



# FAST DEPLOYMENT METHODOLOGY



## Sumário

1.	APRESENTAÇÃO .....	4
1.1	<i>Mindset</i> Ágil .....	4
1.2	Estrutura da FDM .....	5
2.	PAPÉIS .....	6
2.1	Facilitador .....	6
2.2	Gerente do projeto .....	6
2.3	Equipe de implantação .....	7
3.	GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	7
3.1	Boas práticas CITSmart para gestão de mudança organizacional .....	7
3.1.1	Preparar .....	8
3.1.2	Executar .....	9
3.1.3	Avaliar .....	9
3.1.4	Corrigir e refinar .....	10
4.	GESTÃO DA COMUNICAÇÃO .....	11
4.1	Metodologia CITSmart para Gestão da Comunicação .....	11
4.1.1	Preparar .....	12
4.1.2	Executar .....	12
4.1.3	Avaliar .....	13
4.1.4	Corrigir/Refinar .....	13
4.2	Como devemos conduzir a comunicação? .....	14
4.3	O que deve ser evitado .....	15
5.	METODOLOGIA CITSMART PARA IMPLANTAÇÃO .....	15
5.1	Preparar .....	15
5.2	Realizar/Homologar .....	16
5.3	Capacitar .....	18
5.4	Rollout .....	18
5.5	Go live .....	18
5.6	Operação assistida .....	19
5.7	Encerramento do projeto .....	19
6.	QUALIDADE .....	19
7.	ARTEFATOS E MODELOS .....	20
7.1	Artefatos da Gestão de Comunicação .....	20

7.2	Artefatos da OCM .....	20
7.3	Artefatos da Implantação .....	20
7.4	Modelos de Análise .....	20
7.5	Outros templates .....	20
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	20

## 1. APRESENTAÇÃO

Buscando construir uma rede de parceiros que efetivamente tenham condições e conhecimentos técnicos padronizados para realizar a implantação da nossa plataforma com agilidade, qualidade e foco nos resultados pretendidos, a CITSmart Corporation desenvolveu esta metodologia de implantação chamada de FDM - *Fast Deployment Methodology*, que em tradução literal significa METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO RÁPIDA, a qual tem como principal objetivo prover os passos necessários para implantar os produtos CITSmart conforme os processos dos clientes, dentro dos padrões de eficiência, qualidade e de forma ágil e empírica.

Para o desenvolvimento desta metodologia foram utilizadas abordagens de gestão de mudança organizacional, orquestradas à uma estratégia de comunicação e práticas de gerenciamento progressivo, para garantir não somente a velocidade de implantação, mas também a eficácia do projeto, atingindo os objetivos desejados com qualidade e gestão efetiva dos riscos.

A CITSmart Corporation está alinhada às melhores práticas e acompanha efetivamente as evoluções de mercado, incorporando-as à sua plataforma, a fim de viabilizar aos nossos parceiros e clientes o alcance dos objetivos de transformação digital, aumentando a agilidade e conformidade na execução dos processos que sustentam os serviços dos nossos clientes.

No desenho do modelo operacional e nas relações com os parceiros, articulamos diversas práticas do [VERISM](#), que são extremamente eficazes para vincular várias perspectivas e *frameworks* amplamente aceitos no mercado como ITIL, SIAM, Lean, DevOps, Continuous Delivery.

O objetivo principal desta metodologia é entregar valor e garantir o sucesso de nossos clientes. Então vamos ENTREGAR VALOR!

### 1.1 *Mindset Ágil*

O mundo dos negócios é cada vez mais dependente de tecnologia da informação, principalmente as interações com softwares. Entregar produtos e soluções continuamente já não é mais uma necessidade, é um padrão. A competitividade no mundo dos negócios faz com que empresas desapareçam da noite para o dia, simplesmente acabando com modelos de negócios existentes há décadas. O que separa os melhores e piores? O que separa vencedores e perdedores? Nossa resposta é a habilidade de se adaptar as necessidades dos clientes. Aqueles que conseguem fazer isso rapidamente saem na frente.

Dessa forma, a presente metodologia não versa exclusivamente sobre software, foca em negócios. É conseguir alinhar no tempo certo as necessidades de nossos clientes e colocá-los na melhor posição estratégica possível.

## 1.2 Estrutura da FDM



A FDM está organizada para trabalhar em um modelo flexível, onde equipes distintas conseguem executar seus trabalhos utilizando diversas estruturas de gerenciamento e padrões, mantendo a sincronização com os objetivos do cliente.

Os passos utilizados na FDM são detalhados a seguir, ordenados de acordo com a sequência abaixo apresentada, a fim de possibilitar melhores resultados:

- Gestão de Mudança Organizacional
- Comunicação
- Projeto de Implantação

Os modelos de documentos utilizados e artefatos gerados na aplicação da metodologia são extremamente importantes para a rastreabilidade e medição dos resultados alcançados com o uso da mesma. Tais documentos serão constantemente analisados a fim de manter a melhoria contínua e, consequentemente, a evolução dessa metodologia visando sempre o sucesso da implantação e satisfação dos clientes.

- Plano de Mudança Organizacional
- Matriz de Comunicação
- Plano de Comunicação
- Workbook - Discovery Técnico
- Plano de Projeto (escopo, riscos, restrições e cronograma)
- Roteiro de Teste
- Termo de Aceite
- Checklist da metodologia
- Lições Aprendidas

- Template Termo de encerramento de projeto
- Template Reunião de KickOff
- Template Registro de reunião
- Template Status Report
- Template Requerimento de Mudança

## 2. PAPÉIS

Para a correta aplicação, monitoramento, medição e evolução dos processos abordados por essa metodologia, se faz necessário a definição dos papéis que possibilitarão a obtenção dos melhores resultados.

Aqui não são definidos cargos, mas um conjunto de responsabilidades que podem ser executadas por um único colaborador, por um grupo ou podendo um colaborador acumular mais de um papel, independentemente de sua ocupação atual na estrutura hierárquica da empresa.

Cada papel é importante para o funcionamento completo da metodologia. Abaixo são descritas as responsabilidades necessárias:

### 2.1 Facilitador

- Assegurar que a equipe respeite e siga os processos da metodologia FDM, obtendo a melhor performance, sempre respeitando as particularidades dos clientes.
- Treinar e orientar os outros papéis sobre a metodologia e ajudar as partes interessadas envolvidas no processo;
- Ser flexível o suficiente para identificar e remover barreiras, inclusive entre a equipe de implantação e o gerente do projeto, que obstruem o progresso, propondo melhorias na metodologia.
- Manter o Checklist da metodologia e as lições aprendidas de cada projeto.
- Manter as informações sobre o progresso da equipe visível a todos, de forma clara e organizada.
- Incentivar e facilitar a capacidade de tomada de decisões e resolução de problemas relacionados à comunicação, mudança organizacional e implantação, de modo que a equipe possa trabalhar com maior eficiência, sem a necessidade de supervisão constante (equipe auto organizável).

### 2.2 Gerente do projeto

- Manter a comunicação e o bom relacionamento com os clientes.
- Promover e acompanhar a Mudança Organizacional (OCM).
- Repassar para a equipe o conhecimento do negócio, através dos requisitos levantados em ordem de prioridade.
- Em conjunto com a equipe, definir, documentar e determinar a ordem de execução dos requisitos técnicos.
- Definir o cronograma para liberação das entregas, e validá-las em relação às características e qualidade necessária para implementação.
- Receber o feedback dos clientes sobre cada ciclo de entrega, priorizar e gerenciar as correções e ajustes necessários.

- Manter a documentação do projeto, de acordo com as especificações do item **7 Artefatos e modelos** e as especificidades de cada cliente.
- Criar um entendimento comum sobre o objetivo do projeto e manter a transparência durante toda a sua execução.
- Manter o bom relacionamento com a equipe de implementação e entre seus membros.
- Ser claro, organizado, conciso e transparente.

## 2.3 Equipe de implantação

- Ser formada por colaboradores com especialidades diferentes, de acordo com a necessidade de cada ciclo de entrega do projeto (exemplos: CITSmart Analyst, CITSmart Developer, CITSmart Administrator, CITSmart Architect). É desejável uma equipe multidisciplinar.
- Ter comprometimento em entregar por completo o trabalho de cada ciclo de entrega. Não é necessário alocação por tempo integral, mas quando alocado, deve haver comprometimento.
- Ser auto organizável e colaborativa, dispensando supervisão constante.
- Seguir os processos da metodologia e as prioridades definidas pelo gerente do projeto.
- Estar aberta a mudanças inevitáveis que podem contribuir para o desenvolvimento do produto.
- Evitar alterar a composição dos membros depois que iniciado o projeto.
- Não estabelecer um número de membros. A equipe pode ser pequena o suficiente para se manter ágil e quão grande necessário para que consiga entregar valor.
- Manter o bom relacionamento entre seus membros e com os demais papéis.

## 3. GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O Gerenciamento de Mudança Organizacional (OCM) é uma estrutura criada e utilizada para gerenciar o efeito de novos processos de negócios, mudanças na estrutura organizacional ou mudanças culturais dentro de uma organização.

*Mudanças demoram para serem absorvidas. Então mantenha o foco!*

O gerenciamento de mudanças é uma abordagem abrangente, cíclica e estruturada para fazer a transição de indivíduos, grupos e organizações de um estado atual para um estado futuro com benefícios de negócios desejados. O processo de mudança começa com os líderes da organização desenvolvendo uma estratégia organizacional, depois com a criação de uma iniciativa que esteja alinhada com aquela estratégia definida previamente. Tais iniciativas estratégicas são formuladas como uma resposta direta a uma mudança no ambiente do negócio.

### 3.1 Boas práticas CITSmart para gestão de mudança organizacional

A implantação de um novo sistema sempre altera o *modus operandi* de uma organização. A CITSmart recomenda como uma boa prática a adoção de um processo de OCM, em paralelo ao processo de implantação, para minimizar quaisquer impactos negativos e, consequentemente, maior aceitação do novo sistema, possibilitando à organização alcançar os resultados e desempenhos esperados.

Para garantir a clareza e eficácia, baseado nos modelos ADKAR e 8 passos de Kotter, convém seguir algumas práticas que apoiam e corroboram com o sucesso na implantação do modelo de gestão de

mudança organizacional, mantendo o engajamento e garantindo os resultados pretendidos de maneira sustentável. A escolha entre elas deve ser definida pela organização:

- Identifique e envolva as pessoas em postos estratégicos na organização;
- Forme uma aliança poderosa: identifique os influenciadores e empodere os agentes da mudança;
- Invista na comunicação, afim de despertar a motivação nas pessoas. É importante garantir que a mensagem chegue a todos da forma correta;
- Crie uma visão para a mudança, deixando claro a razão da mudança e seus benefícios;
- Crie uma visão que norteie as pessoas: torne a mudança parte da cultura organizacional, considerando os princípios e valores da organização;
- Crie senso de urgência (“agir imediatamente” para atingir os resultados esperados);
- Crie metas de curto prazo;
- Certifique-se que as barreiras humanas, técnicas e normativas sejam removidas.

Para gerenciar de forma eficaz o lado humano da mudança, convém que seja desenvolvido um plano que inclua medidas concretas para alcançar os objetivos principais da mudança, envolvendo as pessoas que precisam “mudar” dentro da organização. Visando a elaboração de um plano consistente e eficaz, além da identificação dos usuários chave é importante identificar as mudanças na forma de como o trabalho é executado sem o novo sistema e como será realizado após a mudança, o que permitirá identificar:

- os pontos mais críticos que por ventura tragam resistência dos usuários e, conseqüentemente, definir novas proposições para mitigação desses pontos de atenção.
- as melhorias e vantagens esperadas com a mudança, o que facilitará a construção do discurso de motivação/engajamento.
- o público alvo para que o plano de mudança contemple as ações necessárias para envolver e engajar os usuários do novo sistema.

Com o plano de mudança pronto e detalhado é hora de executar as ações definidas. Tais ações geralmente culminam em estratégias de marketing e experimentação da ferramenta, como workshops por exemplo. Podem seguir em paralelo ao processo de implantação, mas será mais fortemente abordada no *rollout* do produto. É importante acompanhar detalhadamente a execução do plano, para sentir a percepção de todos os impactados com o novo sistema e tratar prontamente quaisquer desvios.

### 3.1.1 Preparar

Nesta etapa são definidos planos para eliminar os gargalos que poderão ser gerados com a mudança, que neste caso é a implantação de um novo sistema, que tem como principal objetivo atingir, em termos de metas, os resultados esperados para o processo em questão.

Para o planejamento do modelo de mudança organizacional, convém seguir os passos listados:



Passo	Ação/Atores	Objetivos	Entradas / Saídas
<b>Mapeando usuários chave</b>	<b>Ação:</b> Mapear os usuários chave.  <b>Atores:</b> Equipe de projeto.	1 - Identificar os usuários chave (público alvo) que serão impactados com a implantação do novo sistema de gerenciamento de serviços.	<b>Entrada(s):</b> 1 - Informações coletadas com a equipe do projeto.  <b>Saída(s):</b> 1 - Público-alvo de mudança.
<b>Mapeando cenários</b>	<b>Ação:</b> Mapear o cenário atual e futuro.  <b>Atores:</b> Equipe de projeto.	1 - Identificar as mudanças na forma de como as coisas são feitas sem o novo sistema e como serão realizadas após a mudança. 2 - Identificar os pontos críticos que possam trazer resistência e as ações de mitigação.	<b>Entrada(s):</b> 1 - Informações coletadas com a equipe do projeto.  <b>Saída(s):</b> 1 - Cenários de mudança mapeados. 2 - Pontos críticos e ações de mitigação de problemas identificados.
<b>Elaborando o Plano de Mudança Organizacional</b>	<b>Ação:</b> Elaborar plano de mudança organizacional.  <b>Atores:</b> Equipe de projeto.	1 - Definir e planejar as ações necessárias para envolver e engajar os usuários do novo sistema. 2 - Formalizar o plano de mudança organizacional, utilizando todas as informações geradas nos passos anteriores.	<b>Entrada(s):</b> 1 – Informações geradas nas etapas anteriores.  <b>Saída(s):</b> 1 - Plano de mudança organizacional elaborado e aprovado.

### 3.1.2 Executar

Nesta etapa as ações definidas no primeiro passo são executadas. Esta é a etapa mais importante do ciclo onde um plano mal executado levará ao fracasso do projeto, devendo ser acompanhada detalhadamente para que não haja desvios sob o planejado.

Qualquer desvio deve ser documentado, comunicado e tratado prontamente.

Para a execução do modelo de mudança organizacional, convém seguir os passos abaixo:

Passo	Ação/Atores	Objetivos	Entradas / Saídas
<b>Implantação do plano de mudança</b>	<b>Ação:</b> Executar o plano de mudança organizacional.  <b>Atores:</b> Equipe de projeto e partes interessadas.	1 - Executar as ações do plano de mudança organizacional.	<b>Entrada(s):</b> 1 - Plano de mudança organizacional aprovado.  <b>Saída(s):</b> 1 – Plano de mudança atualizado. 2 – Evidências da execução do plano de mudança.

### 3.1.3 Avaliar

Nesta etapa a efetividade do processo de mudança é analisada. A partir desse momento, pode-se realizar uma comparação apurada sobre o que foi obtido e o que era esperado no passo anterior

(“Executar”). As diferenças precisarão ser levadas em conta – se positivas ou negativas, a fim de analisar todo o processo, de modo a permitir uma devida análise crítica.

O principal objetivo desta fase é detectar eventuais erros ou falhas desenvolvidas ao longo da execução.

Os erros e falhas devem ser documentados por criticidade e comunicados para monitoramento e, se for o caso, realizar o devido tratamento no próximo passo do processo.

Para avaliação do modelo de mudança organizacional, convém seguir os passos abaixo:

Passo	Ação/Atores	Objetivos	Entradas / Saídas
<b>Avaliando a efetividade do plano de mudança</b>	<b>Ação:</b> Avaliar execução do plano de mudança organizacional.  <b>Atores:</b> Equipe de projeto e partes interessadas.	1 - Avaliar a efetividade do plano de mudança organizacional, a fim de detectar eventuais falhas ou distorções nas ações realizadas. 2 - Documentar falhas e, se for o caso, realizar o devido tratamento no próximo passo do processo de mudança organizacional.	<b>Entrada(s):</b> 1 – Plano de Mudança atualizado.  <b>Saída(s):</b> 1 - Registro de avaliação do plano de mudança organizacional, indicando as falhas e distorções que devem ser atendidas por prioridade.

### 3.1.4 Corrigir e refinar

Nesta etapa serão tomadas as ações corretivas com base no que foi avaliado/verificado previamente. Deve-se corrigir as falhas identificadas e encaminhadas para tratamento no passo anterior, visando garantir que as medidas cabíveis serão efetivamente realizadas para correção da rota do projeto de implantação do novo sistema, bem como tratar possíveis distorções que o tenham desviado dos resultados esperados, determinando suas causas.

Normalmente existem dois resultados possíveis neste passo:

O primeiro é aceitar que o ciclo funcionou em termos de amenizar os gargalos. Dessa forma, as mudanças propostas devem ser implementadas e enraizadas na cultura da organização. O ciclo deve ser refeito de forma a refinar o processo ou a fim de minimizar novos gargalos detectados ao longo da execução.

O segundo resultado possível é perceber que os planos propostos não resolveram os gargalos contemplados, provavelmente por erros de diagnósticos prévios. Nesse caso, o ciclo deve ser repetido tendo como foco o mesmo processo ou gargalo, excetuando se a equipe responsável acredite que o processo já está maduro o suficiente.

Para a correção do modelo de mudança organizacional, convém seguir os passos listados abaixo:

Passo	Ação/Atores	Objetivos	Entradas / Saídas
Corrigindo e refinando falhas e distorções que impactam na mudança	<p><b>Ação:</b> Corrigir falhas e distorções do plano de mudança organizacional.</p> <p><b>Atores:</b> Equipe de projeto e partes interessadas.</p>	1 - Corrigir as falhas e distorções identificadas e encaminhadas para tratamento no passo anterior. As correções/melhorias devem ser divulgadas às partes interessadas.	<p><b>Entrada(s):</b> 1 - Registro de avaliação do plano de mudança organizacional, indicando as falhas e distorções que devem ser atendidas por prioridade.</p> <p><b>Saída(s):</b> 1 - Falhas e distorções tratados.</p>

## 4. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

Ter clareza no que deve ser feito é fator crítico de sucesso e acreditamos que a melhor forma de alcançá-la é definindo um processo preciso de comunicação. Portanto, para que tenhamos clareza na comunicação é importante que se estabeleça fluxo e matriz de comunicação ativos e padronizados durante todo o projeto. O constante feedback das ações executadas permite maior sinergia entre o time de projeto, mitiga a quantidade de erros e aumenta a qualidade da entrega final, minimizando o retrabalho.

### 4.1 Metodologia CITSmart para Gestão da Comunicação

A Metodologia CITSmart para Gestão da comunicação foi embasada em um processo cíclico de melhoria contínua, de forma a facilitar o entendimento e implantação, conforme ilustra a figura a seguir:



### 4.1.1 Preparar

Nesta etapa são descritos os passos necessários para planejar o processo de comunicação durante o projeto. Por ser um processo cíclico, as entradas e saídas dessa etapa podem ser constantemente atualizadas, de acordo com as necessidades identificadas.

Para o planejamento do modelo de comunicação, convém seguir os passos listados abaixo:

Passo	Ação/Atores	Objetivos	Entradas / Saídas
<b>Estabelecendo os Canais de comunicação</b>	<b>Ação:</b> Definir canais oficiais de comunicação do projeto.  <b>Atores:</b> Equipe de projeto.	1 - Definir os canais oficiais de comunicação do projeto.	<b>Entrada(s):</b> 1 - Informações coletadas com o time de projeto.  <b>Saída(s):</b> 1 - Canais de comunicação definidos.
<b>Mapeando atores</b>	<b>Ação:</b> Mapear atores da comunicação.  <b>Atores:</b> Equipe de projeto.	1 - Mapear atores da comunicação, locutor e receptor - principal e substituto. Todos os contatos dos envolvidos devem ser mantidos atualizados e compartilhado com a equipe do projeto.	<b>Entrada(s):</b> 1 - Informações coletadas com o time de projeto.  <b>Saída(s):</b> 1 - Atores do processo mapeados.
<b>Construindo a Matriz de comunicação</b>	<b>Ação:</b> Criar matriz de comunicação  <b>Atores:</b> Equipe de projeto	1 - Criar matriz de comunicação: mapear os principais assuntos que devem ser informados, ações esperadas/objetivos, quem é responsável por enviar e quem deve receber a informação (audiência), por qual meio, em qual periodicidade e qual o produto que pode ser gerado (exemplo: registro de reunião, registro de levantamento de requisitos, <i>status report</i> (progresso do projeto), relatório de alerta) 2 – Formalizar/divulgar a matriz de comunicação.	<b>Entrada(s):</b> 1 - Informações coletadas com o time de projeto.  <b>Saída(s):</b> 1 - Matriz de comunicação criada.
<b>Elaborando o Plano de comunicação</b>	<b>Ação:</b> Elaborar o plano de comunicação.  <b>Atores:</b> Equipe de projeto e partes interessadas.	1 - Definir e planejar as ações necessárias para garantir a comunicação efetiva para todas as partes interessadas. 2 – Formalizar/divulgar o plano de comunicação, utilizando todas as informações e artefatos gerados nos passos anteriores.	<b>Entrada(s):</b> 1 – Matriz de comunicação.  <b>Saída(s):</b> 1 – Plano de comunicação elaborado e aprovado.

### 4.1.2 Executar

Nesta etapa o plano de comunicação aprovado pelas partes interessadas entra em execução e deve ser acionado durante todo o projeto de acordo com as necessidades encontradas.

Para execução do modelo de comunicação, convém seguir os passos listados abaixo:

Passo	Ação/Atores	Objetivos	Entradas / Saídas
<b>Implantando o Plano de comunicação</b>	<b>Ação:</b> Executar o plano de comunicação aprovado.  <b>Atores:</b> Equipe de projeto e partes interessadas.	1 - Executar o plano de comunicação em todas as etapas do projeto de implantação.	<b>Entrada(s):</b> 1 - Plano de comunicação.  <b>Saída(s):</b> 1 – Plano de comunicação atualizado. 2 – Evidências da execução do plano de comunicação.

### 4.1.3 Avaliar

Nesta etapa a efetividade do processo de comunicação será monitorada e avaliada constantemente, a fim de identificar possíveis desvios e adequações em sua execução.

Para avaliação do modelo de comunicação, convém seguir os passos:

Passo	Ação/Atores	Objetivos	Entradas / Saídas
<b>Avaliando a efetividade da comunicação do projeto</b>	<b>Ação:</b> Avaliar execução do plano de comunicação.  <b>Atores:</b> Equipe de projeto e partes interessadas.	1 - Avaliar a efetividade do plano de comunicação, a fim de detectar eventuais falhas ou distorções na comunicação aplicada ao longo do projeto. 2 - Documentar falhas e, se for o caso, realizar o devido tratamento no próximo passo do processo de comunicação.	<b>Entrada(s):</b> 1 – Plano de comunicação atualizado.  <b>Saída(s):</b> 1 - Registro de avaliação do plano de comunicação, indicando as falhas e distorções que devem ser tratadas com prioridade.

### 4.1.4 Corrigir/Refinar

Nesta etapa com os insumos gerados na etapa anterior, as ações corretivas podem ser determinadas e aplicadas para a melhoria do processo de comunicação.

Para correção do modelo de comunicação, convém seguir os passos listados abaixo:

Passo	Ação/Atores	Objetivos	Entradas / Saídas
<b>Corrigindo e refinando falhas e distorções de comunicação</b>	<b>Ação:</b> Corrigir falhas e distorções do plano de comunicação.  <b>Atores:</b> Equipe de projeto e partes interessadas.	1 - Corrigir as falhas e distorções identificadas e encaminhadas para tratamento no passo anterior. As correções/melhorias devem ser divulgadas às partes interessadas.	<b>Entrada(s):</b> 1 – Registro de avaliação do plano de comunicação indicando falhas e distorções que deverão ser tratadas com prioridade.  <b>Saída(s):</b> 1 - Falhas e distorções tratadas 2 – Plano de Comunicação versionado e atualizado.

## 4.2 Como devemos conduzir a comunicação?

Para garantir a clareza e eficácia, aliadas às etapas definidas acima, convém seguir algumas práticas que apoiam e corroboram com o processo de comunicação.

- Estabelecer os canais oficiais para comunicações do projeto logo no início, para que as informações fluam de forma a atender todas as áreas.
- Para ser eficiente, a comunicação convém ser regular, ou seja, devem existir reuniões periódicas e sempre pré-agendadas entre os membros da equipe, além de trocas de ideias constantes através dos canais de comunicação estabelecidos. A metodologia não tem objetivo de “engessar” o processo de comunicação, por isso, na escolha dos canais podem ser considerados diversos meios como: telefone, e-mail, conversas presenciais e outros.
- Convém que o “Plano do Projeto”, contendo o “Plano de Comunicação”, seja elaborado e atualizado constantemente e compartilhado com todos os envolvidos de maneira tempestiva. Essas atualizações incluem quaisquer alterações negociais, de membros de equipe, bem como toda a negociação pertinente ao projeto.
- O documento deve ser versionado sempre que atualizado após aprovação do cliente e a nova aprovação deve ser formalizada. Convém que se mantenha o plano do projeto sempre em um repositório único, acessível a todos de maneira controlada, evitando que sejam utilizadas versões erradas do documento pelas equipes durante a execução do projeto.
- Toda comunicação que envolva a definição ou alteração dos objetivos, custos ou prazos deve ser encaminhada principalmente aos patrocinadores do projeto e demais envolvidos com poder de decisão para devida aprovação formal.
- Toda a comunicação que represente aprovação sobre determinado fato do projeto deve ter resposta clara e inequívoca, podendo ser assinatura no documento físico ou aprovação por e-mail.
- Quando realizada comunicação verbal (por telefone, teleconferência, ou outro meio digital) garanta que será formalizado e oficializado através de e-mail ou outro meio que garanta o entendimento entre as partes.
- Sempre documente erros, acertos e feedbacks. É importante que as lições aprendidas de um projeto sejam compartilhadas com todo o time, o que inclui os participantes que estavam presentes em cada etapa e os de iniciativas futuras. Dessa forma o líder de projeto pode certificar-se de que boas práticas serão replicadas e as ruins evitadas.
- Convém realizar uma reunião ao término de cada etapa do projeto para distribuir e coletar novas percepções sobre os problemas encontrados, as lições aprendidas e o que deve ser feito para evitar situações de risco nos processos seguintes.
- Convém que a realização de reuniões tenha pauta, duração e papel de cada membro previamente definida e proporcional às etapas do projeto. Encontros sem objetivo e de longa duração são contraproducentes e acabam tomando o tempo que a equipe poderia estar dedicando a tarefas mais importantes.
- Seja proativo, monitore riscos e comunique prontamente aos envolvidos.
- Garanta que a mensagem seja clara e inequívoca. O conteúdo e formas de linguagem precisam ser adequados para os receptores das mensagens — ou seja, um e-mail enviado para o setor jurídico nem sempre será compreendido ou interessante pela equipe de técnica, e vice-versa.

- É muito importante ser claro, consistente, contínuo e completo ao realizar a comunicação com a equipe.

### 4.3 O que deve ser evitado

- Não realize confirmações, tão pouco aprovações por instrumentos não oficiais, tais como SMS, mensagens por aplicativos ou reuniões não formalizadas (por registro ou outro meio) ou que ainda não contem com a participação dos principais atores com essa função ou responsabilidade no projeto.
- Não inicie nenhum trabalho sem a devida aprovação prévia.

## 5. METODOLOGIA CITSMART PARA IMPLANTAÇÃO



### 5.1 Preparar

Nesta etapa é fundamental que o contexto seja entendido. É preciso clareza no que deve ser feito.

O primeiro passo da implantação da FDM é sem dúvida o mais importante. Saber o que deve ser feito é fato determinante para o sucesso. Tenha clareza do escopo da entrega.

Para isso, consideramos este passo a conexão entre a equipe comercial e a equipe técnica (delivery). Esta etapa é chamada de transição. É um momento delicado, pois as visões comerciais (necessidade de fechar negócios), do cliente (sonho vendido) e operação (delivery) precisam estar alinhadas.

Para o planejamento da implantação, convém seguir os passos:

Passo	Ação/Atores	Objetivos	Entradas / Saídas
Entendendo o Contexto	Ação: Promover reunião interna de transição.	1 - Repassar todo o conhecimento sobre o projeto e sobre o cliente adquirido ao longo do processo comercial.	Entrada(s): 1 - Documento de captura de informações

	<b>Atores:</b> Equipe comercial e equipe de projeto.	2 - Encaminhar toda documentação relevante a equipe técnica. 3 - Identificar Stakeholders. 4 - Identificar riscos do projeto	(Workbook - Discovery Técnico). 2 - Proposta comercial ou contrato. 3 - E-mails ou outros artefatos de comunicação relevantes.  <b>Saída(s):</b> 1 - Proposta do Plano de Projeto.
<b>Promovendo a Reunião de Kickoff</b>	<b>Ação:</b> Promover reunião de KickOff.  <b>Atores:</b> Cliente, equipe de projeto.	1 - Apresentar e aprovar o Plano do Projeto, elaborado a partir do entendimento do contexto; 2 - Apresentar equipe de implantação do projeto (provedor); 2 - Orientar o cliente sobre as estratégias de comunicação e de OCM (Mudança Organizacional); 3 - Alinhar/Equalizar as expectativas, em especial de prazos; 3 - Apresentar/Ajustar macro cronograma; 4 - Definir necessidades críticas; 6 - Apresentar estratégia de implantação, incluindo riscos mapeados até o momento e quick-wins (ganhos rápidos e necessários ao negócio).	<b>Entrada(s):</b> 1 - Proposta inicial do Plano do Projeto, contendo escopo e não escopo, riscos e restrições mapeadas até o momento, e cronograma macro.  <b>Saída(s):</b> 1 - Registro de Reunião; 2 - Plano do Projeto validado.
<b>Elaborando o Plano do Projeto</b>	<b>Ação:</b> Elaborar versão final do Plano do Projeto.  <b>Atores:</b> Equipe de projeto.	1 - Finalizar o Plano de Projeto: Apresentação e documentação das principais características do negócio do cliente e como a solução CITSmart será implementada para atender o escopo contratado.	<b>Entrada(s):</b> 1 - Plano do Projeto validado.  <b>Saída(s):</b> 1 - Plano do Projeto aprovado.

## 5.2 Realizar/Homologar

Nessa etapa se materializa o que foi vendido e acordado com o cliente em uma solução útil que entrega valor a ele. Tal valor é melhor percebido através de entregas contínuas e ciclos mais curtos de feedback. Nesse sentido, houve uma fusão das etapas “Realizar” e “homologar”, agregando características ágeis ao projeto.

Devemos ter em mente que para ter sucesso, o cliente precisa entender o valor entregue a ele. Esta etapa prevê a validação de informações levantadas anteriormente. Dessa forma, erros e ajustes podem ser tratados de maneira mais assertiva, reduzindo retrabalho e atrasos na entrega final.

Cabem duas questões a serem respondidas antes de prosseguir:



- A primeira questão é: “Está 100% claro o que deve ser feito?”. Se esta pergunta não puder ser respondida com certeza, então vamos esclarecer as dúvidas primeiro.
- A segunda questão é “Você sabe quais problemas ou dores estão sendo resolvidos com a adoção da solução?”. Se esta pergunta não puder ser respondida, então vamos esclarecer, pois isso é fundamental para atingir e mostrar o sucesso ao cliente.

Tendo clareza nas questões acima, siga os passos:

Passo	Ação/Atores	Objetivos	Entradas / Saídas
<b>Levantando requisitos técnicos</b>	<p><b>Ação:</b> Promover reunião técnica para “Workbook - Discovery Técnico”</p> <p><b>Atores:</b> Equipe técnica de projeto (parceiro e/ou fabricante) e cliente.</p>	1 – Mapear requisitos técnicos para configuração e customização da plataforma CITSmart.	<p><b>Entrada(s):</b> 1 - Documento de captura de informações técnicas (Workbook – Discovery Técnico).</p> <p><b>Saída(s):</b> 1 - Workbook – Discovery Técnico preenchido conforme requisitos do cliente e aprovado.</p>
<b>Configurando e customizando a Plataforma CITSmart</b>	<p><b>Ação:</b> Realizar customizações e configurações na Solução conforme informações constantes no Workbook – Discovery Técnico. Segmentar o cronograma macro em ciclos menores de entregas, de acordo com itens prioritários para a solução vendida. Realizar os ajustes solicitados pelo cliente, após homologação das entregas parciais.</p> <p><b>Atores:</b> Equipe técnica de projeto (parceiro e/ou fabricante).</p>	1 - Configurar e customizar a Plataforma CITSmart: é neste passo que os cadastros são inseridos no sistema, seja por importação do sistema legado ou por inserção pelos consultores/usuários. É neste passo que automações de fluxos, criação de formulários dinâmicos e integrações são realizadas.	<p><b>Entrada(s):</b> 1 – Cronograma Macro 2 - Workbook – Discovery Técnico preenchido conforme requisitos do cliente e aprovado. 3 – Ajustes solicitados pelo cliente após homologação das entregas parciais.</p> <p><b>Saída(s):</b> 1 – Módulos da plataforma configurados conforme levantamento de requisitos ou pontos para homologação do cliente.</p>
<b>Homologando as entregas parciais</b>	<p><b>Ação:</b> Homologar as funcionalidades entregues.</p> <p><b>Atores:</b> Equipe técnica de projeto (parceiro e/ou fabricante) e cliente.</p>	1 – Homologar entregas parciais 2 – Priorizar os ajustes necessários a serem realizados.	<p><b>Entrada(s):</b> 1 - Módulos da Plataforma CITSmart configurados conforme levantamento de requisitos. 2 – Roteiro de testes.</p> <p><b>Saída(s):</b> 1 - Roteiro de testes. 2 – Requerimento de mudança (quando alterar escopo, prazo ou orçamento). 3 – Aceite do cliente para cada ciclo de entrega, incluindo possíveis pontos de ajustes solicitados.</p>

<b>Homologando a solução</b>	<b>Ação:</b> Homologar a solução completa.  <b>Atores:</b> Equipe técnica de projeto (parceiro e/ou fabricante) e cliente.	1 - Realizar testes integrados. Aqui se garante que é possível disponibilizar o sistema em produção (Go Live). 2 – Realizar os ajustes necessários identificados nos testes.	<b>Entrada(s):</b> 1 - Roteiro de testes.  <b>Saída(s):</b> 1 - Roteiro de teste preenchido. 2 – Aceite final do cliente após realização de todos os ajustes demandados.
------------------------------	--	---	---

### 5.3 Capacitar

Nesta etapa é realizada a capacitação do usuário na solução implantada. A capacitação é um passo muito importante na implantação da solução. Por mais inovadora que seja, os usuários chave devem estar familiarizados com a solução, caso contrário seu potencial será subutilizado.

Passo	Ação/Atores	Objetivos	Entradas / Saídas
<b>Capacitando usuários chave</b>	<b>Ação:</b> Capacitar os usuários.  <b>Atores:</b> Equipe de treinamento (parceiro e/ou fabricante) e usuários chave do cliente.	1 - Realizar treinamentos. Treinar os usuários chave é fundamental uma vez que são eles os multiplicadores do conhecimento em suas equipes.	<b>Entrada(s):</b> 1 - Ementas por perfil de usuário. 2 - Material didático.  <b>Saída(s):</b> 1 - Listas de participantes assinadas. 2 - Fichas de avaliação dos treinamentos preenchidas.

### 5.4 Rollout

Nesta etapa é realizado o lançamento do novo produto, através de uma estratégia de marketing.

Passo	Ação/Atores	Objetivos	Entradas / Saídas
<b>Lançamento da Nova Plataforma</b>	<b>Ação:</b> Promover campanha publicitária de marketing e/ou endomarketing.  <b>Atores:</b> Área de Marketing do Cliente, podendo a área de Marketing do parceiro e/ou fabricante apoiar.	1 - Realizar campanha de marketing e/ou endomarketing para lançamento do sistema em produção, onde são informados: vantagens da nova solução, instruções de acesso, canais para esclarecimento de dúvidas, dentre outros.	<b>Entrada(s):</b> 1 - Modelo de e-mail marketing. 2 - Modelo de vídeos institucionais. 3 - Folders e/ou outras peças publicitárias.  <b>Saída(s):</b> 1 - Peças publicitárias divulgadas em tempo hábil.

### 5.5 Go live

Nesta etapa a solução está pronta para o uso e será movida para o ambiente de produção, tornando-se oficialmente disponível para os usuários.

## 5.6 Operação assistida

Nesta etapa são realizados eventuais ajustes, testes e todo o suporte necessário, proporcionando a operacionalidade da solução até que o cliente possa assumir as atividades por completo.

Passo	Ação/Atores	Objetivos	Entradas / Saídas
<b>Realizando a Operação Assistida</b>	<b>Ação:</b> Operação Assistida.  <b>Atores:</b> Equipe técnica de projeto.	1 - Realizar operação assistida. Neste passo a consultoria geralmente assiste à operação durante um período acordado, ajustando algum ponto não identificado nos testes das fases de Preparação e Preparação Final, bem como apoiando os usuários, que mudam totalmente sua rotina e estão se habituando com a nova ferramenta.	<b>Entrada(s):</b> 1 – Acompanhamento e suporte.  <b>Saída(s):</b> 1 - Documento de Operação Assistida assinado após finalização da operação (contendo os itens ajustados, quando houver).

## 5.7 Encerramento do projeto

Nesta etapa é realizada a conclusão do projeto com a entrega dos resultados finais ao cliente. A documentação é consolidada e comunicado o fechamento do projeto às partes interessadas.

O encerramento do projeto é acompanhado da geração do documento de “Lições Aprendidas”, que será base para aprimoramento dos processos da equipe.

Passo	Ação/Atores	Objetivos	Entradas / Saídas
<b>Encerrando o projeto com o cliente</b>	<b>Ação:</b> Promover reunião de encerramento com o cliente.  <b>Atores:</b> Equipe do projeto e cliente.	1 – Apresentar termo de encerramento do projeto.	<b>Entrada(s):</b> 1- Termo de encerramento.  <b>Saída(s):</b> 1 – Termo de encerramento assinado.
<b>Encerrando o projeto com a equipe</b>	<b>Ação:</b> Promover reunião de encerramento com equipe do projeto.  <b>Atores:</b> Equipe do projeto	1 – Documentar e apresentar os sucessos e/ou fracassos do projeto no relatório de lições aprendidas.	<b>Entrada(s):</b> 1 - Relatório de lições aprendidas.  <b>Saída(s):</b> 1 – Relatório de lições aprendidas consolidado.

## 6. QUALIDADE

Para aferir a efetividade do processo, identificando possíveis desvios e itens de melhorias, o facilitador utilizará três modelos de análise:

- Checklist da metodologia: identificar se os processos foram cumpridos, utilizando as entradas e gerando as saídas esperadas.
- Lições Aprendidas: identificar os pontos que funcionaram bem, que podem ser melhorados e quais ações precisam ser tomadas para alcançar a melhoria contínua.

- Avaliação de treinamentos: identificar a percepção dos usuários acerca da eficácia dos treinamentos recebidos na fase de Capacitação do processo de implantação da metodologia.

## 7. ARTEFATOS E MODELOS

Os modelos de documentos utilizados e artefatos gerados são extremamente importantes para a rastreabilidade e medição dos resultados alcançados com o uso da metodologia.

Cada processo define seus entregáveis. Aqui são apresentados os artefatos a serem produzidos durante a execução dos processos dessa metodologia.

### 7.1 Artefatos da Gestão de Comunicação

- Template Plano de Comunicação

### 7.2 Artefatos da OCM

- Template Plano de mudança

### 7.3 Artefatos da Implantação

- Template Workbook - Discovery Técnico
- Template Plano de Projeto
- Template Reunião de KickOff
- Template Status Report
- Template Roteiro de Teste
- Template Termo de Aceite
- Template Termo de encerramento de projeto

### 7.4 Modelos de Análise

- CheckList da metodologia
- Template Lições Aprendidas
- Template Avaliação e treinamentos

### 7.5 Outros templates

- Template Registro de Reunião
- Template Requerimento de Mudança

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A CITSmart Corporation entende que a metodologia apresentada não especifica modos de execução, mas indica os principais pontos que observados conduzem a implementação adequada da solução que comercializa.

Os pontos apresentados são consequências de um bom planejamento feito no início do projeto e são essenciais para identificar possíveis riscos e oportunidades de melhoria, definindo assim as melhores estratégias para gerenciá-los.