas-de-gerenciamento-de-projetos/>. Acesso em: 21 jul. 2022.

SOUZA, Roberto de. **Sistema de gestão para empresas de incorporação imobiliária**. São Paulo: O Nome da Rosa, 2004.

SZARNIK, Amanda. Os 12 melhores softwares de gestão de obras para a construção civil. In: *Obra Prima Web*. **obraprimaweb**. [S.l.]. 20 abr. 2021. Disponível em: <https://blog.obraprimaweb.com.br/12-melhores-de-softwares-de-gestao-de-obras/>. Acesso em: 21 jul. 2022.

SOUZA, RM de; NERY, ANDRE LUIZ BARROS; MACCARI, EMERSON ANTONIO. Implantação de metodologia híbrida de gerenciamento de projetos: O caso de uma indústria metalúrgica familiar de médio porte. *Anais do VI SINGEP–São Paulo–SP–Brasil–13 e, v. 14, n. 11, p. 2017, 2017*

TEIXEIRA, Priscila Carmem *et al.* Padronização e melhoria de processos produtivos em empresas de panificação: estudo de múltiplos casos. **Production**, Guaratinguetá, v. 24, n. 2, p. 311-321, abr. 2014 DOI: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132013005000061>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/y6ygYfSQ9XpsdtBSbB73mZN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 jul. 2022.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 8. ed. 2018.

WIEMES, Leandro; BALBINOTTI, Giles. **A Padronização De Processo Produtivo Em Uma Indústria Automobilística**: Uma Análise Teórico Prática. Dezembro/2011. Disponível em: <http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/conhecimentointerativo/article/view/93>. Acesso em: 21 jul. 2022.

WOMACK, James. P.; JONES, Daniel T. **A Mentalidade Enxuta nas Empresas**: elimine os desperdícios e crie riqueza. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

APÊNDICE A – Plano de Gerenciamento do Projeto

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	31/01/2023

1. OBJETIVO DO DOCUMENTO

Descrever as principais regras a serem usadas para o gerenciamento do projeto, abrangendo sua execução, monitoramento e controle, além de servir como guia para a equipe do projeto e documento base para alinhamentos com o patrocinador do projeto.

2. OBJETIVO DO PROJETO

O objetivo geral do trabalho é desenvolver o planejamento para a padronização dos processos internos da empresa analisada para a incorporação de loteamentos residenciais.

3. VISÃO GERAL DO PROJETO

3.1 ESCOPO DO PROJETO

O produto do projeto é a padronização dos processos críticos identificados nas etapas de implantação de loteamentos residenciais.

Faz parte do escopo deste produto:

- Definição da metodologia de desenvolvimento do fluxograma do processo;
- Elaboração do fluxograma de mapeamento de processos;
- Sessões de brainstorming do tipo não estruturado com todos os funcionários da empresa, para identificar possíveis melhorias nos processos;
- Elaboração dos novos fluxogramas dos processos;
- Elaboração da proposição da padronização dos processos;

- Elaboração dos padrões;
- Comunicação e treinamento dos funcionários para cumprimento dos padrões;
- Validação ou revisão dos padrões.

3.2 PREMISSAS E RESTRIÇÕES

3.2.1 Restrições do Projeto

- disponibilidade de recursos humanos (pessoas).

3.2.2 Premissas do Projeto

- participação dos colaboradores no processo de padronização;
- aceitação da direção/gerentes da empresa;
- treinamento dos colaboradores para uso do software de gerenciamento de projetos.

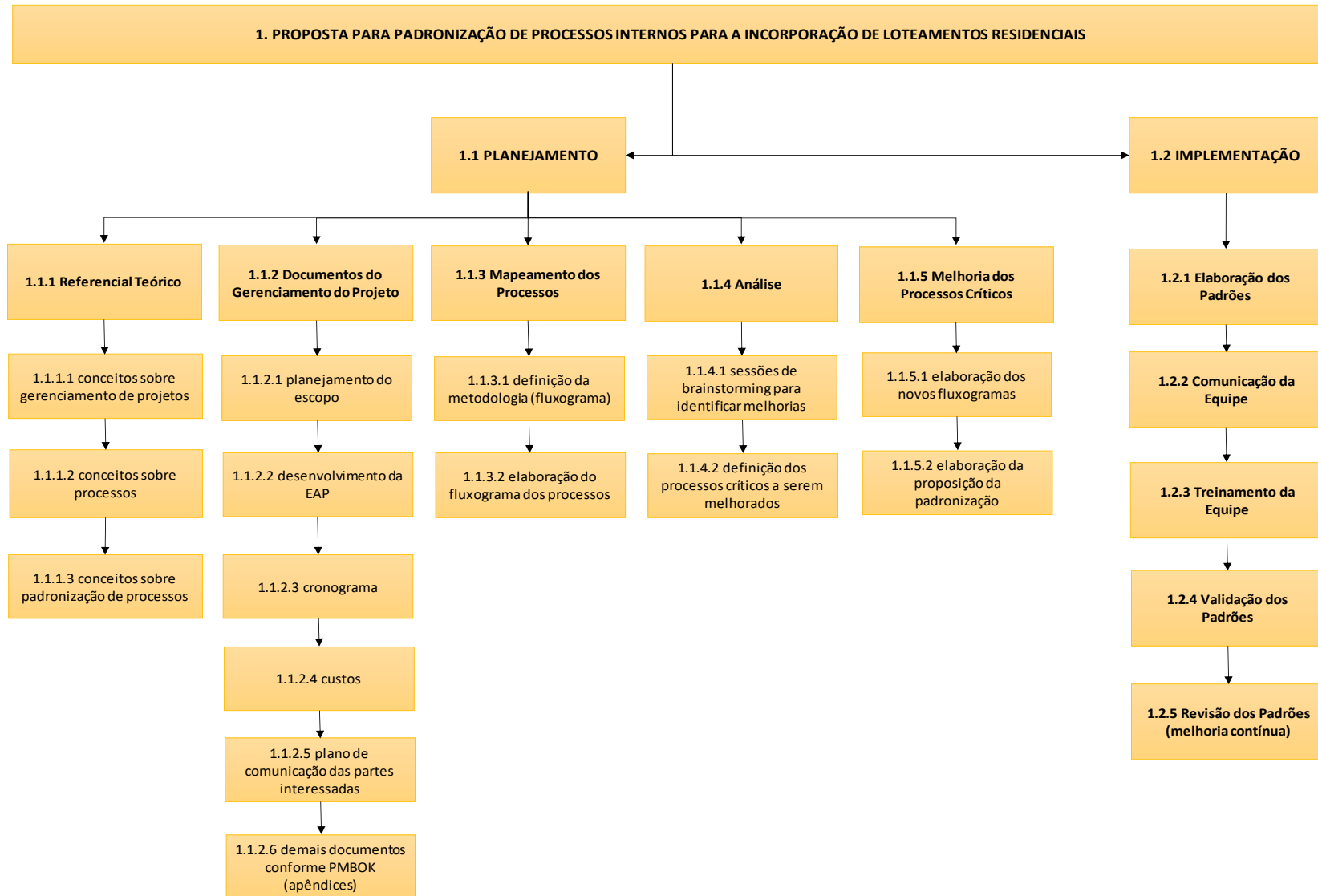
3.3 ESCOPO NÃO INCLUÍDO

Está excluído do escopo deste projeto o mapeamento e padronização de processos de apoio, como por exemplo: financeiro, contabilidade, recursos humanos, assessoria jurídica.

3.4 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

A figura a seguir apresenta a EAP gráfica do projeto.

Figura 1 – EAP gráfica do projeto



3.5 ORGANOGRAMA DO PROJETO, RESPONSABILIDADES DOS ENVOLVIDOS E MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

As principais entregas do projeto e os responsáveis estão descritas na tabela a seguir.

Legenda	A	R	E
	Aprovação	Revisão	Execução

Quadro 1 – Matriz de responsabilidades do projeto

Cód. EAP	Entrega / Pacote de trabalho	Responsável				
		Deise (Gerente do Projeto)	Gustavo (Equipe)	Rafaela (Equipe)	Robson (Equipe)	Jean (Patrocinador)
1.1	PLANEJAMENTO					
1.1.1	Referencial Teórico					
1.1.1.1	Escrever os conceitos sobre gerenciamento de projetos: metodologias de gerenciamento (PMBOK, ágil e híbrida)	R,A		E		
1.1.1.2	Escrever os conceitos sobre processos: gestão por processos, mapeamento de processos e técnicas para mapear processos	R,A	E			
1.1.1.3	Escrever os conceitos sobre padronização de processos: método de padronização, controle do cumprimento dos padrões	E,R,A				
1.1.2	Documentos do Gerenciamento do Projeto					
1.1.2.1	Planejamento do escopo	E,R				A
1.1.2.2	Desenvolvimento da EAP	E,R				A
1.1.2.3	Cronograma	E,R				A
1.1.2.4	Levantamento de custos e orçamento	E,R				A
1.1.2.5	Comunicação das partes interessadas	E,R				A
1.1.2.6	Demais documentos conforme PMBOK (apêndices)	E,R				A
1.1.3	Mapeamento dos Processos					
1.1.3.1	Definição da metodologia de desenvolvimento do fluxograma do processo	R	E	E	E	A
1.1.3.2	Elaboração do fluxograma de mapeamento de processos	E,R	E	E	E	A
1.1.4	Análise					

1.1.4.1	Sessões de brainstorming do tipo não estruturado com todos os funcionários da empresa, para identificar possíveis melhorias nos processos	E	E	E	E	E
1.1.4.2	Definição dos processos críticos a serem melhorados	E	E	E	E	A
1.1.5	Melhoria dos Processos Críticos					
1.1.5.1	Elaboração dos novos fluxogramas dos processos	E,R	E	E	E	A
1.1.5.2	Elaboração da proposição da padronização dos processos	R,E	E	E	E	A
1.2	IMPLEMENTAÇÃO					
1.2.1	Elaboração dos padrões	R,E		E		A
1.2.2	Comunicação da equipe	E				E
1.2.3	Treinamento dos funcionários para cumprimento dos padrões	R,E		E		A
1.2.4	Validação ou correção dos padrões	R,E		E		A
1.2.5	Revisão dos padrões (melhoria contínua)	R,E		E		A

3.6 MARCOS DO PROJETO

O quadro a seguir apresenta as principais entregas do projeto.

Quadro 2 – Marcos do projeto

Cód. EAP	Entrega / Pacote de trabalho	Data de Entrega
1.1	PLANEJAMENTO	
1.1.1	Referencial Teórico	28/02/2023
1.1.2	Documentos do Gerenciamento do Projeto	25/03/2023
1.1.3	Mapeamento dos Processos	28/03/2023
1.1.4	Análise	30/04/2023
1.1.5	Melhoria dos Processos Críticos	15/05/2023
1.2.1	Elaboração dos padrões	30/08/2023
1.2.2	Comunicação da equipe	15/09/2023
1.2.3	Treinamento dos funcionários	31/10/2023
1.2.4	Validação ou correção dos padrões	30/11/2023

3.7 CUSTOS DO PROJETO

Os custos do projeto estão atrelados ao consumo de materiais de escritório e as horas de trabalho da equipe do projeto, estimados em R\$ 18.000,00 (dezoito mil reais).

Será utilizado um notebook que será realocado para o projeto, não havendo necessidade de aquisição de equipamento novo.

3.8 MATRIZ DE COMUNICAÇÃO

As informações a serem disponibilizadas estão detalhadas na matriz de comunicação abaixo, onde constam como as informações do projeto serão geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

As informações deverão ser transmitidas em português, em formato adequado a cada tipo de informação e a cada diferente parte interessada.

Quadro 3 – Matriz de comunicação do projeto

Informação	Propósito	Responsável	Quem precisa da informação	Periodicidade	Armazenamento	Documento padrão	Procedimento
Registro das partes interessadas	Identificar as partes interessadas no projeto e definir estratégias para ganhar suporte ou reduzir obstáculos.	Ger. Projeto	Equipe de Gerenciamento do Projeto	Criado na iniciação e sempre atualizado	Servidor físico	Registro das partes interessadas/plano de comunicação das partes interessadas	Documento estratégico para a gestão do projeto e deve ser de conhecimento do gerente de projeto e pessoas de sua confiança. Deve ser reavaliado sempre, principalmente, quando aparecerem novos conflitos ou novos sinais de resistência do projeto.
Escopo do projeto	Determinar qual trabalho será realizado e quais entregas produzidas.	Ger. Projeto	Equipe do Projeto	Criado no planejamento e sempre atualizado	Servidor físico	EAP	A declaração de escopo deve conter todas entregas e marcos de forma clara com critérios de aceitação mensuráveis e alcançáveis. O Gerente do projeto deve subdividir as principais entregas do projeto e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis (pacotes de trabalho).

Plano de Projeto	Guiar toda equipe do projeto em como executar, controlar, monitorar e encerrar o projeto.	Ger. Projeto	Equipe do Projeto	Criado no planejamento e sempre atualizado	Servidor físico	Plano de Projeto	<p>O gerente de projetos deve definir, integrar e coordenar todos as seções ou planos auxiliares em um plano de projeto.</p> <p>O plano de projeto é a principal fonte de informações de como o projeto será planejado, executado, controlado e encerrado.</p> <p>Ele deve ser aprovado pelas principais partes interessadas do projeto e distribuído conforme definido no próprio plano.</p> <p>As linhas de base de prazo, custo e escopo devem ser salvas após a aprovação do plano do projeto.</p>
Cronograma	Determinar datas de início e término das atividades do projeto e controlar e monitorar o andamento das mesmas.	Ger. Projeto	Equipe do Projeto	Criado na iniciação e sempre atualizado	Servidor físico	Cronograma	<p>O gerente de projetos deve criar o cronograma decompondo cada pacote de trabalho criado na EAP gerada na declaração de escopo do projeto e distribuir para toda equipe do projeto. O cronograma deve ser aprovado pelas principais partes interessadas e os responsáveis pelas atividades devem concordar com a duração das mesmas e estarem comprometidos.</p>

Registro dos riscos	Identificar os riscos associados ao projeto, descrever como serão tratados e monitorá-los.	Ger. Projeto	Equipe de Gerenciamento do Projeto	Criado na iniciação e sempre atualizado	Servidor físico	Registro dos riscos	O gerente de projetos deve identificar os riscos e desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. Durante a execução do projeto, o gerente de projetos deve executar o plano de resposta aos riscos como previsto, identificar novos riscos conforme mudanças no ambiente, além de apresentar um sumário dos riscos nas reuniões de status.
Solicitação de Mudança	Avaliar necessidade da mudança	Solicitante	Gerente de Projeto	A cada nova solicitação	Servidor físico	Formulário de solicitação de mudança	Solicitante preenche template e envia para o gerente de projetos que fará o trâmite da aprovação e seu posterior armazenamento na pasta do projeto
<i>Status Report</i>	Divulgar status e informações importantes sobre o projeto	Ger. Projeto	Cliente/Equipe Interna	Sábado (mensal)	Servidor físico	<i>Status Report</i>	GP receberá informações e organizará no formato do template, enviando para os envolvidos
Reunião de Acompanhamento	Avaliar qualquer ponto de atenção para tomar ações agilmente minimizando o impacto no projeto.	Ger. Projeto	Cliente/Equipe Interna	Sábado a cada 15 dias	Servidor físico	Ata de reunião	GP fará ata de reunião em até 24 horas da reunião e enviará aos participantes da reunião. (Será incluído no texto do e-mail, Aguardo suas considerações em até 24 horas) A validação deverá ocorrer em até 24 horas do envio da ata.

	Aprovar ou rejeitar as mudanças solicitadas.						A ausência de resposta será considerada aceite da mesma.
Registro de Problemas	Registrar os problemas enfrentados e monitorar sua solução	Ger. Projeto	Envolvidos	A cada problema	Servidor físico/HINC	Registro de problemas	GP documentará cada problema e questão enfrentada e monitorará sua solução. Caso o problema identificado seja pertinente à uma tarefa lançada n HINC, o registro do problema deverá ser realizado no acompanhamento da tarefa pelo responsável da tarefa.
Termo de Aceite	Formalizar alguma entrega do projeto	Ger. Projeto	Patrocinador	A cada entrega	Servidor físico	Aceite da entrega	GP buscará a aprovação de cada entrega através do termo de aceite e armazenará na pasta do projeto. As entregas serão feitas por e-mail.
Lições aprendidas	Registrar os principais problemas e como foram solucionados de modo a evitar ocorrências em futuros projetos	Ger. Projeto	Equipe do Projeto	Fim do projeto ou quando o GP julgar necessário	Servidor físico	Lições aprendidas	GP usará o registro de problemas para documentar principais problemas e soluções encontradas para evitar erros em projetos futuros. Enviará aos envolvidos e armazenará na pasta de projetos e na base histórica de lições aprendidas.

3.9 INDICADORES DE MEDIÇÃO DO PROGRESSO DO PROJETO

A medição do progresso do projeto será realizada por meio do plano de gerenciamento da qualidade do projeto, conforme quadro a seguir.

Quadro 4 – Indicadores de medição do progresso do projeto

Requisito	Ações de atingimento	Responsável	Prazo	Acompanhamento	Indicadores
Atendimento dos objetivos específicos: a) compreender os conceitos de incorporação de loteamentos residenciais e padronização de processos; b) caracterizar os documentos que compõem o gerenciamento de projetos; c) identificar as dificuldades e oportunidades relativas aos processos internos da organização; d) elaborar os documentos pertinentes ao plano do projeto.	Realizar consulta bibliográfica	Equipe de projeto	16/07/2022	Deise (Gerente de projeto)	Número mínimo de 3 autores para conceituação por tema
	Elaboração do fluxograma de mapeamento de processos	Deise e Rafaela	15/08/2022	Jean (Patrocinador)	Aceite do patrocinador Atendimento do padrão de simbologia do fluxograma conforme ISO, ou Organização Internacional para Padronização
	Realizar reuniões entre pesquisadores e gestores da organização para identificar as dificuldades e oportunidades relativas aos processos internos;	Equipe de projeto	23/08/2022	Jean (Patrocinador)	Atitudes da qualidade da reunião: engajamento, debates e contribuições
	Sessões de brainstorming do tipo não estruturado com todos os funcionários da empresa, para identificar possíveis melhorias nos processos	Equipe de projeto	06/09/2022	Jean (Patrocinador)	Número de oportunidades identificadas Percentual de frequência dos colaboradores Atitudes da qualidade da reunião: engajamento, debates e contribuições
	Análise de conteúdo (AC), realizada através de observações feitas em relação aos processos, que ocorrerão através de reuniões com os pesquisadores, gestores, patrocinador e funcionários da empresa	Equipe de projeto	30/03/2022	Prof. Cláudio Henrique da Silva	Número de oportunidades identificadas
	Elaboração dos documentos pertinentes ao plano de projeto	Equipe de projeto	03/06/2023	Deise (Gerente de projeto)	Número de processos mapeados a serem padronizados Atendimento dos padrões do Manual do PI do Senac
	Atendimento dos itens da fundamentação	Realizar consulta bibliográfica	Equipe de projeto	16/07/2022	Deise (Gerente de projeto)

teórica	Construir itens da fundação teórica	Equipe de projeto	16/07/2022	Deise (Gerente de projeto)	Número mínimo de 3 autores para conceituação por tema
Coleta de Dados	Realizar reuniões entre pesquisadores e gestores da organização para identificar as dificuldades e oportunidades relativas aos processos internos	Equipe de projeto	23/08/2022	Jean (Patrocinador)	Atitudes da qualidade da reunião: engajamento, debates e contribuições
					Número de oportunidades identificadas
	Sessões de brainstorming do tipo não estruturado com todos os funcionários da empresa, para identificar possíveis melhorias nos processos	Equipe de projeto	06/09/2022	Jean (Patrocinador)	Atitudes da qualidade da reunião: engajamento, debates e contribuições
Análise Técnica e Resultados esperados	Análise de conteúdo (AC), realizada através de observações feitas em relação aos processos, que ocorrerão através de reuniões com os pesquisadores, gestores, patrocinador e funcionários da empresa	Equipe de projeto	30/03/2022	Prof. Cláudio Henrique da Silva	Número de oportunidades identificadas Número de processos mapeados a serem padronizados
	Elaboração dos documentos pertinentes ao plano de projeto	Equipe de projeto	03/06/2023	Deise (Gerente de projeto)	Atendimento dos padrões do Manual do PI do Senac
Prazo	Reunião quinzenal da equipe de projeto para check de atendimento das etapas	Equipe de projeto	Quinzenal até 15/06/2023	Deise (Gerente de projeto)	Percentual de atividades desenvolvidas sem atraso

3.10 RISCOS DO PROJETO

A seguir são apresentados os riscos do projeto com a indicação da resposta planejada para cada um dos riscos identificados.

Quadro 5 – Riscos do projeto e respostas planejadas

	Risco/Resposta Planejada	Responsável	Duração
1	necessidade de consultoria especializada para a implementação		
1.1	contratação de empresa especializada	Deise	15d
2	não aceitação da alta direção		
2.1	comunicar stakeholders	Deise	1d
2.2	aceite da proposição da padronização pela alta direção	Jean	1d
3	resistência dos colaboradores em aderir aos novos métodos de trabalho e diretrizes e uma eventual falta de engajamento		
3.1	Plano de treinamento, contemplando etapas gradativas	Deise	45d
4	a padronização não ter funcionalidade e não cumprir os objetivos do projeto		
4.1	Plano de revisão periódico dos padrões	Deise	45d
6	falta de recurso para contratação de mão de obra para implementação da padronização		
6.1	Planejamento financeiro	Jean	20d
7	falta de comunicação efetiva no treinamento para a implementação		
7.1	Plano de comunicação e plano de treinamento	Deise	45d
9	falta de informações/ações na sequência do fluxo do processo		
9.1	Relatório de lições aprendidas	Deise	10
9.2	Revisão dos padrões	Deise	30d
10	falta de registro das informações relevantes que ocorrem no decorrer do processo		
10.1	Relatório de lições aprendidas	Deise	10
10.2	Revisão dos padrões	Deise	30d
11	necessidade de alterações do fluxo do processo padronizado em função de alterações de legislação. Ex.: plano diretor, licenciamento ambiental		
11.1	Revisão dos padrões	Deise	30d

4. POLÍTICA/DIRETRIZES DE GERENCIAMENTO

A mudança de escopo impactará nos processos de planejamento e seus respectivos documentos. As mudanças do escopo serão comunicadas de forma clara à equipe do projeto pelo Gerente de Projetos. As mudanças serão solicitadas apenas pelo Patrocinador e obrigatoriamente com o preenchimento do Formulário de Solicitação de Mudanças pelo Gerente de Projetos detalhando a mudança no escopo do projeto assegurando que sejam benéficas, identificando os impactos no escopo do projeto que serão detalhados no formulário de solicitação de mudanças.

5. ASSINATURAS E APROVAÇÕES

O patrocinador Sr Jean Carlos Benincá é o responsável por assinar qualquer documento relativo ao projeto, para validação das entregas.

6. SISTEMA DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

O sistema de gerenciamento do projeto será o HINC, já utilizado pela empresa para gerenciamento de seus projetos.

7. CHECK LIST DE DOCUMENTOS

Conforme demais apêndices listados no item 4.2.3 Caracterização dos documentos que compõem o gerenciamento do projeto e Quadro 3 – Lista de documentos do gerenciamento do projeto.

8. REGISTRO DE ALTERAÇÕES DESTE PLANO

Quadro 6 – Quadro do registro de alterações do plano de gerenciamento do projeto

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE B – Plano Integrado de Mudanças

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	31/01/2023

1. INTRODUÇÃO

O controle integrado de mudanças se preocupa com (a) influenciar os fatores que criam as mudanças para assegurar que elas sejam consentidas, (b) determinar que uma mudança ocorreu, e (c) gerenciar as mudanças quando ocorrem. Definido o escopo original do projeto, a linha básica (baselines) de desempenho deve ser mantida por contínuos gerenciamentos das mudanças. Uma nova mudança será rejeitada ou aprovada e incorporada com uma revisão da linha básica do projeto.

2. SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA

A mudança de escopo impactará nos processos de planejamento e seus respectivos documentos. As mudanças do escopo serão comunicadas de forma clara à equipe do projeto pelo Gerente de Projetos. As mudanças serão solicitadas pela equipe do projeto e obrigatoriamente com o preenchimento do Formulário de Solicitação de Mudanças pelo Gerente de Projetos detalhando a mudança no escopo do projeto assegurando que sejam benéficas, identificando os impactos no escopo do projeto que serão detalhados no formulário de solicitação de mudanças.

3. SISTEMA DE MONITORAMENTO DAS MUDANÇAS

O gerente de projetos deve controlar toda variação ocorrida. As variações são identificadas através da comparação do realizado com as linhas de base de prazo, custo e escopo salvo no planejamento. O gerente de projetos certifica-se que as entregas estejam em alinhamento com o escopo do projeto, defende o escopo de mudanças e confirma o nível previsto da qualidade do trabalho que está sendo

executado. O arquivo físico da solicitação de mudança após sua aprovação será digitalizado e liberado em uma unidade de rede no servidor do cliente, onde estará toda documentação do projeto, será disponibilizada uma senha para acesso as partes interessadas para somente leitura. Qualquer alteração ou atualização será feita apenas pelo gerente de projetos.

4. REGISTRO DE ALTERAÇÕES DO PLANO INTEGRADO DE MUDANÇAS

Quadro 1 – Quadro do registro de alterações do plano integrado de mudanças

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE C – Modelo do Formulário de Solicitação de Mudanças

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	31/01/2023

1. IDENTIFICAÇÃO DA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA

1.1 RESPONSÁVEL

Inserir o nome do colaborador que é responsável pela requisição.

1.2 DATA DA REQUISIÇÃO

Inserir a data da requisição.

1.3 REQUISIÇÃO

Inserir a descrição na qual, o requerente deverá identificar a mudança proposta. A identificação deverá conter:

- Descrição da mudança;
- Justificativa para a mudança: prover justificativa para a mudança proposta;
- Impacto de não se implementar a mudança: explicar qual o impacto de não se implementar a mudança proposta;
- Alternativas: identificar outras ações que podem ser tomadas como alternativas à mudança proposta.

A solicitação deverá ser encaminhada ao Gerente de Projetos, caso ele não seja o requerente.

2. ANÁLISE DA SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA

2.1 RESPONSÁVEL

Inserir o nome do colaborador que é responsável pela análise da requisição.

2.2 DATA DA REQUISIÇÃO

Inserir a data em que a análise ocorreu.

2.3 STATUS

Inserir o status de Aprovado, caso a requisição tenha sido analisada e considerado viável sua implementação, ou Reprovado caso contrário.

2.4 ANÁLISE

Inserir o resultado da análise da solicitação. Ela deve considerar o impacto da solicitação sobre:

- Impacto sobre a dependência entre os itens de configuração considerado e os demais itens de configuração do projeto, requisitos e diagramas de projeto;
- Impacto técnico;
- Impacto Funcional (descrever em que o cliente será afetado com a mudança proposta);
- Impacto no Plano do Projeto (orçamento, cronograma e outros recursos – necessidade de aquisição de recursos, por exemplo).

Se a mudança for recusada, o responsável deverá encaminhá-la de volta ao requerente. Se for aceita deverá encaminhar para a revisão do Gerente de Projeto.

3. REGISTRO DE ALTERAÇÕES DO FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS

Quadro 1 – Quadro do registro de alterações do formulário de solicitação de mudanças

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE D – Declaração de Escopo

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
DECLARAÇÃO DE ESCOPO	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	25/03/2023

1. PATROCINADOR

Como patrocinador está o senhor Jean Carlos Benincá, que é sócio proprietário do Grupo H2O e diretor da área de negócios de loteamentos residenciais do Grupo.

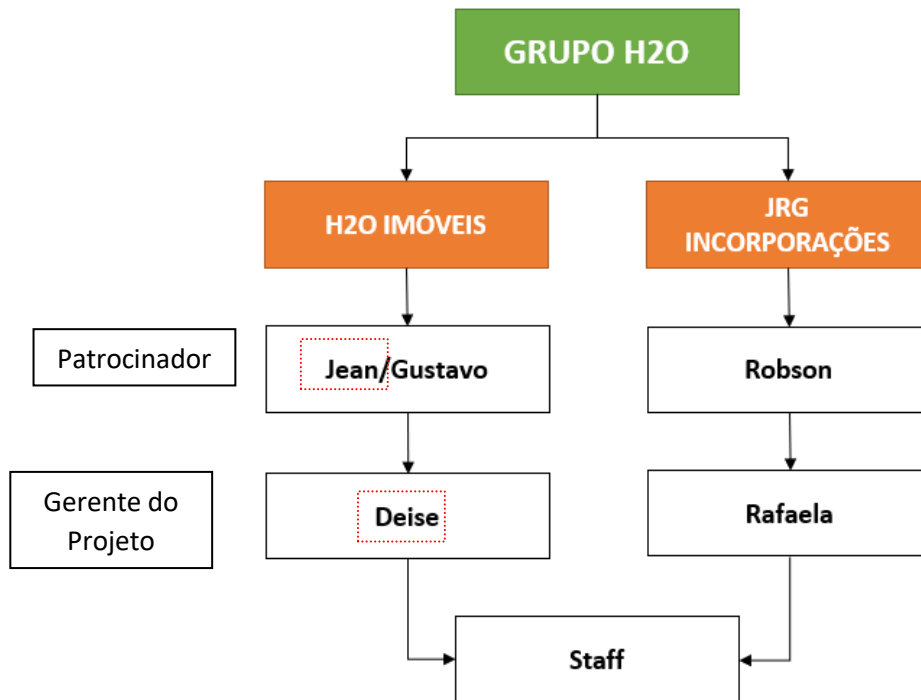
2. NOME DO GERENTE DO PROJETO, SUAS RESPONSABILIDADES E SUA AUTORIDADE

Deise Ieda Caibre é a Gerente de Projetos, tem como responsabilidade o gerenciamento dos prazos, das entregas e da comunicação, e deve aprovar as etapas e dar feedback aos membros da equipe. O Gerente de Projetos tem autoridade de alocar os recursos, definir as atividades e o tempo estimado para as mesmas.

3. ORGANOGRAMA PRELIMINAR

Na sequência está apresentado o organograma definido pela equipe junto dos respectivos membros:

Figura 1 – Organograma do projeto



4. TIME DO PROJETO

A equipe responsável pelo projeto de padronização dos processos internos do Grupo H2O é formada por:

Quadro 1 – Identificação do time do projeto

Nº	Nome	Função	Email
01	Jean Benincá	Patrocinador	jean@grupoh2o.com.br
02	Deise Caibre	Gerente de Projeto	engenharia.deise@grupoh2o.com.br
03	Gustavo Plieski	Equipe de Projeto	gustavo@grupoh2o.com.br
04	Robson Zampieron	Equipe de Projeto	robson@grupoh2o.com.br
05	Rafaela Puchale	Equipe de Projeto	engenharia.rafaela@grupoh2o.com.br

5. OBJETIVOS DO PROJETO

O objetivo geral desse projeto é criar um plano de projeto para padronização de processos da área de negócio de loteamentos residenciais, de forma a implementar as melhorias identificadas e avaliadas no processo crítico da área de incorporação imobiliária visando aumentar a produtividade, reduzir custos, evitar conflitos, cumprimento integral de prazos e satisfação dos *stakeholders*.

6. DESCRIÇÃO DO ESCOPO DO PRODUTO

O produto do projeto é a padronização dos processos críticos identificados nas etapas de implantação de loteamentos residenciais. Faz parte do escopo deste produto:

Quadro 1 – Identificação do escopo do projeto

Cód. EAP	Entrega / Pacote de trabalho
1.1	PLANEJAMENTO
1.1.1	Referencial Teórico
1.1.2	Documentos do Gerenciamento do Projeto
1.1.3	Mapeamento dos Processos
1.1.4	Análise
1.1.5	Melhoria dos Processos Críticos
1.2	IMPLEMENTAÇÃO
1.2.1	Elaboração dos padrões
1.2.2	Comunicação da equipe
1.2.3	Treinamento dos funcionários para cumprimento dos padrões
1.2.4	Validação ou correção dos padrões
1.2.5	Revisão dos padrões (melhoria contínua)

7. JUSTIFICATIVA DO PROJETO

A organização analisada neste estudo, atuante no segmento de consultoria ambiental, incorporação de imóveis e geração de energia, frequentemente depara-se com diversos problemas internos relacionados à ausência de padronização dos processos relacionados a incorporação de loteamentos residenciais. Tais problemas não representam impactos significativos se forem observados isoladamente, mas em um conjunto de análises e conclusões podem ser relevantes, afetando de forma negativa o desempenho organizacional da empresa e afastando-a do seu desejo de alcançar maior competitividade no mercado em que atua.

Dentre os problemas identificados no gerenciamento interno da incorporação de loteamentos residenciais, está a variabilidade em seus processos, tendo em vista que várias pessoas realizam as mesmas atividades de formas distintas, conseqüentemente acarretando falhas de comunicação entre os membros da equipe e gestores.

Apesar da organização possuir uma ferramenta de gestão que permite estruturar as etapas, tarefas, determinar prazos e elencar recursos, a diversificação na condução dos processos junto a ferramenta dificulta implantação de melhorias nas formas de executar tarefas, além disso, com a ausência da documentação das tarefas diárias, muitas informações importantes para a empresa acabam se perdendo, visto que o histórico de diversos processos se concentra em um único colaborador. Com as divergências nas conduções dos processos, a empresa vem observando retrabalhos, sendo que esse tempo poderia ser investido em melhorias nos processos, a fim de aumentar gradativamente a qualidade e quantidade de serviços prestados.

Outro problema identificado é o não cumprimento dos prazos, o que impacta diretamente no planejamento estratégico da empresa, refletindo impactos no fluxo de caixa. Ou seja, a ausência de processos definidos afeta de forma significativa o capital de giro da organização, além de elevar o custo relacionado ao tempo dos profissionais envolvidos, o qual poderia ser investido em outras análises internas, especialmente aquelas relacionadas a indicadores de desempenho para a melhoria contínua e desenvolvimento da área de incorporações, que deve crescer juntamente com toda a empresa. Além disso, sem processos padronizados, a empresa pode ter grande dificuldade de manter um padrão de qualidade, que pode ser um importante requisito para conquistar maior fatia do mercado.

Para a empresa e seus gestores, a padronização possibilitará o desenvolvimento de novas estratégias voltadas para a organização de seus processos internos, possibilitando melhoria na rotina dos colaboradores, segurança na execução, reduzindo as chances de erros e consequentemente retrabalhos, permitindo o direcionamento dos esforços na qualidade dos serviços.

8. ENTREGAS DO PROJETO

As principais entregas do projeto estão descritas no quadro a seguir.

Quadro 2 – Principais entregas do projeto

Cód. EAP	Entrega / Pacote de trabalho	Data de Entrega
1.1	PLANEJAMENTO	
1.1.1	Referencial Teórico	28/02/2023

1.1.2	Documentos do Gerenciamento do Projeto	25/03/2023
1.1.3	Mapeamento dos Processos	28/03/2023
1.1.4	Análise	30/04/2023
1.1.5	Melhoria dos Processos Críticos	15/05/2023
1.2	IMPLEMENTAÇÃO	
1.2.1	Elaboração dos padrões	30/08/2023
1.2.2	Comunicação da equipe	15/09/2023
1.2.3	Treinamento dos funcionários	31/10/2023
1.2.4	Validação ou correção dos padrões	30/11/2023

9. REQUISITOS DO PROJETO

O projeto deve contemplar a melhoria de no mínimo três processos dentro das etapas de implantação de loteamentos residenciais.

10. FRONTEIRAS DO PROJETO

A padronização dos processos deve ser implementada nas Unidades de Concórdia e Joaçaba do Grupo H2O.

11. CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO DO PRODUTO

- os padrões deverão ser elaborados de forma clara e objetiva sendo possível o entendimento por todos os colaboradores da empresa;
- os fluxogramas dos processos devem ser elaborados seguindo o mesmo padrão de cores, fontes, tamanhos e formas.

12. RESTRIÇÕES DO PROJETO

- disponibilidade de recursos humanos (pessoas).

13. PREMISSAS DO PROJETO

- participação dos colaboradores no processo de padronização;

- aceitação da direção/gerentes da empresa;
- treinamento dos colaboradores para uso do software de gerenciamento de projetos.

14. RISCOS INICIALMENTE DEFINIDOS

Os riscos inicialmente definidos no termo de abertura do projeto, foram:

- resistência dos colaboradores em aderir aos novos métodos de trabalho e diretrizes e uma eventual falta de engajamento;
- a padronização não ter funcionalidade e não cumprir os objetivos do projeto;
- não cumprimento do cronograma proposto para a implementação;
- identificação de demanda por um novo software de gerenciamento de projeto.

15. ESTIMATIVA DE CUSTOS

Os custos do projeto estão atrelados ao consumo de materiais de escritório e as horas de trabalho da equipe do projeto, estimados em R\$ 18.000,00 (dezoito mil reais).

Será utilizado um notebook que será realocado para o projeto, não havendo necessidade de aquisição de equipamento novo.

16. REGISTRO DE ALTERAÇÕES DA DECLARAÇÃO DE ESCOPO

Quadro 3 – Quadro do registro de alterações da declaração de escopo

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE E – Documento de Requisitos

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
DOCUMENTO DE REQUISITOS	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	03/05/2023

1. OBJETIVO DO DOCUMENTO DE REQUISITOS

Tem como objetivo documentar como os requisitos serão analisados, documentados e gerenciados do início ao fim do projeto, antecipando possíveis ações e impactos que possam existir, caso seja necessário mudar os requisitos estabelecidos durante o projeto.

2. REQUISITOS DO PROJETO

Quadro 1 – Identificação e classificação dos requisitos do projeto

Código do requisito	RPJ01
Requisito	O projeto deve contemplar a melhoria de no mínimo três processos dentro das etapas de implantação de loteamentos residenciais
Dono	Deise Ieda Caibre (gerente do projeto)
Prioridade	Escala: essencial

3. REQUISITOS DO PRODUTO

Quadro 2 – Identificação e classificação dos requisitos do produto

Código do requisito	RPD01
Requisito	os padrões deverão ser elaborados de forma clara e objetiva sendo possível o entendimento por todos os colaboradores da empresa
Dono	Deise Ieda Caibre (gerente do projeto)
Prioridade	Escala: essencial
Código do requisito	RPD02
Requisito	os fluxogramas dos processos devem ser elaborados seguindo o mesmo padrão de cores, fontes, tamanhos e formas
Dono	Deise Ieda Caibre (gerente do projeto)
Prioridade	Escala: essencial

4. REGISTRO DE ALTERAÇÕES PARA O DOCUMENTO DE REQUISITOS

Quadro 3 – Registro de alterações para o documento de requisitos

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE F – Dicionário de EAP

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
DICIONÁRIO DE EAP	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	03/05/2023

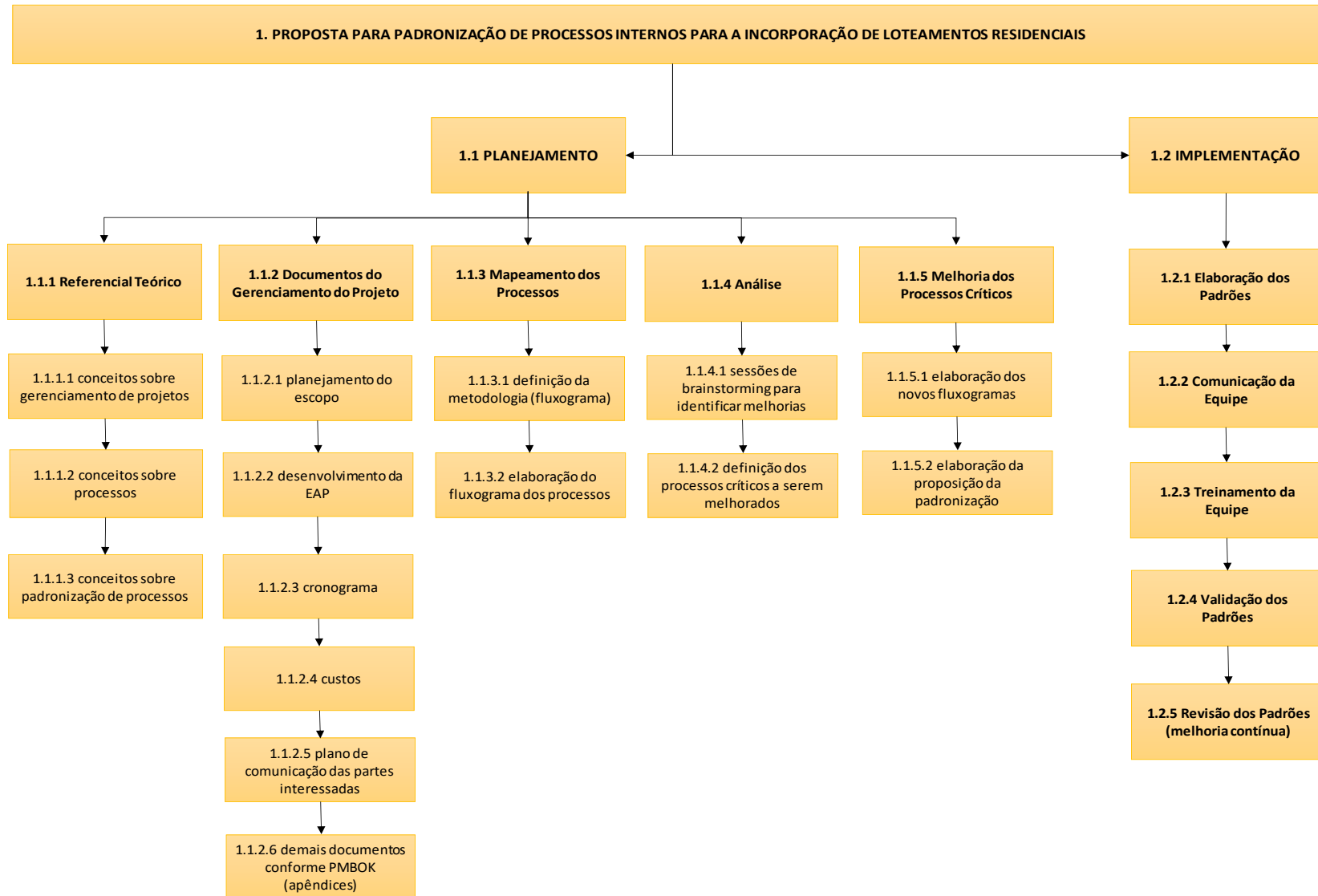
1. OBJETIVO

Descrever de forma detalhada todas as entregas e pacotes de trabalho definidos na EAP - Estrutura Analítica do Projeto.

2. EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

A figura a seguir apresenta a EAP gráfica do projeto.

Figura 1 – EAP gráfica do projeto



3. DICIONÁRIO DA EAP

Quadro 1 – Dicionário da EAP

Cód. EAP	Entrega / Pacote de trabalho	Descrição/Atividades Envolvidas
1.1	PLANEJAMENTO	
1.1.1	Referencial Teórico	
1.1.1.1	Escrever os conceitos sobre gerenciamento de projetos	Realizar consulta bibliográfica em livros e publicações (artigos científicos, monografias, dissertações e teses) sobre o tema. Referenciar ao menos três autores diferentes para cada assunto: metodologias de gerenciamento (PMBOK, ágil e híbrida)
1.1.1.2	Escrever os conceitos sobre processos	Realizar consulta bibliográfica em livros e publicações (artigos científicos, monografias, dissertações e teses) sobre o tema. Referenciar ao menos três autores diferentes para cada assunto.
1.1.1.3	Escrever os conceitos sobre padronização de processos	Realizar consulta bibliográfica em livros e publicações (artigos científicos, monografias, dissertações e teses) sobre o tema. Referenciar ao menos três autores diferentes para cada assunto: método de padronização, controle do cumprimento dos padrões
1.1.2	Documentos do Gerenciamento do Projeto	
1.1.2.1	Planejamento do escopo	Buscar orientações e modelo de escopo do projeto na disciplina de gerenciamento de escopo
1.1.2.2	Desenvolvimento da EAP	
1.1.2.3	Cronograma	Buscar orientações e modelo de cronograma do projeto na disciplina de gerenciamento de cronograma
1.1.2.4	Levantamento de custos e orçamento	Buscar orientações e modelo de orçamento do projeto na disciplina de gerenciamento de custos
1.1.2.5	Comunicação das partes interessadas	Buscar orientações e modelo de plano de comunicação na disciplina de gerenciamento da comunicação e

		gerenciamento das partes interessadas
1.1.2.6	Demais documentos conforme PMBOK (apêndices)	Buscar orientações e modelos de documentos nas demais disciplinas do curso
1.1.3	Mapeamento dos Processos	
1.1.3.1	Definição da metodologia de desenvolvimento do fluxograma do processo	Definir qual o programa será utilizado para a elaboração do fluxograma (softwares)
1.1.3.2	Elaboração do fluxograma de mapeamento de processos	Fazer uma pesquisa em documentos internos sobre os processos envolvidos na implantação de loteamentos residenciais; Mapear os processos em forma de fluxograma
1.1.4	Análise	
1.1.4.1	Sessões de brainstorming do tipo não estruturado com todos os funcionários da empresa, para identificar possíveis melhorias nos processos	Obter informações da equipe de quais são os processos mais problemáticos
1.1.4.2	Definição dos processos críticos a serem melhorados	Priorizar três processos críticos para serem melhorados neste projeto
1.1.5	Melhoria dos Processos Críticos	
1.1.5.1	Elaboração dos novos fluxogramas dos processos	Identificar as melhorias para cada processo selecionado e elaborar o fluxograma dos novos processos melhorados
1.1.5.2	Elaboração da proposição da padronização dos processos	Modelar o padrão de cada processo melhorado
1.2	IMPLEMENTAÇÃO	
1.2.1	Elaboração dos padrões	
1.2.2	Comunicação da equipe	Em etapa posterior à elaboração dos padrões, na fase de implementação da padronização, será realizada a comunicação, em uma linguagem que seja facilmente entendível, comunicando os envolvidos sobre os novos procedimentos através de um novo workshop
1.2.3	Treinamento dos funcionários para cumprimento dos padrões	Após o seu estabelecimento dos padrões, será realizado um treinamento

		com os principais executores do processo, para que esses consigam seguir os passos que deverão executados no processo. O gerente do projeto deverá sempre supervisioná-los e auditá-los.
1.2.4	Validação ou correção dos padrões	A implantação da padronização não se encerra após a elaboração final dos documentos, pois é fundamental de tempos em tempos discutir o seu conteúdo, analisando oportunidades de melhorias. Para atender esse procedimento, os diretores definiram que a cada seis meses será realizada uma reunião com o gerente de projetos e os coordenadores de setor, com o principal executor do processo e com a pessoa responsável pela elaboração do padrão, a fim de discutirem se ele continua atendendo as necessidades do processo.

4. REGISTRO DE ALTERAÇÕES DO DICIONÁRIO DA EAP

Quadro 2 – Registro de alterações para o dicionário da EAP

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE G – Plano de Gerenciamento do Tempo

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	03/05/2023

1. OBJETIVO

O plano de gerenciamento do tempo traz os procedimentos necessários para garantir que o planejamento e a execução do projeto ocorram dentro do prazo estabelecido.

2. PROCESSOS E GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA

2.1 DEFINIR AS ATIVIDADES

As atividades foram definidas com base na necessidade do patrocinador, sendo buscadas também opiniões de especialistas e realizadas reuniões de brainstorming com a equipe do projeto. O gerente do projeto foi o responsável pela compilação das informações, e a equipe do projeto contribuiu na elaboração do escopo do projeto e das atividades que o compõem. Para definição de atividades foi utilizada a EAP.

2.2 SEQUENCIAR AS ATIVIDADES

Para sequenciar as atividades foi utilizado o software de gerenciamento de projetos HINC. As atividades foram listadas de forma a atender os objetivos específicos do projeto integrador, bem como os elementos pré-textuais, textuais e pós-textuais do manual que compõem o projeto integrador.

A equipe do projeto foi responsável pelo sequenciamento de atividades, onde foi realizada uma sessão de brainstorming onde foram definidas as atividades marco do projeto.

Quadro 1 – Marcos do projeto

Cód. EAP	Entrega / Pacote de trabalho
1.1	PLANEJAMENTO
1.1.1	Referencial Teórico
1.1.2	Documentos do Gerenciamento do Projeto
1.1.3	Mapeamento dos Processos
1.1.4	Análise
1.1.5	Melhoria dos Processos Críticos
1.2	IMPLEMENTAÇÃO
1.2.1	Elaboração dos padrões
1.2.2	Comunicação da equipe
1.2.3	Treinamento dos funcionários
1.2.4	Validação ou correção dos padrões

2.3 ESTIMAR AS DURAÇÕES DAS ATIVIDADES

A duração das atividades foi definida com base no prazo disponível para entrega do Projeto Integrador.

- Foram definidas entregas parciais conforme escopo do projeto;
- Foi utilizada a ferramenta HINC.

A estimativa da duração das atividades foi feita pelo método da análise PERT (distribuição beta), onde foi definida a duração pela média pondera entre o cenário mais otimista, o cenário pessimista e a duração mais provável.

Utilizou-se a seguinte fórmula:

$$\mu = (o + 4m + p) / 6$$

A tabela a seguir apresenta os dados obtidos com a análise PERT para as atividades do projeto:

Quadro 2 – Análise PERT para o projeto

Cód. EAP	Entrega / Pacote de trabalho	Otimista	Pessimista	Mais Provável	Média Ponderada	
					h	dia
1.1	PLANEJAMENTO					
1.1.1	Referencial Teórico					
1.1.1.1	Escrever os conceitos sobre gerenciamento de projetos	8	16	10	10,67	1,33
1.1.1.2	Escrever os conceitos sobre processos	12	20	16	16	2,00
1.1.1.3	Escrever os conceitos sobre padronização de processos	12	20	16	16	2,00
1.1.2	Documentos do Gerenciamento do Projeto					
1.1.2.1	Planejamento do escopo	4	16	10	10	1,25
1.1.2.2	Desenvolvimento da EAP	4	16	10	10	1,25
1.1.2.3	Cronograma	4	16	10	10	1,25
1.1.2.4	Levantamento de custos e orçamento	4	16	10	10	1,25
1.1.2.5	Comunicação das partes interessadas	4	16	10	10	1,25
1.1.2.6	Demais documentos conforme PMBOK (apêndices)	4	16	10	10	1,25
1.1.3	Mapeamento dos Processos					
1.1.3.1	Definição da metodologia de desenvolvimento do fluxograma do processo	4	8	2	3,33	0,42
1.1.3.2	Elaboração do fluxograma de mapeamento de processos	8	40	15	18	2,25
1.1.4	Análise					
1.1.4.1	Sessões de brainstorming do tipo não estruturado com todos os funcionários da empresa, para identificar possíveis melhorias nos processos	4	12	8	8	1,00
1.1.4.2	Definição dos processos críticos a serem melhorados	4	16	10	10	1,25
1.1.5	Melhoria dos Processos Críticos					
1.1.5.1	Elaboração dos novos fluxogramas dos processos	8	40	15	18	2,25
1.1.5.2	Elaboração da proposição da padronização dos processos	8	40	15	18	2,25
1.2	IMPLEMENTAÇÃO					
1.2.1	Elaboração dos padrões	8	40	15	18	2,25

1.2.2	Comunicação da equipe	8	40	15	18	2,25
1.2.3	Treinamento dos funcionários para cumprimento dos padrões	8	40	15	18	2,25
1.2.4	Validação ou correção dos padrões	8	40	15	18	2,25

2.4 DESENVOLVER O CRONOGRAMA

O cronograma foi desenvolvido junto com a equipe de projeto utilizando como base os documentos já realizados. Para realização do cronograma foi utilizado o software HINC e utilizou-se a EAP.

Os critérios adotados para desenvolvimento do cronograma foram:

- Entregas parciais conforme avaliação do professor orientador;
- Prazo final de acordo com o prazo estabelecido para entrega do PI;
- Prazo determinado pela empresa para a implementação da padronização.

Se houver atrasos no cronograma, será utilizado o método do nivelamento de recursos, visando otimizar os recursos não alocados em determinado período, para auxiliar na execução das tarefas do caminho crítico.

2.5 CONTROLE DO CRONOGRAMA

O gerenciamento do cronograma ocorrerá a partir dos dados fornecidos pelo software de gerenciamento chamado HINC que foi escolhida como ferramenta para relacionar as tarefas e atividades do projeto, bem como fazer todo o acompanhamento e registrar o avanço das mesmas durante a realização do projeto.

O percentual de andamento das atividades será atualizado pelo Gerente do Projeto através do software HINC. Para estas atualizações serão efetuadas consultas diretas com cada responsável ou nas reuniões presenciais de monitoramento e controle, conforme plano de gerenciamento das Comunicações que é parte integrante deste plano.

A definição do percentual de conclusão seguirá os seguintes critérios:

Quadro 4 – Critérios de avanço físico do cronograma

Avanço Físico	
Status (%)	Atividade
0%	Não iniciada
30%	Iniciada
60%	Com razoável evolução após o início
90%	Faltando apenas revisão final e ou aprovação
100%	Concluída

As avaliações referentes ao andamento do projeto, serão efetuadas durante as reuniões presenciais da equipe a cada 15 dias.

No que se refere às medidas para recuperação de prazos, serão encaminhadas via e-mail formal aos envolvidos no projeto com os planos ação propostos.




Medidas que alterem o prazo final de entrega do projeto deverão ser tratadas e autorizadas pelo Gerente do Projeto, que fará uma revisão do cronograma no HINC e pedirá aval e assinatura do patrocinador para efetivar nova data de entrega.

Toda alteração de prazo precisa ser mitigada, porém não havendo possibilidade e tendo impacto significativo no projeto, deve acontecer a priorização conforme a qualificação dos riscos que estão listados Plano de Gerenciamento de Riscos, determinando sua criticidade e plano de respostas ao impacto gerado.

As mudanças de prazos devem ser analisadas após a geração do Formulário de Solicitação de Mudanças, sendo que os resultados devem ser apresentados na reunião presencial de monitoramento e controle conforme definido no Plano de Gerenciamento de Comunicações.

Os prazos do projeto serão avaliados quinzenalmente pelo gerente do projeto de maneira formal via WhatsApp® ou nas reuniões presenciais de monitoramento e controle, onde serão alinhadas medidas corretivas quando necessário.

Serão definidas “bandeiras” de forma a alertar os Stakeholders se a execução está dentro do cronograma previsto ou não. As bandeiras definidas para este projeto são:

-  Preocupante
-  Atenção
-  Revisão

O controle do cronograma será feito pela análise do IDP, sendo dividido o valor agregado pelo valor planejado.

3. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO

3.1 RESPONSÁVEIS PELO PLANO

O Gerente do Projeto será responsável direto pelo Plano de Gerenciamento de Tempo, sua atualização e elaboração de relatório.

A atualização do Plano de Gerenciamento do Tempo deve ser feita sempre que houver alguma demanda avaliada e ratificada por reunião presencial extraordinária de monitoramento e controle.

4. OUTROS ASSUNTOS RELACIONADOS AO GERENCIAMENTO DO TEMPO DO PROJETO NÃO PREVISTOS NESTE PLANO

Qualquer atualização ou mudanças perante o plano de gerenciamento de tempo, bem como a extinção ou aprimoramento de partes deste projeto serão discutidas na reunião presencial extraordinária de monitoramento e controle. Em caso de aceite, o Gerente de Projeto deverá designar um responsável por fazer as atualizações necessárias a este plano.

5. REGISTRO DE ALTERAÇÕES DO PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

Quadro 5 – Registro de alterações do plano de gerenciamento do tempo

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE H – Cronograma

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
CRONOGRAMA	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	03/05/2023

1. ELABORAÇÃO DO CRONOGRAMA

O cronograma foi desenvolvido junto com a equipe de projeto utilizando como base os documentos já realizados. Para realização do cronograma foi utilizado o software HINC e utilizou-se a EAP.

Os critérios adotados para desenvolvimento do cronograma foram:

- Entregas parciais conforme avaliação do professor orientador;
- Prazo final de acordo com o prazo estabelecido para entrega do PI;
- Prazo determinado pela empresa para a implementação da padronização.

No quadro a seguir é apresentado o cronograma do projeto, extraído do software HINC.

Quadro 3 – Cronograma do projeto

Atividade	Início	Fim	Estado	Progresso	Recursos
PLANEJAMENTO	22/03/2022	15/09/2023	Finalizado	100,00%	
Referencial Teórico	22/03/2022	28/02/2023	Finalizado	100,00%	
Escrever os conceitos sobre gerenciamento de projetos	22/03/2022	28/02/2023	Finalizado	100,00%	{Rafaela Zanella Puchale}
Escrever os conceitos sobre processos	22/03/2022	28/02/2023	Finalizado	100,00%	{Gustavo Plieski}
Escrever os conceitos sobre padronização de processos	22/03/2022	28/02/2023	Finalizado	100,00%	{Deise Caibre}
Documentos do Gerenciamento do Projeto	26/08/2022	15/09/2023	Finalizado	100,00%	
Planejamento do escopo	26/08/2022	30/08/2022	Finalizado	100,00%	{Deise Caibre}
Desenvolvimento da EAP	26/08/2022	30/08/2022	Finalizado	100,00%	{Deise Caibre}
Definição do cronograma	13/09/2022	15/09/2023	Finalizado	100,00%	{Deise Caibre}
Levantamento de custos e orçamento	16/09/2022	20/09/2022	Finalizado	100,00%	{Deise Caibre}
Comunicação das partes interessadas	26/09/2022	28/09/2022	Finalizado	100,00%	{Deise Caibre}
Demais documentos conforme PMBOK (apêndices)	26/08/2022	25/05/2023	Finalizado	100,00%	{Deise Caibre}
Mapeamento dos Processos	18/05/2022	15/06/2022	Finalizado	100,00%	
Definição da metodologia de desenvolvimento do fluxograma do processo	18/05/2022	26/05/2022	Finalizado	100,00%	{Deise Caibre}
Elaboração do fluxograma de mapeamento de processos	27/05/2022	15/06/2022	Finalizado	100,00%	{Robson Zampieron,Gustavo Plieski,Deise Caibre,Rafaela Zanella Puchale}
Análise	12/08/2022	15/09/2022	Finalizado	100,00%	
Sessões de brainstorming do tipo não estruturado com todos os funcionários da empresa, para identificar possíveis melhorias nos processos	12/08/2022	12/08/2022	Finalizado	100,00%	{Robson Zampieron,Gustavo Plieski,Deise Caibre,Rafaela Zanella Puchale}
Definição dos processos críticos a serem melhorados	15/09/2022	15/09/2022	Finalizado	100,00%	{Robson Zampieron,Gustavo Plieski,Deise Caibre,Rafaela Zanella Puchale}
Melhoria dos Processos Críticos	16/09/2022	08/05/2023	Finalizado	100,00%	
Elaboração dos novos fluxogramas dos processos	16/09/2022	08/05/2023	Finalizado	100,00%	{Deise Caibre}

Elaboração da proposição da padronização dos processos	16/09/2022	08/05/2023	Finalizado	100,00%	{Deise Caibre}
IMPLEMENTAÇÃO	01/08/2023	31/12/2023	Executando	0,00%	
Elaboração dos padrões	01/08/2023	30/08/2023	Executando	0,00%	{Deise Caibre,Rafaela Zanella Puchale}
Comunicação da equipe	15/09/2023	15/09/2023	Executando	0,00%	{Deise Caibre,Rafaela Zanella Puchale}
Treinamento dos funcionários para cumprimento dos padrões	16/09/2023	31/10/2023	Executando	0,00%	{Deise Caibre,Rafaela Zanella Puchale}
Validação ou correção dos padrões	01/11/2023	30/11/2023	Executando	0,00%	{Deise Caibre,Rafaela Zanella Puchale}

2. REGISTRO DE ALTERAÇÕES DO CRONOGRAMA

Quadro 1 – Registro de alterações do cronograma

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE I – Plano de Gerenciamento de Custos

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	03/05/2023

1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

Após o Gerente de Projetos ter feito o levantamento de todas as etapas juntamente com o a equipe do projeto, o mesmo transferirá as etapas para o software HINC. Neste software, será estimado o tempo de duração de cada etapa.

O Gerente de Projetos incluirá na ferramenta todos os recursos (pessoas) e recursos (materiais) com seus determinados custos por hora. Desta forma o programa calculará automaticamente o custo por etapa, fase do projeto e até do projeto todo.

Em caso de extrapolação do orçamento, o Patrocinador deverá ser informado, conforme descrito no Plano de Gerenciamento da Comunicação. Caso haja gastos não previstos, o mesmo deve prioritariamente utilizar a reserva técnica do projeto.

2. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÕES DO ORÇAMENTO DO PROJETO E DAS RESERVAS GERENCIAIS

O relatório de orçamento do projeto deve ser atualizado e revisado quinzenalmente, pelo Gerente de Projetos, pois estes resultados serão apresentados nas reuniões de *status report* com o Patrocinador (também quinzenais), além de armazenadas para criar uma linha do tempo do projeto.

Caso o projeto esteja gastando menos do que o planejado, esse valor residual será remanejado para a reserva técnica ao término de cada fase do projeto. Caso ao término do projeto haja ainda sobras, as mesmas serão usadas para ressarcir o Patrocinador de eventuais despesas extras do projeto

(caso haja). Se ainda assim tiver saldo positivo, o mesmo será revertido para a equipe de projeto.

3. RESERVAS GERENCIAIS

A reserva gerencial do projeto foi calculada no valor de R\$ 4.500,00 (quatro mil e quinhentos reais), equivalente a 25% do valor total do projeto. Este valor é designado para cobrir eventuais despesas preestabelecidas no Plano de Gerenciamento de Riscos.

Na tabela a seguir, tem-se as estimativas iniciais do projeto.

Quadro 1 – Orçamento do projeto

Item	Descrição	Valor Total
1	Gerenciamento do projeto	R\$ 6.000,00
2	Mapeamento dos processos	R\$ 4.000,00
3	Análise	R\$ 1.200,00
4	Melhorias dos processos críticos	R\$ 2.500,00
5	Elaboração dos padrões	R\$ 2.000,00
6	Comunicação da equipe	R\$ 200,00
7	Treinamento dos funcionários para cumprimento dos padrões	R\$ 800,00
8	Validação ou correção dos padrões	R\$ 800,00
9	Despesas com materiais de escritório	R\$ 500,00
10	Notebook e retroprojetor (disponíveis na empresa e serão realocados para o projeto)	0,00

O Gerente de Projetos poderá utilizar a reserva técnica de forma autônoma. Caso o valor do projeto ultrapasse essa reserva, o Patrocinador deverá ser feita uma reunião com o Patrocinador (conforme consta no Plano de Gerenciamento de Comunicações) para solicitar uma nova verba.

4. ALOCAÇÃO FINANCEIRA DAS MUDANÇAS NO ORÇAMENTO

As mudanças que se fazem necessárias durante a execução do projeto serão custeadas pelas reservas gerenciais em primeira instância. As que extrapolarem o valor da reserva gerencial deverão ser aprovadas pelo Patrocinador.

5. FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O plano de gerenciamento de custos será reavaliado quinzenalmente na reunião da equipe do projeto, onde será também atualizado o *status report* a ser exibido ao Patrocinador em sua próxima reunião.

6. REGISTRO DE ALTERAÇÕES DESTE PLANO

Quadro 2 – Registro de alterações do plano de gerenciamento de custos

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE J – Orçamento

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
ORÇAMENTO	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	03/05/2023

1. ORÇAMENTO DETALHADO

Quadro 1 – Orçamento do projeto

Item	Descrição	Unidade	Valor Unitário	Quantidade	Valor Total
1	Gerenciamento do projeto	h	R\$ 100,00	60	R\$ 6.000,00
2	Mapeamento dos processos	h	R\$ 100,00	40	R\$ 4.000,00
3	Análise	h	R\$ 100,00	12	R\$ 1.200,00
4	Melhorias dos processos críticos	h	R\$ 100,00	25	R\$ 2.500,00
5	Elaboração dos padrões	h	R\$ 100,00	20	R\$ 2.000,00
6	Comunicação da equipe	h	R\$ 100,00	2	R\$ 200,00
7	Treinamento dos funcionários para cumprimento dos padrões	h	R\$ 100,00	8	R\$ 800,00
8	Validação ou correção dos padrões	h	R\$ 100,00	8	R\$ 800,00
9	Despesas com materiais de escritório	un	R\$ 500,00	1	R\$ 500,00
10	Notebook e retroprojektor (disponíveis na empresa e serão realocados para o projeto)	un	0,00	1	0,00
Total					R\$ 18.000,00
Reserva de contingência					R\$ 4.500,00

2. REGISTRO DE ALTERAÇÕES DO ORÇAMENTO

Quadro 2 – Registro de alterações do orçamento

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE K – Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	03/05/2023

1. OBJETIVO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Gerenciar as partes interessadas do projeto requer um Plano de gerenciamento das partes interessadas desenvolvido e aprovado durante a fase inicial do projeto englobando os processos necessários para identificar as partes interessadas no projeto, analisar suas expectativas e capacidade de impactar o projeto e principalmente, desenvolver estratégias para garantir o engajamento adequado das partes interessadas para atender os objetivos do projeto.

O Plano de gerenciamento das partes interessadas descreve os processos usados de modo a garantir o engajamento das partes interessadas desde a identificação das partes interessadas até o encerramento do projeto.

Abaixo estão descritos os processos usados para atender esses objetivos.

2. PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

2.1 IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS

Processo de identificar todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e documentar as informações relevantes relacionadas aos seus interesses, nível de engajamento e impacto no sucesso do projeto, conforme descrito neste plano.

2.2 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Processo de desenvolver e descrever de forma detalhada e clara neste plano estratégias eficazes de modo a garantir o engajamento adequado das partes interessadas no projeto com base nos levantamentos feitos no processo “Identificar as partes interessadas”.

2.3 GERENCIAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Processo de comunicar e interagir com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem, conforme descrito neste plano.

2.4 CONTROLAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Processo de monitorar relacionamentos entre partes interessadas, ajustar estratégias para engajar partes interessadas eliminando as resistências e aumentando o suporte ao projeto, conforme descrito neste plano.

3. IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS

As partes interessadas classificadas de acordo com sua importância no projeto, suas principais responsabilidades, expectativas e necessidades de comunicação estão descritas no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Identificação das partes interessadas

Parte interessada	E-mail	Celular	Telefone	Empresa	Função
Jean Carlos Benincá	jean@grupoh2o.com.br	49 99146 3175	49 3444 0373	Grupo H2O Concórdia	Patrocinador
Deise Caibre	engenharia.deise@grupoh2o.com.br	49 99146 3168	49 3444 0373	Grupo H2O Concórdia	Gerente de Projeto
Gustavo Plieski	gustavo@grupoh2o.com.br	49 99109 3598	49 3444 0373	Grupo H2O Concórdia	Equipe de Projeto
Robson Zampieron	robson@grupoh2o.com.br	49 99146 3148	49 3521 1519	Grupo H2O Joaçaba	Equipe de Projeto
Rafaela Puchale	engenharia.rafaela@grupoh2o.com.br	49 99162 6509	49 3521 1519	Grupo H2O Joaçaba	Equipe de Projeto
Josué Afonso Spitzner	engenharia.josue@grupoh2o.com.br	49 99807 3637	49 3521 1519	Grupo H2O Joaçaba	Participante
Jucilene Casagrande	financeiro@grupoh2o.com.br	49 99833 3455	49 3444 0373	Grupo H2O Concórdia	Participante
Carla Palhano	financeiro1@grupoh2o.com.br	49 99146 3149	49 3521 1519	Grupo H2O Joaçaba	Participante

4. GERENCIAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Determinar os níveis de engajamento atual e desejado para as partes interessadas mais importantes, quais estratégias serão usadas para quebrar resistências e garantir seu engajamento no projeto. As estratégias podem ser genéricas, para grupos de pessoas ou para pessoas específicas. o nível de engajamento utilizado para este projeto é determinado a seguir (Quadro 2):

Quadro 2 – Critérios dos níveis de engajamento

Nível de engajamento		
A	Apoiador	Suporta o projeto
N	Neutro	Tem conhecimento sobre o projeto, porém, está neutro.
R	Resistente	Se tiver oportunidade, prejudicará o andamento do projeto
D	Desinformado	Não tem informação sobre o projeto, por isso, não tem posição formada
L	Lidera	Engajado em garantir o sucesso do projeto

No quadro 3 a seguir é apresentada a identificação das partes interessadas com sua classificação e nível de engajamento. Em vermelho, as partes interessadas de alta importância; em amarelo, de média importância e em verde as partes de baixa importância.

Quadro 3 – Avaliação e classificação das partes interessadas

Identificação			Avaliação							Classificação	
Cód.	Importância	Parte interessada	Principais responsabilidades	Requisitos de Comunicação	Principais expectativas	Poder na empresa	Interesse no projeto	Influência no projeto	Impacto	interna/externa	Nível de engajamento
5	625	Jean Carlos Benincá	Aprovar o projeto e solicitar mudanças.	Informa o projeto; recebe entregas conforme os principais marcos do cronograma	Padronizar os processos de implantação de loteamentos residenciais	5-Muito Alto	5-Muito Alto	5-Muito Alta	5-Muito Alto	Interna	Lidera
1	256	Deise Caibre	Assegurar que o projeto fique dentro do escopo, do custo, da qualidade e do prazo acordado. Além de monitorar os indicadores de projeto, obter, selecionar e adquirir recursos humanos, financeiros e materiais. O gerente de projetos deverá coordenar as partes interessadas, gerenciando conflitos, comunicando decisões e resultados.	Repassa as informações do patrocinador a equipe de trabalho; recebe as entregas e repassa ao patrocinador; conforme principais marcos do cronograma	Estabelecer a metodologia da padronização.	4-Alto	4-Alto	4-Alta	4-Alto	Interna	Lidera
3	625	Gustavo Plieski	Executar o projeto conforme escopo, cronograma e custo acordado.	Recebe informações e executa	Estabelecer a metodologia da padronização.	5-Muito Alto	5-Muito Alto	5-Muito Alta	5-Muito Alto	Interna	Apoiador
4	625	Robson Zampieron	Executar o projeto conforme escopo, cronograma e custo acordado.	Recebe informações e executa	Estabelecer a metodologia da padronização.	5-Muito Alto	5-Muito Alto	5-Muito Alta	5-Muito Alto	Interna	Apoiador
2	81	Rafaela Puchale	Executar o projeto conforme escopo, cronograma e custo	Recebe informações e executa	Estabelecer a metodologia da	3-Médio	3-Médio	3-Média	3-Médio	Interna	Apoiador

			acordado.		padronização.						
8	54	Josué Afonso Spitzner	Executar o projeto conforme escopo, cronograma e custo acordado.	Recebe informações e executa	Nenhuma	3-Médio	2-Baixo	3-Média	3-Médio	Interna	Apoiador
6	6	Jucilene Casagrande	Executar o projeto conforme escopo, cronograma e custo acordado.	Recebe informações e executa	Nenhuma	3-Médio	2-Baixo	1-Muito baixa	1-Muito baixo	Interna	Neutro
7	6	Carla Palhano	Executar o projeto conforme escopo, cronograma e custo acordado.	Recebe informações e executa	Nenhuma	3-Médio	2-Baixo	1-Muito baixa	1-Muito baixo	Interna	Neutro

5. CONTROLAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Serão realizadas reuniões quinzenais com a equipe do projeto para:

- Verificar se as expectativas em relação ao projeto continuam as mesmas;
- Identificar novas partes interessadas;
- Verificar quais partes interessadas se tornaram mais importantes para o sucesso do projeto e rever as estratégias para engajá-las;
- Identificar se existem problemas de relacionamento ou de engajamento entre a equipe do projeto;
- Identificar e avaliar pontos de atenção relacionados com engajamento;
- Avaliar o tempo de resolução dos problemas e se houve dificuldade de engajamento de membros da equipe;
- Avaliar os problemas, suas causas e verificar se não estão atreladas com resistência de alguma parte interessada.

6. REGISTRO DE ALTERAÇÕES DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Quadro 1 – Registro de alterações do plano de gerenciamento das partes interessadas

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE L – Plano de Gerenciamento das Comunicações

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	17/10/22

1. OBJETIVO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Gerenciar as comunicações do projeto requer um plano de gerenciamento das comunicações desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto englobando os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

O plano de gerenciamento das comunicações descreve de forma clara como as comunicações do projeto serão planejadas, estruturadas, monitoradas e controladas e guia a equipe em relação a todo o ciclo de vida das informações usadas no projeto (da sua geração e coleta até o seu armazenamento e possível descarte).

Abaixo estão descritos os processos usados para atender esses objetivos.

2. PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

2.1 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Processo de descrever de forma detalhada e clara neste plano como as comunicações do projeto serão planejadas, estruturadas, monitoradas e controladas com base nas necessidades de informação, requisitos das partes interessadas e os ativos organizacionais disponíveis.

2.2 GERENCIAR AS COMUNICAÇÕES

Processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme descrito neste plano.

2.3 CONTROLAR AS COMUNICAÇÕES

Processo de monitorar e controlar as comunicações para garantir que as necessidades de informação das partes interessadas sejam atendidas, conforme descrito neste plano.

3. ENTRADAS, FERRAMENTAS E DIRETRIZES PARA OS PROCESSOS

3.1 REQUISITOS DE COMUNICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Os requisitos da comunicação das partes interessadas foram definidos no plano de gerenciamento das partes interessadas, conforme quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Identificação dos requisitos de comunicação

Item	Parte interessada	Área	Função no projeto	Fone	E-mail	Celular	Requisitos de Comunicação
1	Jean Carlos Benincá	Diretoria	Patrocinador	49 3444 0373	jean@grupoh2o.com.br	49 99146 3175	Informa o projeto; recebe entregas conforme os principais marcos do cronograma
2	Deise Caibre	Incorporação de Imóveis	Gerente de Projeto	49 3444 0373	engenharia.deise@grupoh2o.com.br	49 99146 3168	Repassa as informações do patrocinador a equipe de trabalho; recebe as entregas e repassa ao patrocinador; conforme principais marcos do cronograma
3	Gustavo Plieski	Diretoria	Equipe de Projeto	49 3444 0373	gustavo@grupoh2o.com.br	49 99109 3598	Recebe informações e executa
4	Robson Zampieron	Diretoria	Equipe de Projeto	49 3521 1519	robson@grupoh2o.com.br	49 99146 3148	Recebe informações e executa
5	Rafaela Puchale	Incorporação de Imóveis e Geração de Energia	Equipe de Projeto	49 3521 1519	engenharia.rafaela@grupoh2o.com.br	49 99162 6509	Recebe informações e executa
6	Josué Afonso Spitzner	Ambiental	Equipe de Projeto	49 3521 1519	engenharia.josue@grupoh2o.com.br	49 99807 3637	Recebe informações e executa
7	Jucilene Casagrande	Financeiro	Equipe de Projeto	49 3444 0373	financeiro@grupoh2o.com.br	49 99833 3455	Recebe informações e executa
8	Carla Palhano	Financeiro	Equipe de Projeto	49 3521 1519	financeiro1@grupoh2o.com.br	49 99146 3149	Recebe informações e executa

3.2 MÉTODOS OU TECNOLOGIAS USADAS PARA TRANSMITIR AS INFORMAÇÕES, COMO MEMORANDOS, E-MAIL, COMUNICADOS A IMPRENSA OU MÍDIAS SOCIAIS

As informações serão transmitidas pelos seguintes métodos:

Grupo de WhatsApp – no grupo de WhatsApp estão inseridos os integrantes da equipe de projeto. Pelo grupo serão apenas transmitidas informações básicas, que não requerem registros ou tomadas de decisão, não podendo ser utilizada esta ferramenta para compartilhamento de arquivos.

Exemplo: informar o envio de algum e-mail, ou o lançamento de nova tarefa no HINC; agendamento de reuniões; atualização de tarefas concluídas pelo HINC.

Não serão permitidos áudios maiores de 30 segundos.

Sempre mencionar a (s) pessoa (s) responsável (is) para receber a comunicação. Exemplo: @gustavoplieski, + “texto da mensagem”.

E-mail: os documentos gerados durante o projeto deverão ser transmitidos por e-mail.

As entregas serão feitas por e-mail, da equipe, ao gerente do projeto. O gerente do projeto transmitirá as entregas ao patrocinador, também por e-mail.

A comunicação do patrocinador, no caso de solicitação de mudanças, deverá ser por e-mail, diretamente ao gerente de projetos, que irá receber a solicitação e mudanças e repassar para a equipe de projetos em reunião, sendo registrada em documento específico.

HINC – Software de gerenciamento de projeto – as atividades de cada integrante da equipe de projeto são gerenciadas pelo HINC. O gerente de projetos é o responsável pelo lançamento das tarefas, com seus respectivos responsáveis e prazos. No HINC deverão ser compartilhadas, pelo campo “acompanhamento” a atualização de andamento da atividade a cada tarefa concluída. Neste mesmo campo devem ser registradas informações pertinentes a cada tarefa.

Reuniões: são realizadas reuniões quinzenais (sempre aos sábados) entre a equipe do projeto.

Toda reunião do projeto deverá ser planejada, executada e monitorada seguindo as boas práticas abaixo:

Planejamento:

- Definir pauta (objetivos e tópicos a serem discutidos);
- Escolher participantes (somente os necessários) e convocá-los com a pauta;
- Preparar a reunião (Identificar as informações necessárias e providenciar).

Realização

- Esclarecer quem conduz, quem faz a ata, e critérios de tomada de decisão;
- Registrar principais decisões, ações c/ responsável e prazo;
- Determinar data da próxima reunião quando necessário.

Acompanhamento

- Distribuir ata rapidamente (*);
- Monitorar as ações e comunicar correções de desvios, progressos.

(*) O Gerente do Projeto fará ata de reunião em até 24 horas da reunião e enviará para validação dos participantes da reunião.

A validação deverá ocorrer em até 72 horas do envio da ata.

A ausência de resposta será considerada aceite da mesma.

Durante as reuniões realizadas aos sábados, mensalmente haverá apresentação do *status report*.

O *Status Report* detalha a seguinte informação:

- Atividades Concluídas no período;
- Atividades em andamento;

- Atividades iniciando no próximo período;
- Pontos de Atenção.

Os seguintes documentos podem ser anexados ao *Status Report*:

- Planos de recuperação para atividades com atraso;
- Planos de ação corretiva para problemas esperados;
- Resolução para itens de ação associados;
- Registro de problemas.

3.3 INFORMAÇÕES A SEREM COMUNICADAS INCLUINDO IDIOMA, FORMATO, CONTEÚDO E NÍVEL DE DETALHES

As informações a serem disponibilizadas estão detalhadas na matriz de comunicação abaixo (Quadro 2), onde constam como as informações do projeto serão geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

As informações deverão ser transmitidas em português, em formato adequado a cada tipo de informação e a cada diferente parte interessada.

Quadro 2 – Matriz de comunicação

Informação	Propósito	Responsável	Quem precisa da informação	Periodicidade	Armazenamento	Documento padrão	Procedimento
Registro das partes interessadas	Identificar as partes interessadas no projeto e definir estratégias para ganhar suporte ou reduzir obstáculos.	Ger. Projeto	Equipe de Gerenciamento do Projeto	Criado na iniciação e sempre atualizado	Servidor físico	Registro das partes interessadas/plano de comunicação das partes interessadas	Documento estratégico para a gestão do projeto e deve ser de conhecimento do gerente de projeto e pessoas de sua confiança. Deve ser reavaliado sempre, principalmente, quando aparecerem novos conflitos ou novos sinais de resistência do projeto.
Escopo do projeto	Determinar qual trabalho será realizado e quais entregas produzidas.	Ger. Projeto	Equipe do Projeto	Criado no planejamento e sempre atualizado	Servidor físico	EAP	A declaração de escopo deve conter todas entregas e marcos de forma clara com critérios de aceitação mensuráveis e alcançáveis. O Gerente do projeto deve subdividir as principais entregas do projeto e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis (pacotes de trabalho).

Plano de Projeto	Guiar toda equipe do projeto em como executar, controlar, monitorar e encerrar o projeto.	Ger. Projeto	Equipe do Projeto	Criado no planejamento e sempre atualizado	Servidor físico	Plano de Projeto	<p>O gerente de projetos deve definir, integrar e coordenar todos as seções ou planos auxiliares em um plano de projeto.</p> <p>O plano de projeto é a principal fonte de informações de como o projeto será planejado, executado, controlado e encerrado.</p> <p>Ele deve ser aprovado pelas principais partes interessadas do projeto e distribuído conforme definido no próprio plano.</p> <p>As linhas de base de prazo, custo e escopo devem ser salvas após a aprovação do plano do projeto.</p>
Cronograma	Determinar datas de início e término das atividades do projeto e controlar e monitorar o andamento das mesmas.	Ger. Projeto	Equipe do Projeto	Criado na iniciação e sempre atualizado	HINC	Cronograma	<p>O gerente de projetos deve criar o cronograma decompondo cada pacote de trabalho criado na EAP gerada na declaração de escopo do projeto e distribuir para toda equipe do projeto. O cronograma deve ser aprovado pelas principais partes interessadas e os responsáveis pelas atividades devem concordar com a duração das mesmas e estarem comprometidos.</p>

Registro dos riscos	Identificar os riscos associados ao projeto, descrever como serão tratados e monitorá-los.	Ger. Projeto	Equipe de Gerenciamento do Projeto	Criado na iniciação e sempre atualizado	Servidor físico	Registro dos riscos	O gerente de projetos deve identificar os riscos e desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. Durante a execução do projeto, o gerente de projetos deve executar o plano de resposta aos riscos como previsto, identificar novos riscos conforme mudanças no ambiente, além de apresentar um sumário dos riscos nas reuniões de status.
Solicitação de Mudança	Avaliar necessidade da mudança	Solicitante	Gerente de Projeto	A cada nova solicitação	Servidor físico	Formulário de solicitação de mudança	Solicitante preenche template e envia para o gerente de projetos que fará o trâmite da aprovação e seu posterior armazenamento na pasta do projeto
<i>Status Report</i>	Divulgar status e informações importantes sobre o projeto	Ger. Projeto	Cliente/Equipe Interna	Sábado (mensal)	Servidor físico	<i>Status Report</i>	GP receberá informações e organizará no formato do template, enviando para os envolvidos
Reunião de Acompanhamento	Avaliar qualquer ponto de atenção para tomar ações agilmente minimizando o impacto no projeto.	Ger. Projeto	Cliente/Equipe Interna	Sábado a cada 15 dias	Servidor físico	Ata de reunião	GP fará ata de reunião em até 24 horas da reunião e enviará aos participantes da reunião. (Será incluído no texto do e-mail, Aguardo suas considerações em até 24 horas) A validação deverá ocorrer em até 24 horas do envio da ata.

	Aprovar ou rejeitar as mudanças solicitadas.						A ausência de resposta será considerada aceite da mesma.
Registro de Problemas	Registrar os problemas enfrentados e monitorar sua solução	Ger. Projeto	Envolvidos	A cada problema	Servidor físico/HINC	Registro de problemas	GP documentará cada problema e questão enfrentada e monitorará sua solução. Caso o problema identificado seja pertinente à uma tarefa lançada n HINC, o registro do problema deverá ser realizado no acompanhamento da tarefa pelo responsável da tarefa.
Termo de Aceite	Formalizar alguma entrega do projeto	Ger. Projeto	Patrocinador	A cada entrega	Servidor físico	Aceite da entrega	GP buscará a aprovação de cada entrega através do termo de aceite e armazenará na pasta do projeto. As entregas serão feitas por e-mail.
Lições aprendidas	Registrar os principais problemas e como foram solucionados de modo a evitar ocorrências em futuros projetos	Ger. Projeto	Equipe do Projeto	Fim do projeto ou quando o GP julgar necessário	Servidor físico	Lições aprendidas	GP usará o registro de problemas para documentar principais problemas e soluções encontradas para evitar erros em projetos futuros. Enviará aos envolvidos e armazenará na pasta de projetos e na base histórica de lições aprendidas.

3.4 INTERVALO DE TEMPO E FREQUÊNCIA PARA A DISTRIBUIÇÃO DAS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS E RECEBIMENTO DA CONFIRMAÇÃO OU RESPOSTA

Indicado na matriz de comunicação acima.

4. REGISTRO DE ALTERAÇÕES DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

Quadro 3 – Registro de alterações do plano de comunicação

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE M – Modelos de Relatório

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
MODELOS DE RELATÓRIO	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	03/05/2023

1. OBJETIVO

Este documento fornece o modelo de relatório do desempenho do projeto (*status report*).

2. SUMÁRIO EXECUTIVO DO STATUS DO PROJETO

Status	Conforme Planejado	Riscos Gerenciáveis	Situação Crítica
--------	--------------------	---------------------	------------------

Indicador por Área	Status	Comentário / Ação Requerida
Prazo (SPI)		
Custo (CPI)		
Escopo		
Comunicação		

3. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

Código da EAP	Fases, Subfases e Principais Entregas e Pacotes de trabalho	Início	Término	Status

4. ATIVIDADES CONCLUÍDAS NO PERÍODO

EAP	Atividade	Responsável	Início	Término

5. ATIVIDADES EM ANDAMENTO

EAP	Atividade	Responsável	Início	Término	Status

6. ATIVIDADES PARA O PRÓXIMO PERÍODO

EAP	Atividade	Responsável	Início	Término

7. PONTOS DE ATENÇÃO

Descrição do Problema	Status	Descrição da ação	Responsável	Previsão

8. INFORMAÇÕES ADICIONAIS

9. REGISTRO DE ALTERAÇÕES DO MODELO DE RELATÓRIOS DE DESEMPENHO

Quadro 1 – Registro de alterações do modelo de relatórios de desempenho

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE N – Modelos de Apresentação

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
MODELO DE APRESENTAÇÃO	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	03/05/2023

1. OBJETIVO

O presente arquivo tem por objetivo padronizar a forma de apresentação do projeto

2. PADRONIZAÇÃO DA APRESENTAÇÃO

As apresentações do projeto serão em arquivos de WORD e POWER POINT e devem estar de acordo com as seguintes padronizações.

2.1 ARQUIVOS WORD

- Formato: Folha A4 (210 x 297 mm)
- Margens: Esquerda e Superior, 3 cm. Direita e Inferior, 2 cm
- Layout:
 - Logo da empresa, alinhada à direita, com 2,5 cm de largura e 2,0 cm de altura.
 - Nome do projeto centralizado, fonte Tahoma, tamanho 14, todas letras em maiúsculo e em negrito.
 - Título do documento, centralizado, fonte Tahoma, tamanho 12, todas letras em maiúsculo, e em negrito.
 - Texto do documento justificado, fonte Tahoma, tamanho 11.




2.2 ARQUIVOS POWER POINT

➤ Layout:

- Capa: fundo de tela preto com a logo da empresa; texto em Tahoma, tamanho 24 na cor preta.



- Interior: fundo de tela branco com contorno na cor dourada; texto em Tahoma tamanho 20 na cor preta.



PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS

JUSTIFICATIVA

Problemas internos relacionados à ausência de padronização dos processos relacionados a incorporação:

- variabilidade em seus processos;
- falhas de comunicação entre os membros da equipe e gestores;
- diversificação na condução dos processos junto com a ferramenta (HINC);
- ausência da documentação das tarefas diárias;
- informações importantes se perdem;
- não cumprimento dos prazos, o que impacta diretamente no planejamento estratégico da empresa, refletindo impactos no fluxo de caixa.

3. REGISTRO DE ALTERAÇÕES DO MODELO DE APRESENTAÇÃO

Quadro 1 – Registro de alterações do modelo de apresentação

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE O – Plano de Gerenciamento de Riscos

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	11/02/2023
Gerente do Projeto: Deise Ieda Caibre	
Equipe: Deise Caibre, Gustavo Plieski, Rafaela Puchale, Robson Zampieron	

1. OBJETIVO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Gerenciar os riscos do projeto requer um plano de gerenciamento dos riscos descrevendo como os processos de riscos serão estruturados e executados iniciando pela identificação dos riscos, suas análises qualitativa e quantitativa, seu plano de respostas e concluindo com a forma que os riscos serão controlados e monitorados.

O plano de gerenciamento dos riscos é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto e é um plano auxiliar do plano de gerenciamento do projeto.

Tem como objetivo reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto e orientar a equipe do projeto sobre como os processos de riscos serão executados.

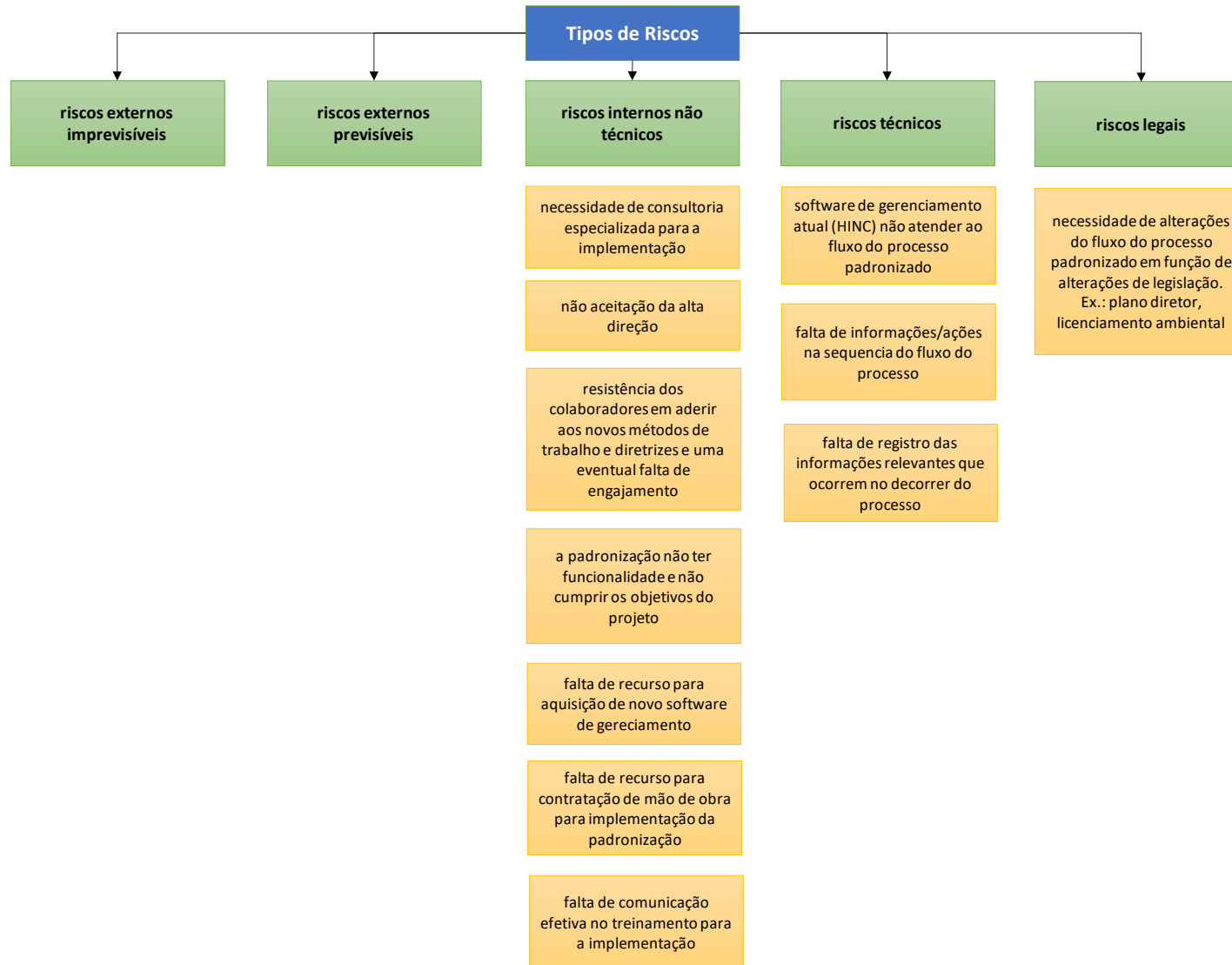
2. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Nesta fase foram determinados quais são os riscos que podem afetar o projeto, sendo categorizados na EAR.

A Estrutura Analítica de Riscos (EAR) é uma ferramenta pela qual os riscos são agrupados e organizados em categorias. Cada categoria é então dividida em níveis, sendo que cada nível detalha a fonte de riscos para o projeto. Portanto, a EAR é uma estrutura hierárquica de possíveis fontes de risco.

A Estrutura Analítica de Riscos (Figura 1) possibilita a identificação das dependências de risco justamente por quebrar cada risco em níveis.

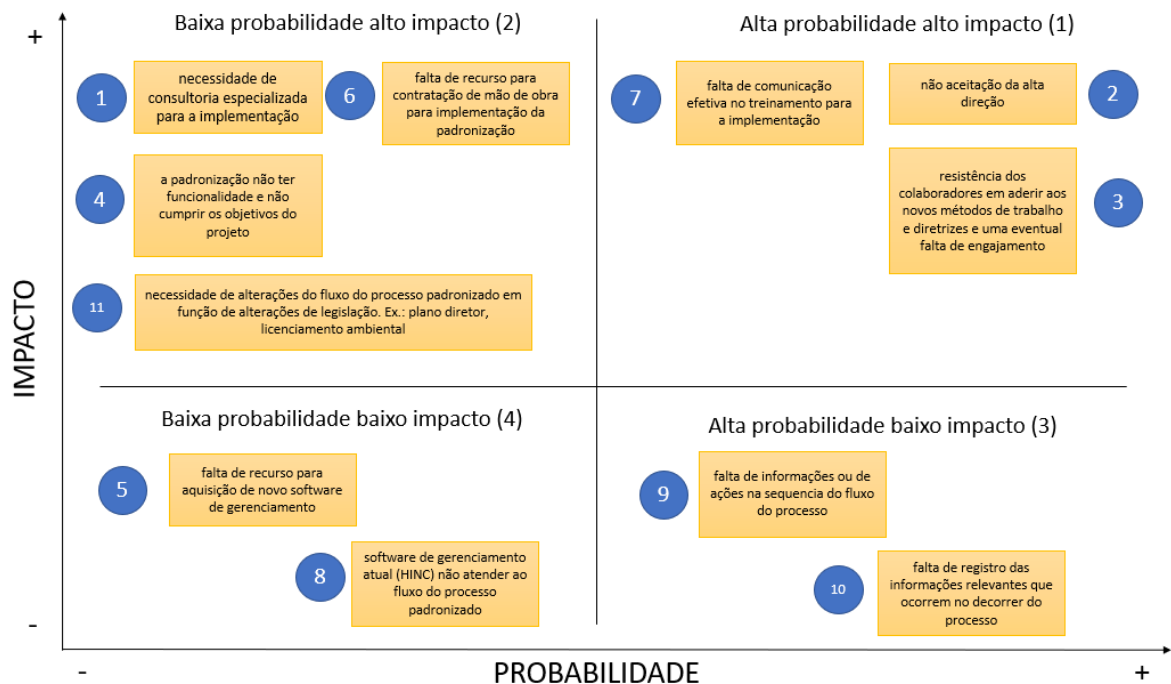
Figura 1 – Estrutura Analítica de Riscos (EAR) do projeto



3. MATRIZ DE PROBABILIDADE E IMPACTO

Nesta etapa foi realizada a análise quantitativa e a análise qualitativa dos riscos identificados para o projeto. A figura 2 apresenta a matriz dos riscos em relação à probabilidade de ocorrência e o impacto gerado pelo risco e, o quadro 1 apresenta a tabela de priorização dos riscos.

Figura 1– Matriz dos riscos – probabilidade x impacto



Quadro 1 – Tabela de priorização dos riscos

Nº	Risco	Nível de probabilidade	Nível de impacto	Priorização
1	necessidade de consultoria especializada para a implementação	1	3	3
2	não aceitação da alta direção	3	3	9
3	resistência dos colaboradores em aderir aos novos métodos de trabalho e diretrizes e uma eventual falta de engajamento	3	3	9
4	a padronização não ter funcionalidade e não cumprir os objetivos do projeto	1	3	3
5	falta de recurso para aquisição de novo software de gerenciamento	1	1	1
6	falta de recurso para contratação de mão de obra para implementação da padronização	1	3	3
7	falta de comunicação efetiva no treinamento para a implementação	3	3	9
8	software de gerenciamento atual (HINC) não atender ao fluxo do processo padronizado	1	1	1
9	falta de informações/ações na sequência do fluxo do processo	3	1	3
10	falta de registro das informações relevantes que ocorrem no decorrer do processo	3	1	3
11	necessidade de alterações do fluxo do processo padronizado em função de alterações de legislação. Ex.: plano diretor, licenciamento ambiental	3	3	9

Legenda:

RISCO BAIXO	De 1 a 2
RISCO MEDIO	De 3 a 4
RISCO ALTO	De 5 acima

4. PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

Nesta etapa do plano de gerenciamento de riscos foram planejadas ações para reduzir as ameaças aos objetivos do projeto, sendo elaborados os planos para cada risco potencial (de média e alta priorização) e o cronograma de execução de cada plano.

1		necessidade de consultoria especializada para a implementação		Descrição, objetivos e escopo	
		Descrição: Identificar a necessidade de contratação de uma empresa ou profissional especializado para implementação da padronização no Grupo H2O Objetivo: Mitigar o impacto de falta de mão de obra interna para a implementação da padronização Escopo: Escopo			
		Entregas para mitigação:		Patrocinador, Líder, Participantes	
		Contratação de empresa especializada		Patrocinador: Jean Carlos Benincá Líder: Deise Caibre Participantes: Rafaela, Gustavo, Robson	
		Indicadores:		Premissas, Restrições, Requisitos	
		Padrões elaborados Equipe treinada		Premissas: Profissional/empresa com experiência em implantação de padronização de processos (mínimo de 5 anos) Restrições: Desembolso de até R\$ 5.000,00 Requisitos: No mínimo 2 profissionais Implementação e treinamento 100% presencial	
2		não aceitação da alta direção		Descrição, objetivos e escopo	
		Descrição: Falta de cooperação da alta direção para implmentação dos padrões Objetivo: Mitigar o impacto de inviabilidade do projeto em função da falta de cooperação da alta direção Escopo: Escopo			
		Entregas para mitigação:		Patrocinador, Líder, Participantes	
		Comunicar stakeholders Aceite da proposição da padronização pela alta direção		Patrocinador: Jean Carlos Benincá Líder: Deise Caibre Participantes: Rafaela, Gustavo, Robson	
		Indicadores:		Premissas, Restrições, Requisitos	
		Emissão do documento de aceite da proposição da padronização pela alta direção		Premissas: Participação ativa da alta direção no processo de mapeamento dos processos Restrições: Requisitos: Emissão do aceite da proposição em até 15 dias após apresentação da proposta	

3		resistência dos colaboradores		Descrição, objetivos e escopo	
		Descrição: Resistência dos colaboradores em aderir aos novos métodos de trabalho e diretrizes e uma eventual falta de engajamento Objetivo: Mitigar impacto de desconforto dos colaboradores em relação à nova metodologia Escopo: Controle e Monitoramento			
Entregas para mitigação:			Patrocinador, Líder, Participantes		
Plano de treinamento, contemplando etapas gradativas			Patrocinador: Jean Carlos Benincá Líder: Deise Caibre Participantes: Rafaela, Gustavo, Robson		
Indicadores:			Premissas, Restrições, Requisitos		
Elaboração dos documentos da padronização dos processos Treinamento da equipe de colaboradores			Premissas: Participação de 100% da equipe Restrições: Requisitos: Conhecimento dos fluxogramas dos processos Conhecimento do software de gerenciamento (HINC)		

4		ausência de funcionalidade		Descrição, objetivos e escopo	
		Descrição: Risco da padronização dos processos não ter funcionalidade e não cumprir os objetivos do projeto Objetivo: Mitigar o impacto de perda de funcionalidade e ineficiência dos padrões Escopo: Controle e Monitoramento			
Entregas para mitigação:			Patrocinador, Líder, Participantes		
Plano de revisão periódico dos padrões			Patrocinador: Deise Caibre Líder: Deise Caibre Participantes: Rafaela, Gustavo, Robson		
Indicadores:			Premissas, Restrições, Requisitos		
Elaboração dos documentos da padronização dos processos Treinamento da equipe de colaboradores			Premissas: Validação dos padrões com toda a equipe executora Restrições: Requisitos: Revisão dos padrões a cada 06 meses Acompanhamento do gerente de projetos para verificar o cumprimento dos padrões		

6	falta de recurso para contratação de mão de obra para implementação da padronização	Descrição, objetivos e escopo	
		Descrição: falta de recurso para contratação de mão de obra para implementação da padronização Objetivo: mitigar a falta de recurso para contratação de mão de obra especializada Escopo: Custo	
Entregas para mitigação:		Patrocinador, Líder, Participantes	
Planejamento financeiro		Patrocinador: Jean Carlos Benincá Líder: Jucilene Casagrande Participantes: Deise, Rafaela, Gustavo, Robson	
Indicadores:		Premissas, Restrições, Requisitos	
Emissão do documento de ordem de compra com a autorização da contratação		Premissas: Custo programado Restrições: Requisitos: Orçamento anual de no mínimo R\$ 5.000,00	

7	falta de comunicação	Descrição, objetivos e escopo	
		Descrição: falta de comunicação efetiva no treinamento para a implementação Objetivo: mitigar falhas de comunicação e repasse de informações errôneas Escopo: Controle e Monitoramento	
Entregas para mitigação:		Patrocinador, Líder, Participantes	
Plano de comunicação e plano de treinamento		Patrocinador: Jean Carlos Benincá Líder: Jucilene Casagrande Participantes: Deise, Rafaela, Gustavo, Robson	
Indicadores:		Premissas, Restrições, Requisitos	
Elaboração dos documentos da padronização dos processos Treinamento da equipe de colaboradores		Premissas: Validação dos padrões com toda a equipe executora Restrições: Requisitos: Acompanhamento do gerente de projetos para verificar o cumprimento dos padrões	

		Descrição, objetivos e escopo	
9	falta de informações	Descrição: falta de informações ou até de atividades nos fluxogramas dos processos gerando dúvidas na equipe de colaboradores em relação às atividades a serem desenvolvidas e forma de interação entre os setores envolvidos	
		Objetivo: corrigir falhas nos padrões que possam gerar dúvidas aos colaboradores na execução das atividades	
		Escopo: Escopo	
		Entregas para mitigação:	
Relatório de lições aprendidas Revisão dos padrões		Patrocinador: Deise Caibre Líder: Deise Caibre Participantes: Rafaela, Gustavo, Robson	
Indicadores:		Premissas, Restrições, Requisitos	
Elaboração dos documentos da padronização dos processos Treinamento da equipe de colaboradores		Premissas: Validação dos padrões com toda a equipe executora Restrições: Requisitos: Acompanhamento do gerente de projetos para verificar o cumprimento dos padrões	

		Descrição, objetivos e escopo	
10	falta de registro das informações	Descrição: falta de registros dos processos gerando dúvidas na equipe de colaboradores em relação às atividades a serem desenvolvidas e forma de interação entre os setores envolvidos	
		Objetivo: corrigir falhas nos padrões que possam gerar dúvidas aos colaboradores na execução das atividades	
		Escopo: Escopo	
		Entregas para mitigação:	
Relatório de lições aprendidas Revisão dos padrões		Patrocinador: Deise Caibre Líder: Deise Caibre Participantes: Rafaela, Gustavo, Robson	
Indicadores:		Premissas, Restrições, Requisitos	
Elaboração dos documentos da padronização dos processos Treinamento da equipe de colaboradores		Premissas: Validação dos padrões com toda a equipe executora Restrições: Requisitos: Acompanhamento do gerente de projetos para verificar o cumprimento dos padrões	

11		alteração de legislação		Descrição, objetivos e escopo	
		Descrição: necessidade de alterações do fluxo do processo padronizado em função de alterações de legislação. Ex.: plano diretor, licenciamento Objetivo: corrigir falhas nos padrões em desacordo com as normativas Escopo: Escopo			
Entregas para mitigação:			Patrocinador, Líder, Participantes		
Revisão dos padrões			Patrocinador: Deise Caibre Líder: Deise Caibre Participantes: Rafaela, Gustavo, Robson		
Indicadores:			Premissas, Restrições, Requisitos		
Elaboração dos documentos da padronização dos processos Treinamento da equipe de colaboradores			Premissas: Validação dos padrões com toda a equipe executora Restrições: Requisitos: Acompanhamento do gerente de projetos para verificar o cumprimento dos padrões		

4. REGISTRO DE ALTERAÇÕES DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Quadro 1 – Registro de alterações do plano de gerenciamento de riscos

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE P – Plano de Gerenciamento das Aquisições

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	03/05/2023

1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Para o projeto de padronização de processos será necessário a aquisição de materiais de escritório, além de um notebook e um retroprojetor que serão realocados do setor de engenharia para o projeto.

Essas aquisições passarão por quatro etapas, que consistem em: planejar, executar, gerenciar e encerrar as aquisições.

Na aquisição do material de escritório, a equipe do fará a cotação com três empresas para aquisição e o gerente de projeto decide qual o melhor fornecedor. A contratação será formalizada através de autorização de compra.

O encerramento da aquisição do material de escritório se dará no momento da compra.

2. GERENCIAMENTO DOS TIPOS DE CONTRATO

As aquisições desse projeto serão feitas por contratos de preço fixo. Na aquisição dos materiais de escritório, estes têm preço fixo que deverão ser apresentados nos orçamentos.

Esse tipo de contratação de preço fixo é o mais comum e favorece o acompanhamento do gerente de projetos. Foi escolhido para este projeto, pois a equipe levantou às necessidades e sabiam exatamente aquilo que precisavam contratar.

3. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E COTAÇÃO DE PROPOSTAS

Nos critérios de avaliação do material de escritório deverão ser verificados se os itens fornecidos atendem a necessidade da equipe.

4. ADMINISTRAÇÃO DE CONTRATOS

Na aquisição do material de escritório, a contratação será formalizada através de autorização de compra. O encerramento da aquisição do material de escritório se dará no momento da compra.

5. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

A seleção dos fornecedores será feita pelo Gerente de Projetos, a partir da utilização da ferramenta de estimativa independente, onde serão comparados os preços propostos pelos fornecedores. Aquele que tiver o menor preço e cumprir com os critérios de avaliação será o contratado.

6. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Para este projeto não é necessária a alocação financeira para o gerenciamento das aquisições.

7. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O Gerente de Projetos é o responsável pelo Plano de Gerenciamento das Aquisições e deve consultá-lo periodicamente, para verificar se há necessidade de alterações e atualizações.

A atualização do Plano de Gerenciamento das Aquisições poderá ser feita caso haja alteração no escopo do projeto e caso se faça necessária a aquisição de algum item não previsto anteriormente. O Gerente de Projetos deve reavaliar o plano e fazer as alterações que julgar necessárias. Todas as alterações devem ser feitas neste documento e registrado na tabela de Alterações e Aprovações, com aprovação do patrocinador.

8. REGISTRO DE ALTERAÇÕES DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

Quadro 1 – Registro de alterações do plano de gerenciamento de aquisições

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE Q – Declarações de Trabalho (SOW)

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
DECLARAÇÕES DE TRABALHO (SOW)	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	03/05/2023

1. ESCOPO DA CONTRATAÇÃO

Aquisição de materiais de escritório e papeleria, capas de processo, envelopes, bobinas e cartuchos para impressora folhas A4, lápis e canetas e borrachas, grampos e grampeadores.

2. NORMAS DE QUALIDADE

Nos critérios de avaliação do material de escritório deverão ser verificados se os itens fornecidos atendem a necessidade da equipe.

3. PRAZOS

Os materiais deverão ser entregues em até 03 dias úteis após a emissão da autorização de compra.

4. CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO

Nos critérios de avaliação do material de escritório deverão ser verificados se os itens fornecidos atendem a necessidade da equipe.

5. LOCAL DO TRABALHO OU ENTREGA DO PRODUTO OU SERVIÇO

Concórdia/SC.

6. OUTROS REQUISITOS

Não se aplica.

7. RELATÓRIOS E REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO

Não se aplica.

8. CONSIDERAÇÕES GERAIS

Serão utilizados computadores para o desenvolvimento do projeto que já estão disponíveis na empresa, sendo realizados do setor de engenharia para o projeto.

Não haverá contratação de mão de obra, sendo o planejamento e a implementação da padronização executados com recursos internos.

9. REGISTRO DE ALTERAÇÕES DAS DECLARAÇÕES DE TRABALHO

Quadro 1 – Registro de alterações das declarações de trabalho

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE R – Plano de Gerenciamento da Qualidade

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	04/02/2023

1. OBJETIVO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O plano de gerenciamento da qualidade define requisitos e padrões da qualidade aplicáveis ao projeto e as suas entregas, descreve como será verificado a conformidade das entregas respeitando a política de qualidade da empresa, além de detalhar como os processos de gerenciamento da qualidade serão usados.

2. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Gerenciar a qualidade do projeto requer um plano de qualidade aprovado englobando os principais processos de qualidade definidos abaixo. O plano de qualidade é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto para confirmar requisitos e padrões da qualidade aplicáveis ao projeto e as suas entregas e gerenciar os processos de projeto aprovados.

O quadro a seguir apresenta as ações de atingimento dos requisitos do projeto, bem como os indicadores de qualidade para cada ação.

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS					
PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE <i>Quality Management Plan</i>					
Elaborado por: Deise Caibre e Rafaela Z. Puchale Aprovado por: Jean Carlos Benincá (Patrocinador) Gerente de Projeto: Deise Caibre					Data: 25/06/2022
Requisito	Ações de atingimento	Responsável	Prazo	Acompanhamento	Indicadores
Atendimento dos objetivos específicos: a) compreender os conceitos de incorporação de loteamentos residenciais e padronização de processos; b) caracterizar os documentos que compõem o gerenciamento de projetos; c) identificar as dificuldades e oportunidades relativas aos processos internos da organização; d) elaborar os documentos pertinentes ao plano do projeto.	Realizar consulta bibliográfica	Equipe de projeto	16/07/2022	Deise (Gerente de projeto)	Número mínimo de 3 autores para conceituação por tema
	Elaboração do fluxograma de mapeamento de processos	Deise e Rafaela	15/08/2022	Jean (Patrocinador)	Aceite do patrocinador
	Realizar reuniões entre pesquisadores e gestores da organização para identificar as dificuldades e	Equipe de projeto	23/08/2022	Jean (Patrocinador)	Atendimento do padrão de simbologia do fluxograma conforme ISO, ou Organização Internacional para Padronização
	Sessões de brainstorming do tipo não estruturado com todos os funcionários da empresa, para identificar possíveis melhorias nos processos	Equipe de projeto	06/09/2022	Jean (Patrocinador)	Atitudes da qualidade da reunião: engajamento, debates e contribuições
	Análise de conteúdo (AC), realizada através de observações feitas em relação aos processos, que ocorrerão através de reuniões com os pesquisadores, gestores, patrocinador e funcionários da empresa	Equipe de projeto	30/03/2022	Prof. Cláudio Henrique da Silva	Número de oportunidades identificadas
	Elaboração dos documentos pertinentes ao plano de projeto	Equipe de projeto	03/06/2023	Deise (Gerente de projeto)	Número de processos mapeados a serem padronizados
Atendimento dos itens da fundamentação teórica	Realizar consulta bibliográfica	Equipe de projeto	16/07/2022	Deise (Gerente de projeto)	Atendimento dos padrões do Manual do PI do Senac
	Construir itens da fundação teórica	Equipe de projeto	16/07/2022	Deise (Gerente de projeto)	Percentual de atividades desenvolvidas sem atraso
Coleta de Dados	Realizar reuniões entre pesquisadores e gestores da organização para identificar as dificuldades e oportunidades relativas aos processos internos	Equipe de projeto	23/08/2022	Jean (Patrocinador)	Número de oportunidades identificadas
	Sessões de brainstorming do tipo não estruturado com todos os funcionários da empresa, para identificar possíveis melhorias nos processos	Equipe de projeto	06/09/2022	Jean (Patrocinador)	Percentual de frequência dos colaboradores
Análise Técnica e Resultados esperados	Análise de conteúdo (AC), realizada através de observações feitas em relação aos processos, que ocorrerão através de reuniões com os pesquisadores, gestores, patrocinador e funcionários da empresa	Equipe de projeto	30/03/2022	Prof. Cláudio Henrique da Silva	Atitudes da qualidade da reunião: engajamento, debates e contribuições
	Elaboração dos documentos pertinentes ao plano de projeto	Equipe de projeto	03/06/2023	Deise (Gerente de projeto)	Número de oportunidades identificadas
Prazo	Reunião quinzenal da equipe de projeto para check de atendimento das etapas	Equipe de projeto	Quinzenal até 15/06/2023	Deise (Gerente de projeto)	Número de processos mapeados a serem padronizados
					Atendimento dos padrões do Manual do PI do Senac
					Percentual de atividades desenvolvidas sem atraso

3. REGISTRO DE ALTERAÇÕES DO PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

Quadro 1 – Registro de alterações do plano de gerenciamento da qualidade

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE S – Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	10/03/2023
Equipe do projeto: Deise Caibre, Gustavo Plieski, Rafaela Puchale, Robson Zampieron	

1. OBJETIVO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS

O plano de gerenciamento dos recursos humanos fornece orientação sobre como os recursos humanos do projeto devem ser definidos, mobilizados, gerenciados, controlados e, por fim, liberados.

2. OBJETIVO DO PROJETO

O objetivo geral do trabalho é desenvolver o planejamento para a padronização dos processos internos da empresa analisada para a incorporação de loteamentos residenciais.

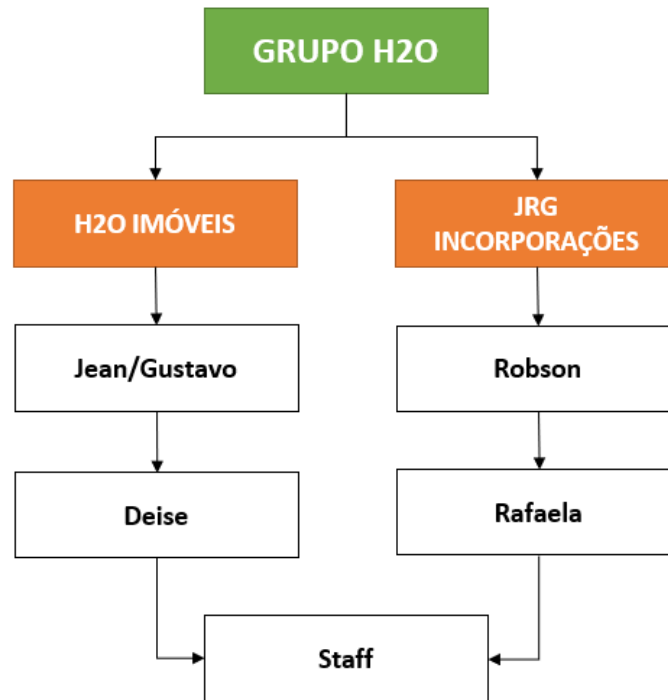
3. MÉTODO DE GERENCIAMENTO OS RECURSOS

Gerenciar os recursos humanos do projeto requer um plano de gerenciamento dos recursos humanos aprovado englobando os principais processos de recursos humanos definidos abaixo. O plano de gerenciamento dos recursos humanos é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto para determinar e identificar recursos humanos com as habilidades necessárias para o êxito do projeto e orientar a equipe do projeto sobre como os processos de recursos humanos serão executados.

3.1 ORGANOGRAMA DO PROJETO

A figura 1 apresenta o organograma do projeto.

Figura 1 – Organograma do projeto



3.2 EQUIPE

Quadro 1 – Equipe do projeto

Nº	Nome	Função	Email	Fone
01	Jean Benincá	Patrocinador	jean@grupoh2o.com.br	49 99146 3175
02	Deise Caibre	Gerente de Projeto	engenharia.deise@grupoh2o.com.br	49 99146 3168
03	Gustavo Plieski	Equipe de Projeto	gustavo@grupoh2o.com.br	49 99109 3598
04	Robson Zampieron	Equipe de Projeto	robson@grupoh2o.com.br	49 99146 3148
05	Rafaela Puchale	Equipe de Projeto	engenharia.rafaela@grupoh2o.com.br	49 99162 6509

3.3 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

Quadro 2 – Funções e responsabilidades da equipe do projeto

Nº	Nome	Principais Responsabilidade
01	Jean Benincá	Aprovar o projeto e solicitar mudanças.
02	Deise Caibre	Assegurar que o projeto fique dentro do escopo, do custo, da qualidade e do prazo acordado. Além de monitorar os indicadores de projeto, obter,

Nº	Nome	Principais Responsabilidade
		selecionar e adquirir recursos humanos, financeiros e materiais. O gerente de projetos deverá coordenar as partes interessadas, gerenciando conflitos, comunicando decisões e resultados.
03	Gustavo Plieski	Executar o projeto conforme escopo, cronograma e custo acordado.
04	Robson Zampieron	Executar o projeto conforme escopo, cronograma e custo acordado.
05	Rafaela Puchale	Executar o projeto conforme escopo, cronograma e custo acordado.

3.4 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

O objetivo da matriz de responsabilidade é garantir o comprometimento e definir claramente a responsabilidade dos envolvidos com as principais entregas do projeto. O quadro 03 apresenta a matriz de responsabilidades do projeto, contendo os membros da equipe de trabalho, o patrocinador e suas respectivas funções e responsabilidades.

Quadro 3 – Matriz de responsabilidades da equipe do projeto

Cód. EAP	Entrega / Pacote de trabalho	Responsável				
		Deise (Gerente do Projeto)	Gustavo (Equipe)	Rafaela (Equipe)	Robson (Equipe)	Jean (Patrocinador)
1.1	PLANEJAMENTO					
1.1.1	Referencial Teórico					
1.1.1.1	Escrever os conceitos sobre gerenciamento de projetos: metodologias de gerenciamento (PMBOK, ágil e híbrida)	R,A		E		
1.1.1.2	Escrever os conceitos sobre processos: gestão por processos, mapeamento de processos e técnicas para mapear processos	R,A	E			
1.1.1.3	Escrever os conceitos sobre padronização de processos: método de padronização, controle do cumprimento dos padrões	E,R,A				
1.1.2	Documentos do Gerenciamento do Projeto					
1.1.2.1	Planejamento do escopo	E,R				A
1.1.2.2	Desenvolvimento da EAP	E,R				A
1.1.2.3	Cronograma	E,R				A
1.1.2.4	Levantamento de custos e orçamento	E,R				A
1.1.2.5	Comunicação das partes interessadas	E,R				A
1.1.2.6	Demais documentos conforme PMBOK (apêndices)	E,R				A
1.1.3	Mapeamento dos Processos					
1.1.3.1	Definição da metodologia de desenvolvimento do fluxograma do processo	R	E	E	E	A
1.1.3.2	Elaboração do fluxograma de mapeamento de processos	E,R	E	E	E	A
1.1.4	Análise					

1.1.4.1	Sessões de brainstorming do tipo não estruturado com todos os funcionários da empresa, para identificar possíveis melhorias nos processos	E	E	E	E	E
1.1.4.2	Definição dos processos críticos a serem melhorados	E	E	E	E	A
1.1.5	Melhoria dos Processos Críticos					
1.1.5.1	Elaboração dos novos fluxogramas dos processos	E,R	E	E	E	A
1.1.5.2	Elaboração da proposição da padronização dos processos	R,E	E	E	E	A
1.2	IMPLEMENTAÇÃO					
1.2.1	Elaboração dos padrões	R,E		E		A
1.2.2	Comunicação da equipe	E				E
1.2.3	Treinamento dos funcionários para cumprimento dos padrões	R,E		E		A
1.2.4	Validação ou correção dos padrões	R,E		E		A

Legenda	A	R	E
	Aprovação	Revisão	Execução

3.5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – NOVOS RECURSOS, REALOCAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DA EQUIPE

Visando o alcance dos objetivos do projeto, o gerente de projetos tem a responsabilidade e a autoridade total para gerenciar e manejar o projeto, acompanhando todo o ciclo de vida do mesmo, a fim de proceder a uma adequada alocação, realocação e substituição de recursos humanos ou diversos, através da identificação de competências, seleção, monitoração da alocação e avaliação dos recursos disponíveis ao projeto.

3.6 TREINAMENTO

Em etapa posterior à elaboração dos padrões, na fase de implementação da padronização, será realizada a comunicação, em uma linguagem que seja facilmente entendível, comunicando os envolvidos sobre os novos procedimentos através de um novo workshop. Após o seu estabelecimento, será realizado um treinamento com os principais executores do processo, para que esses consigam seguir os passos que deverão executados no processo. O gerente do projeto deverá sempre supervisioná-los e auditá-los.

3.7 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

A equipe responsável pela implementação do projeto segue com a remuneração e benefícios atuais da empresa. Não haverá alterações nas remunerações e benefícios para o desenvolvimento do projeto.

3.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os procedimentos de avaliação de resultados do time do projeto são feitos a partir de reuniões quinzenais, nas quais são demonstradas evoluções até então, como também são determinados os próximos passos a serem seguidos, com base nas atividades já executadas e o que necessita ser feito para o cumprimento do cronograma.

As reuniões quinzenais são realizadas sempre aos sábados entre a equipe do projeto. Toda reunião do projeto deverá ser planejada, executada e monitorada seguindo as boas práticas abaixo:

Planejamento:

- Definir pauta (objetivos e tópicos a serem discutidos);
- Escolher participantes (somente os necessários) e convocá-los com a pauta;
- Preparar a reunião (Identificar as informações necessárias e providenciar).

Realização:

- Esclarecer quem conduz, quem faz a ata, e critérios de tomada de decisão;
- Registrar principais decisões, ações c/ responsável e prazo;
- Determinar data da próxima reunião quando necessário.

Acompanhamento:

- Distribuir ata rapidamente (*);
- Monitorar as ações e comunicar correções de desvios, progressos.

(*) O Gerente do Projeto fará ata de reunião em até 24 horas da reunião e enviará para validação dos participantes da reunião.

A validação deverá ocorrer em até 72 horas do envio da ata.

A ausência de resposta será considerada aceite da mesma.

Durante as reuniões realizadas aos sábados, mensalmente haverá apresentação do status report. O Status Report detalha a seguinte informação:

- Atividades Concluídas no período;
- Atividades em andamento;
- Atividades iniciando no próximo período;
- Pontos de Atenção.

s seguintes documentos podem ser anexados ao Status Report:

- Planos de recuperação para atividades com atraso;
- Planos de ação corretiva para problemas esperados;

- Resolução para itens de ação associados;
- Registro de problemas.

3.9 RECONHECIMENTO E PREMIAÇÕES

Caso o projeto seja entregue no prazo estipulado pelo cliente e atendendo os requisitos de qualidade pelo mesmo, a equipe de projeto receberá uma gratificação. Essa gratificação será em forma de confraternização e/ou dinheiro.

3.10 ESTRATÉGIA PARA GERENCIAMENTO DA EQUIPE

Os resultados da frequência de avaliação serão apresentados pelo gerente de projetos em reuniões com o time, e divulgadas em painéis de comunicação para que todos fiquem cientes dos resultados obtidos pela equipe. Porém, algumas questões serão discutidas de forma individual com cada integrante da equipe.

3.11 SEGURANÇA

Os programas legais são voltados à saúde e segurança do trabalhador com medidas educativas, preventivas e de conscientização, que apontam a eliminação ou neutralização dos riscos existentes no ambiente de trabalho, tais como físicos, químicos e biológicos, acidente e ergonômico. As Normas Regulamentadoras estabelecem a obrigatoriedade da elaboração e implementação de programas por parte dos empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados.

Os programas implementados no Grupo H2O são:

a. PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – NR 9:

Contempla os riscos ambientais dos trabalhadores expostos através da análise da etapa de processo da atividade laboral. Caso identificada uma oportunidade de melhoria é gerado um Plano de Ação anual para soluções. Sua visão é a prevenção e preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores por meio da antecipação, reconhecimento, avaliação e controle dos riscos ambientais existentes

ou que venham a existir no ambiente de trabalho. O PPRA deve estar articulado com as demais NRs, em especial o PCMSO.

b. PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – NR 7:

Contempla todos os exames a serem realizados: admissão, periódico, retorno ao trabalho, mudança de função e demissão dos trabalhadores. Para cada exame médico será emitido o Atestado de Saúde Ocupacional – ASO. O objetivo do PCMSO é a promoção e preservação da saúde dos trabalhadores que visa antecipar qualquer desvio, monitorando os riscos ambientais por meio de consultas e exames de auxílio diagnóstico e ações de controle. O PPRA e o PCMSO atuam juntos nesse processo e seguem um planejamento que coordena as ações de saúde a serem executadas ao longo de cada vigência.

c. AET – Análise Ergonômica do Trabalho – NR 17:

É um documento que avalia a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, que incluem aspectos relacionados ao levantamento e transporte de descarga de materiais, mobiliário e equipamentos dos postos de trabalho, condições ambientais de trabalho e a organização do trabalho. Pode ser realizada por meio de diversos parâmetros adotados por um roteiro prático e objetivo quanto ao risco ergonômico e sua gravidade.

d. LTCAT – Laudo Técnico das Condições Ambientais do Trabalho – Lei Nº 9.732, de 11 de dezembro de 1998:

É um documento regulamentado pela Previdência Social com o objetivo de registrar os agentes nocivos existentes no ambiente de trabalho. Esse registro é feito mediante formulário do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, emitido pela empresa e expedido por médico do trabalho ou engenheiro de segurança do trabalho, a partir do qual é determinada a necessidade ou não da aposentadoria especial. O LTCAT precisa ser anexado ao PPRA e devem estar coerentes entre si, é importante ressaltar que não possui finalidade de caracterização e classificação da insalubridade e periculosidade.

4. REGISTRO DE ALTERAÇÕES DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS

Quadro 4 – Registro de alterações do plano de gerenciamento de recursos

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE T – Estratégias de Formação e Gerenciamento de Equipes de Alto Desempenho

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO E GERENCIAMENTO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	10/03/2023

1. OBJETIVOS DESTE DOCUMENTO

Avaliar as necessidades de capacitação da equipe, as deficiências a serem tratadas e os potenciais a serem mais bem explorados com o intuito de aperfeiçoar o desempenho da equipe.

2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA EQUIPE

O quadro a seguir apresenta o painel de indicadores da avaliação de desempenho da equipe do projeto.

Quadro 01 – painel de avaliação de desempenho da equipe

Status		Atende as expectativas		Pequenas melhorias		Grandes melhorias
Indicador por Área	Status	Comentário / Ação Requerida				
Satisfação geral						
Comprometimento/Motivação						
Conhecimento técnico		Necessidade de treinamento de toda a equipe para uso da nova versão do software de gerenciamento de projetos (HINC versão beta). O treinamento será realizado pela NPU, sem custos para H2O. Necessidade de elaboração do manual de utilização do HINC.				
Prazo (SPI)						
Custo (CPI)						
Escopo						
Comunicação						

Qualidade (Processos)		Treinamento para cumprimento dos padrões dos processos
Gestão de conflitos		A ausência de padrão dos processos provoca conflitos, pois não há indicação clara das funções de cada integrante da equipe. Com o conhecimento do fluxo a padronização dos processos, espera-se a redução e até a eliminação de conflitos.
Taxa de rotatividade		

2.1 PONTOS FORTES

Pode-se destacar como um dos pontos fortes da equipe o conhecimento básico em gerenciamento de projetos, adquirido com o uso da ferramenta de gestão HINC, que já é utilizado na empresa para o gerenciamento dos projetos.

Outro ponto forte que se destaca é o engajamento e vontade da equipe em melhorar os processos da empresa.

2.2 PONTOS FRACOS

Podemos destacar como melhoria a ser implementada para a equipe, o treinamento do fluxo dos processos, para que todos possam conhecer o fluxo das informações, e não haver descumprimento dos padrões.

3. PLANO DE DESENVOLVIMENTO

3.1 DEFINIÇÃO DAS METAS

- Elaboração do manual de utilização do HINC – 30/08/2023
- 100% dos integrantes da equipe do projeto devem trabalhar na nova versão do HINC (versão beta) – prazo: 20/09/2023
- 100% das demandas dos projetos devem ser registradas no HINC – 30/11/2023
- 100% dos padrões implementados cumpridos – 31/12/2023 (revisão frequente para garantir a melhoria contínua).

3.2 NECESSIDADE DE TREINAMENTO

- Treinamento a ser ministrado pela NPU (detentora do software HINC) para a utilização da nova versão do HINC;
- Treinamento de todos os funcionários da empresa para cumprimento dos padrões dos processos.

4. REGISTRO DE ALTERAÇÕES DO DOCUMENTO DE ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO E GERENCIAMENTO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Quadro 4 – Registro de alterações do documento de estratégias de formação e gerenciamento de equipes de alto desempenho

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE U – Análise de Viabilidade do Projeto

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	10/03/2023

1. VIABILIDADE ESTRATÉGICA E OPERACIONAL DO PROJETO

O projeto torna-se viável ao passo que se propõe a solucionar problemas enfrentados pela empresa. A empresa em questão identifica, semanalmente, diversos problemas no seu gerenciamento interno, como variabilidade em seus processos, em que várias pessoas realizam as mesmas atividades de formas distintas, provocando falhas de comunicação entre as pessoas que compõe a empresa. Com essa variabilidade, não existe efetivamente responsáveis pelas tarefas, dificultando também a implantação de melhorias nas formas de executá-las, além de provocar diversos transtornos e conflitos entre os envolvidos.

Além disso, com a ausência da documentação das tarefas diárias, muitas informações importantes para a empresa acabam se perdendo, onde o histórico de diversos processos acaba permanecendo somente na cabeça das pessoas. Porém, quando essas pessoas se desligam da empresa ou se afastam por diversos motivos, levam consigo todo o conhecimento e detalhes importantes dos procedimentos que muitas vezes somente elas conheciam. Com isso, a empresa deve recomeçar do zero para conseguir realizar suas atividades ao invés de investir em melhorias nos processos, que seriam totalmente favoráveis para a empresa a fim de aumentar gradativamente a qualidade de seus serviços.

Outro problema identificado é o não cumprimento dos prazos, o que impacta diretamente no planejamento estratégico da empresa, refletindo impactos no fluxo de caixa. Ou seja, a ausência de processos definidos afeta de forma significativa o capital de giro da organização, além de causar um custo relacionado ao tempo dos profissionais dessa área, que se torna muito maior. Tempo esse que poderia ser investido em análises internas muito além de controle de caixa, a fim de disponibilizar aos gestores e colaboradores da empresa indicadores de desempenho

para a melhoria contínua e para o desenvolvimento dessa área, que deve crescer juntamente com toda a empresa.

Sem processos padronizados, a empresa pode ter grande dificuldade de manter um padrão de qualidade, que pode ser um importante requisito para conquistar maior fatia do mercado.

Os gestores da empresa acreditam que esses podem ser minimizados se houver a padronização de seus processos.

Após essa percepção, iniciou-se a avaliação das partes impactadas e dos benefícios trazidos pela implementação da padronização como redução de conflitos, agilidade, redução de custos, aumento de produtividade, qualidade de produtos, além de diminuir a sobreposição de funções, o que acarreta perda de performance produtiva e aumenta o custo de desenvolvimento do produto/serviço.

Quando se tem um padrão definido, todos os *stakeholders* tem a mesma visão do projeto/processo e todos conhecem claramente suas funções e objetivos dentro dele, que estão alinhados com os objetivos da corporação onde o mesmo está implantado.

Sendo assim, o projeto tratará do mapeamento de processos do setor de Imóveis do Grupo H2O, baseado na situação atual, na forma em que os *stakeholders* se inserem nos processos e como é administrado no dia a dia. O objetivo geral desse projeto padronizar os processos internos da empresa analisada para a incorporação de loteamentos residenciais, de forma a implementar as melhorias identificadas e avaliadas nos processos críticos visando aumentar a produtividade, reduzir custos, evitar conflitos, cumprimento integral de prazos e satisfação dos *stakeholders*.

O projeto está alinhado com o planejamento estratégico da empresa, e a equipe do projeto é qualificada tecnicamente para o desenvolvimento do mesmo, e não há necessidade de contratação de uma consultoria especializada para implementar a padronização.

2. REGISTRO DE ALTERAÇÕES DO DOCUMENTO DE ANÁLISE DE VIABILIDADE

Quadro 1 – Registro de alterações do documento de análise de viabilidade

Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE V - Modelo de Termo de Aceite Formal

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
MODELO DE TERMO DE ACEITE FORMAL	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	10/03/2023

1. OBJETIVO

Este documento formaliza o aceite da entrega considerando-a em conformidade com os requisitos e os critérios de aceitação definidos.

2. ENTREGA

Descrever a entrega com seus requisitos e critérios de aceitação ou referencie o documento que será anexado.

3. QUESTÕES EM ABERTO

Usar caso haja alguma questão pendente em relação à entrega. Retirar a seção caso não houver nenhum ponto em aberto.

Quadro 1 – Quadro de questões em aberto

Questão em aberto	Responsável	Previsão

4. INFORMAÇÕES ADICIONAIS

Descrever informações adicionais, se necessário.

5. ACEITE DA ENTREGA

Quadro 2 – Data e assinatura do aceite de entrega

Os participantes abaixo atestam o cumprimento dos requisitos e dos critérios de aceitação da entrega.		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

6. REGISTRO DE ALTERAÇÕES PARA O MODELO DE TERMO DE ACEITE FINAL

Quadro 3 – Registro de alterações para o modelo de termo de aceite final

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE X - Modelo de Relatório de Lições Aprendidas

PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS PARA A INCORPORAÇÃO DE LOTEAMENTOS RESIDENCIAIS	
MODELO DE RELATÓRIO DE LIÇÕES APRENDIDAS	
Elaborado por: Deise Ieda Caibre	Versão 01
Aprovado por: Jean Carlos Benincá	10/03/2023

1. OBJETIVO

Documentar as lições aprendidas de modo a aperfeiçoar os processos e evitar que os erros e problemas encontrados se repitam em futuros projetos.

2. PLANEJADO X REALIZADO

Responder aos seguintes questionamentos e comentar os pontos mais relevantes:

- Os objetivos foram atingidos?
- Projeto foi entregue dentro do prazo?
- No orçamento?
- Atendeu o escopo?

3. O PROJETO

Comentar os pontos mais relevantes a serem aperfeiçoados ou adotados em próximos projetos:

- Pontos fortes
- Pontos fracos

4. QUESTÕES DO PROJETO

Identificar as questões mais relevantes como base no Issues Log do projeto.

5. RECOMENDAÇÕES A SEREM ADOTADAS PARA OS PRÓXIMOS PROJETOS

Indique as recomendações e as lições aprendidas mais relevantes

6. QUESTÕES EM ABERTO

Usar caso haja alguma questão pendente em relação às entregas do projeto (Ex.: Requisitos não entregues).

7. DESEMPENHO DOS FORNECEDORES

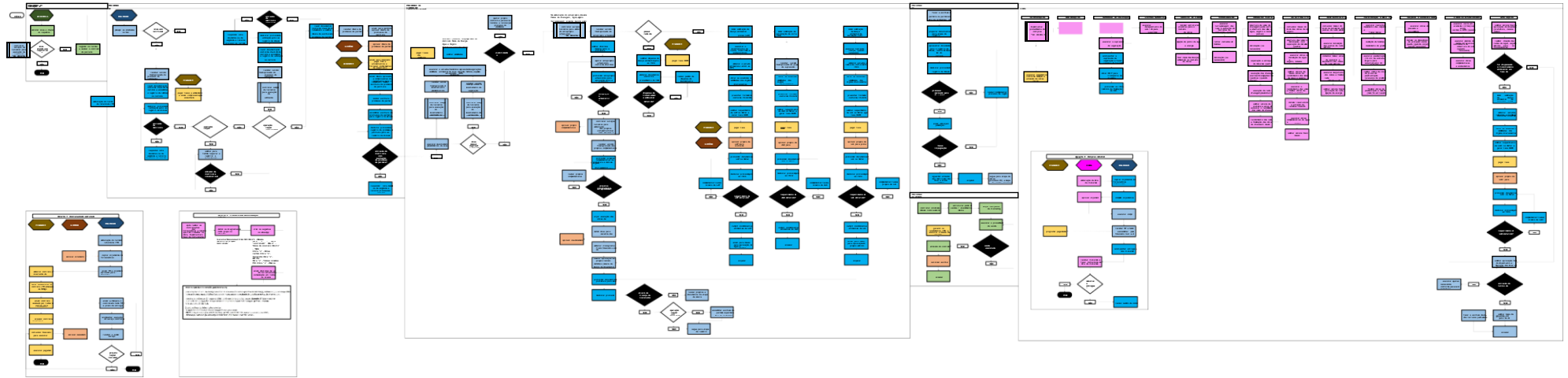
Este item não é aplicável para este projeto.

8. REGISTRO DE ALTERAÇÕES PARA O MODELO DE RELATÓRIO DE LIÇÕES APRENDIDAS

Quadro 1 – Registro de alterações para o modelo de relatório de lições aprendidas

REGISTRO DE ALTERAÇÕES		
Data	Modificado por	Descrição da mudança
Data	Patrocinador	Assinatura

APÊNDICE Z – Fluxograma dos Processos



APÊNDICE AA – Lista de Serviços Contratados com Elaboração do Termo de Referência

1	Projetos ambientais de supressão de vegetação, de licenciamento ambiental; laudos e estudos ambientais, relatórios de monitoramento;
2	Projetos de retificação administrativa e inserção e medidas, usucapião, unificação de imóveis;
3	Projetos urbanísticos;
4	Levantamento topográfico;
5	Projetos de infraestrutura (água, esgoto, drenagem pluvial, terraplanagem, acessibilidade, muro de contenção, geométrico de vias de circulação e acessibilidade).
6	Projetos de regularização fundiária de imóveis urbanos.