

## Atividade Prática de Gerenciamento do Escopo e do Cronograma /

### 1. DESCRIÇÃO DO CASO: PROJETO: IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE SERVICE DESK NA ALFALOG SERVIÇOS

#### 1.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A **AlfaLog Serviços** é uma empresa nacional de **médio porte** que atua no setor de **logística integrada**, com cerca de **250 colaboradores** distribuídos entre a matriz (Curitiba) e três filiais (Campinas, Recife e Porto Alegre). Sua estrutura de **Tecnologia da Informação (TI)** é centralizada, composta por um **Gerente de Projetos**, três **Analistas de Suporte e Sistemas**, e um **Coordenador de Infraestrutura** que atua parcialmente em outros projetos corporativos.

O atendimento a incidentes, requisições e demandas internas de TI é atualmente feito por meio de **planilhas Excel** e **e-mails corporativos**, sem controle de prioridade, sem indicadores de desempenho e sem histórico estruturado de chamados. Isso tem gerado **reincidência de problemas**, **atrasos** na resolução de tickets e **baixa satisfação dos usuários**.

A diretoria, em consonância com o plano estratégico de **transformação digital**, decidiu implantar um **Sistema de Service Desk em nuvem**, com integração às ferramentas já utilizadas (Active Directory, e-mail corporativo e portal interno). O projeto tem **prazo máximo de 60 dias** para implantação completa e início da operação estabilizada.

#### 1.2 OBJETIVOS DO PROJETO

O projeto visa **implantar e estabilizar** uma solução de **Service Desk corporativo**, possibilitando:

1. Centralizar o registro, acompanhamento e categorização de chamados.
2. Reduzir em **20% o tempo médio de atendimento (TMA)** no primeiro trimestre pós-implantação.
3. Estabelecer **Acordos de Nível de Serviço (SLA)** monitoráveis.
4. Integrar autenticação com **Active Directory (AD)**, garantindo login único (Single Sign-On).
5. Permitir **abertura de tickets via portal web e e-mail**.
6. Migrar o histórico (backlog) de chamados da planilha legada.
7. Implantar o sistema em ambiente **SaaS (Software como Serviço)**, sem necessidade de servidores locais.
8. Capacitar os técnicos e usuários-chave para uso da nova plataforma.

O **escopo final** prevê que a unidade piloto (matriz) opere o sistema em ambiente produtivo, validando processos e indicadores para posterior expansão às filiais.

### 1.3 PREMISSAS DO PROJETO

- O contrato da plataforma SaaS já foi firmado com o fornecedor **HelpNow Cloud Solutions**.
- Acesso aos ambientes de AD e e-mail foi previamente autorizado pela área de segurança da informação.
- A unidade piloto (matriz) será a primeira a operar o sistema.
- Os perfis e categorias de atendimento serão inicialmente padronizados conforme catálogo definido pela área de TI.
- As integrações de sistema (AD e e-mail) serão feitas por APIs fornecidas pelo fornecedor, sem necessidade de desenvolvimento interno.
- O treinamento dos usuários será realizado de forma remota, utilizando plataforma de videoconferência e materiais gravados.

### 1.4 RESTRIÇÕES

- **Orçamento fixo:** limitado a R\$ 25.000, cobrindo apenas licenciamento, suporte inicial e treinamento.
- **Recursos humanos limitados:** 1 gerente de projeto e 3 analistas de TI dedicados parcialmente (máximo 20 horas semanais cada).
- **Janelas de mudança** restritas às **sextas-feiras, das 20h às 22h**, conforme política de segurança.
- **Prazo máximo de 60 dias corridos** para entrada em produção e fase de estabilização inicial.
- **Sem possibilidade de contratação de novos profissionais** ou extensão de escopo durante a execução.

### 1.5 ENTREGAS PRINCIPAIS

1. **Planejamento do Projeto** — Termo de Abertura, cronograma, matriz de responsabilidades e plano de riscos.
2. **Levantamento de Requisitos e Catálogo de SLAs** — Identificação de processos de atendimento e níveis de prioridade.
3. **Configuração do Ambiente SaaS** — Provisionamento, parametrização e criação de perfis de acesso.

4. **Integrações com AD e e-mail** — Testes de autenticação e fluxo automatizado de abertura/fechamento de chamados.
5. **Migração do Backlog** — Extração, limpeza e importação da planilha legada.
6. **Treinamento e Materiais de Apoio** — Trilhas de capacitação e manuais resumidos para técnicos e usuários.
7. **Piloto e Estabilização** — Execução controlada na matriz, coleta de indicadores e ajustes finais.

## 1.6 MARCOS DO PROJETO

Marco	Descrição	Prazo
M1	Termo de Abertura aprovado e kickoff realizado	Dia 3
M2	Requisitos e catálogo de SLAs aprovados	Dia 10
M3	Ambiente SaaS configurado	Dia 20
M4	Integrações AD/e-mail concluídas	Dia 30
M5	Migração do backlog validada	Dia 40
M6	Treinamento concluído	Dia 45
M7	Piloto operacional (go-live)	Dia 50
M8	Estabilização e encerramento	Dia 60

## 2. ATIVIDADE

Com base neste estudo de caso:

1. **Elaborar a EAP** até o terceiro nível, cobrindo todas as entregas e pacotes de trabalho.
2. **Selecionar um pacote** (recomenda-se “Configuração da Plataforma” ou “Migração do Backlog”) e decompor em atividades.
3. **Sequenciar** as atividades identificando relações de precedência.
4. **Estimar as durações** e calcular o **caminho crítico** (CPM).
5. **Apresentar o cronograma**

## 3. PASSO A PASSO

### Passo 1. Elaboração da EAP até o 3º nível

#### O que produzir

Uma **Estrutura Analítica do Projeto (EAP)** orientada a entregas, com até três níveis, cobrindo 100% do escopo.

## Como fazer

1. Modele a EAP por **entregas (substantivos)**, não por tarefas. Ex.: “Integração com AD”, “Migração de Dados”.
2. Aplique a **Regra dos 100%**: a soma dos componentes cobre integralmente o escopo, sem lacunas nem sobreposição (PMI, 2021).
3. Pare a decomposição no ponto em que cada pacote **possa ser estimado e controlado** com custo/tempo razoáveis.
4. Para 2 a 4 pacotes críticos, redija um **minidicionário da EAP**: escopo do pacote, limites e critérios de aceitação.

## Fundamentação teórica

A EAP é o artefato que conecta escopo a plano e controle. A decomposição top-down orientada a produto é uma prática consolidada, e o **dicionário da EAP** mitiga ambiguidades (PMI, 2021; Kerzner, 2017).

### Passo 2. Definição das atividades do pacote selecionado

#### O que produzir

Lista de 6 a 10 **atividades** para um pacote de trabalho escolhido, com marcos e critério de conclusão por atividade.

#### Como fazer

1. Escolha **um pacote da EAP** com impacto temporal relevante (ex.: “Configuração do Sistema SaaS” ou “Migração de Dados”).
2. Converta entregas em **atividades (verbos no infinitivo)** e inclua **marcos** de controle.
3. Evite fragmentação excessiva; prefira granularidade que permita sequenciamento lógico (Pressman e Maxim, 2016).

## Fundamentação teórica

O desdobramento de pacotes em atividades ancora a **linha de base do cronograma**. A clareza do “done” reduz retrabalho e facilita testes/aceitação (PMI, 2021; Sommerville, 2011).

### Passo 3. Sequenciamento e rede de precedências (10 min)

#### O que produzir

Uma **rede lógica** (nós e setas) ou uma **tabela de precedências** com tipos de relação, priorizando **Término-Início (FS)**.

## Como fazer

1. Para cada atividade, identifique **predecessoras** e o **tipo de dependência**: obrigatória (técnica), discricionária (preferência de processo), externa (terceiros).
2. Priorize **FS**; use **SS/FF/SF** apenas quando justificável.
3. Posicione **marcos** como nós sem duração para controlar etapas.

## Fundamentação teórica

O **Precedence Diagramming Method (PDM)** explicita a lógica de execução e permite calcular datas mais cedo/mais tarde e folgas, base do **CPM** (PMI, 2021; Kerzner, 2017).

### Passo 4. Estimativa de durações e cálculo do caminho crítico

#### O que produzir

Tabela com **duração** de cada atividade, cálculo **ES/EF/LS/LF**, **folga** e **caminho crítico**.

#### Como fazer

1. **Atribua durações** em dias úteis. Se desejar, use estimativa **três pontos (PERT)**:

$$t_e = \frac{a+4m+b}{6} \text{ e } \sigma^2 = \left(\frac{b-a}{6}\right)^2 \text{ (PMI, 2021).}$$

2. Efetue a **passagem direta** para cada caminho.  $ES = \max(EF \text{ das predecessoras})$ ;  $EF = ES + Dur$ .
3. Efetue a **passagem inversa** a partir do término do caminho mais longo:  $LF = \min(LS \text{ das sucessoras})$ ;  $LS = LF - Dur$ .
4. Calcule **Folga Total (FT)** por atividade:  $FT = LS - ES = LF - EF$ .
5. As atividades com **FT = 0** compõem o **caminho crítico**. Observe **caminhos quase críticos** (folgas pequenas).

## Fundamentação teórica

O **CPM** identifica o caminho de maior duração e, portanto, as atividades que determinam a data de término do pacote/entrega. **Folgas** suportam decisões de compressão de cronograma (fast-tracking/crashing) e priorização (Kerzner, 2017; PMI, 2021).