



MARIANA BUNN ZANON

ESCOPO PARA UNIFICAÇÃO DE ÁREAS

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Escopo para Unificação de Áreas**, elaborado por Mariana Bunn Zanon e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 20 de janeiro de 2016

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Mariana Bunn Zanon, abaixo assinada, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP38-Curitiba (1/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 24/02/2014 a 21/11/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Escopo para Unificação de Áreas, é autêntico e original.

Curitiba, 20 de janeiro de 2016

Mariana Bunn Zanon

Dedico este trabalho para meus familiares e amigos.

Resumo

Este projeto tem por objetivo apresentar a elaboração do Plano de Gerenciamento de Escopo para o processo de unificação de 4 áreas de Recursos Humanos, de diferentes empresas do Grupo ABC, em uma única área de RH Corporativa.

Este trabalho é de extrema importância para aqueles que participam ou participarão de fusões de empresas e áreas ou unificações de departamentos. Atualmente já se percebe mudanças e os RHs estão mais preocupados e focados em estruturar todas as ações, mas antigamente era comum encontrar falta de planejamento e as equipes eram constantemente surpreendidas com situações não previstas na etapa de planejamento.

Nesse estudo será apresentado ganhos de sinergia, economia de *head count* e folha, elaboração de uma nova estrutura devido a unificação de áreas e, também, o passo a passo que deve ser considerado em um planejamento deste tema (EAP).

Palavras Chave: Projeto, Plano de Gerenciamento de Escopo, Recursos Humanos, EAP (Estrutura analítica do projeto)

Abstract

This project consist in to present the development of the Scope Management Plan for the process of unification of four Human Resources areas, from different companies of Grupo ABC, in only one Corporate HR area.

This work is extremely important for those who are participating or will participate in mergers and unifications areas or departments. Currently we can see changes in HRs Departments are more concerned and focused on structuring all actions, but was formerly common to find a lack of planning and the teams were constantly surprised by situations not covered in the planning stage.

In this study will be presented synergy gains, savings in head count and payroll, demonstration of a new structure due to the unification of areas and also step by step that should be considered in planning this theme (EAP) .

Key Words: Project, Scope Management Plan, Human Resources, WBS (work breakdown structure)

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DAS SUBÁREAS DO RH CORPORATIVO (VISÃO ABRANGENTE)	19
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DAS SUBÁREA CONSULTORIA INTERNA (BP)	20
FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DAS SUBÁREA T&D E R&S	20
FIGURA 4 – ORGANOGRAMA DAS SUBÁREA COMUNICAÇÃO INTERNA	20
FIGURA 5 – ORGANOGRAMA DAS SUBÁREA R&B	20

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – QUANTIDADE DE COLABORADORES POR EMPRESA VS. QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS ATUANTES NO RH	16
TABELA 2 – QUANTIDADE DE COLABORADORES DO RH POR SUBÁREA DE ATUAÇÃO	16
TABELA 3 – QUANTIDADE DE COLABORADORES DO RH POR CARGO	16
TABELA 4 – CUSTOS DA FOLHA DE PAGAMENTO POR RH E POR SUBÁREA	17
TABELA 5 – CUSTOS DA FOLHA E QUANTIDADE DE COLABORADORES POR SUBÁREA DE ATUAÇÃO (NOVA ESTRUTURA)	21

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E DO ESCOPO	11
3. A ESTRUTURA DOS RH'S	11
4. OS PONTOS CRÍTICOS DA ATUAÇÃO DE CADA RH	11
5. OPORTUNIDADES DE SINERGIA ENTRE OS PROCESSOS E POLÍTICAS	11
6. UMA NOVA ESTRUTURA DE RH CORPORATIVO.....	19
7. CONCLUSÕES	22
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	22
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22
9. ANEXOS	24

1. INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais e Problemática

Este trabalho se refere a elaboração de uma das etapas do gerenciamento de projetos, o escopo. O grupo ABC possui unidades de negócios (empresas) de diferentes ramos, sendo eles editora, gráfica, escolas, cursos, centro tecnológicos e universidades. Cada uma dessas empresas tem sua própria estrutura de apoio (Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Compras, Contabilidade, entre outras áreas) e não há sinergia entre as ações, definições e políticas. O problema deste projeto consiste em elaborar o escopo de unificação de todas as áreas de RH existentes no Grupo ABC, criando uma única área de Recursos Humanos Corporativo que atuará no Centro de Serviços Compartilhados (CSC) da Cia.

1.2 Relevância e Justificativa

As empresas buscam, cada vez mais, aprimorar seus processos e otimizar seus recursos. Áreas consideradas apoio (como Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Contabilidade, entre outras) são desafiadas com frequência, à realizarem prestação de serviços aos clientes denominados internos (funcionários da própria empresa) com excelência e com o menor custo possível. Neste raciocínio, surgiu a demanda de unificação de áreas de apoio em uma única equipe/área corporativa que será responsável por conduzir todos os processos, seguindo uma mesma diretriz.

1.3 Objetivos Geral e Específicos

1.3.1 Objetivo Geral

Definir o escopo necessário para o projeto de unificação de áreas de Recursos Humanos das empresas do Grupo ABC, visando a criação de uma única área de RH.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar todos os pontos críticos da atuação de cada RH;
- Identificar possíveis reduções nas despesas atuais com as áreas de RH;
- Criar mecanismos que gerem sinergia entre os processos e políticas.
- Propor uma nova estrutura de RH Corporativo;

1.4 Metodologia

Para construção do escopo deste projeto será considerado as demandas das áreas de RH, a quantidade de colaboradores que precisam ser atendidos, o levantamento dos pontos críticos de atuação de cada RH, envolvimento dos principais envolvidos (*stakeholders* do projeto) que, juntamente com a pesquisa bibliográfica, será a base para a definição do escopo do projeto.

1.5 O Grupo ABC

O Grupo ABC tem mais de 40 anos no mercado e, atualmente, está com mais de 8 mil colaboradores. Iniciou suas atividades no ramo da educação, mas foram construindo outras empresas ao longo do caminho. Atualmente possuem editora, gráfica, escolas, cursos, centro tecnológicos e universidades. Como o crescimento das empresas, ao longo dos últimos anos sentiram a necessidade de criar um CSC (Central de Serviços Compartilhados). Neste momento é necessário unificar as estruturas de RH, pois cada empresa possui a sua própria estrutura.

1.6 Forma de desenvolvimento do trabalho

O presente trabalho será dividido em capítulos, sendo:

- Introdução: Conterá com informações do Grupo ABC e contextualização do problema;
- Projetos e escopo (referencial teórico): Será abordado informações sobre projetos e o escopo dentro deste universo;
- A estrutura dos RH's: Detalhará como está a estrutura atual das áreas de Recursos Humanos;
- Pontos críticos da atuação de cada RH: Apresentará quais são os pontos críticos da atuação de cada RH;
- Oportunidades de sinergia: Abordará quais são os processos que terão ganho de sinergia;
- Uma nova estrutura de RH: Proporá qual deve ser a nova estrutura de RH considerando a unificação;
- Conclusão: Análise dos resultados obtidos e resolução ou não do problema apresentado.

2. O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E DO ESCOPO

2.1 Gerenciamento de Projetos

Projeto compreende um conjunto de ações temporárias com o objetivo de entregar um produto, serviço ou alcançar um resultado específico e único. Encontramos projetos em todas

as empresas, independentemente do porte, e em todas as áreas. O gerenciamento de projetos é o conjunto das etapas e processos existentes para condução dos projetos.

Segundo o site do PMI Brasil,

“O Gerenciamento de Projetos, portanto, é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados.”

Dos processos que compõe do Gerenciamento de Projetos encontramos início, planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento. E as áreas de conhecimento que compõe são integração, escopo, custos, qualidade, aquisições, recursos humanos, comunicações, riscos, tempo e partes interessadas. Neste trabalho o escopo será o processo apresentado para o problema proposto.

2.2 Gerenciamento de Escopo em Projetos

O Gerenciamento de Escopo faz parte do processo de planejamento do projeto. Nesta área de conhecimento é necessário garantir “que o projeto inclui todo o trabalho requerido, e somente o trabalho requerido, para completá-lo com sucesso”. (SOTILLE; MENEZES; XAVIER; PEREIRA, 2010, p.19). É de fundamental importância, pois consiste na definição e controle de tudo que compõe e do que não está incluído no projeto.

São cinco os processos que fazem parte do gerenciamento de escopo:

- Coleta de requisitos: descrever e detalhar as necessidades do projeto e do produto.
- Definição do escopo: documentar a compreensão comum entre as partes interessadas e orientar na execução e controle. Além disso, visa especificar o que está e o que não está incluído no escopo.
- Criação da Estrutura Analítica do Projeto: é a representação gráfica das atividades do projeto, “(...) decomposição do escopo em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis”. (SOTILLE; MENEZES; XAVIER; PEREIRA, 2010, p.19).
- Verificação do escopo: Faz parte do processo monitoramento e controle do projeto e compreende a formalização do aceite das entregas terminadas.

- Controle do escopo: Também compõe o processo de monitoramento e controle e é o acompanhamento do escopo, principalmente quanto aos fatores que causam mudanças, buscando ações corretivas e controle dos impactos causados.

2.3 Plano de Gerenciamento do Escopo do Grupo ABC

2.3.1 Premissas e Restrições

Premissas são hipóteses, consideradas como verdadeiras, informadas no planejamento do projeto. As premissas do problema proposto são:

- A estrutura de Recursos Humanos proposta contará com centralização dos recursos em uma estrutura física.
- Nas unidades de negócio (empresas/sedes) ficará lotada uma equipe bem enxuta;
- O número de colaboradores será reduzido em 15%.
- O custo atual gasto com folha de pagamento, quando comparado com a nova estrutura, será reduzido em 20%.

Restrições são as limitações do projeto, seus requisitos obrigatórios. As restrições impostas pelo Grupo ABC são:

- Reduzir a estrutura (número de colaboradores) da área de Recursos Humanos;
- Diminuir os gastos com folha de pagamento;
- Considerar somente área de recursos humanos, não incluído Segurança e medicina do trabalho e a área de folha de pagamento;
- O RH Corporativo ficará lotado na Central Administrativa do Grupo e, nas unidades de negócios (empresas/sedes) ficará apenas colaboradores de RH para atuar no sistema de BP (business partner – modelo de consultoria interna de RH).

2.3.2 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

1 Gerenciamento do Projeto

1.1 Plano de gerenciamento do projeto

1.1.1 Plano de gerenciamento do escopo

1.1.2 Plano de gerenciamento dos requisitos

- 1.1.3 Plano de gerenciamento do cronograma
- 1.1.4 Plano de gerenciamento dos custos
- 1.1.5 Plano de gerenciamento dos recursos humanos
- 1.1.6 Plano de gerenciamento das comunicações
- 1.1.7 Plano de gerenciamento dos riscos
- 1.1.8 Plano de gerenciamento de melhorias no processo
- 1.1.9 Plano de gerenciamento de mudanças
- 1.2 Monitoramento e Controle
 - 1.2.1 Reuniões de acompanhamento
 - 1.2.2 Relatórios de progresso
- 2 Nova estrutura de RH
 - 2.1 Identificação das atividades realizadas pelo RH de cada unidade
 - 2.2 Definição da nova estrutura
 - 2.3 Análises das reduções
 - 2.4 Avaliação da nova estrutura pelos Gerentes de RH
 - 2.5 Aprovação ou ajustes da estrutura proposta
- 3 Impactos Financeiros
 - 3.1 Identificação dos custos das reduções
 - 3.2 Análises dos impactos e ganhos financeiros
- 4 Alinhamentos e Definição de Execução
 - 4.1 Definição das etapas para implantação da nova estrutura
 - 4.2 Alinhamento com todos Vice Presidente e Diretores de todas as empresas
- 5 Implantação da Nova Estrutura
 - 5.1 Comunicação para todos os colaboradores do novo RH
 - 5.2 Apresentação da nova estrutura para os colaboradores

5.3 Mudança física

5.4 Treinamentos

6 Encerramento

6.1 Lições aprendidas

6.2 Encerramento do Projeto

2.3.3 Dicionário da EAP

O Dicionário da EAP encontra-se no Anexo I.

2.3.4 Marcos do Projeto

São pontos críticos do projeto que precisam ser compartilhados com as partes interessas. Os marcos do projeto do Grupo ABC são:

- Levantamento das atividades críticas de cada unidade;
- Definição da nova estrutura de RH
- Levantamento das posições que serão extintas;
- Aprovação da estrutura pelos Gerentes de RH;
- Implantação da nova estrutura.

3. A ESTRUTURA DOS RH's

3.1 Estrutura Atual de Recursos Humanos

O Grupo ABC possui várias empresas que são consolidadas em 4 principais estruturas de Recursos Humanos. Cada área de RH é composta pelas subáreas: consultoria interna (BP), comunicação interna, recrutamento & seleção (R&S), treinamento & desenvolvimento (T&D), remuneração & benefícios (R&B). As estruturas de RH estão concentradas em 4 principais empresas e atendem a todas as empresas do Grupo ABC. O quadro abaixo apresenta, por área de RH, as sedes que são atendidas, a quantidade de colaboradores e a quantidade de colaboradores atuantes na área de RH. O segundo quadro demonstra a quantidade de funcionários de RH por subárea de atuação.

Empresa	Quantidade de Colaboradores	Quantidade de colaboradores no RH	Sedes que são Atendidas
Central	380	6	Central e atuação corporativa em algumas subáreas
Gráfica	911	10	Gráfica
Editora	772	9	Editora
Educacional	2.098	25	Universidade, Colégios, Centros Tecnológicos.
Total	4.161	50	-

Tabela 1: *Quantidade de colaboradores por empresa vs. quantidade de funcionários atuantes no RH*

Empresa	Gerência	Consultoria Interna	Comunicação Interna	R&S	T&D	R&B	Estágio
Central	1	1	2	0	1	1	0
Gráfica	0	2	0	1	1	2	4
Editora	1	2	1	1	0	3	1
Educacional	1	10	1	3	4	4	2
TOTAL	3	15	4	5	6	10	7

Tabela 2: *Quantidade de colaboradores do RH por subárea de atuação*

Empresa	Gerentes	Coordenadores	Analistas	Assistentes	Estagiários
Central	1	3	2	0	0
Gráfica	0	2	3	1	4
Editora	1	2	3	2	1
Educacional	1	3	12	7	2
TOTAL	3	10	20	10	7

Tabela 3: *Quantidade de colaboradores do RH por cargo*

Atualmente, incluindo estagiários, o Grupo ABC possui 50 colaboradores atuando na área de RH e o grande objetivo do projeto é unificar essas áreas em uma única e redistribuir os colaboradores no novo formato de atuação. Todas as demandas serão consolidadas e deverá ser desenhado a estrutura dessas 4 áreas em apenas uma.

3.2 Custos com a Atual Estrutura de Recursos Humanos

Foram levantados os custos da estrutura atual de RH, em que cada empresa tem a sua própria área. No quadro abaixo identificamos os custos relacionados a folha de pagamento gastos atualmente, que será utilizado para comparação entre as estruturas (proposta vs. atual).

Empresa	Gerência	Consultoria Interna	Comunicação Interna	R&S	T&D	R&B	Estágio	Custo Total
Central	20,49	2,42	8,22	0,00	8,02	6,50	0	45,66
Gráfica	0,00	10,33	0	4,39	2,15	8,55	4,44	29,87
Editora	15,10	9,95	1,21	1,92	0	13,78	0,90	42,85
Educacional	11,68	28,42	1,64	6,91	15,17	16,21	1,56	61,26
Total	47,27	51,12	11,07	13,22	25,34	45,04	6,9	179,64

Tabela 4: Custos da folha de pagamento por RH e por subárea

3.3 Levantamento dos Pontos Críticos de cada Sede/Empresa

Analisando o ramo de atividade de cada uma das empresas e as principais demandas de cada RH, foi identificado que existem pontos críticos que precisam ser considerados para a definição da nova estrutura.

A Editora possui um programa de bonificação específico atrelado ao desempenho dos colaboradores. Além disso, é o único RH que trabalha com um grupo de colaboradores que têm remuneração variável.

O Educacional atua fortemente com professores. São regras, formas de pagamento e controles diferenciados das demais empresas. Os professores, frequentemente, trocam as disciplinas das aulas o que pode acarretar em mudança de valor a ser pago por hora aula ou no pagamento de gratificações.

A Gráfica, comparada com as demais empresas, tem a relação sindical mais forte e que depende de maior tempo de negociação e acompanhamento.

Os pontos críticos identificados impactarão na definição da proposta da nova estrutura do RH Corporativo.

4. OPORTUNIDADES DE SINERGIA ENTRE OS PROCESSOS E POLÍTICAS

Analisando todos os elementos relacionados com a ação de unificação de RH's, temos oportunidades de sinergia em todos os processos de Recursos Humanos. Algumas demandas já eram aplicadas de forma corporativa, mas haverá sinergia e redução de burocratização em todas as subáreas. Além de acarretar em redução de burocratização das atividades, as atuações e procedimentos serão padronizados, o fluxo de atuação será reduzido, a equipe se tornará cada vez mais especialista e conduzirá as demandas de forma mais rápida e assertiva. Esta unificação oportunizará que sejam elaboradas políticas únicas.

Em reunião realizada com a presença de alguns dos *stakeholders*, foi identificado onde serão sentidos os principais ganhos de sinergia:

- no processo de recrutamento e seleção, em que haverá uma única equipe conduzindo todas as vagas do Grupo. Dessa forma, além de facilitar todo o fluxo e controle, terá aproveitamento dos colaboradores de todas as empresas. Isso reduzirá os custos com rescisão e os gastos com seleção.
- nas relações trabalhistas, pois com políticas assertivas e claras diminuem os riscos de processos judiciais.
- na remuneração e benefícios, em que a atuação será padronizada e efetuada da mesma maneira para todos os colaboradores.
- no processo de treinamento e desenvolvimento, pois com a gestão de forma unificada poderá ser levantado as necessidades de treinamento de todo o grupo, reduzindo os custos com treinamento.
- na comunicação, pelo fato de padronizarmos a forma de comunicação e da atuação ser a mesma para com todos os colaboradores.

A atuação do RH será mais consolidada e todos os processos serão mais simples, visando fortalecer a imagem do RH para torna-lo menos burocrático e mais estratégico. Além das reduções que serão alcançadas com essa ação de unificação.

5. UMA NOVA ESTRUTURA DE RH CORPORATIVO

5.1 Nova Estrutura de Recursos Humanos

Para definição da nova estrutura do RH Corporativo foram considerados todos os pontos críticos de atuação, as demandas das áreas e a quantidade de colaboradores que precisam ser atendidos por empresa.

O novo RH será alocado na Central do Grupo e as subáreas serão mantidas. Nas demais empresas do Grupo ABC serão fisicamente mantidos os consultores internos de RH, que têm como papel atender a todas as áreas, aos colaboradores, levantar as necessidades dos clientes internos e repassar para a subárea responsável, que terá uma atuação especialista. Na figura abaixo está representado, de forma abrangente, a divisão das subáreas do RH Corporativo.

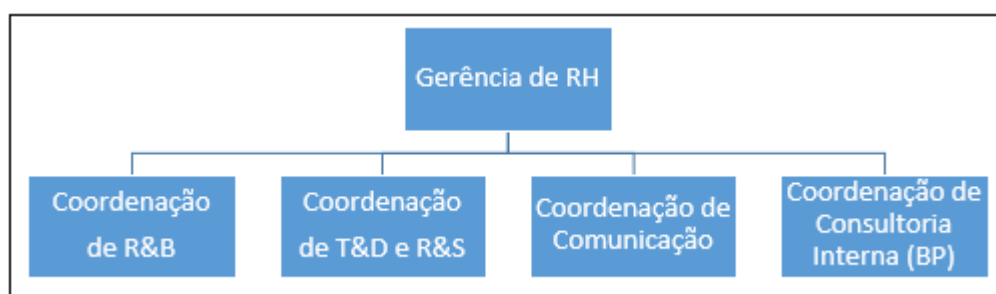


Figura 1: *Organograma das subáreas do RH Corporativo (visão abrangente)*

A proposta da nova estrutura de RH foi elaborada considerando a quantidade de colaboradores que precisam ser atendidos por sede, as demandas de cada subárea e os pontos críticos de atuação identificados no projeto. Uma das mudanças propostas é a unificação das subáreas T&D e R&S dentro de uma mesma coordenação. Nas figuras abaixo são apresentados os organogramas das subáreas da estrutura proposta para o RH Corporativo com a quantidade de colaboradores e cargos.

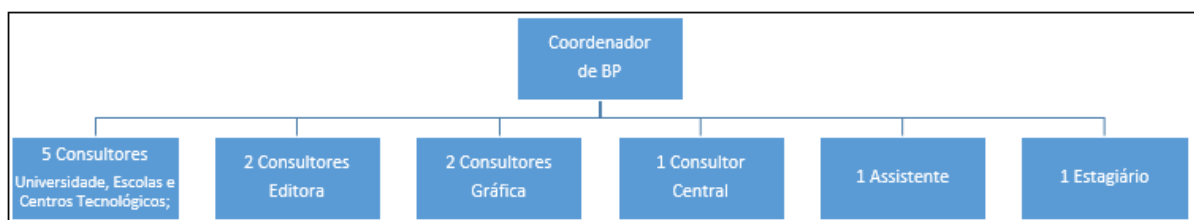


Figura 2: Organograma da subárea Consultoria Interna (BP)

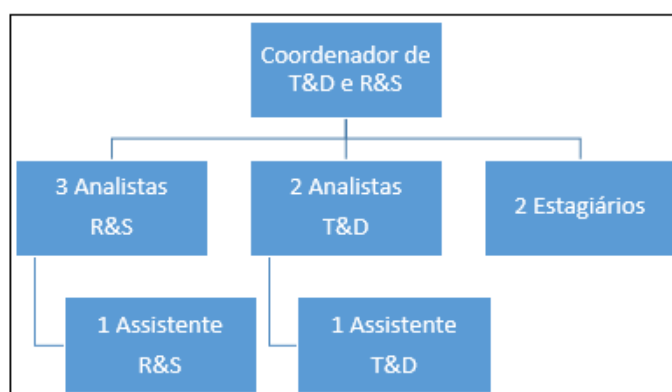


Figura 3: Organograma da subárea T&D e R&S



Figura 4: Organograma da subárea Comunicação Interna

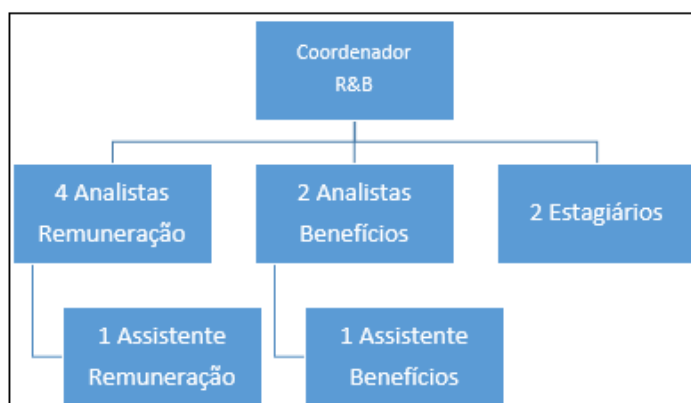


Figura 5: Organograma da subárea R&B

5.2 Reduções Alcançadas com a Nova Estrutura

Serão necessários 40 colaboradores para atuarem na nova estrutura de RH, o que representa uma redução de 20% do número de colaboradores quando comparado com a estrutura anterior. Considerando o custo médio dos salários por cargo, pode-se inferir que com a nova estrutura os custos com folha de pagamento serão reduzidos em 24%, como pode ser observado na tabela 5.

Subárea Cargo	Gerência	Consultoria Interna	Comunicação Interna	R&S e T&D	R&S	Qtde Colab.	Custo Folha
Gerente	1	-	-	-	-	1	20
Coordenador	-	1	1	1	1	4	26,4
Analista	-	10	2	5	6	23	73,6
Assistente	-	1	1	2	2	6	9,6
Estagiário	-	1	1	2	2	6	6
TOTAL	1	13	5	10	11	40	135,6

Tabela 5: Nova estrutura de RH - *Custos com folha de pagamento e quantidade de colaboradores por subárea de atuação*

6. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi definir o escopo que é uma das etapas do Projeto de Unificação de Áreas de quatro Recursos Humanos em uma única área que terá atuação corporativa. A elaboração desta etapa contemplava, além da definição das premissas, restrições e EAP (estrutura analítica do projeto), a apresentação de uma proposta do RH unificado considerando os pontos críticos de atuação, redução das despesas e sinergia entre os processos e políticas.

Observa-se, pelas informações apresentadas ao longo do trabalho, que este projeto impactará em ganhos de sinergia entre todos os processos e demandas das áreas envolvidas, além de redução significativa das despesas com folha de pagamento. Quando comparado com a estrutura dos RHs independentes, a estrutura unificada gera 20% de redução do número de colaboradores atuantes na área de Recursos Humanos e uma redução de 24% nos gastos com folha de pagamento desta mesma área.

Percebeu-se que o plano de gerenciamento de escopo é fundamental para a execução de um projeto e que esta etapa engloba e impacta todo o andamento do gerenciamento do projeto. Um escopo mal elaborado prejudica a estrutura do projeto, o que pode ocasionar danos irreversíveis seja no cronograma, custo, enfim, em todas as áreas de conhecimento.

7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Para a efetivação do projeto de unificação de áreas é necessário cumprir mais algumas etapas, que são sequência do escopo. Como possíveis desdobramentos desse projeto, ou seja, os próximos passos, são: elaboração do cronograma, execução do projeto e controle.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SOTILLE; MENEZES; XAVIER; PEREIRA. **Gerenciamento do escopo em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2ª edição, 2010

BRASIL, PMI. **O que é gerenciamento de projetos?** Disponível em <http://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/WhatIsProjectManagement>. Acesso em 29/11/2015

9. ANEXOS

9.1 EAP (Estrutura Analítica do Projeto)

Cód. EAP	Entrega/Pacote de Trabalho	Descrição	CrITÉRIOS de aceitação	Responsável
1	Gerenciamento do Projeto			
1.1	Plano de gerenciamento do projeto			
1.1.1	Plano de gerenciamento do escopo	Processo de desenvolvimento da descrição detalhada do projeto.	Aprovação do gerente de projeto.	Gerente do Projeto
1.1.2	Plano de gerenciamento dos requisitos	Processo de documentação e identificação de requisitos de como os mesmos serão analisados e gerenciados do início ao fim do projeto.	Aprovação do gerente de projeto.	Gerente do Projeto
1.1.3	Plano de gerenciamento do cronograma	Processo de estimativa e controle de duração e sequenciamento das atividades.	Aprovação do gerente de projeto.	Gerente do Projeto

1.1.4	Plano de gerenciamento dos custos	Processo de estimativa, orçamentação e controle de custos.	Aprovação do gerente de projeto.	Gerente do Projeto
1.1.5	Plano de gerenciamento dos recursos humanos	Processo de estimativa e controle dos tipos de recursos humanos para realizar as atividades do projeto.	Aprovação do gerente de projeto.	Gerente do Projeto
1.1.6	Plano de gerenciamento das comunicações	Plano de gerenciamento e gerenciamento de comunicações	Aprovação do gerente de projeto.	Gerente do Projeto
1.1.7	Plano de gerenciamento dos riscos	Processo de definição de riscos: identificação, análise e planejamento de resposta.	Aprovação do gerente de projeto.	Gerente do Projeto
1.1.8	Plano de gerenciamento de melhorias no processo	Processo de análise e identificação das atividades que agregam valor.	Aprovação do gerente de projeto.	Gerente do Projeto
1.1.9	Plano de gerenciamento de mudanças	Processo de definição de como as mudanças serão documentadas, monitoradas e	Aprovação do gerente de projeto.	Gerente do Projeto

		comunicadas ao longo do projeto.		
1.2	Monitoramento e Controle			
1.2.1	Reuniões de acompanhamento	Reunião quinzenal para acompanhamento físico e discussões gerais sobre o status do projeto.	Enviar a apresentação com o conteúdo da reunião um dia antes.	Equipe envolvida e Gerente do projeto
2	Nova Estrutura de RH			
2.1	Identificação das atividades realizadas pelo RH de cada unidade	Identificação das atividades realizadas por cada RH e quais são as atividades críticas.	Listar atividades realizadas e como são feitas.	Especialistas de RH
2.2	Definição da nova estrutura	Definir a nova estrutura de RH com base na lista de atividades.	Considerar estrutura de BP local	Especialistas de RH
2.3	Análises das reduções	Com base na nova estrutura, avaliar quais serão as posições que não farão parte do quadro funcional.	Garantir que todas as atividades serão consideradas e realizadas pela nova estrutura	Especialistas de RH

2.4	Avaliação da nova estrutura pelos Gerentes de RH	Apresentação da nova estrutura de RH e os cortes que serão realizados para os Gerentes de RH	Considerar quem fará qual atividade	Especialistas de RH
2.5	Aprovação ou ajustes da estrutura proposta	Aprovação formal da nova estrutura pelos Gerentes de RH. Realização de ajustes na apresentação, caso seja necessário.	Envolvimento de todos os gerentes e aceite forma.	Especialistas de RH
3	Impactos Financeiros			
3.1	Identificação dos custos das reduções	Demonstrar os custos com desligamento das posições que serão reduzidas	Estar de acordo com o valor orçado para reestruturação	Gerente de Projeto e Especialista de RH
3.2	Análises dos impactos e ganhos financeiros	Cálculo dos ganhos financeiros em folha de pagamento com a redução das posições.	Precisa ser menor do que o custo atual	Gerente de Projeto e Especialista de RH
4	Alinhamentos e Definição de Execução			
4.1	Alinhamento com Vice Presidente e	Alinhamento das ações do projeto e das mudanças de	Garatir que todas as atividades	Analista Compras e Especialista de TI

	Diretores de todas as empresas	atuação em cada unidade.	serão consideradas e realizadas pela nova estrutura	
5	Implantação da Nova Estrutura			
5.1	Comunicação para todos os colaboradores do novo RH	Comunicação para todos os colaboradores do Grupo ABC	-	Gerente de Projeto e Especialista de RH
5.2	Apresentação da nova estrutura para os colaboradores	Apresentação da nova estrutura para os colaboradores de RH com as explicações e orientações sobre as mudanças ocorridas	-	Gerente de Projeto e Especialista de RH
5.3	Mudança física	Garantir que toda a estrutura física necessária estará preparada quando ocorrer a implantação (mesas, cadeiras, telefones, computadores)	-	Especialistas de RH e Especialista de Infraestrutura
5.4	Treinamentos	Realizar todos os treinamentos necessários devido as mudanças	-	Gerente de Projeto e Especialista de RH

		(somente nos casos necessários)		
6	Encerramento			
6.1	Lições aprendidas	Fazer o levantamento e registro das LA's aprendidas.	Documentação das Lições Aprendidas ao longo do projeto.	Equipe envolvida e Gerente do projeto
6.2	Encerramento do Projeto	Entregar o projeto ao Presidente e Vice Presidente	Todas as atividades concluídas.	Gerente do Projeto