



Estudo de Caso

Gestão de Projetos de TI no Hospital Israelita Albert Einstein

Saúde Business Conference

Sérgio Arai

13 de maio de 2008

Conteúdo

- Planejamento
- Gestão do portfólio de projetos
- Resultados alcançados



ALBERT EINSTEIN

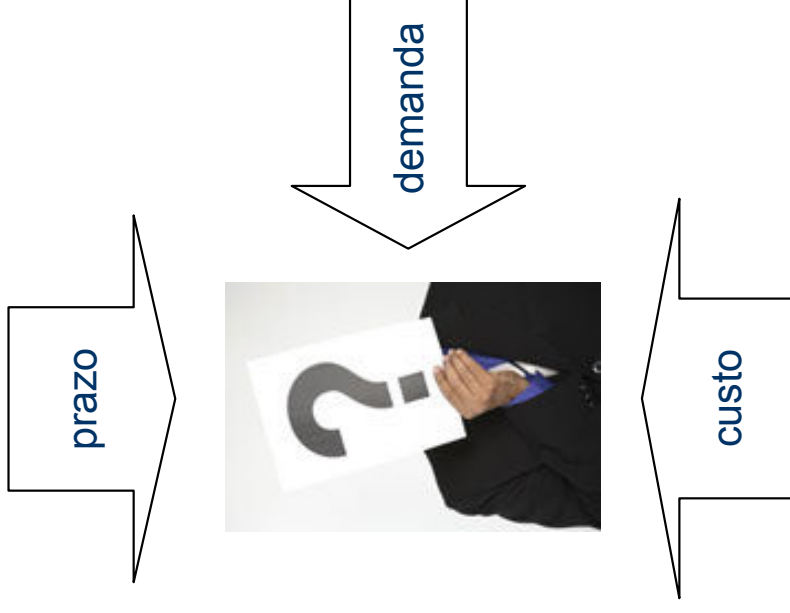
SOCIEDADE BENEFICENTE ISRAELITA BRASILEIRA

HOSPITAL • ENSINO E PESQUISA • RESPONSABILIDADE SOCIAL

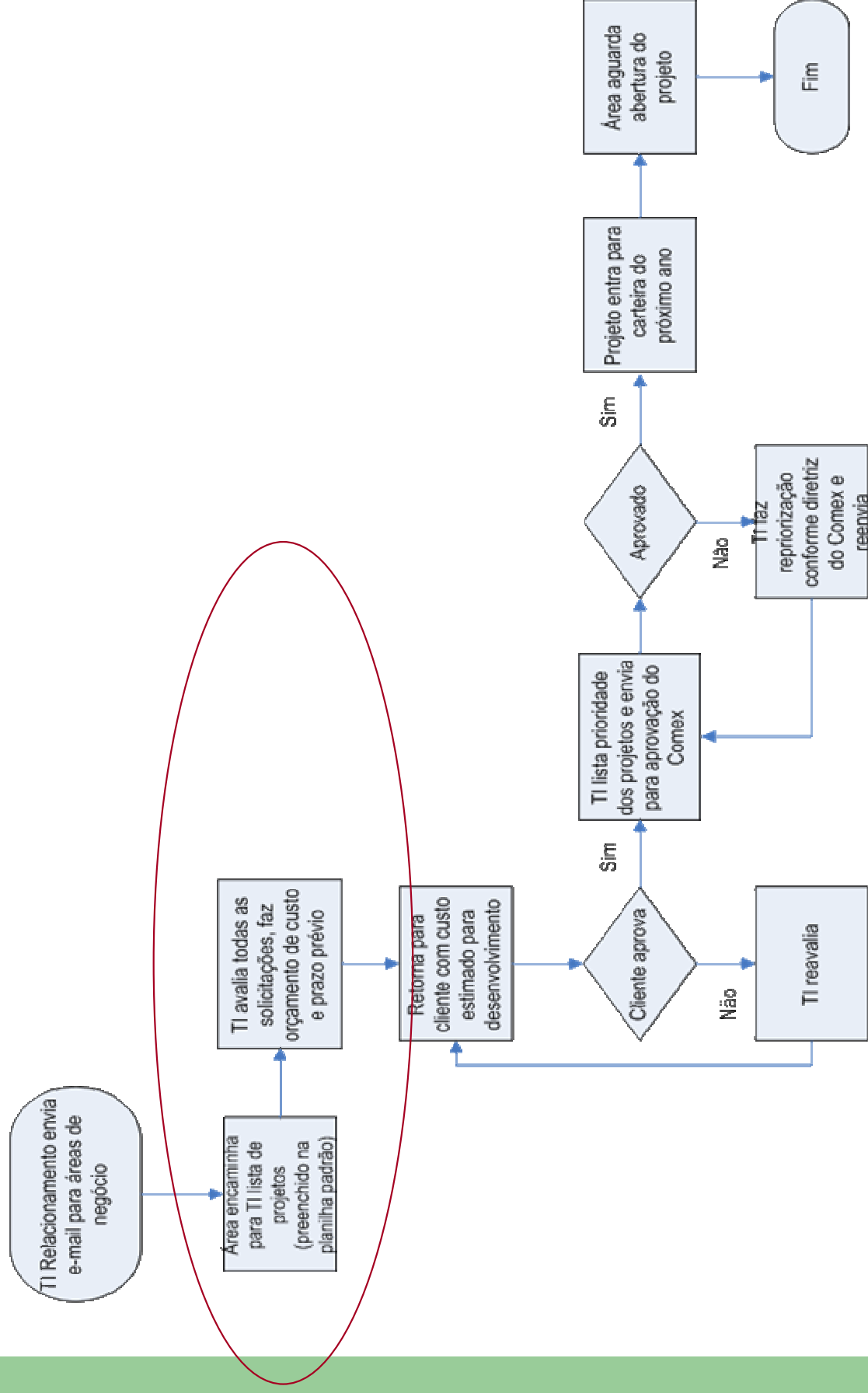
Duração estimada: 45'

A metodologia de gestão de projetos de TI surgiu da necessidade de obter maior eficiência na entrega de projetos

- Demanda crescente
- Controle de custos
- Cumprimento de prazos
- Priorização



O processo tem início em um ciclo de planejamento de iniciativas de TI realizado conjuntamente com o planejamento estratégico da instituição e a elaboração do orçamento anual



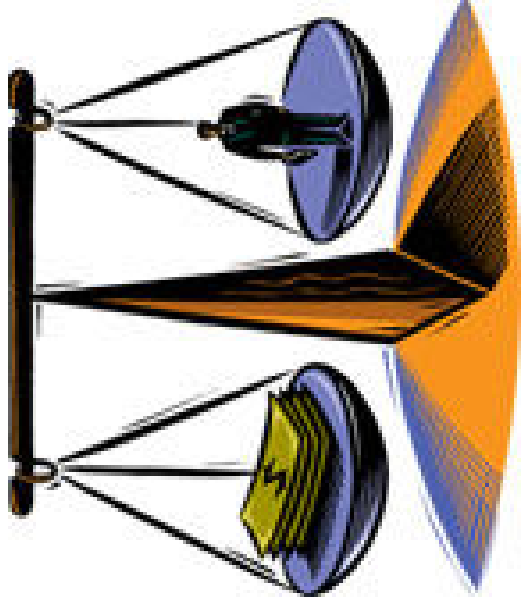
As demandas surgem do plano de negócio das áreas e da evolução da arquitetura tecnológica

- Todas as solicitações são avaliadas, orçadas e pontuadas
- Critérios de priorização
 - Alinhamento com estratégia
 - Temas estratégicos (BSC)
 - Obsolescência
 - Crescimento
 - Segurança
 - Qualidade
- Novas tecnologias



A aprovação e priorização dos projetos é efetuada em conjunto com todas as diretorias

- TI sugere uma priorização
 - Usuários justificam os projetos
 - Análise preliminar de benefícios
- Comitê decide
 - Aprovação de iniciativas
 - Prioridade
 - Orçamento
 - Individual x Grupo

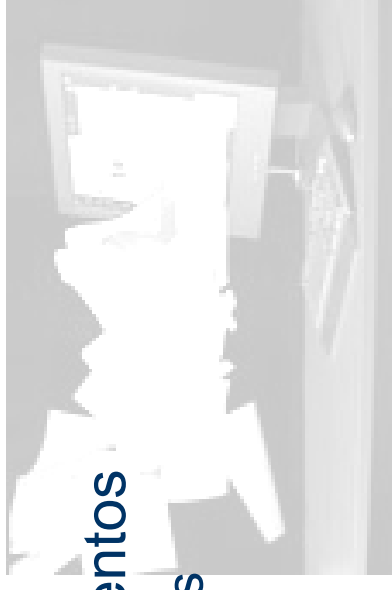


Este plano de projetos torna-se o *baseline* para execução ao longo do ano

- Estar na carteira de projetos é um primeiro passo para a execução
 - Análise de retorno refinada após detalhamento da especificação e do orçamento
- Flexibilidade para incluir demandas novas não planejadas
 - Justificativa
 - “Troca” de projetos
- Indicadores de performance de execução

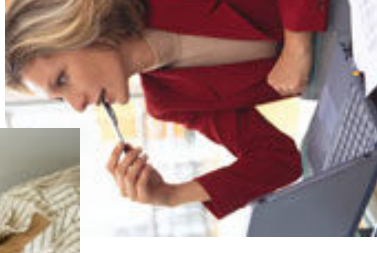
A gestão da carteira de projetos é feita utilizando uma metodologia própria baseada em conceitos do PMBOK

- Melhores práticas em gerenciamento de projetos utilizadas como base pelo Project Management Institute (PMI)
- Ferramentas de gestão (gestão de recursos humanos, análise de riscos, cronogramas, fluxo de caixa etc.)
- Informações para divulgação a usuários (comunicação)
- Padrões de documentação e de instrumentos
 - Comitê de melhoria de processos internos



Padrões são amplamente adotados para facilitar arquivamento e acesso/entendimento

- Plano de trabalho e cronogramas
- RFIs / RFPs
- Avaliação de propostas
- Arquitetura de TI
 - Identidade visual
 - Modelagem de dados
 - Componentes, ...
- Termos de aceite
- Especificação
- Armazenamento de documentos
- ...



A criatividade dos analistas deve ser direcionada para a concepção de soluções !

5 fases compõem o desenvolvimento de um projeto

- Planejamento
- Análise
- Desenvolvimento
- Homologação
- Entrega

1. Escopo e objetivo
2. Plano de trabalho
3. Sponsor e equipe
4. Orçamento e fluxo de caixa
5. Benefícios esperados
6. Produtos por fase
7. Gerência (escopo, cronograma, custo, qualidade, pessoal, comunicação, aquisição, prazo, risco)
8. Reunião de início
9. Homologação do planejamento do projeto

Há marcos e aceite formal dos usuários em todas as fases do projeto

Após a fase de análise temos o orçamento refinado e há um ponto de decisão sobre a continuidade ou não do projeto

- Planejamento
- Análise
 - 1. Detalhamento do projeto
 - 2. Especificação funcional
 - 3. Análise de alternativas de fornecimento
 - 1. Interno
 - 2. Contratação externa
 - 3. Fábricas de projetos
 - 4. Pacotes
 - 4. Detalhamento dos benefícios (análise custo x benefício)
 - 1. Qualidade
 - 2. Financeiro
 - 5. Homologação da especificação funcional
 - 6. Aprovação de alçada
 - 7. Negociação final com fornecedores
 - 8. Replanejamento do cronograma
- Desenvolvimento
- Homologação
- Entrega

Requisitos de nível de serviço após entrada em produção devem ser definidos e considerados na especificação da solução

O desenvolvimento pode ser interno, externo, envolver múltiplos fornecedores ou contratação de serviço

- Planejamento
- Análise
- Desenvolvimento
- Homologação
- Entrega

1. Organização da equipe e *set up* inicial
2. Especificação técnica
3. Modelagem de dados
4. Implantações de produção
5. Implantações de infra-estrutura
6. Plano de testes
7. Homologação da prototipação e do sistema/infra

Replanejamento de *baseline* de projeto acontece após a contratação ou se houver alteração de escopo

As entregas possuem “prazo de garantia”

- Planejamento
 - Análise
 - Desenvolvimento
 - Homologação
 - Entrega
1. Manual do usuário
 2. Execução do plano de testes
 3. Homologação da solução

Alterações de escopo precisam ser justificadas e aprovadas pelo *sponsor*, diretor da área usuário, diretor TI e comitês de TI e Finanças dependendo da alçada

Após a entrega e passagem da solução para a produção existe um período de carência para novas modificações

- Planejamento
- Análise
- Desenvolvimento
- Homologação
- Entrega

1. Treinamento
2. *Go /live*
3. Produção assistida
4. Aceite do projeto pelo usuário e pela Produção TI
5. Pesquisa de satisfação
6. Encerramento e arquivamento de documentação

A documentação é atualizada diariamente em ferramenta específica e mensalmente elabora-se um informativo gerencial

- Situação de todos os projetos
 - Tendência
 - Cronograma
 - Fluxo de caixa
 - Riscos
 - Ações corretivas
 - Documentação do dia-a-dia do projeto (histórico)
- Projeções
- Periodicamente a equipe de Gestão e Relacionamento faz reunião com usuários para prestação de contas das atividades de TI
 - Situação dos projetos é um dos itens da pauta

Para monitorar o desempenho, evoluir a metodologia e disciplinar seu uso foi criado um escritório de projetos

- **Objetivo**
 - Melhorar a eficiência no planejamento e na condução dos projetos e programas de transformação (grupos de projetos) de TI
- **Principais atividades**
 - Implementar e acompanhar metodologias e processos na TI
 - Consolidar e monitorar informações gerenciais da carteira de projetos e manutenções evolutivas auxiliando os gestores a obter o melhor resultado em suas atividades
 - Monitorar, através de métricas e medições, a eficiência da TI
 - Disseminação de melhores práticas

O entrosamento entre a equipe do escritório e os gestores de projeto precisa ser ajustado para evitar conflitos ...

- Suporte aos gestores
 - Visão do portfólio de projetos
 - Visão financeira dos projetos
 - Visão da qualidade dos projetos
 - Auditoria nos projetos e medição do desempenho na execução
 - Garantia de padronização de processos e metodologia
- A equipe do escritório de projetos não tem vínculo hierárquico com a equipe de execução de projetos

Escritório tem função de suporte. A responsabilidade pela entrega do projeto é sempre do gestor.

... e sobreposição de responsabilidades

- **Planejamento dos projetos**
 - Coordenar e cooperar na elaboração do planejamento
 - Rever planos de projetos
 - Auxiliar na elaboração dos cronogramas físico e financeiro
- **Gerenciamento dos projetos**
 - Revisar periodicamente a execução dos projetos
 - Avaliar andamento com líderes de projeto
 - Atualizar controles
 - Auxiliar na elaboração dos informes gerenciais mensais da área

O desempenho da área e dos analistas é medido mensalmente

- Desempenho na execução de projetos
 - Cumprimento dos prazos de projetos
 - Projetos finalizados e iniciados no mês
 - Não conformidade de metodologia
 - Fluxo de caixa
- Tendências
 - Projetos previstos para iniciar e finalizar no mês
- Performance
 - Projetos não finalizados no mês
- Performance das áreas
 - Projetos em andamento contratados
 - Projetos em andamento não contratados
 - Projetos em *backlog*



A partir de maio/08 um plano de incentivos está atrelado a performance na execução de projetos

**Projetos com desempenho insatisfatório vão para a “UTI de projetos”
recebendo apoio e cobrança adicional do escritório**

- Reunião semanal de acompanhamento
- Estabelecimento de itens de ação e metas
- Maior visibilidade para a equipe gerencial



A implementação desta abordagem é um desafio para a TI e para as áreas usuárias

- Áreas usuárias
 - Disciplina
 - Planejamento de necessidades
 - Alocação de recursos nas fases
 - “Pensar” no que realmente necessita
 - Justificativa para as iniciativas
- Apoio dos gestores é essencial



Necessidades individuais
vs
Necessidades coletivas

Visão ampla de necessidades e resultados com o objetivo de maximizar benefícios para o todo

Os resultados para a instituição são positivos mas algumas áreas reclamam de perdas pontuais

- **Transparência**
 - Substituição do “quem grita mais” por um processo racional de priorização de atividades
 - Acompanhamento de entregas
 - Controle do fluxo de caixa
- **Clareza de responsabilidades**
- **Pró-atividade**
- **Desafio de maximizar a entrega sem perda de qualidade**



60 projetos são trabalhados simultaneamente por uma equipe de 22 analistas

- Aproximadamente 4 projetos entregues por mês
- Iniciativas de grande porte em andamento
 - Sistema de gestão hospitalar (HIS)
 - Suporte à decisão
 - Upgrade SAP
 - Gestão de Recursos Humanos
 - Exames de imagens via internet
 - ...
- 70% dos projetos são entregues no prazo

A visibilidade e a monitoração do processo nos permitem trabalhar continuamente em seu aperfeiçoamento

- Diminuir prazos de entrega
- Diminuir replanejamentos por alteração de escopo
- Direcionamento de esforços para demandas com maiores benefícios quantitativos e qualitativos
- Envolvimento dos usuários





Perguntas

Sérgio Arai

sergioarai@einstein.br

(11) 2151-6874

www.einstein.br