

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

GESTÃO DE BENEFÍCIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA PLATAFORMA DE PROFESSIONAL SERVICE AUTOMATION NUMA CONSULTORA TECNOLÓGICA

Liliana Anacleto Costa Areias Campos da Silva

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor Henrique José da Rocha O'Neill, Professor
Associado com Agregação
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**GESTÃO DE BENEFÍCIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA
PLATAFORMA DE PROFESSIONAL SERVICE AUTOMATION
NUMA CONSULTORA TECNOLÓGICA**

Liliana Anacleto Costa Areias Campos da Silva

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor Henrique José da Rocha O'Neill, Professor
Associado com Agregação

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Agradecimentos

Aos meus pais, marido e família por todo o apoio, paciência e incentivo em todos os momentos desta caminhada e da minha vida.

Especial agradecimento às minhas filhas, Valentina e Gabriela, pela energia, felicidade e vontade de aprender que me transmitem em todo o momento.

Ao Professor Doutor Henrique O’Neill, pela orientação, apoio, dedicação, conhecimentos transmitidos e inspiração para procurar novos conhecimentos. Agradeço a metodologia usada na orientação da tese que fez com que esta jornada não fosse tão solitária e fosse um caminho de descoberta e aprendizagem.

Aos meus colegas de mestrado, que contribuíram com os seus comentários nas nossas reuniões mensais ao longo deste ano.

Aos meus colegas de trabalho, que contribuíram para que este trabalho fosse feito, ajudando nas várias fases do projeto, nas entrevistas, nos inquéritos e nas conversas que tivemos sobre este tema.

À Consultora Tecnológica pela oportunidade de integrar o projeto e poder fazer este estudo. Obrigada pela constante evolução tecnológica, conhecimento e experiência que é proporcionada.

Ao ISCTE Business School pela excelência do ensino, constante investigação e modernização.

A todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

Sumário

A globalização permitiu às empresas crescerem, poderem ter acesso a outros mercados e a outras geografias. Com este crescimento, as empresas encontram-se cada vez mais num ambiente complexo, com maior exigência e em constante mudança. Para dar resposta a estas mudanças, as empresas têm de se modernizar recorrendo a novos processos e tecnologias, permitindo organizar o trabalho a realizar, os procedimentos, a informação, ter processos uniformes, informação centralizada para ajudar na tomada de decisão e para dar uma resposta rápida e eficaz.

O presente trabalho foca-se na Gestão de Benefícios na implementação de uma Plataforma de Professional Services Automation numa consultora tecnológica com o objetivo de concretizar os benefícios que a mesma trouxe para a empresa, permitindo identificar os objetivos, os benefícios, as transformações necessárias, as mudanças a fazer para conseguir concretizar as transformações e os sistemas tecnológicos a usar.

Seguiu uma metodologia de investigação ação para a realização do estudo de projeto empresa, usando as cinco fases do Modelo de Gestão de Benefícios de *Cranfield School*. Foram usadas as técnicas de inquérito e entrevista para obter mais informação sobre o trabalho realizado.

Este estudo foi feito numa consultora tecnológica, mas poderá servir como exemplo para outras empresas dentro ou fora da mesma área que pretendam fazer a implementação de uma tecnologia e seguir o modelo de gestão de benefícios nas cinco fases: Identificar e estruturar os benefícios, Plano de realização de benefícios, executar o plano de benefícios, rever e avaliar benefícios e potencial de benefícios futuros.

Palavras-chave: Plataforma de Serviços Profissionais, Gestão de Benefícios; Modelo Gestão Benefícios de Cranfield School; Rede de Dependência de Benefícios

Classificação JEL: M15 Gestão IT; O33 Mudança Tecnológica

Abstract

Globalization has allowed companies to grow and access other markets and other geographies. With this growth, companies increasingly face a complex, demanding, constantly changing environment. To respond to these changes, companies must modernize using new processes and technologies, allowing them to organize the work to be carried out, procedures, information, processes uniformization, and information centralized to help with decision-making and provide a quick and efficient response. effective.

This work focuses on Benefits Management from the implementation of a Professional Services Automation Platform in a technological consultancy to identify the benefits it brought to the company, allowing the identification of the objectives that led to the implementation, what benefits were identified, what transformations were carried out, what changes should be made to achieve the transformations and the technological systems to use and stop using for this implementation.

An action research methodology was followed for the company project study, using the five phases of the Cranfield School Benefits Management Model. Research and interview techniques were used to obtain more information about the work.

This study was carried out in a technology consultancy. It can be used as an example for other companies within or outside the same area that wish to implement a technology and follow the benefits management model to identify, quantify, and evaluate.

Keywords: Professional Services Platform, Benefits Management, Benefits Dependency Network, IS/IT Investments Assessment

JEL Classification: M15 IT Management; O33 Technological Change

Índice

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento	1
1.2 Delimitação do tema e objetivo do estudo	2
1.3 Questões de investigação	3
1.4 Motivação para o estudo	3
1.5 Estrutura da Dissertação	4
Capítulo 2 – ESTADO DA ARTE	5
2.1 Organizações em Mudança	5
2.2 Professional Services Automation	6
2.3 Gestão de Projetos	8
2.4 Business Process Management	9
2.5 Gestão de Benefícios	10
2.6 Conclusão do Estado da Arte	18
Capítulo 3 – METODOLOGIA	19
3.1 Metodologia de Investigação-Ação	19
3.2 Abordagem Gestão de Benefícios da <i>Cranfield School</i>	19
3.3 Técnicas de Investigação	19
Capítulo 4 – PROJETO EMPRESA	21
4.1 Fase 1 – Identificar e estruturar os benefícios	21
4.1.1 Drivers	22
4.1.2 Objetivos do investimento	22
4.1.3 Benefícios de negócio	23
4.1.4 Transformações do negócio	24
4.1.5 Fatores de Mudança	26
4.1.6 SI/TI	28
4.1.7 Rede de Dependência de Benefícios	28
4.2 Fase 2 – Plano de realização de benefícios	29
4.3 Fase 3 – Executar o plano de benefícios	34
4.4 Fase 4 – Rever e avaliar resultados	39
4.5 Fase 5 – Potencial de benefícios futuros	44
Capítulo 5 – CONCLUSÕES	47
5.1 Conclusões do projeto realizado	47
5.2 Contributos da tese	48
5.3 Limitações metodológicas do trabalho	48
5.4 Contributos para a investigação e propostas futuras	49
Referências Bibliográficas	51
Apêndices	53
Apêndice A – Rede de Dependência de Benefícios da Primeira Fase do Projeto	53
Apêndice B – Matriz de Benefícios	54
Apêndice C – Entrevista área de <i>Human Resources</i>	65
Apêndice D – Entrevista área de IT Support	65
Apêndice E – Entrevista área de <i>Capabilities</i>	66
Apêndice F – Entrevista área de <i>Capabilities - Project Management</i>	66
Apêndice G – Entrevista área de Value Streams	66
Apêndice H – Entrevista área de Markets	67

Apêndice I – Entrevista área de Proposal Office	67
Apêndice J – Entrevista o Gestor de Projeto.....	67
Apêndice K – Entrevista área de People	68
Apêndice L – Entrevista área de Comunicação	68
Apêndice M – Questões do Inquérito	69
Apêndice N – Respostas ao Inquérito	85
Apêndice O – Matriz de Benefícios Fase 2 do projeto	109
Apêndice P – Rede de Dependência de Benefícios da Segunda Fase do Projeto	111

Índice de Figuras

Figura 1.1: Processo de Investigação	4
Figura 2.1: Factors Affecting Consulting Operations (Sharif, A. M. (2002)).....	5
Figura 2.2: Comparação das Plataformas de Professional Services Automation (Grid2 (2023)).....	7
Figura 2.3: Gestão da alocações e Custos ao longo do Ciclo de Vida dos Projetos (Guide, P. M. B. O. K. (2008)).....	9
Figura 2.4: Integração da Gestão de Benefícios (Ward, J., & Daniel, E. (2006))	10
Figura 2.5: Processo de Gestão de Benefícios (Ward e Daniel (2006))	11
Figura 2.6: Rede de Dependências de Benefícios (Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007)).....	13
Figura 2.7: Questões para construção Plano de Realização de Benefícios (Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007))	14
Figura A.1: Rede de dependências de benefícios da Primeira Fase do Projeto (Projeto empresa, 2024).....	53
Figura A.2: Rede de dependências de benefícios da Segunda Fase do Projeto (Projeto empresa, 2024)	111

Índice de Quadros

Quadro 2.1: Top Indústrias em cada uma das Leaders de PSA (Grid2 (2023))	7
Quadro 2.2: Fases e atividades do Processo de Gestão de Benefícios (Ward e Daniel (2006))	12
Quadro 2.3: Aspetos Modelo Cranfield School Management (Gomes, J. & Romão, M. (2012))	12
Quadro 2.4: Abordagens Gestão de Benefícios (Gomes, J., & Romão, M. (2012))	15
Quadro 2.5: Comparação abordagem Gestão de Benefícios (Dias, P. E.T. 2013)	17
Quadro 4.1: Drivers	22
Quadro 4.2: Objetivos do investimento	22
Quadro 4.3: Associação dos objetivos de investimento aos drivers estratégicos	23
Quadro 4.4: Benefícios de negócio	23
Quadro 4.5: Relação entre os Benefícios de negócio e os Objetivos	24
Quadro 4.6: Transformações no negócio	24
Quadro 4.7: Relação entre as Transformações e os Benefícios de negócio	25
Quadro 4.8: Fatores de Mudança	26
Quadro 4.9: Relação entre os Fatores de Mudança e as Transformações no negócio	27
Quadro 4.10: SI/TI	28
Quadro 4.11: Questões para construir o Plano de realização de benefícios	29
Quadro 4.12: Business Case	31
Quadro 4.13: Riscos	32
Quadro 4.14: Execução dos Fatores de mudança	34
Quadro 4.15: Benefícios novos para o negócio da segunda fase do projeto	44
Quadro 4.16: Benefícios para o negócio que se mantém da primeira fase para a segunda fase do projeto	44
Quadro 4.17: Relação entre os Benefícios de negócio e os Objetivos	44
Quadro 4.18: Transformações no negócio	45
Quadro 4.19: Relação entre as Transformações e os Benefícios de negócio	45
Quadro 4.20: Fatores de Mudança	45
Quadro 4.21: Relação entre os Fatores de Mudança e as Transformações no negócio	46
Quadro B.1: Matriz de Benefícios	54
Quadro B.1: Matriz de Benefícios Fase 2 do projeto.....	119

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

Uma empresa no sector da consultoria informática que presta serviços e desenvolve projetos na área tecnológica, tem vindo a crescer a nível internacional e conseqüentemente a evoluir a nível de projetos, número de pessoas, diferentes áreas e complexidade organizacional.

Com este crescimento, a empresa começou a sentir a necessidade de ter uma visão a diferentes níveis da organização, ter informação centralizada e que permitisse dar uma resposta quer a nível executivo quer a nível operacional.

Com este contexto, a consultora identificou alguns problemas que gostaria de ver resolvidos:

- Falta de visibilidade de todas as pessoas;
- Falta de identificação das competências existentes;
- Falta de visibilidade do número de oportunidades e de projetos;
- Registo da informação de diferentes formas e formatos consoante a unidade ou projeto;
- Dispersão da informação em múltiplas aplicações;
- Dificuldade em identificar e mapear as pessoas certas para os respetivos projetos;
- Diferentes modos de trabalhar consoante as áreas;
- Dificuldade de escalabilidade da empresa;
- Dificuldade de acesso rápido à informação a diferentes níveis da organização, com conseqüente implicação temporal na tomada de decisão.

Para dar resposta aos problemas identificados, a consulta tecnológica fez a análise de diferentes ferramentas que pudesse fazer parte de uma solução.

1.2 Delimitação do tema e objetivo do estudo

O tema da tese é a Gestão de Benefícios na Implementação de uma Plataforma de Professional Services Automation numa consultora tecnológica, sendo seguida a abordagem da Gestão de Benefícios de Cranfield School. A consultora tecnológica escolhida para o estudo, opera a nível internacional, com clientes em diversos países e consultores em diferentes zonas geográficas do mundo, com programas/projetos complexos.

É uma tese de projeto empresa e pretende reforçar e otimizar os benefícios que advêm do investimento na plataforma de *Professional Services Automation* na consultora tecnológica, envolvendo a identificação, planeamento, medição e monitorização dos benefícios.

Uma Plataforma de Professional Services Automation é uma aplicação de software que permite automatizar um conjunto de processos da organização e que ajuda a gerir o dia-a-dia, desde o momento em que surgem as oportunidades, passando pelo desenvolvimento do negócio, gestão das alocações e conhecimentos dos seus consultores.

A implementação de uma Plataforma tem impacto a nível organizacional em diferentes áreas, na gestão organizacional, gestão de recursos humanos, gestão de projetos, gestão de formação e desenvolvimento estratégico da empresa.

Este projeto foi considerado um projeto estratégico para a empresa e a sua implementação foi planeada de forma faseada, na primeira fase a implementação do módulo de *Resources Management* e na segunda fase os módulos de *Project Management* e *Finance Management*. No âmbito desta tese será considerada a primeira fase do projeto, a fase de *Resources Management*, tendo em conta a duração da implementação e a duração do projeto.

Objetivo

O objetivo da tese é analisar a gestão dos benefícios na implementação de uma Plataforma de Professional Services Automation numa consultora tecnológica.

A tese terá como sub-objetivos os seguintes pontos:

- Identificar e estruturar os benefícios
- Planear a realização dos benefícios
- Executar o plano de benefícios
- Rever e analisar os resultados
- Potenciar benefícios futuros

1.3 Questões de investigação

O objetivo principal deste estudo será fornecer respostas tão pertinentes, quanto possível, à seguinte questão:

Como usar a Abordagem da Gestão de Benefícios na implementação de uma Plataforma de Professional Services Automation numa consultora tecnológica?

Sendo esta questão algo geral, a sua operacionalização e desenvolvimento só será possível através das respostas a sub-questões, como:

- I. Quais foram as necessidades identificadas que fundamentam a implementação de uma plataforma?
- II. Quais os objetivos da implementação da Plataforma?
- III. Quais os benefícios na implementação da Plataforma?
- IV. Quais as mudanças que foram necessárias fazer a nível de processos?
- V. Existirão alterações na forma de trabalhar?
- VI. Como podemos quantificar os benefícios?
- VII. Como conseguimos avaliar?

1.4 Motivação para o estudo

A motivação para a realização deste estudo deve-se ao interesse pelas áreas de gestão de projetos, gestão de processos, gestão de benefícios, gestão da mudança e impacto das tecnologias no dia a dia da organização.

Ao longo dos últimos catorze anos a autora deste estudo teve responsabilidades de *Resources Management* e atualmente é responsável por uma área de *Business Enablement* com aproximadamente 182 pessoas, onde a gestão de projetos, gestão das alocações, gestão de formação, desenvolvimento das pessoas são algumas das preocupações diárias.

A autora participou no projeto na implementação de uma Plataforma de *Professional Services Automation* na consultora tecnológica nas seguintes fases:

- Identificação do processo existente de *Resources Management* antes da implementação;
- Identificação dos processos que necessitam de ser alterados;
- Identificação da informação necessária para ser configurada na plataforma;
- Fase de aceitação do projeto;
- Fase de training dos utilizadores em geral e dos perfis de *Resources Management*;
- Fase de apoio aos utilizadores com Perfil de *Resources Management* após entrada em produção;

Outras das motivações, é o interesse na análise dos benefícios nas diferentes áreas e processos e o facto de existirem poucos estudos sobre Professional Services Automation e poder contribuir para investigações futuras nesta área.

1.5 Estrutura da Dissertação

Este documento está organizado em cinco capítulos, como se pode ver na Figura 1.1.

No primeiro capítulo é feita uma introdução sobre o tema e o problema identificado.

No segundo capítulo é efetuada a Revisão da Literatura sobre as Organizações em Mudança, Plataformas de Professional Services Automation, Gestão de Projetos, *Business Process Management* e Gestão de Benefícios.

No terceiro capítulo é apresentada a Metodologia usada na tese.

No quarto capítulo é apresentado o Projeto Empresa onde foi feita a implementação da Plataforma de *Professional Services*, utilizando a metodologia de Investigação ação.

No quinto capítulo encontram-se as conclusões do trabalho, Contributos da tese, Limitações metodológicas do trabalho, Contributos para a investigação e propostas futuras.



Figura 1.1: Processo de Investigação

Capítulo 2 – ESTADO DA ARTE

No capítulo da Revisão da Literatura encontramos a descrição do estado da arte sobre os temas que servem de fundamento à tese: Organizações em Mudança, Professional Services Automation, Gestão de Projetos, *Business Process Management* e Gestão de Benefícios.

2.1 Organizações em Mudança

Durante os últimos anos tem havido mudanças a nível mundial com impacto a nível da política, economia, desenvolvimento tecnológico, transportes e comunicações e consequentemente impacto no contexto empresarial. As empresas têm de se adaptar às novas realidades para poderem continuar a ser inovadoras e competitivas no mercado, Bressan, C. L. (2004).

Com a globalização, as empresas passaram a ter acesso a um mercado internacional que possibilita o crescimento das empresas e expansão do seu negócio para outros países. Existem mais oportunidades e desafios para os quais as empresas têm de se preparar para dar resposta, Ristovska, K., & Ristovska, A. (2014).

De acordo com Sharif, A. M. (2002), existem fatores que afetam as operações das consultoras, Figura 2.1, principalmente das Organizações Profissionais de Serviços (PSO) tais como a Globalização, os Clientes, a Cultura e a Tecnologia. As organizações de serviços profissionais (PSO – Professional Services Organization) são empresas que fazem serviços profissionais especializados para os seus clientes, fazem gestão de projetos e programas, gestão de recursos, desenvolvimento de negócios e a gestão financeira de uma forma descentralizada e sem ser uniforme.

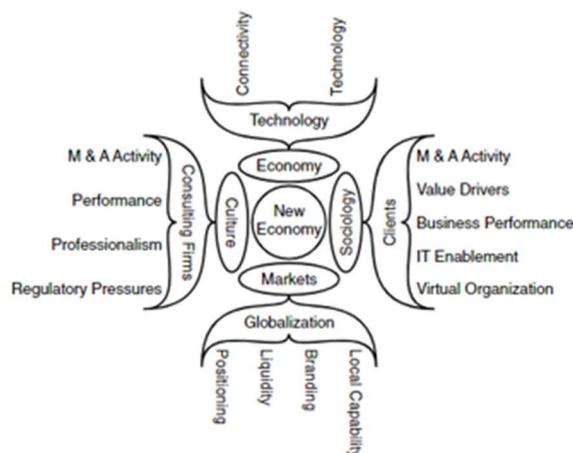


Figura 2.1: Factors Affecting Consulting Operations (Sharif, A. M. (2002))

Um dos desafios que a empresa tem de ultrapassar é a contínua evolução tecnológica onde existem mudanças constantes tornando as anteriores obsoletas. Pode ser uma oportunidade, mas

também um desafio. As empresas necessitam de ter uma Plataforma que lhes permita ter uma visão rápida do que está a acontecer e conseguir dar uma resposta rápida e uma previsão do futuro, Sharif, A. M. (2002).

2.2 Professional Services Automation

Muitas organizações de serviços ainda continuam a usar vários ficheiros de excel e o Microsoft project para gerir o dia-a-dia da gestão dos potenciais clientes, desenvolvimento de negócio, gestão de projetos, gestão dos recursos. As Plataformas de Professional Services Automation (PSA) podem ajudar as organizações a centralizar e a uniformizar a informação em toda a organização. Sharif, A. M. (2002).

Segundo Wang, P., & Swanson, E. B. (2007), uma Plataforma de Professional Services Automation é uma Plataforma que propõe ajudar as organizações orientadas a serviços a gerir os seus projetos e empregados.

As Plataformas de Professional Services Automation permitem automatizar um conjunto de atividades de processos repetitivos e que podem retirar tempo dos profissionais para se focarem em atividades que necessitem de mais competências. Sampson, S. E. (2021).

Segundo Grid2 (2022), a automação de serviços profissionais é um software para auxiliar profissionais, como, por exemplo, advogados, auditores e consultores de Tecnologias de Informação, na gestão de projetos e gestão de recursos.

As Plataformas de Professional Services Automation permitem a integração com outras aplicações que existam na organização, como por exemplo, Software de Contabilidade, *Customer Relationship Management*, Software de pagamentos, permitindo uma solução *End to End*.

Normalmente uma Plataforma de *Professional Services Automation* deve permitir:

- Gestão de oportunidades;
- Gestão de contratos;
- Acompanhar o Ciclo de Vida dos Projetos e do Portfólio;
- Acompanhar os custos do projeto e do portfólio, como tempo e despesas;
- Gerir as alocações dos recursos com base nas necessidades e disponibilidade.
- Permitir a integração com a aplicação de contabilidade;
- Permite a integração com outras aplicações da organização, por exemplo, ERP, CRM.

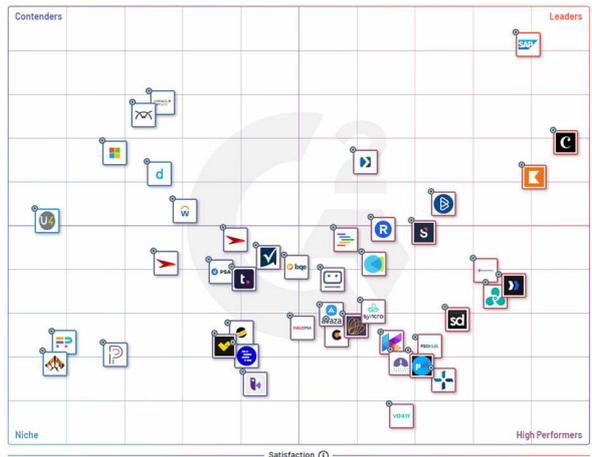


Figura 2.2: Comparação das Plataformas de Professional Services Automation (Grid2 (2023))

Segundo a Grid2 (2023), existem várias plataformas de Professional Services Automation no mercado, incluindo líderes de mercado, plataformas de alta performance e nichos de mercado.

A análise do mercado foi baseada em critérios como satisfação do cliente, facilidade de instalação, nível de suporte e funcionalidades disponíveis.

Na Figura 2.2, podemos verificar no quadrante dos líderes, as três plataformas que mais se destacam: o SAP S/4Hana Cloud, o Certinia PS Cloud e o Kantata PS Cloud.

Quadro 2.1: Top Indústrias em cada uma das Leaders de PSA (Grid2 (2023))

SAP S/4Hana	Certinia PS	Kantata PS
<p>Top Industries Represented</p> <ul style="list-style-type: none"> Information Technology and Services 80 Accounting 37 Computer Software 22 Oil & Energy 19 Computer & Network Security 15 Other 416 <p>Data from Grid® Report for ERP Systems Fall 2023</p>	<p>Top Industries Represented</p> <ul style="list-style-type: none"> Information Technology and Services 206 Computer Software 167 Management Consulting 42 Financial Services 23 Hospital & Health Care 20 Other 638 <p>Data from Grid® Report for Professional Services Automation Fall 2023</p>	<p>Top Industries Represented</p> <ul style="list-style-type: none"> Information Technology and Services 243 Computer Software 108 Management Consulting 102 Marketing and Advertising 57 Financial Services 32 Other 761 <p>Data from Grid® Report for Professional Services Automation Fall 2023</p>

Segundo a Grid2 (2023), as empresas de Serviços e Tecnologias de Informação, *Computer Software* e *Management Consulting* encontram-se dentro das indústrias que tem implementado as Plataformas de Professional Services Automation, ver Quadro 2.1.

No mercado podemos encontrar algumas empresas como a Alcatel Lucent, Smart Communications, Toyota (Kantata, 2023); Agilita, HCLTech, PWC (SAP, 2023); Cisco, Dell, Siemens (Certinia,2023).

Segundo Matousova, R. (2002), o mercado de Professional Services Automation iniciou em 1999 pelo Aberdeen Group e depois foi seguido por outros grupos, como o IDC, Gartner Group e META Group. A Aberdeen identifica as soluções de Professional Services Automation com 12 módulos: Gestão de Projetos, Gestão da Colaboração, Gestão de Oportunidades, Gestão Cliente, Gestão das Práticas, Gestão de Custos e Tempo, Gestão de Recursos Humanos, Gestão da Relação dos Parceiros, Invoice Management, Help Desk, CRM, Business Intelligence e Gestão de Conhecimento.

Kashyap, V., & all (2001) menciona a importância das plataformas de PSA na Gestão de Conhecimento e da relação e mais valias que trazem para os Processos de Gestão de Projetos e para a Gestão das Oportunidades, Gestão das Propostas, dos Contratos e dos Clientes. Irá também permitir uma melhor gestão e sinergias entre as unidades de negócio.

A Gestão de Recursos Humanos contém um conjunto de processos e conhecimentos que irão influenciar as organizações por serviços, devendo ser melhoradas as práticas de recursos humanos. Doorewaard, H., & Meihuizen, H. E. (2000)

2.3 Gestão de Projetos

As empresas que trabalhem em projetos ou programas irão tirar vantagens na utilização das Plataformas de Process Services Automation. Para fazerem a implementação dos projetos é relevante seguirem uma metodologia de projeto.

Segundo o Guide, P. M. B. O. K. (2008), os projetos envolvem 9 áreas de conhecimento: Gestão Integração, Gestão de Âmbito, Gestão do Tempo, Gestão dos Custos, Gestão da Qualidade, Gestão de Recursos Humanos, Gestão da Comunicação, Gestão de Risco e Gestão das Compras.

Com a integração da Plataforma de Professional Services Automation será possível melhorar as áreas de Gestão de Tempo, Gestão de Integração, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Risco. Passa a haver mais informação ao longo do ciclo de vida do projeto (Início do projeto, organização e preparação, implementação do projeto e fecho do projeto), para o gestor de projeto e para as outras áreas de organização.

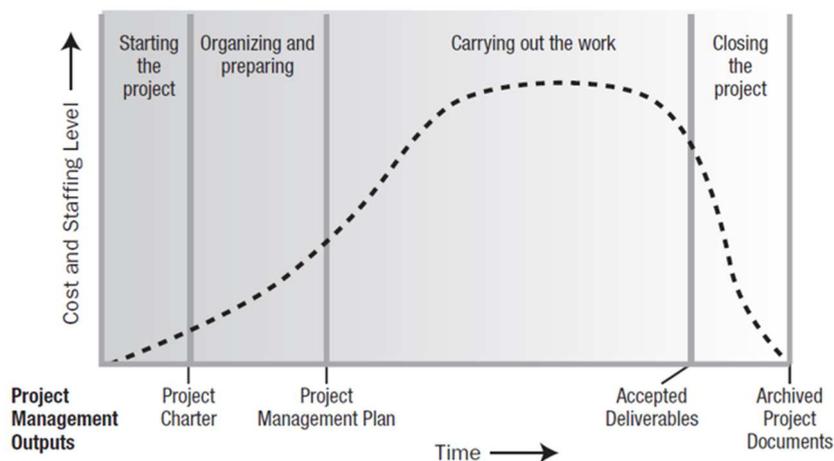


Figura 2.3: Gestão da alocações e Custos ao longo do Ciclo de Vida dos Projetos (Guide, P. M. B. O. K. (2008))

Através da Plataforma de Professional Services Automation será possível ir acompanhando a gestão de alocação dos recursos e respetivos custos ao longo do ciclo de vida do projeto e verificar se está de acordo com a Figura 2.3 indicada pelo Guide, P. M. B. O. K. (2008).

2.4 Business Process Management

Para além dos projetos da empresa, os processos da organização também irão ser impactados pela implementação de uma Plataforma de PSA, daí a importância da análise e execução do *Business Process Management*.

Business Process Management é a arte e a ciência de ver como o trabalho é executado na organização para garantir consistência no que é produzido e verificar oportunidades de melhoria (Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H.A. (2013).

Weske, M., & all (2004) caracteriza *Business Process Management* como o suporte aos processos de negócio usando métodos, técnicas e software para desenhar, analisar, implementar e controlar os processos operacionais envolvendo pessoas, organizações, aplicações, documentos e outras fontes de informação. Menciona que existe um conjunto de sistemas de *Business Process Management* (BPM) identificados como *Workflow Management* (WFM), *Case Handling* (CH), *Enterprise Application Integration* (EAI), *Enterprise Resource Planning* (ERP), *Customer Relation Management* (CRM).

De acordo com Alibabaei, A., & all (2009), devem ser considerados 9 fatores críticos de sucesso quando se implementa um projeto de *Business Process Management*: Cultura, Comunicação, Tecnologias de Informação, Liderança, Metodologia, Recursos Humanos, Medição da Performance, Gestão de Projetos e o alinhamento estratégico.

Com a implementação da plataforma de *Professional Services Automation* será necessário analisar o impacto e áreas de melhorias nestes fatores críticos de sucesso e as alterações nos processos da

organização, de forma a se tornar mais competitiva, mais ágil e eficaz na resposta às oportunidades, na gestão dos projetos durante o ciclo de vida dos mesmos, até à sua conclusão.

As alterações de Business Process Management poderão afetar processos relacionados com a gestão de recursos humanos, processos que envolvam as áreas de conhecimento da Gestão de Projetos e, por isso, as mudanças devem ser consideradas e implementadas em ambas as áreas.

2.5 Gestão de Benefícios

Uma empresa antes de tomar a decisão da implementação de uma ferramenta ou da alteração dos processos deve identificar quais os benefícios que pretende obter a diferentes níveis.

Um benefício é a vantagem de uma parte interessada ou de um grupo particular de partes interessadas (Ward, J., & Daniel, E. (2006)).

Segundo Ward, J., & Daniel, E. (2012), a Gestão de Benefícios é um processo importante para garantir que são identificados os potenciais benefícios de uma implementação e feita a gestão para que se consiga atingir os objetivos. É importante organizar e gerir esses benefícios para maximizar os resultados positivos da implementação de tecnologia.

Devem ser identificados os custos associados aos investimentos em sistemas de informação e devem ser analisados os potenciais benefícios e exequibilidade (Oh, Pinsonneault 2007). Os investimentos devem depois ser monitorizados, quantificados, de forma a serem avaliados em termos de eficácia (Serrano, Caldeira 2002).

A Gestão de Benefícios complementa e integra-se com as outras áreas e metodologias de Gestão, ver figura 2.4, como o Planeamento Estratégico, o Programa e Portfólio de Projetos, Avaliação de Investimentos, Técnicas de Gestão de Risco, Metodologias de Gestão de Projetos, Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas e Métodos de Gestão da Mudança.



Figura 2.4: Integração da Gestão de Benefícios (Ward, J., & Daniel, E. (2006))

Segundo Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007), qualquer que seja a metodologia a seguir, deve considerar os cinco princípios:

1. SI/TI por si só não traz valor acrescentado. Ter simplesmente a tecnologia não dá qualquer benefício. O valor da tecnologia não está na sua posse.
2. Os benefícios surgem, quando o SI/TI permite às pessoas fazerem o seu trabalho de forma diferente. Os benefícios emergem sempre que os colaboradores fazem o seu trabalho de uma forma eficiente.
3. Somente os gestores e os utilizadores podem entregar benefícios. Os benefícios resultam de mudanças ou inovações na forma de trabalhar.
4. Todos os projetos de investimento em SI/TI têm resultados, mas nem todos são benefícios. Na realidade são muitos os exemplos em que os resultados são negativos colocando as próprias organizações em perigo de sobrevivência.
5. Benefícios têm de ser ativamente geridos para serem obtidos. Os benefícios não são resultados que automaticamente ocorram.

Abordagem de Gestão de Benefícios da Cranfield School

A abordagem de Gestão de Benefícios da Cranfield School (Ward e Daniel, 2006) tem 5 fases que estão representadas na Figura 2.5.

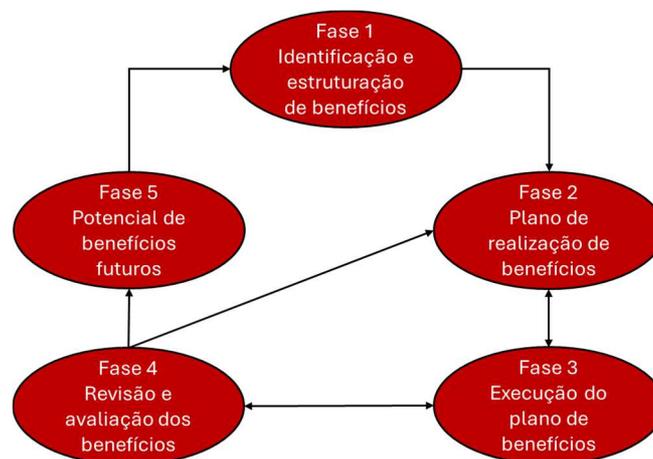


Figura 2.5: Processo de Gestão de Benefícios (Ward e Daniel (2006))

Cada uma das fases tem um conjunto de atividades que devem ser feitas, ver Quadro 2.2:

Quadro 2.2: Fases e atividades do Processo de Gestão de Benefícios (Ward e Daniel (2006))

Nº	Fases	Atividades
1	Identificação e estruturação dos benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer ligações diretas entre drivers, objetivos e benefícios. • Analisar os drivers para obter os objetivos de investimentos. • Identificar os benefícios resultantes da obtenção dos objetivos. • Estabelecer a propriedade dos benefícios. • Identificar as mudanças requeridas e a oposição dos <i>stakeholders</i>. • Construção do business case.
2	Plano de realização de benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Finalização das medições dos benefícios e das mudanças requeridas. • Obtenção do acordo de todos os <i>stakeholders</i> para a responsabilização e para a propriedade dos benefícios e das mudanças. • Aprovação do business case suportado num plano de realização de benefícios.
3	Execução do plano de benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir as transformações do negócio. • Seguir os benefícios até à sua plena realização.
4	Revisão e avaliação dos benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar se os benefícios foram atingidos. • Lições aprendidas
5	Potencial de benefícios futuros	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar novos benefícios. • Identificar benefícios adicionais

Fase 1 - Identificação e estruturação dos benefícios

O modelo de *Cranfield School* permite estudar a viabilidade dos investimentos em SI/TI e criar mecanismos que contribuem para a realização dos benefícios esperados (Gomes, J., & Romão, M. (2012)). Este modelo dá relevância a três aspetos importantes: Fins, Formas e Meios. Ver mais informação no Quadro 2.3.

Quadro 2.3: Aspetos Modelo Cranfiled School Management (Gomes, J. & Romão, M. (2012))

Aspetos	Descrição	Questão
---------	-----------	---------

Fins	Melhoria da performance dos objetivos;	Que benefícios podem ser realizados e quais os objetivos que serão conseguidos?
Formas	Transformações necessárias que a organização tem de passar para atingir os objetivos esperados	Que mudanças serão necessárias à nova forma de trabalhar?
Meios	Potenciar as capacidades dos recursos de SI/TI	Quais as novas capacidades que o sistema de SI/TI fornece

A resposta a estas questões é dada pela construção de uma Rede de causa-efeito, conhecida como Rede de Dependências de Benefícios (RDB) onde se reflete as mudanças que as melhorias podem ser obtidas (Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007)). Na Figura 2.6 podemos ver a Rede de Dependências de Benefícios, com as diferentes fases, aspetos e drivers para ser feita a análise. Tem também a identificação dos diferentes Meios, Formas e Fins e as dependências entre si.

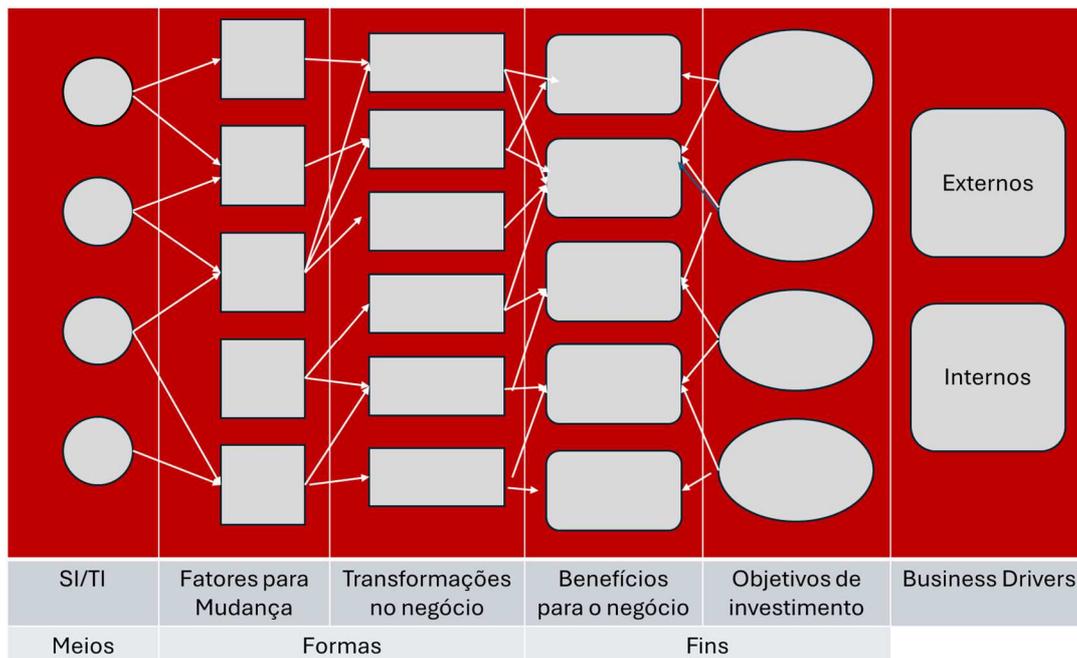


Figura 2.6: Rede de Dependências de Benefícios (Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007))

A Rede de Dependências de Benefícios constrói-se normalmente da direita para a esquerda, dos Business Drivers para os Sistemas de Informação / Tecnologias de Informação, indicando os Drivers que atuam na Organização, com a identificação dos objetivos do investimento e dos benefícios para o negócio.

A Rede de Dependências de Benefícios apresenta dois tipos de alterações: as transformações no negócio e os fatores de mudança.

As transformações do negócio são as formas de trabalhar que são necessárias para assegurar que os requisitos são alcançados e, segundo Ward, Daniel (2006), devem-se à adoção de novos processos e/ou de reformulação dos processos existentes, novas regras e responsabilidades, reestruturações no organograma da Organização, novas práticas de gerir e partilhar informação.

Os Fatores para a Mudança são alterações necessárias, em diferentes grupos ou funções da organização, para alcançar os objetivos propostos. Os fatores de mudança acontecem normalmente antes do Sistema de informação entrar em produção. Ward, Daniel (2006), dá exemplos de alguns fatores de mudança tais como, formação nos novos Sistemas de Informação, sensibilização sobre as vantagens do novo Sistema de Informação, realocação de recursos ou de valores orçamentais, mapeamento do processo atual e projetar um novo processo, definição de novas regras, de funções e de responsabilidades nas estruturas organizacionais.

Na última parte da Rede de Dependência de Benefícios representam-se os Sistemas e Tecnologias de Informação para suportar a realização dos benefícios e para permitir as mudanças necessárias.

As figuras geométricas usadas na rede de dependência de Benefícios são as mesmas que foram usadas por de Almeida, J. C. P. (2009) na sua tese de Doutoramento.

Fase 2 – Plano de realização de benefícios

Para construir o Plano de realização de benefícios (Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007)), deve-se responder a 7 questões que estão identificadas na Figura 2.7.

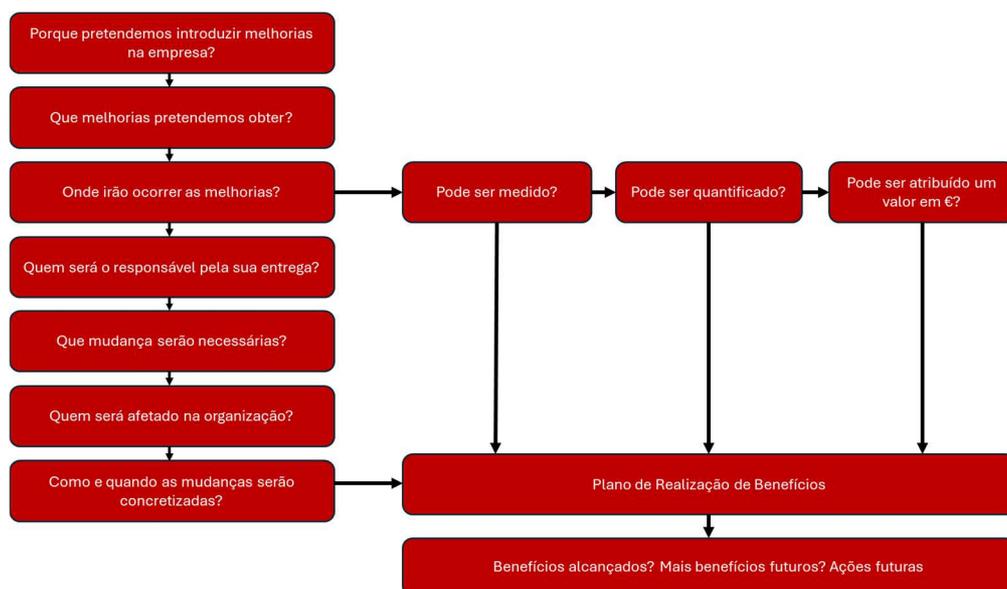


Figura 2.7: Questões para construção Plano de Realização de Benefícios (Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007))

Fase 3 – Executar o Plano de Benefícios

A execução do plano de benefícios deve ser realizada em paralelo à implementação técnica dos SI/TI.

A execução foca-se na Gestão da Mudança para atingir a Gestão dos Benefícios e que ocorrem no momento planeados.

Fase 4 – Rever e avaliar resultados

Nesta fase deve-se fazer a revisão dos benefícios que tinham sido identificados inicialmente e fazer a comparação com os benefícios realizados.

Fase 5 – Potenciar para benefícios futuros

Poderão identificar-se benefícios futuros durante ou após a implementação de projetos complexos de SI/TI. Nem sempre é possível identificar todos os benefícios numa fase inicial.

Outras abordagens de Gestão de Benefícios

Para além da abordagem de Cranfield apresentada anteriormente, existem outras abordagens de gestão de Benefícios. Gomes, J., & Romão, M. (2012), fizeram a comparação entre 4 abordagens de gestão de benefícios, permitindo conhecer as características principais de cada uma das abordagens, os processos e atividades de cada uma, como podemos ver no Quadro 2.4.

Quadro 2.4: Abordagens Gestão de Benefícios (Gomes, J., & Romão, M. (2012))

Abordagens Gestão de Benefícios	Características principais	Processos e atividades
Cranfield School (Ward e Daniel, 2006)	Comparação dos resultados do projeto com o plano de realização dos benefícios durante o projeto. Avalia se ocorreu alguma alteração interna ou externa que afete a realização dos benefícios planeados. A identificação de novos benefícios inicia a um novo plano para a sua realização. Processo orientado para apoio da tomada de decisão em investimentos SI/TI que procura a maximização dos benefícios.	Fase 1 – Identificar e estruturar os benefícios Fase 2 – Plano de realização de benefícios Fase 3 – Executar o plano de benefícios Fase 4 – Rever e avaliar resultados Fase 5 – Potencial de benefícios futuros
Gerindo Programas com Sucesso	Identifica a gestão de benefícios como uma atividade nuclear num processo contínuo	Processo de gestão de benefícios, gestão

(Office of Government Commerce. 2002)	suportado por um programa. A gestão de benefícios inicia-se antes do projeto ou programa ser aceite, mas só aqueles com uma estratégia de benefícios bem definida obtêm a aprovação. A identificação, a monitorização e a realização de benefícios cruzam o programa e continuam mesmo depois do seu encerramento. O business case é a ferramenta principal para lidar com os benefícios através do projeto.	estratégica dos benefícios, plano de realização dos benefícios, identificação e priorização de benefícios, otimização do mix de benefícios, realização, monitorização dos benefícios e avaliação.
Gestão de Benefícios em Projetos (Melton, 2008)	Esta abordagem foca-se nas fases típicas da gestão de projetos e utiliza os fatores de sustentabilidade como Stage Gates para a realização de benefícios. O processo de gestão de benefícios está ligado ao scorecard de benefícios e utiliza os seguintes seis fatores críticos de sucesso: 1 - Estratégia de Negócio; 2 - Captação de Patrocínios; 3 - Gestão da Mudança no Negócio; 4 - Portfólio de Mudança; 5 - Processo Stage Gates; 6 - Especificação e acompanhamento de benefícios.	Identificação, especificação e realização dos benefícios, fases do projeto e fatores críticos de sucesso
Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1992)	Nesta abordagem reflete-se o equilíbrio entre: Objetivos de longo prazo e de curto prazo, indicadores financeiros e não financeiros, resultados alcançados e vetores de desempenho, desempenho interno e externo em harmonia com as quatro perspetivas: 1 – Financeira; 2 – Clientes; 3 - Processos Internos; 4 - Aprendizagem e crescimento.	Não tem processo de gestão de benefícios. Cada unidade obriga-se definir os seus objetivos, os seus fatores chave de sucesso e as interdependências com as outras unidades numa lógica de causa-efeito.

Na tese de Dias, P. E. T. (2013), podemos encontrar a descrição e comparação entre as diferentes abordagens de Gestão de Benefícios: *Cranfield School of Management (CSM)*, *Investment*

Management Standard (IMS) e Benefits Management (OGC). No Quadro 2.5 apresentamos a comparação entre as abordagens mencionadas.

Quadro 2.5: Comparação abordagem Gestão de Benefícios (Dias,P. E.T. 2013)

	CSM	IMS	OGC
Recurso a técnicas do tipo <i>workshop</i>	Prevê a realização de dois: o primeiro a seguir à identificação dos <i>stakeholders</i> chave tendo com <i>outputs</i> : os objetivos, a rede de dependência de benefícios, um <i>business case</i> inicial e a análise de <i>stakeholders</i> . O segundo ocorre após a análise de benefícios e da mudança e tem como objetivo a revisão do âmbito e dos objetivos.	Prevê a realização de um <i>workshop</i> de duas horas em cada etapa, estando definido o prazo de 48 horas para discussão e conclusão dos <i>outputs</i> respetivos.	Não define o número de <i>workshops</i> .
Relação com metodologias de gestão de projeto	Complementa e enquadra-se com as principais metodologias de gestão de projetos.	Disciplinas complementares para assegurar que o investidor define e implementa bons investimentos.	Alinhada e integrável com a metodologia PRINCE2.
Benefícios não esperados	Potencia os benefícios não esperados. Estes, constituem o ponto de partida para novo investimento.	Menos explícita na identificação de benefícios não esperados. Prevê avaliações cíclicas para os resultados obtidos e para as ações da organização que visam a sua realização.	Procura maximizar os benefícios bem como a identificação de benefícios potenciais adicionais.
Técnicas de gestão de <i>stakeholders</i>	Análise de <i>stakeholders</i> que tem como base o empenho (existente e requerido). Análise de <i>stakeholders</i> que tem como base a perspetiva de cada stakeholder relativamente aos benefícios recebidos e às alterações necessárias.	Identificação dos <i>stakeholders</i> que serão importantes para assegurar o sucesso do investimento e assegurar o envolvimento dos <i>stakeholders</i> séniores e chave.	Mapa de <i>stakeholders</i> . Plano de Realização de Benefícios - responsabilização e compromisso por parte dos <i>stakeholders</i> .

Principais Intervenientes	Dono do benefício Dono da mudança Patrocinador (Sponsor) Gestores de projeto (negócio e SI) Stakeholders chave Especialistas de SI/TI	Investidor Arquiteto de solução Facilitador acreditado Estratega Inovador Implementador Facilitador Especialista em benefícios Designer de KPIs Stakeholders	Responsável sénior Gestor de programa Gabinete de programa Gestor das mudanças de negócio Gestor de projeto
--------------------------------------	---	--	--

2.6 Conclusão do Estado da Arte

Neste capítulo foi possível ver que as organizações estão em constante mudança tendo em conta os fatores externos e internos da empresa, principalmente as organizações internacionais que prestam serviços e que estão organizadas por projetos.

As mudanças provocam necessidades novas nas empresas que fazem com que haja uma redefinição dos objetivos que se pretende atingir, benefícios que se pretendem atingir, quais as transformações necessárias, quais os projetos e tecnologias e sistemas a adotar para ajudar nas mudanças. Para fazer a gestão de benefícios pode-se usar diferentes abordagens que conseguimos ver neste capítulo e as fases que se pode seguir para identificar, planear, quantificar e avaliar os benefícios.

Para dar resposta aos objetivos e às mudanças, a organização pode ter de fazer transformações do negócio e fazer mudanças na organização, podendo ser necessário utilizar sistemas de informações novos e/ou fazer alterações aos sistemas de informação existente.

A organização pode também ter de alterar os processos existentes ou criar/eliminar processos existentes, sendo necessário fazer a Gestão dos Processos de Negócio.

Capítulo 3 – METODOLOGIA

Após a revisão da literatura no capítulo anterior do Estado da Arte, definimos a metodologia a ser usada no estudo do projeto de empresa.

De modo a resolver o problema identificado será feito o acompanhamento na implementação da Plataforma de Professional Services Automation numa consultora tecnológica específica.

3.1 Metodologia de Investigação-Ação

Pretende-se utilizar a metodologia de Investigação-Ação que permite integrar o conhecimento científico com o conhecimento da organização, permitindo resolver problemas reais (Coghlan & Brannick, 2005). Será feita uma introdução do contexto do estudo e o seu objetivo. Depois far-se-á a análise do problema, planeamento, implementação e avaliação.

No estudo elaborado por Castro, C. (2012) é apresentada a metodologia de investigação-ação, indicando as fases de Investigação-ação que constituem um ciclo: Planeamento, Ação, Observação (Avaliação) e Reflexão. Segundo Coutinho et al. (2009), existem mais ciclos posteriormente de forma a ir melhorando os resultados obtidos e permitindo ao investigador explorar e analisar as interações ocorridas e proceder aos ajustes na investigação do problema.

A metodologia de Investigação-Ação permite uma melhoria contínua, envolvimento ativo do investigador, geração de conhecimento prático e adaptação do plano de ação.

3.2 Abordagem Gestão de Benefícios da *Cranfield School*

Para a identificação, quantificação e avaliação dos benefícios na implementação da Plataforma Professional Services Automation será adotada a abordagem de Gestão de Benefícios de *Cranfield School* (Ward, J., & Daniel, E., 2006) seguindo as cinco fases que são propostas.

3.3 Técnicas de Investigação

Será utilizado o Método Descritivo para fazer a compilação da informação recolhida sobre o estado da arte.

Durante a implementação da Plataforma na empresa haverá um envolvimento semidirecto.

O Universo do estudo vai incidir sobre a consultora tecnológica escolhida, que tem cerca de 1700 colaboradores.

Como técnicas de recolha de dados serão utilizados dados primários gerados pela autora através das técnicas de inquérito e entrevistas.

Entrevista

Serão realizadas entrevistas semiestruturadas sendo feita uma preparação prévia das questões a colocar. A técnica de entrevista será usada para obter informação das áreas envolvidas e impactadas

pela implementação. Pretende-se identificar as necessidades que levaram à implementação da plataforma. Identificar quais os objetivos e quais os benefícios pretendidos na implementação.

Planeia-se realizar 8 entrevistas com os responsáveis das seguintes áreas: *Capabilities, Value Streams, Markets, IT Support, Proposal Office, Project Manager, Human Resource*.

Durante as entrevistas poderão ser identificadas entrevistas a pessoas que sejam indicadas como relevantes no processo.

As entrevistas serão marcadas com antecedência, indicando o objetivo da mesma. Cada uma das entrevistas será gravada através de Vídeo e Áudio, com pedido de autorização, para poder ser usada posteriormente na análise de dados.

Após a recolha dos dados das entrevistas, será feita uma análise qualitativa da informação recolhida durante as entrevistas.

Inquérito

Pretende-se usar a técnica de inquérito a uma amostra de 300 pessoas pertencentes às áreas identificadas para avaliar o nível de satisfação da utilização da Plataforma e avaliar os benefícios na implementação da mesma.

Será criado um inquérito com questões abertas e questões fechadas.

Após a recolha dos dados do inquérito será utilizada uma análise quantitativa nas respostas fechadas e qualitativa nas respostas abertas.

Capítulo 4 – PROJETO EMPRESA

Após ter sido feita a análise do Estudo da Arte sobre a Gestão de Benefícios e definida a Metodologia de investigação a ser usada, iniciou-se o estudo do tipo Projeto Empresa, numa consultora tecnológica com o objetivo analisar a gestão de benefícios na implementação de uma Plataforma Professional Services Automation na consultora.

A consultora tecnológica trabalha nos setores de telecomunicações, energia e serviços públicos, serviços financeiros e outros mercados. Tem clientes em mais de 25 países, possui cerca de 2.000 colaboradores em diversas regiões, 7 escritórios em 6 países, e conta com mais de 20 anos de experiência. É uma consultora que integra sistemas de alta tecnologia, que presta serviços profissionais focados na criação de valor de negócio através de soluções analíticas e cognitivas.

Com o crescimento, evolução e aumento de complexidade, a empresa tomou a decisão de fazer a implementação de uma plataforma de Professional Services Automation para reforçar a sua capacidade de gestão e poder ter a informação centralizada numa única plataforma, desde que surge uma oportunidade até à entrega de um projeto, envolvendo diferentes áreas da empresa.

O envolvimento no projeto na consultora permitiu fazer o estudo, identificando e analisando os benefícios na implementação.

Para a realização deste estudo seguiu-se o modelo de Gestão de Benefícios de Cranfield School que, segundo Gomes, J., & Romão, M. (2012), após uma análise das abordagens de gestão de investimento em Sistemas de Informação, identificaram ser o modelo com mais vantagens. Este modelo estabelece uma abordagem à Gestão de Benefícios em cinco fases que foram adotadas para a organização do projeto e do relatório deste capítulo.

4.1 Fase 1 – Identificar e estruturar os benefícios

A Fase 1 do Modelo de Gestão de Benefícios são identificados e estruturados os benefícios. Neste subcapítulo são identificados os Drivers, Objetivos do investimento, Benefícios do negócio, Transformações do negócio, Fatores de Mudança e Sistemas de Informação/ Tecnologias de Informação (SI/TI). Podemos também verificar as relações e dependências que existem entre eles.

Durante o projeto foram realizadas entrevistas e conversas informais que permitiram recolher informação sobre as necessidades que levaram à implementação, quais os objetivos, identificar os benefícios, as transformações e mudanças necessárias, e os sistemas a alterar, permitindo identificar a informação que se apresenta nos quadros seguintes deste subcapítulo.

4.1.1 Drivers

No Quadro 4.1 apresentamos os Drivers que levaram a empresa a fazer a implementação da Plataforma de Professional Services Automation, sendo indicado o contacto de cada um dos drivers para a empresa.

Quadro 4.1: Drivers

ID	Driver	Tipo	Contexto
D01	Aumento da Eficiência Operacional	Interno	A empresa está a crescer e tem cerca de 25 clientes em diferentes países. É necessário dar resposta aos clientes o mais rápido possível.
D02	Identificação das pessoas com as competências certas	Externo	Os clientes e os projetos pretendem ter informação sobre as competências que as pessoas têm para dar resposta às propostas e aos projetos
D03	Muitos ficheiros para fazer a gestão de alocações	Interno	Cada uma das unidades usa ficheiros diferentes
D04	Centralização da informação	Interno	A informação está distribuída pela empresa e é relevante ter a informação centralizada e que sejam seguidos os mesmos processos e práticas.

4.1.2 Objetivos do investimento

Com base nos Drivers, foram definidos os objetivos do investimento e a identificação do contexto de cada um dos objetivos para se tornarem mais claros, Quadro 4.2.

Quadro 4.2: Objetivos do investimento

ID	Objetivos	Contexto
O01	Diminuir o tempo de resposta nos processos internos	Informação centralizada das pessoas, dos projetos e das propostas que irá permitir a diminuição do tempo de resposta nos processos internos
O02	Standardização de processos e práticas	Uniformizar os processos e práticas da organização por todas as unidades
O03	Identificação das skills das pessoas	Identificação das competências de cada uma das pessoas para se conhecer as competências que tem e que precisam ser desenvolvidas.

O04	Standardização de reports	Criar reportes que deem para todas as unidades que permitam ter visibilidade da alocação e desalocação, gestão das férias e ausências.
-----	---------------------------	--

Depois de definidos os objetivos, foi feita uma associação dos objetivos de investimento aos drivers estratégicos, que podemos ver no Quadro 4.3.

Quadro 4.3: Associação dos objetivos de investimento aos drivers estratégicos

ID	Objetivos	Drivers
O01	Diminuir o tempo de resposta nos processos internos	D01; D02; D03; D04
O02	Standardização de processos e práticas	D03
O03	Identificação das skills das pessoas	D02
O04	Standardização de reports	D01; D04

4.1.3 Benefícios de negócio

Após a definição dos objetivos, foram identificados os benefícios que a empresa iria ter com a implementação, que podemos ver identificados no Quadro 4.4.

Quadro 4.4: Benefícios de negócio

ID	Benefícios para o negócio
B01	Uniformização do Negócio
B02	Centralização da Informação
B03	Visibilidade da informação a diferentes níveis da organização
B04	Reduzir o número de ferramentas usadas
B05	Reduzir o número de ficheiros usadas
B06	Melhorar a gestão da informação das pessoas
B07	Mapeamento das competências e funções das pessoas
B08	Centralizar e inventariar a informação das pessoas
B09	Identificação do histórico das alocações das pessoas
B10	Registo centralizado e aprovação de férias e ausências
B11	Antecipação do <i>forecast</i>
B12	Redução do tempo na Gestão de alocações
B13	Facilidade na identificação das pessoas para dar resposta às necessidades de projeto

B14	Maior visibilidade das competências e experiência das pessoas
B15	Rapidez na execução do relatório da Gestão das alocações
B16	Rapidez na identificação das pessoas que estão em projeto ou sem projeto
B17	Melhorar a informação entre as propostas e os projetos
B18	Identificação das necessidades dos projetos

O Quadro 4.5 apresenta a relação entre os Benefícios de negócio e os objetivos definidos.

Quadro 4.5: Relação entre os Benefícios de negócio e os Objetivos

ID	Benefícios para o negócio	Objetivos
B01	Uniformização do Negócio	O02
B02	Centralização da Informação	O02
B03	Visibilidade da informação a diferentes níveis da organização	O01
B04	Reduzir o número de ferramentas usadas	O01
B05	Reduzir o número de ficheiros usadas	O01
B06	Melhorar a gestão da informação das pessoas	O03
B07	Mapeamento das competências e funções das pessoas	O03
B08	Centralizar e inventariar a informação das pessoas	O03
B09	Identificação do histórico das alocações das pessoas	O01
B10	Registo centralizado e aprovação de férias e ausências	O01
B11	Antecipação do <i>forecast</i>	O01
B12	Redução do tempo na Gestão de alocações	O02
B13	Facilidade na identificação das pessoas para dar resposta às necessidades de projeto	O01
B14	Maior visibilidade das competências e experiência das pessoas	O01
B15	Rapidez na execução do relatório da Gestão das alocações	O04
B16	Rapidez na identificação das pessoas que estão em projeto ou sem projeto	O01
B17	Melhorar a informação entre as propostas e os projetos	O01
B18	Identificação das necessidades dos projetos	O01

4.1.4 Transformações do negócio

As transformações do negócio correspondem a novas formas de trabalhar e ações que devem ser feitas para garantir que os benefícios se realizam, ver Quadro 4.6.

Quadro 4.6: Transformações no negócio

ID	Transformações no negócio	Responsável
----	---------------------------	-------------

T01	Implementar processos para uso de uma ferramenta única	Capabilities
T02	Registar os pedidos de novas alocações num único sítio	Value Stream
T03	Identificar todos as propostas num único sítio	Markets; Value Stream
T04	Identificar todos os projetos num único sítio	Value Stream
T05	Identificar todas as pessoas num único sítio	Capabilities
T06	Mapear as competências num único sítio	Capabilities
T07	Identificar a lista de competências existentes	Capabilities
T08	Identificar as roles existentes na empresa	Capabilities
T09	Registo das férias e ausências	Capabilities
T10	Identificação dos relatórios	Capabilities
T11	Implementar processos de Gestão de Alocações	Capabilities
T12	Implementar processos de Gestão de Projetos	Capabilities; Value Stream
T13	Implementar processos de Propostas	Capabilities; Proposal Office
T14	Implementar processos de Gestão de Férias e Ausências	Capabilities
T15	Implementar processos de Gestão de Competências	Capabilities

É importante identificar a relação entre os benefícios do negócio com as transformações a realizar.

O Quadro 4.7 permite visualizar as relações que foram identificadas.

Quadro 4.7: Relação entre as Transformações e os Benefícios de negócio

ID	Transformações no negócio	Responsável	Benefícios
T01	Implementar processos para uso de uma ferramenta única	Capabilities	B01; B02; B03; B04; B16
T02	Registar os pedidos de novas alocações num único sítio	Value Stream	B04; B05; B12
T03	Identificar todos as propostas num único sítio	Markets; Value Stream	B11; B17
T04	Identificar todos os projetos num único sítio	Value Stream	B11; B17; B18
T05	Identificar todas as pessoas num único sítio	Capabilities	B06; B08; B09; B13; B16
T06	Mapear as competências num único sítio	Capabilities	B07; B14

T07	Identificar a lista de competências existentes	<i>Capabilities</i>	B07
T08	Identificar as roles existentes na empresa	<i>Capabilities</i>	B14
T09	Registo das férias e ausências	<i>Capabilities</i>	B10
T10	Identificação dos relatórios	<i>Capabilities</i>	B15
T11	Implementar processos de Gestão de Alocações	<i>Capabilities</i>	B04; B05; B12
T12	Implementar processos de Gestão de Projetos	<i>Capabilities; Value Stream</i>	B11; B17; B18
T13	Implementar processos de Propostas	<i>Capabilities; Proposal Office</i>	B11; B17
T14	Implementar processos de Gestão de Férias e Ausências	<i>Capabilities</i>	B10
T15	Implementar processos de Gestão de Competências	<i>Capabilities</i>	B07

4.1.5 Fatores de Mudança

Os Fatores de Mudança são as alterações que tem de acontecer para que se consiga fazer as transformações. No Quadro 4.8 estão identificados os fatores que devem ser considerados para que aconteça a mudança, indicando os responsáveis por cada um dos fatores.

Quadro 4.8: Fatores de Mudança

ID	Fatores de Mudança	Responsável
F01	Redesenhar os processos de Gestão de alocações	<i>Capabilities</i>
F02	Redesenhar os processos de Gestão de projetos	<i>Capabilities; Value Stream</i>
F03	Redesenhar os processos de Gestão de propostas	<i>Capabilities; Proposal Office; Market</i>
F04	Redesenhar os processos de Gestão de Férias e Ausências	<i>Capabilities</i>
F05	Redesenhar os processos de Gestão de Competências	<i>Capabilities</i>
F06	Redesenhar os processos de relatórios	<i>Capabilities</i>
F07	Preparar as comunicações a fazer à empresa	Comunicação; Gestor do Projeto
F08	Identificação de uma Plataforma Services Automation	<i>IT</i>

F09	Construir a base de conhecimento (Pessoas, Projetos, Proposal)	<i>Capabilities; Proposal Office; Value Stream; Market</i>
F10	Formar utilizadores	<i>Training</i>
F11	Preparar equipa de suporte	<i>IT</i>
F12	Suporte aplicacional	<i>IT</i>
F13	Suporte Processos	<i>Capabilities</i>

O Quadro 4.9 conseguimos ver a relação entre os Fatores de Mudança e as Transformações no negócio. Se algum dos fatores não se realizarem irão ter impacto nas transformações.

Quadro 4.9: Relação entre os Fatores de Mudança e as Transformações no negócio

ID	Fatores de Mudança	Responsável	Transformações
F01	Redesenhar os processos de Gestão de alocações	<i>Capabilities</i>	T02; T11
F02	Redesenhar os processos de Gestão de projetos	<i>Capabilities; Value Stream</i>	T04; T12
F03	Redesenhar os processos de Gestão de propostas	<i>Capabilities; Proposal Office; Market</i>	T03
F04	Redesenhar os processos de Gestão de Férias e Ausências	<i>Capabilities</i>	T09; T13
F05	Redesenhar os processos de Gestão de Competências	<i>Capabilities</i>	T15
F06	Redesenhar os processos de relatórios	<i>Capabilities</i>	T10
F07	Preparar as comunicações a fazer à empresa	<i>Comunicação; Gestor do Projeto</i>	T11; T12; T13; T14; T15
F08	Identificação de uma Plataforma Serviços Automatizados	<i>IT</i>	T01
F09	Construir a base de conhecimento (Pessoas, Projetos, Proposal)	<i>Capabilities; Proposal Office; Value Stream; Market</i>	T03; T04; T05; T06; T07; T08; T09
F10	Formar utilizadores	<i>Training</i>	T11; T12; T13; T14; T15
F11	Preparar equipa de suporte	<i>IT</i>	T01
F12	Suporte aplicacional	<i>IT</i>	T01

F13	Suporte Processos	Capabilities	T11; T12; T13; T14; T15
-----	-------------------	--------------	-------------------------

4.1.6 SI/TI

Os Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação permitem suportar as mudanças e transformações necessárias para se poder atingir os objetivos. No Quadro 4.10 estão identificados os sistemas de informação que estiveram envolvidos na primeira fase do projeto.

A Plataforma de Serviços Automatizados (S01) é a nova plataforma que foi inserida na empresa. SAP (S02) é o sistema de *Enterprise Resource Planning* (ERP) que já existe na empresa que tem informação sobre diferentes áreas como por exemplo, área financeira, área de recursos humanos. AwesomeProposal (S03) é o sistema que existe internamente na empresa que permite a gestão das propostas. FIT (S04) é o sistema que tem a gestão de férias dos colaboradores e que será descontinuado após a integração com a plataforma.

Quadro 4.10: SI/TI

ID	SI/TI	Responsável
S01	Plataforma Serviços Automatizados	TI
S02	SAP	TI
S03	Awesome	TI
S04	FIT	TI

4.1.7 Rede de Dependência de Benefícios

A Rede de Dependência de Benefícios é uma ferramenta estratégica que permite mapear e entender a relação e dependência entre os drivers, os objetivos, os benefícios, as transformações necessárias, os fatores de mudança e os sistemas de informação. O Apêndice A, na Figura A.1 tem desenhada a Rede de Dependência de Benefícios da Primeira Fase do projeto e que tem as relações identificadas nos quadros apresentados anteriormente. A RDB foi construída com base na informação recolhida com os stakeholders das áreas envolvidas, sendo identificados os Drivers de Negócio, os Objetivos, os Benefícios para o negócio, as Transformações do negócio, Fatores de Mudança e os Sistemas de Informação e a dependência entre eles.

4.2 Fase 2 – Plano de realização de benefícios

Para construir o Plano de realização de benefícios (Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007)), respondemos a 7 questões no Quadro 4.11.

Quadro 4.11: Questões para construir o Plano de realização de benefícios

Questão	Resposta
Porque pretendemos introduzir melhorias na empresa?	Pretende-se introduzir as melhorias na empresa para passar a ter processos uniformizados, ter uma plataforma única para ser usada por todas as pessoas, ter uma visão global das pessoas e as respetivas competências.
Que melhorias pretendemos obter?	Uniformização dos processos, práticas e informação. Visão global sobre as alocações das pessoas. Visão global das competências existentes e que são necessárias desenvolver. Visibilidade das propostas, dos projetos e das pessoas alocadas a cada uma das áreas.
Onde irão ocorrer as melhorias?	As melhorias irão ocorrer nos processos de Alocação, Processos de Gestão de Projetos, Processos de Propostas, Gestão das Competência, Gestão de Férias e Ausências. Pode ser medido? Sim Pode ser quantificado? Sim Pode ser atribuído um valor em €? Sim
Quem será o responsável pela sua entrega?	Gestor do Projeto Responsáveis das áreas Responsáveis da Gestão dos Processos
Que mudanças serão necessárias?	Redefinir os processos de Gestão de alocações, redefinir os processos de gestão de projetos, redefinir os processos das propostas, implementar uma Plataforma de Automation Services. Dar formação às pessoas para usar a nova plataforma e sobre a alteração de processos.
Quem será afetado na organização?	Todas as pessoas serão afetadas ao nível de utilizador para inserir as suas competências e para gestão de férias e ausências. Serão afetadas as pessoas que trabalham nas propostas porque pode usar a nova ferramenta, podendo ter acesso às competências e roles existentes. Passar a ter acesso à

	<p>informação dos projetos para poder usar como base de dados de conhecimento.</p> <p>Serão afetados os gestores de projeto, porque passaram a fazer os pedidos de necessidades de pessoas através da plataforma.</p> <p>Poderão visualizar o histórico das propostas para poder planear o projeto.</p> <p>Gestores de alocação serão afetados com a alteração dos processos.</p>
Como e quando as mudanças serão concretizadas?	<p>As mudanças referentes à primeira fase do projeto, foram feitas de setembro de 2023 a abril de 2024.</p> <p>De setembro de 2023 a janeiro de 2024 foram alterados os processos e as configurações da plataforma. Em dezembro 2023 e início de janeiro 2024 foram dadas as formações e gravadas para poderem ser vistas em e-Learning. A entrada em produção foi feita de forma faseada de acordo com o plano, ou seja, primeiro foi dado o acesso aos utilizadores de forma geral e aos <i>resources managers</i>, posteriormente, foi dado o acesso a cada uma das value stream de forma faseada.</p>

Matriz de Estruturação de Benefícios (Business Case)

Para obter mais detalhe sobre cada um dos benefícios, foi desenhada a Matriz de Benefícios, com a identificação do ID do Benefício, a descrição do benefício, o Tipo de benefício, o responsável (Owner), Métrica, Baseline, Prazo e Resultado Esperado, que pode ser consultada no Apêndice B.

Com o *Business Case* pretende-se fazer uma análise dos benefícios tendo em conta os aspetos Financeiro, Quantificável, Mensurável e Observável. (Correia, F. M., & O'Neill, H. (2011))

Ward, J., & Daniel, E. (2006) apresenta a seguinte definição para cada uma das análises dos benefícios:

- Benefícios Financeiros – Quantificar um benefício através do custo/preço ou de uma fórmula financeira.
- Benefícios Quantificáveis – Existem elementos que tornam possível a previsão de quanto será o benefício atingido através das mudanças a realizar.
- Benefícios Mensuráveis – O benefício pode ser medido, mas não é possível quantificar as estimativas a atingir com as melhorias.

- Benefícios Observáveis - Necessita de aplicação de um dado critério acordado entre os indivíduos ou grupos específicos, que posteriormente decidirão, baseados na sua experiência se o benefício foi atingido ou não.

Os Benefícios podem ser estruturados de acordo com o seu grau de explicitação. Cada um dos benefícios apresentados no Quadro 4.12, tem definidos no Apêndice B as metas/métricas e resultados esperados.

Quadro 4.12: Business Case

Business Case	Realizar novo processo	Melhorar Processo Atual	Parar com processo antigo
Financeiro		B13 - Facilidade na identificação das pessoas para dar resposta às necessidades de projeto B14 - Maior visibilidade das competências e experiência das pessoas B15 - Rapidez na execução do relatório da Gestão das alocações B16 - Rapidez na identificação das pessoas que estão em projeto ou sem projeto	
Quantificável	B08 - Centralizar e inventariar a informação das pessoas B09 - Identificação do histórico das alocações das pessoas	B07 - Mapeamento das competências e funções das pessoas B12 - Redução do tempo na Gestão de alocações	B05 - Reduzir o número de ficheiros usadas
Mensurável	B11 - Antecipação do <i>forecast</i>	B06 - Melhorar a gestão da informação das pessoas B18 - Identificação das necessidades dos projetos	B04 - Reduzir o número de ferramentas usadas
Observável	B01 - Uniformização do Negócio B02 - Centralização da Informação	B03 - Visibilidade da informação a diferentes níveis da organização B10 - Registo centralizado e aprovação de férias e ausências B17 - Melhorar a informação entre as propostas e os projetos	

Riscos inerentes ao projeto

Numa fase inicial do projeto é importante serem identificados os riscos, para serem planeadas ações para que os riscos não ocorram. Na Rede de Dependência de Benefícios, os riscos podem ser identificados entre os diferentes elementos da rede, podendo ser falhas ou incertezas em qualquer elemento ou relação.

Os riscos do projeto podem ter três naturezas (Ward & Daniel, 2006):

- Técnica: relacionado com as tecnologias escolhidas, capacidade de os fornecedores entregarem as funcionalidades, segurança, performance e cumprimento dos prazos;
- Financeira: previsibilidade dos custos e confiança nos benefícios financeiros;
- Organizacional: capacidade da Organização e seus Stakeholders conseguirem as mudanças de negócio necessárias para atingir os objetivos.

No Quadro 4.13 apresentamos alguns dos Riscos identificados para o projeto:

Quadro 4.13: Riscos

ID	Risco	Responsável	Probabilidade Ocorrência	Impacto previsto	Mitigação	Natureza
R01	Resistência à utilização da plataforma	Equipa de Comunicação	Alta	Médio	Plano de Comunicação da importância do uso da plataforma	Organizacional
R02	Resistência à mudança de processos	Equipa de Formação	Alta	Médio	Formação nos processos alterados	Organizacional
R03	Atraso na entrega do projeto pode provocar custos	Gestor do projeto	Alta	Alta	Reunião de status para acompanhar o progresso dos intervenientes do processo	Financeiro
R04	Pedido de novos requisitos não previstos inicialmente	Gestor do Âmbito	Alta	Médio	Registar os novos pedidos e avaliar o custo e tempo, ponderar para outra fase para não impactar o	Financeiro

					custo e o prazo.	
R05	A informação dos colaboradores, das necessidades, das propostas, dos projetos não serem migradas a tempo do início do projeto	Capabilities	Médio	Médio	Definir datas de entrega com os intervenientes e lembrar quem estiver em atraso.	Técnico
R06	Atraso nas configurações por parte do fornecedor	Fornecedor	Médio	Médio	Definir datas de entrega das funcionalidades e fazer reuniões de status.	Técnico
R07	Atraso ou impossibilidade de Integração dos sistemas internos com a plataforma de PSA	Equipa de desenvolvimento	Médio	Médio	Definir datas de entrega das funcionalidades e fazer reuniões de status.	Técnico

Desta forma é possível ter o Plano de realização de benefícios com a Identificação dos Benefícios que foram apresentados na Fase 1, no Quadro 4.4 - Benefícios de negócio; o Alinhamento estratégico com relacionando os benefícios com os objetivos, no Quadro 4.5 - Relação entre os Benefícios de negócio e os Objetivos; Planeamento das Transformações necessárias para cada um dos benefícios, no Quadro 4.7 - Relação entre as Transformações e os Benefícios de negócio; Planeamento dos Fatores de

Mudança, Quadro 4.9 - Relação entre os Fatores de Mudança e as Transformações no negócio; Planeamento novos processos, alteração de processos e processos a eliminar, Quadro 4.12 - Business Case; Identificação dos Indicadores de sucesso, prazos, responsáveis e resultados esperados, no Apêndice B; Gestão de Riscos com a identificação e mitigação, Quadro 4.13 – Riscos.

4.3 Fase 3 – Executar o plano de benefícios

A execução do plano de benefícios deve ser realizada em paralelo à implementação técnica dos SI/TI. No projeto não foi definido um plano de realização de benefícios durante a primeira fase do projeto. No entanto, podemos verificar que as transformações do negócio e mudanças que foram identificadas nos subcapítulos da Fase 1, foram executados no projeto.

Com base na rede de dependências identificadas na Fase 1 da Gestão de benefícios, vamos descrever os pontos que foram executados dos Fatores de Mudança no Quadro 4.14.

Quadro 4.14: Execução dos Fatores de Mudança

ID	Fatores de Mudança	Execução
F01	Redesenhar os Processos de Gestão de Alocações	Foram envolvidas as equipas de Capabilities, Value Stream, People para redesenhar os Processos de Gestão de Alocações. Primeiro foram identificadas as diferentes realidades existentes na empresa, redesenhados os processos de Gestão de Alocações de forma a ficarem uniformizados.
F02	Redesenhar os Processos de Gestão de Projetos	Foram envolvidas as equipas de Capabilities, Delivery (que define as práticas de Gestão de Projetos) e Value Stream (que tem os gestores de projetos) para poderem redesenhar os processos atuais da gestão de projetos tendo em conta o âmbito da primeira fase do projeto.
F03	Redesenhar os Processos de Gestão de Propostas	Para redesenhar os Processos de Gestão de Propostas foram envolvidas as equipas de Proposal Office, Market e Value Streams que estão envolvidas nas propostas. A informação passou a estar integrada entre a aplicação de propostas e a plataforma, permitindo os utilizadores poderem usar a aplicação que fosse mais cómoda para cada um dos utilizadores e a informação estar disponível na plataforma de PSA para ser possível ficar com a informação End2End.
F04	Redesenhar os Processos de Gestão de	Para redesenhar o Processo de Gestão de Férias e Ausências foram envolvidas as equipas de People, Capabilities e Value Streams. Ficou decidido que este processo passava a ser feito na Plataforma de

	Férias e Ausências	Professional Services e deixava de se usar a ferramenta anterior. Foi definido um processo de aprovação de férias de acordo com as alocações a projeto ou desalocação.
F05	Redesenhar os Processos de Gestão de Competências	<p>Para redesenhar o Processo de Gestão de Competências foram envolvidos os diferentes domínios das Capabilities.</p> <p>Foram identificadas as Competências existente e as que fariam sentido existir. Foi feita a uniformização das competências na empresa, para não haver a mesma competência com nomes diferentes.</p> <p>Foi definido o processo para gerir as competências, para quando for identificada a necessidade de uma nova competência ou alteração de uma existente.</p>
F06	Redesenhar os Processos de Relatórios	Para redesenhar o Processo de Relatórios foram envolvidas as equipas de Capabilities, People, Value Stream, Market e Proposal Office para poderem identificar quais os relatórios que faziam sentido para cada uma das áreas e que relatórios podiam ser uniformizados para serem utilizados para as diferentes áreas.
F07	Preparar as comunicações a fazer à empresa	<p>Para preparar a as comunicações a fazer à empresa foi envolvida a equipa de comunicação, gestor do projeto e equipa do projeto, para definir o plano de comunicação para ser mais fácil a mudança e haver uma maior transparência do que estava a ser feito para todas as partes envolvidas e que iam ser impactadas.</p> <p>- Comunicações efetuadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação do CEO no Town Hall (reunião para os colaboradores da empresa onde são partilhadas as iniciativas estratégicas que existem ou que estão a ser planeadas) e por e-mail. A comunicação do CEO permite reforçar a importância do projeto para toda a organização e mostra o alinhamento estratégico com a empresa • Explicação da Plataforma para toda a organização no Town Hall • Comunicação da entrada da aplicação em Live para todos os colaboradores • Comunicação das Formações para todos os colaboradores e para os Perfis identificados • Comunicação da entrada de cada uma das áreas a usar a plataforma

		<p>- Espaços de comunicação criados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criada uma página na Intranet com contexto sobre a Plataforma com o link da Plataforma e da área de suporte. Com a lista das Perguntas mais frequentes e as respetivas respostas. • Criada um espaço de comunicação para a equipa de projeto • Criado um espaço de comunicação para os <i>Resources management</i> • Criado um espaço de comunicação para a fase de <i>User Acceptance Test</i> para os utilizadores de negócio que estiveram a utilizar a testar a plataforma poderem comunicar.
F08	Identificação de uma Plataforma Services Automation	<p>- Definição dos requisitos pretendidos</p> <p>- Identificação das plataformas existentes no mercado</p> <p>- Avaliação das plataformas de acordo com os requisitos</p> <p>- Validação se fazia sentido fazer desenvolvimento interno ou adquirir uma nova plataforma</p> <p>- Tomada de decisão da plataforma a fazer</p>
F09	Construir a Base de Conhecimento (Pessoas, Projetos, Proposal)	<p>- Importação de Dados para a Plataforma</p> <p>Foi feita a importação dos seguintes dados para a plataforma: Importação das competências pretendidas, competências de cada um dos colaboradores, Importação da informação de cada um dos colaboradores e Importação das funções, dos nomes e informação de cada uma das pessoas, projetos onde as pessoas estiveram alocadas nos últimos 14 anos, lista de projetos existentes e os respetivos colaboradores alocados no momento da migração</p> <p>- Sincronismo das propostas a partir do momento que passou a existir a plataforma em produção</p> <p>- Definição de Perfis</p> <p>Foram definidos os Perfis que se pretendiam que existissem na Plataforma e os acessos que cada um dos perfis deveria ter. Foram definidos os seguintes perfis: My Profile (Colaborador em geral); People & Teams; Delivery; Proposal e Administrator.</p>
F10	Formar Utilizadores	<p>Foi feito um planeamento da formação que devia ser dada aos colaboradores e aos diferentes níveis.</p> <p>Foram planeadas e executadas as seguintes formações:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Formação Geral para todos os colaboradores, contendo conteúdos sobre o que é a Plataforma, quais as funcionalidades que tem, como fazer o registo dos dias de férias, como registar as competências de cada um dos colaboradores, como visualizar os projetos em que já esteve na empresa e como registar a experiência académica e profissional. • Formação de <i>Resources Management</i>, contendo conteúdos sobre o que é a Plataforma, quais as funcionalidades, como fazer a gestão de alocações e como fazer a aprovação de férias. • Formação de Proposal, contendo conteúdos sobre o que é a Plataforma, quais as funcionalidades, como fazer o registo e gestão das propostas. • Formação de Gestores de Projeto, contendo conteúdos sobre o que é a Plataforma, quais as funcionalidades, como fazer o registo do pedido de pessoas, visualização da informação das propostas e aprovação de férias. • Formação de Relatórios, contendo conteúdos sobre apresentação dos relatórios existentes e criação de novos relatórios. <p>A Formação da Plataforma foi incorporada no ciclo de formação do colaborador, desde a entrada do colaborador.</p> <p>- Foram construídos os conteúdos das formações para serem disponibilizados na Plataforma de e-Learning para ficarem disponíveis para serem visualizados em qualquer momento.</p> <p>- Para além de estar disponíveis as formações em e-Learning, foram feitas umas sessões presenciais e síncronas para os respetivos públicos-alvo, para garantir que havia um rápido acesso à informação e esclarecimento de dúvidas.</p> <p>- Após três meses das formações, foram enviados questionários aos colaboradores a avaliar se a formação foi útil para o seu trabalho.</p>
F11	Preparar Equipa de Suporte	<ul style="list-style-type: none"> • Foi criado um serviço de suporte para ser usado após o Go-Live da plataforma para esclarecer as dúvidas que surgissem. • Foi criado um grupo de trabalho para ajudar as dúvidas que fossem surgindo e alguns temas • Foram feitas sessões de esclarecimento duas vezes por semana durante um mês com os perfis de <i>Resources Management</i> para esclarecer as dúvidas que fossem surgindo.

		<ul style="list-style-type: none"> • Foi definido o Processo de Novos pedidos • Foram identificados novos Relatórios necessários <p>Foi definido que todos os colaboradores começavam a usar a plataforma ao mesmo tempo com o perfil geral de utilizador, assim como os utilizadores que tivessem perfil de <i>Resources management</i>.</p> <p>Para os utilizadores com perfil de <i>Delivery</i> foi definido um calendário faseado para cada uma das áreas de <i>Delivery</i> para cada uma das áreas</p>
F12	Suporte aplicacional	Foi criada uma equipa de suporte aplicacional para dar resposta às questões e erros que surgissem.
F13	Suporte Processos	Foi criada uma equipa de suporte aos processos, para esclarecimento dos nossos processos e para rever ou alterar algum processo que pudesse ter falhado.

Os fatores de mudança executados permitiram fazer as transformações do negócio, que tiveram impacto para que os benefícios se concretizassem.

Os fatores de mudança identificados e executados estão relacionados com os fatores críticos de sucesso para a implementação de um projeto de *Business Process Management*. Podemos considerar que foram usados os 9 fatores críticos de sucesso: 1 - Comunicação - que foi preparada para envolver os diferentes *stakeholders* das diferentes áreas envolvidas e para toda a empresa em diferentes fases; 2 - Tecnologias de Informação - foram usadas para haver comunicação entre as pessoas, como por exemplo, Canais de *Teams*, *e-Mails*, *Videoconferências*; 3 - Metodologia - usada de Gestão de Benefícios e Gestão de Projetos; 4 - Recursos Humanos - foram envolvidos nas diferentes fases da gestão de benefícios e da gestão de projetos; 5 - Cultura – adaptação da plataforma à cultura da empresa, adaptação dos termos, processos; 6 – Liderança – liderança ao nível da gestão do projeto, das diferentes áreas da empresa e Liderança de topo para garantir um alinhamento; 7 - Medição da Performance – será necessário melhorar este fator para ser mais fácil medir se temos uma melhoria na performance e poder-se quantificar; 8 - Gestão de Projetos – o projeto seguiu as boas práticas de gestão de projetos de acordo com a metodologia *Waterfall* e a Framework de gestão de projetos definida na empresa; 9 – Alinhamento Estratégico – houve um alinhamento estratégico e um apoio executivo para garantir o sucesso do projeto.

Relativamente ao modelo de gestão de benefícios para a fase de execução, pode não ter sido seguido o Modelo de gestão de benefícios, mas foram feitas as ações necessárias para que as alterações acontecessem, para dar resposta às mudanças pela implementação da Plataforma de

Professional Services na empresa. Foram envolvidos os diferentes *Stakeholders* de diferentes áreas o que permitiu um maior alinhamento e maior benefício.

Para a Fase 2 do projeto pretende-se adotar o modelo de gestão de benefícios de *Cranfield School* aproveitando para seguir as diferentes fases do modelo, permitindo reforçar o foco na realização dos benefícios, estruturação e priorização dos benefícios, quantificação, monitorização dos benefícios, facilitar a avaliação dos benefícios após a execução do projeto.

4.4 Fase 4 – Rever e avaliar resultados

Para rever e avaliar os resultados sobre os benefícios na implementação da plataforma de *Professional Services Automation* recorreu-se às técnicas de entrevista e inquérito.

Entrevistas

Para obter mais informação sobre os benefícios na implementação da Plataforma de *Professional Services Automation* recorreu-se à técnica de entrevista, sendo feitas entrevistas semiestruturadas.

As entrevistas foram preparadas previamente, identificando as questões a colocar a cada uma das pessoas de acordo com a área. As questões tinham como objetivo perceber o envolvimento da área no projeto e obter informação sobre o Benefício na implementação da Plataforma de *Professional Services Automation* de forma geral para a empresa e em específico para a área, de forma a dar resposta às fases da abordagem de gestão de benefícios de *Cranfield School*.

Após a estruturação das questões, foram enviados os convites para as entrevistas indicando as questões a que se pretendia ter uma resposta.

Foram feitas 10 entrevistas com as pessoas das seguintes áreas que estiveram envolvidas com o projeto e que tem responsabilidade em cada uma das áreas: 2 entrevistas com a área de *Capabilities*, 1 entrevista com a área de *Value Streams*, 1 entrevista com a área de *Markets*, 1 entrevista com a área de *IT Support*, 1 entrevista com a área de *Proposal Office*, 1 entrevista com o *Project Manager*, 1 entrevista com a área de *Human Resource*; 1 entrevista com a área de *People*. Pode-se consultar as questões das entrevistas nos Apêndices C a L, correspondentes a cada uma das áreas. As entrevistas foram feitas através do Microsoft Teams, sendo gravados o vídeo, áudio e transcrição para se poder fazer a análise dos dados posteriormente.

Foi feita uma análise das entrevistas para se poder recolher informação para este estudo de caso e também para ser usado na preparação dos inquéritos.

Inquérito

No âmbito do estudo foi realizado um inquérito sobre os benefícios na implementação da plataforma de *Professional Services Automation*, apelidada na empresa por *uplift*. O inquérito foi construído com

o objetivo de dar respostas às questões da tese e também para obter informação sobre a gestão de benefícios, principalmente para perceber o nível de satisfação e avaliação dos benefícios. As informações recolhidas nas entrevistas ajudaram na identificação das questões para o inquérito.

O inquérito foi construído em *Microsoft Forms*, com 29 questões máximas para o utilizador (Apêndice M), existindo seis perguntas que só aparecem consoante o perfil do utilizador e aparecem questões abertas para as opções em que o utilizador indica a opção “Outra”. O questionário é dinâmico consoante o perfil e respostas do utilizador. São na totalidade 76 questões que tiveram de ser feitas para conseguir construir o inquérito e contemplar a dinâmico.

O inquérito tem perguntas fechadas para conseguirmos obter uma análise quantitativa e algumas perguntas abertas para obter mais informação.

Após a construção do inquérito foi feita uma validação do mesmo com 6 pessoas de áreas diferentes para obter feedback sobre as perguntas e formato do inquérito. Com base no feedback foram feitas alterações ao inquérito.

O inquérito foi enviado por e-mail para 1774 utilizadores, número de utilizadores configurados à data na plataforma, informando que o inquérito era anónimo, o link para poderem responder on-line e o QR Code para poderem aceder ao mesmo, e a indicação da data-limite para poderem responder. O inquérito podia ser acedido através do portátil ou através do telemóvel, ver exemplo no Apêndice N. Após a data-limite, foi enviado um novo email a solicitar que respondessem caso ainda não o tivessem feito.

Responderam 309 utilizadores, correspondente a 17% do universo. 7% pertence à área de *Client Engagement*, 1% à área de *Leverages*, 70% à área de *Capabilities*, 2% à área de *Market*, 18% à área de *Value Stream* e 1% Outra área. A maior percentagem de pessoas que responderam ao questionário pertencem à área de *Capabilities* que é também a área que tem mais pessoas na empresa. 18,77% dos utilizadores que responderam tem um nível de carreira mais baixo, 41,10% tem um nível de carreira médio, 38,19% tem um nível de carreira mais alto e 1,94% Outro. Os níveis de carreira mais altos são os que tem mais privilégios de acesso na plataforma de *Professional Services*.

Das pessoas que responderam ao inquérito, 14,56% nunca usou a plataforma PSA; 31,72% usa uma a três vezes por semestre, 21,04% usa uma a três vezes por trimestre; 17,80% usa uma a três vezes por mês; 9,71% usa uma a três vezes por semana e 5,18% usa diariamente.

Todos os utilizadores têm acesso à plataforma ao nível de utilizador (*My Profile*) que permite visualizar o seu profile, identificar as suas skills, fazer marcação de férias e ausências, identificar o percurso em projeto e registar a sua experiência académica e profissional. 48,22% das pessoas que responderam ao questionário só tem acesso às apps de utilizador (*My Profile*); 4,21% tem acesso às apps *My Profile* e *Proposals* (permite aceder às propostas); 15,53% tem acesso às apps *My Profile* e

People & Teams (acesso às funcionalidades de alocação, lista de colaboradores, aprovação de férias e ausências, análise e relatórios de competências, análise e respostas a oportunidades que necessitam de alocações); 2,27% com acesso ao My Profile and Delivery (funcionalidades de gestão de projetos, pedido de pessoas para projetos, aprovação de férias de pessoas em projetos, análise e gestão de custos de projetos, criação de novas oportunidades), 2,27% com acesso às apps de My Profile, Proposals and People & Teams; 3,24% com acesso às Apps de My Profile, Proposals and Delivery; 3,88% com acesso às Apps de My Profile, People & Teams and Delivery; 5,83% com acesso a todas as apps disponíveis atualmente, My Profile, Proposals, People & Teams and Delivery e 14,56% que indicou que ainda não usa a plataforma.

Após a implementação da plataforma, para quem faz propostas, reduziu 6% o uso do excel e 12% o uso do Awesome (plataforma onde se registam as propostas anteriormente). 61% das pessoas usa tanto o Awesome como a plataforma, 29% usa mais vezes a plataforma do que o Awesome e 8% usa mais o Awesome do que a plataforma. Para além do Excel, Awesome, upliift, as pessoas usam também o Power-point, Word, Microsoft project, Sharepoint e Power BI. 61% dos utilizadores que usaram a aplicação de Proposal, que responderam ao questionário, passaram a usar a Plataforma de PSA. Consideramos ser uma boa percentagem nesta fase inicial de utilização.

Os utilizadores que responderam ao questionário e que tem a app de Delivery, 12% ainda não usa o upliift para a gestão de projeto, 10% diminuiu a frequência de uso do Excel. Para além do excel, JIRA, Microsoft project, e-mail e upliift, usam também o Office timeline, Visio, PPT, Word, Teams, One Note para fazer a gestão de projetos. Na segunda fase do projeto espera-se que os gestores de projetos passem a usar mais a plataforma porque irão ter mais funções de gestão de projetos para fazerem. Na primeira fase do projeto a funcionalidade que passou a ser mais usada foi o pedido de pessoas para o projeto, a aprovação ou rejeição das pessoas a alocar em projeto e a aprovação de férias.

Das pessoas que responderam ao inquérito e que tem app *People & Resources*, 41% reduziu a frequência de uso do Excel e 24% reduziu a frequência de uso do email. Estes utilizadores são os que tiveram mais impacto na primeira fase do projeto porque tem a utilização da funcionalidade de Gestão de Alocações, que era feita através de ficheiros de excel diferentes por cada uma das unidades. A informação passou a estar uniforme para todas as unidades e numa única ferramenta.

Antes da implementação do upliift a ferramenta mais usada para o mapeamento das competências era o excel e diminuiu o seu uso passando a ser usado com mais frequência o upliift. Cada unidade tinha a sua forma de fazer o mapeamento das competências das suas pessoas. Com o uso da plataforma PSA, o mapeamento passou a estar centralizado, com a mesma nomenclatura de competências. Permitiu ter acesso mais fácil às competências das pessoas na organização e de uma

forma mais rápida. Facilmente se consegue identificar as pessoas que trabalham com uma tecnologia, a que unidade pertencem e em que projetos trabalharam.

Relativamente à ferramenta de férias, passou a ser usado a plataforma de PSA para registo e aprovação de férias, mas ainda existem pessoas que usam a ferramenta anterior que irá ser descontinuada. Mantém-se o uso dos ficheiros de férias em âmbito de projeto que se pretende que seja alterado na segunda fase do projeto, para que a informação fique toda centralizada e para que se passe a ter uma visão por projeto e por unidade. Também seria interessante ter uma visão por função para que se conseguisse perceber a redundância de pessoas no período de férias.

74,76% das pessoas indicou que a plataforma não tem impacto no seu dia-a-dia e 25,24% disse que tem impacto indicando que a informação passou a estar centralizada, passou a usar-se menos ficheiros de excel, melhor gestão das competências, mas também foi indicado que tornou os processos de Proposal mais complexos e que deu mais trabalho. A maior percentagem indicou que não teve impacto no seu dia-a-dia, porque a maior parte das pessoas que respondeu ao questionário usa pouco a plataforma porque as funcionalidades disponíveis para eles não são necessárias no dia-a-dia. A partir da segunda fase terão disponível a funcionalidade de folha de horas que será necessária preencher pelo menos uma vez por mês. Haverá mais funcionalidades disponíveis na segunda fase para os gestores de projetos e para a área financeira, o que fará com que o impacto seja maior.

43% das pessoas considera que houve alterações em processos de gestão de férias e ausências, Gestão de alocação, Gestão das competências, Gestão de propostas e Gestão de recursos e foram os processos que tiveram mais alterações na primeira fase do projeto.

77% das pessoas que responderam ao inquérito indicaram que não precisam de mais funcionalidades ou informação na plataforma e 21% indicou que necessitam de mais funcionalidades, como por exemplo, melhorar os relatórios na plataforma porque tem estado a ser desenvolvidos em *Power BI*; ter um mapa de Férias por unidade e por projeto com possibilidade de exportação; melhorar relatório de desaloções; tornar a plataforma mais simples de usar, pois é pouco *user friendly* e complexa; criar *Dashboards* para gerir as alocações, descontinuar outras ferramentas de forma que se use uma única ferramenta; mais detalhe na explicação das funcionalidades que se deve usar; notificações por email das alterações; melhorar o *forecast* dos projetos e das alocações; simplificar o processo de propostas; gerir os benefícios do colaborador, realizar a avaliação periódica, consultar informações da empresa, iniciativas, eventos na plataforma; consultar certificados, registar e centralizar as informações das reuniões individuais com os colaboradores; integração com a ferramenta de avaliação e de recrutamento; possibilidade de obter relatórios personalizados e agregados sobre um conjunto de compromissos e elementos; funcionalidade de mapeamento de competências adequados para permitir a pesquisa de recursos sem a necessidade de exportar os dados

e utilizar outras ferramentas; poder fazer a reorçamentação na plataforma e em qualquer momento do mês; alertas de boas práticas na gestão de alocações e gestão de custos no planeamento de projeto; melhorar a informação a explicar como as tarefas diárias podem ser realizadas; preenchimento da Folha de Horas; consultar informação financeira do projeto; integração da informação dos projetos com a parte financeira; gestão do orçamento centralizada e informação sobre os custos do projeto e margem. Estas últimas funcionalidades já estão contempladas na segunda fase do projeto e as sugestões que ainda não estejam contempladas serão analisadas para ver se é viável serem incorporadas na segunda fase.

Os benefícios que foram considerados como benefício extremo para o trabalho dos colaboradores foram (identificação dos 5 com mais %): centralização da informação; mapeamento das competências e funções; identificação do histórico dos colaboradores; gestão de férias; redução do número de ferramentas. Os cinco benefícios classificados como benefício para o seu trabalho foram: mapeamento de competências e funções; melhoria da gestão da informação das pessoas; centralização da informação das pessoas; centralização da informação; uniformização dos processos.

As pessoas consideraram que os cinco benefícios seguintes como os mais relevantes para a empresa: Informação centralizada, uniformização de processos, mapeamento das competências e funções dos colaboradores, redução do número de ferramentas a usar e gestão de férias. Os benefícios indicados pelos utilizadores são os benefícios maiores que tinham sido identificados na Fase 1 do Modelo de Gestão de Benefícios deste estudo. São os benefícios que trazem mais proveito para a empresa e que eram esperados nesta primeira fase do projeto e são uma base para a próxima fase do projeto.

Foram identificadas as seguintes desvantagens da implementação da ferramenta: a ferramenta não é muito intuitiva e é complexa, ainda têm de usar ferramentas diferentes, não são enviados emails a notificar quando existem alterações na plataforma, precisam de mais formação para perceber melhor as funcionalidades. É importante ser dada mais formação e contexto aos utilizadores para que seja mais fácil perceber as funcionalidades. Poderão ser feitas sessões de sensibilização para tornar os benefícios mais evidentes para os utilizadores e, principalmente, os benefícios que a plataforma traz para a empresa.

De 1 a 5 (nada satisfeito – muito satisfeito), 12% indicou que não estava nada satisfeito com o uso da plataforma e 5% estava muito satisfeito com o uso da plataforma. 45% indicou o nível 3, ou seja, satisfeito. A média de satisfação do uso da Plataforma de Services Automation é de 3,02. Para o período em que plataforma está em uso, o nível de satisfação é bom. O nível de satisfação poderá subir se forem feitas sessões de esclarecimento e formação, mais tempo de utilização da plataforma, mais funcionalidades para os gestores de projetos e para a área financeira.

Na escala de 0 a 10 relativamente à relevância da Plataforma Professional Services para a empresa, 13% dos utilizadores indicaram que tem muita relevância indicando 9 e 10. 43% indicou relevância de 7 e 8. 28% respondeu uma relevância de 4 a 6. E os restantes 15% respondeu uma relevância de 0 a 3. Podemos considerar que 56% das pessoas estão satisfeitas com plataforma, mas ainda existe espaço para se melhorar o nível de satisfação.

4.5 Fase 5 – Potencial de benefícios futuros

Após a primeira fase do projeto terminar, identificam-se novos benefícios para a segunda fase do projeto, das quais destacamos no Quadro 4.15:

Quadro 4.15: Benefícios novos para o negócio da segunda fase do projeto

ID	Benefícios para o negócio
B19	Centralização da Gestão Financeira dos projetos
B20	Centralização da Gestão de Projetos numa única plataforma
B21	Centralização da Gestão de Risco dos projetos
B22	Visibilidade sobre as férias de todas as pessoas, por projeto e por unidade
B23	Registo das Folhas de Horas na plataforma

Para a segunda fase do projeto mantém-se os benefícios apresentados no Quadro 4.16:

Quadro 4.16: Benefícios para o negócio que se mantém da primeira fase para a segunda fase do projeto

ID	Benefícios para o negócio
B01	Uniformização do Negócio
B02	Centralização da Informação
B03	Visibilidade da informação a diferentes níveis da organização
B04	Reduzir o número de ferramentas usadas
B05	Reduzir o número de ficheiros usadas
B11	Antecipação do <i>forecast</i>
B17	Melhorar a informação entre as propostas e os projetos
B18	Identificação das necessidades dos projetos

Consideramos que se mantém os Drivers e Objetivos que foram identificados na Fase 1 do projeto. No Quadro 4.17 é apresentada a relação dos novos benefícios identificados com os objetivos.

Quadro 4.17: Relação entre os Benefícios de negócio e os Objetivos

ID	Benefícios para o negócio	Objetivos
B19	Centralização da Gestão Financeira dos projetos	O01, O02
B20	Centralização da Gestão de Projetos numa única plataforma	O01, O02
B21	Centralização da Gestão de Risco dos projetos	O01, O02
B22	Visibilidade sobre as férias de todas as pessoas, por projeto e por unidade	O02
B23	Registo das Folhas de Horas na plataforma	O01

A Matriz de Benefícios foi atualizada para refletir os novos benefícios, Apêndice O, com a caracterização dos mesmos, a nível de Tipo, Responsável, Tipo de Investimento, Métricas, Baseline, Prazo, Resultado Esperado.

Com os novos benefícios foram identificadas as transformações no negócio necessárias, que podemos ver no Quadro 4.18, com a indicação das áreas responsáveis por cada uma das transformações. Na segunda fase do projeto passa a estar envolvida a área Financeira, tendo em conta as alterações que serão feitas.

Quadro 4.18: Transformações no negócio

ID	Transformações no negócio	Responsável
T16	Implementar processos de Gestão Financeira dos projetos	Capabilities; Value Stream; Finance; Proposal
T17	Implementar processos de Gestão de Riscos	Capabilities; Value Stream; Finance; Proposal
T18	Implementar processos de Registo de folhas de horas	Capabilities; Finance
T19	Visibilidade sobre as férias de todas as pessoas, por projeto e por unidade	Capabilities; Value Stream

Existem algumas transformações de negócio que tinham sido feitas na primeira fase do projeto, que terão de ser revistas porque a alteração da segunda fase no projeto tem impacto na fase anterior.

No Quadro 4.19, identificamos as novas transformações e as que precisam de revisão relacionadas com os benefícios novos.

Quadro 4.19: Relação entre as Transformações e os Benefícios de negócio

ID	Transformações no negócio	Responsável	Benefícios	Fase 2
T12	Implementar processos de Gestão de Projetos	Capabilities; Value Stream	B11; B17; B18; B20	Revisão
T13	Implementar processos de Propostas	Capabilities; Proposal Office	B11; B17; B19	Revisão
T16	Implementar processos de Gestão Financeira dos projetos	Capabilities; Value Stream; Finance; Proposal	B19	Novo
T17	Implementar processos de Gestão de Riscos	Capabilities; Value Stream; Finance; Proposal	B21	Novo
T18	Implementar processos de Registo de folhas de horas	Capabilities; Finance	B23	Novo
T19	Implementar Reporte Global de férias	Capabilities; Value Stream	B22	Novo

Para conseguir realizar as Transformações no negócio, será necessária a existência de novos Fatores de Mudança, apresentados no Quadro 4.20.

Quadro 4.20: Fatores de Mudança

ID	Fatores de Mudança	Responsável
F14	Redesenhar os processos de Gestão Financeira dos projetos	Capabilities; Value Stream; Finance

F15	Redesenhar os processos de Gestão de Risco	Capabilities; Value Stream
F16	Redesenhar os processos de Registo de Folhas de Horas	Capabilities; Value Stream; Finance
F17	Criar Reporte Global de Férias	Capabilities; Value Stream

Alguns dos Fatores de Mudança realizados na primeira fase do projeto, necessitam de ser revistos na segunda fase. No Quadro 4.21 são identificados os fatores que necessitam de mudanças e os fatores novo, indicando a relação com as transformações de negócio.

Quadro 4.21: Relação entre os Fatores de Mudança e as Transformações no negócio

ID	Fatores de Mudança	Responsável	Transformações	Fase 2
F02	Redesenhar os processos de Gestão de projetos	Capabilities; Value Stream; Finance	T04; T12; T16	Revisão
F03	Redesenhar os processos de Gestão de propostas	Capabilities; Proposal Office; Market	T03; T16	Revisão
F06	Redesenhar os processos de relatórios	Capabilities	T10; T12; T16	Revisão
F07	Preparar as comunicações a fazer à empresa	Comunicação; Gestor do Projeto	T11; T12; T13; T14; T15; T16; T17; T18	Revisão
F10	Formar utilizadores	Training	T11; T12; T13; T14; T15; T16; T17; T18	Revisão
F11	Preparar equipa de suporte	IT	T01; T12; T16; T17	Revisão
F13	Suporte Processos	Capabilities	T11; T12; T13; T14; T15; T16; T17; T18	Revisão
F14	Redesenhar os processos de Gestão Financeira dos projetos	Capabilities; Value Stream; Finance	T16	Novo
F15	Redesenhar os processos de Gestão de Risco	Capabilities; Value Stream	T17	Novo
F16	Redesenhar os processos de Registo de Folhas de Horas	Capabilities; Value Stream; Finance	T18	Novo
F17	Criar Reporte Global de Férias	Capabilities; Value Stream	T19	Novo

A segunda fase do projeto irá ter integrações atualizadas com os sistemas de informações que foram utilizados na primeira fase e será necessária a importação dos dados na ferramenta Silk, onde estão atualmente os registos das Folhas de Horas. A ferramenta do Silk será descontinuada após a informação começar a ser registada na *Plataforma de Professional Services*.

Com a informação apresentado nos últimos quadros, construiu-se a Rede de Dependência de Benefícios para a segunda fase do projeto, Figura A.2, que está disponível no Apêndice P.

Capítulo 5 – CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as conclusões do projeto realizado, os contributos da tese, limitações metodológicas do trabalho, contributos para investigações e propostas futuras.

5.1 Conclusões do projeto realizado

O projeto realizado permitiu acompanhar a implementação de uma Plataforma de Professional Services Automation numa consultora tecnológica. O foco do estudo foi na primeira fase do projeto onde foi possível identificar as necessidades na implementação, quais os objetivos que levaram à implementação e identificar os benefícios na implementação da Plataforma na empresa.

No projeto empresa usámos a Abordagem da Gestão de Benefícios de Cranfield School, que também foi seguida para estruturar o capítulo 4, permitindo dar resposta às questões de investigação colocadas no início do estudo. Na Fase 1 foram identificados os principais benefícios na implementação, identificando os drivers, os objetivos, os benefícios do negócio, as transformações de negócio, fatores de mudança e sistemas de informação necessários para que os benefícios fossem atingidos. Na Fase 2 temos o plano da realização dos benefícios, onde temos a Matriz de Benefícios, que nos permite quantificar alguns dos benefícios e perceber os resultados esperados de cada um deles. Na Fase 3 temos a descrição de como foi executado o plano de benefícios, quais os fatores de mudança que foram feitos para se atingir os benefícios. Na Fase 4, foi feita uma análise das entrevistas às áreas envolvidas na primeira fase do projeto que contribuíram com informação para ser feito este estudo e também para ser elaborado o inquérito, que foi enviado para a empresa para todas os utilizadores da plataforma. Nas entrevistas concluímos que não é fácil fazer uma quantificação dos benefícios porque não foi feito um levantamento antes da implementação ser feita, mas consegue-se ter informação de quais são os benefícios mais relevantes para os utilizadores e para as áreas envolvidas. De forma geral, foi indicado que a implementação contribuiu para uma centralização da informação, uniformização da informação e processos, redução do número de ficheiros usados, identificação de competências, projetos, centralização da informação das alocações e desalocações, centralização do processo de férias e ausências. Na Fase 5 foram identificados novos benefícios que fazem sentido ser alcançados com a segunda fase do projeto. É também apresentada uma Rede de Dependências de Benefícios que pode ser seguida na segunda fase do projeto, contendo os Drivers, os Objetivos, os Benefícios do negócio, as Transformações do negócio, Fatores de Mudança e sistemas de informação que serão necessários para a implementação.

Podemos concluir que a adoção de uma ferramenta de mercado trouxe práticas consolidadas por outras empresas, o que representou uma vantagem ao incentivar a revisão e a otimização dos procedimentos e processos existentes. A implementação da plataforma exigiu adaptações nos

métodos de trabalho e nos processos atuais, com o objetivo de incorporar boas práticas amplamente utilizadas e uniformizar os procedimentos entre as diversas unidades da empresa. Existiram algumas áreas que tiveram resistência à mudança por já trabalharem há vários anos de outra maneira, mas também porque tem procedimentos mais complexos que não são tão fáceis de configurar na plataforma. O processo de Gestão de Mudança foi relevante para haver envolvimento das pessoas, criar sensibilização para a existência de uma nova plataforma e revisão dos processos existentes, formação das pessoas. As áreas que foram mais envolvidas no processo tiveram mais percepção dos benefícios na implementação. As áreas que não estiveram tão envolvidas e que ainda não usaram muito a ferramenta, ainda não conseguem perceber os benefícios na implementação. Foi indicado que a implementação tinha sido feita há pouco tempo e, por isso, não era possível ter uma opinião mais sustentável sobre a plataforma. Provavelmente, no final do ano ou passado um ano da implementação seria mais fácil fazer uma avaliação dos benefícios de cada uma das fases na implementação do projeto. De qualquer forma, a avaliação feita e as lições aprendidas da primeira fase do projeto servem para melhorar a segunda fase do projeto e ter oportunidade para seguir a Abordagem de Gestão de Benefícios de *Cranfield School*.

5.2 Contributos da tese

A tese foi um processo de investigação que contribuiu para a sistematização do conhecimento adquirido ao longo do projeto empresa sobre a Gestão de Benefícios na Implementação de uma Plataforma de Professional Services Automation numa consultora tecnológica.

A Abordagem de Gestão de Benefícios de *Cranfield School* usada no estudo, contribui como base para novos estudos em outras empresas equivalentes ou em outras áreas de estudo, permitindo seguir as fases e como exemplo dos passos a realizar na abordagem.

Contribui com informação sobre a primeira fase do projeto que serve como base de partida para a segunda fase do projeto, que pode implementar as funcionalidades e sugestões que foram dadas no inquérito pelos utilizadores, pode programar mais formações para os utilizadores aprenderem, criar equipas de suporte mais próximas dos utilizadores.

Na segunda fase do projeto podem seguir a Abordagem de Gestão de Benefícios seguindo as cinco fases e aproveitando a Rede de Dependências de Benefícios que foi definida neste estudo.

5.3 Limitações metodológicas do trabalho

O trabalho focou-se numa consultora tecnológica e não foi feita uma análise comparativa com outras implementações em outras organizações.

O estudo limitou-se à análise da primeira fase do projeto que envolvia a implementação de algumas das funcionalidades usadas pela plataforma de Services Automation, tendo em conta que a segunda fase do projeto iria demorar um período superior ao do mestrado.

5.4 Contributos para a investigação e propostas futuras

A presente tese permite ser uma base de estudo para investigações em outras consultoras. Poderão ser feitas outras investigações das quais propomos as seguintes: Gestão de Benefícios na implementação da segunda fase da plataforma de Professional Services Automation na consultora tecnológica; Implementação das várias funcionalidades e o seu impacto no trabalho das pessoas da empresa; Análise do impacto da plataforma após um a dois anos da sua implementação para analisar se deu resposta às necessidades inicialmente identificadas; Análise das melhorias e benefícios com a inserção da inteligência artificial numa Plataforma de Services Automation; Identificação e Avaliação dos benefícios na Implementação da Plataforma de Professional Services com as diferentes fases do projeto; Comparação das diferentes metodologias de Gestão de Benefícios aplicadas ao estudo de caso.

Referências Bibliográficas

- Alibabaei, A., Bandara, W., & Aghdasi, M. (2009). Means of achieving business process management success factors. In *Proceedings of the 4th Mediterranean conference on information systems* (pp. 1348-1363). Athens University of Economics and Business.
- Bressan, C. L. (2004). Mudança Organizacional: uma visão gerencial. Seminário de gestão de negócios, 1, 1-14.
- Caldeira, M., Serrano, A., Quaresma, R., Pedron, C., & Romão, M. (2012). Information and communication technology adoption for business benefits: A case analysis of an integrated paperless system. *International Journal of Information Management*, 32(2), 196-202.
- Castro, C. (2012). Características e finalidades da Investigação-Ação. Alemanha: Coordenação do ensino do Português na Alemanha.
- Certinia (2023), Certinia Professional Services Automation, <https://certinia.com/learn/psa/what-is-professional-services-automation/>.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2005). Doing action research in your own organization. *Doing Action Research in Your Own Organization*, 1-157.
- de Almeida, J. C. P. (2009). *Impacto da metodologia de gestão de benefícios nos projectos e nas organizações: um caso de estudo* (Doctoral dissertation, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)).
- Correia, F. M., & O'Neill, H. (2011). Avaliação da automatização de processos de negócio em serviços partilhados.
- Dias, P. E. T. (2013). *Gestão de benefícios do CRM: um estudo de caso* (Master's thesis).
- Doorewaard, H., & Meihuizen, H. E. (2000). Strategic performance options in professional service organisations. *Human Resource Management Journal*, 10(2), 39-57.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H.A. (2013). Introduction to Business Process Management. In: *Fundamentals of Business Process Management*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5_1.
- Gomes, J., & Romão, M. (2012). Seleção de uma abordagem de gestão de investimentos em Sistemas e Tecnologias da Informação. *Iberian Journal of Information Systems and Technologies (RISTI)*, (1), 35-49.
- Great Britain. Office of Government Commerce. (2002). *Managing successful projects with PRINCE2*. The Stationery Office.
- Grid2 (2023), Grid Report for Professional Services Automation, Fall, <https://www.g2.com/categories/professional-services-automation>.

- Guide, P. M. B. O. K. (2008). A guide to the project management body of knowledge.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance.
- Kantata (2023), Kantata Success Stories, <https://www.kantata.com/success-stories>.
- Kashyap, V., Dalai, S., Tukey, P., & Behrens, C. (2001). 2. Professional Services Automation: A Semantics-based approach for Knowledge Management. In *Knowledge Management And Intelligent Enterprises* (pp. 10-25). World Scientific.
- Matousova, R. (2002). Professional Service Automation: Enabling the customer oriented company. *SYSTEMS INTEGRATION*, 215.
- Patrício, V. S., Pereira, L. F., & Santos, J. P. (2019, June). Dynamic Capabilities Trends: A brief review of the state of the art. In *2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)* (pp. 1-5). IEEE.
- Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007). Managing the realization of business benefits from IT investments. *MIS Quarterly Executive*, 6(1), 1-11.
- Ristovska, K., & Ristovska, A. (2014). The impact of globalization on the business. *Economic Analysis*, 47(3-4), 83-89.
- Sampson, S. E. (2021). A strategic framework for task automation in professional services. *Journal of Service Research*, 24(1), 122-140.
- SAP (2023), SAP Professional Services, <https://www.sap.com/portugal/industries/professional-services.html>.
- Sharif, A. M. (2002). Professional Services Organizations and the Role of Consulting in the New Economy. *Information systems management*, 19(2).
- Wang, P., & Swanson, E. B. (2007). Launching professional services automation: Institutional entrepreneurship for information technology innovations. *Information and Organization*, 17(2), 59-88.
- Ward, J., & Daniel, E. (2006). *Benefits management: Delivering value from IS & IT investments* (Vol. 30). Chichester: John Wiley & Sons.
- Ward, J., & Daniel, E. (2012). *Benefits management: how to increase the business value of your IT projects*. John Wiley & Sons.
- Weske, M., Van Der Aalst, W. M., & Verbeek, H. M. W. (2004). Advances in business process management. *Data & Knowledge Engineering*, 50(1), 1-8.

Apêndices

Apêndice A – Rede de Dependência de Benefícios da Primeira Fase do Projeto

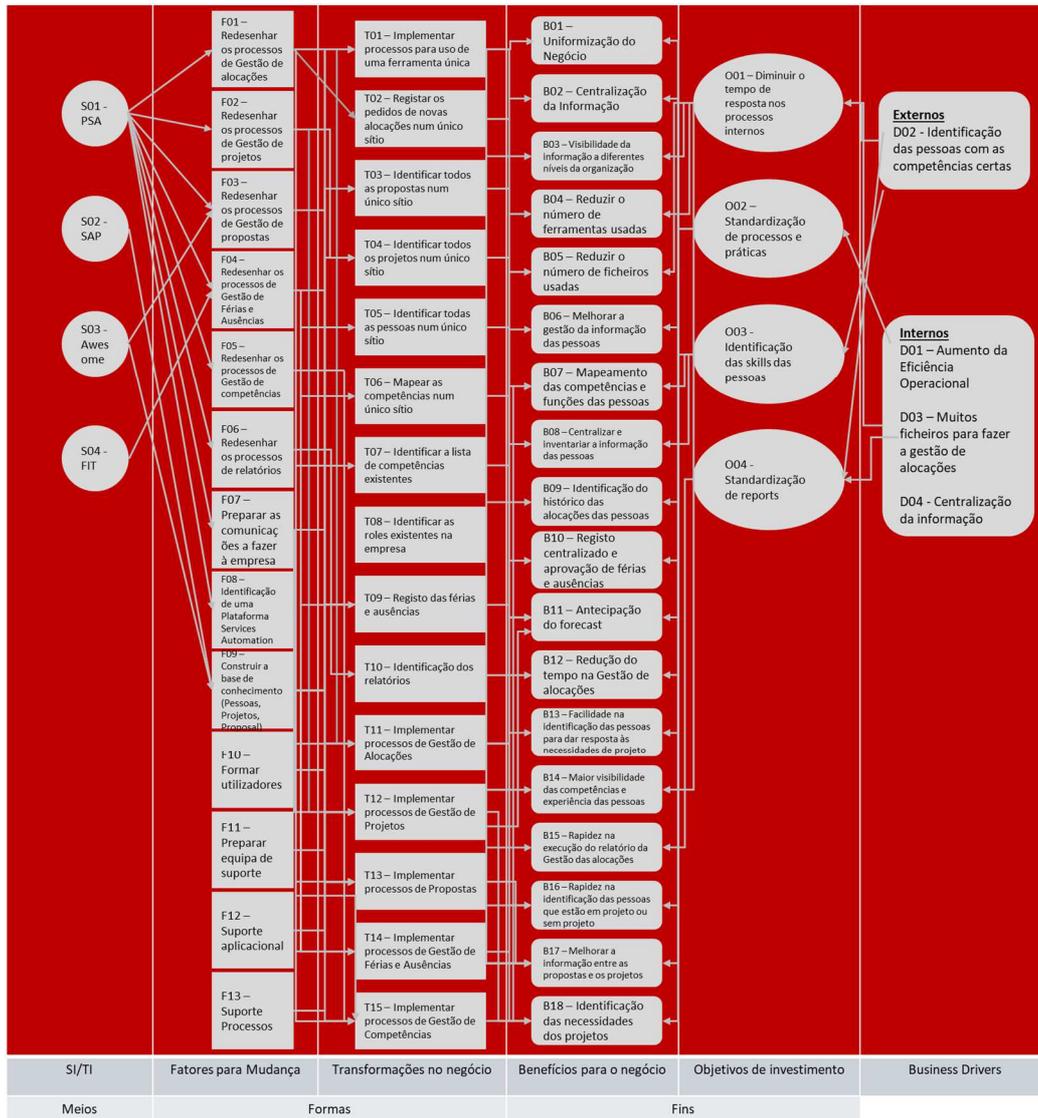


Figura A.1: Rede de dependências de benefícios (Projeto empresa, 2024)

Apêndice B – Matriz de Benefícios

Quadro B.1: Matriz de Benefícios

ID	Benefícios para o negócio	Tipo	Stakeholder	Tipo de Investimento	Meta/Métrica	Baseline	Prazo	Resultado Esperado
B01	Uniformização do Negócio	O	<i>Capabilities</i>	Problem - based	Todos as áreas de negócio passarem a usar os mesmos processos e a plataforma.	Cada área de negócio funciona de forma diferente.	abr/24	Todos as áreas de negócio passarem a usar os mesmos processos (processo de <i>resources management</i> , processo de férias, processo de mapeamento de competências, processo de gestão de propostas) e a plataforma.
B02	Centralização da Informação	O	Gestor de projeto	Innovation - based	Toda a informação relativa a pessoas, competências, projetos, propostas estar inserida na ferramenta	Cada área utilizava ficheiros diferentes para	abr/24	Migração e carregamento dos dados relativos a pessoas, competências, propostas, projetos, necessidades de pessoas para projetos

						centralizar informação.		
B03	Visibilidade da informação a diferentes níveis da organização	O	<i>Capabilities</i>	Innovation - based	Número de pessoas que usam a ferramenta em diferentes níveis da empresa	Preparada a informação para os diferentes níveis tendo por base os diferentes ficheiros de cada uma das áreas	abr/24	Todas as pessoas da organização acedem a uma única plataforma, com diferentes níveis de permissões, onde possam consultar a qualquer momento informação relacionada, por exemplo, do número de pessoas desalocadas durante um determinado período, número de projetos a decorrer e com que pessoas, número de

								peças com determinadas skills, ...
B04	Reduzir o número de ferramentas usadas	M	IT Support	Problem - based	Número de ferramentas usadas	4 (SAP, Awesome, FIT, Silk)	abr/24	Esperado manter o número de ferramentas, reduzindo o FIT e aumentando a Plataforma (PSA). Na segunda fase pretende-se deixar de usar o Silk e passar a usar na plataforma PSA. Com o tempo também se pretende reduzir a utilização de utilizadores no Awesome.

B05	Reduzir o número de ficheiros usadas	Q	<i>Capabilities</i>	Problem - based	Número de ficheiros usados	Reduzir dois ficheiros por domínio.	jan/24	Considerando 5 domínios dá uma redução de 10 ficheiros.
B06	Melhorar a gestão da informação das pessoas	M	<i>Capabilities</i>	Innovation - based	Informação de todas pessoas centralizada	Vários ficheiros com a informação sobre as pessoas de cada uma das áreas	jan/24	Informação das pessoas centralizada sem ser necessário consultar vários ficheiros, visão global das pessoas da empresa numa única plataforma
B07	Mapeamento das competências e funções das pessoas	Q	<i>Capabilities</i>	Problem - based	Número de pessoas com as competências e funções definidas	Certa de 30% tem o mapeamento feito em ficheiros diferentes.	abr/24	Ter 90% das pessoas com as competências identificadas na mesma plataforma
B08	Centralizar e inventariar a informação das pessoas	Q	<i>Capabilities</i>	Problem - based	Número de pessoas com a informação disponível na plataforma	Informação de ficheiros de excel de cada uma das áreas;	jan/24	Ter a informação de todas as pessoas na plataforma

						<p>Informação do SAP;</p> <p>Informação do histórico dos projetos vinda da área <i>controllers</i></p>		
B09	Identificação do histórico das alocações das pessoas	Q	<i>Capabilities</i>	Problem - based	Número de pessoas com histórico das alocações	<p>Não existe uma <i>baseline</i>. Seria necessário pedir às pessoas para indicarem os projetos ou ver o curriculum vitae de cada pessoa.</p>	mar/24	Todas as pessoas tenham identificado o histórico das alocações de projetos para ser mais fácil consultar a sua experiência e percurso dentro da empresa

B10	Registo centralizado e aprovação de férias e ausências	O	<i>Capabilities</i>	Problem - based	Número de pessoas com férias e ausências registados na plataforma	As pessoas usavam a aplicação do FIT para o registo das férias	jun/24	Ter 80% das férias das pessoas das <i>Capabilities</i> com as férias registadas na plataforma de PSA. Deixar de usar a ferramenta FIT para o registo das férias e ausências.
B11	Antecipação do <i>forecast</i>	M	<i>Value Stream</i>	Innovation - based	Número de pessoas planeadas para novos projetos em meses futuros	Histórico de projetos e necessidades em anos anteriores, analisando ficheiros de alocações de anos anteriores de cada uma das áreas	jun/24	À medida que as propostas vão sendo feitas conseguir-se ter visibilidade dos potenciais recursos necessários para os próximos meses

B12	Redução do tempo na Gestão de alocações	Q	<i>Resource Manager</i>	Problem - based	Tempo de resposta desde que é feito o pedido da necessidade por parte do projeto e resposta do resource manager ao pedido.	Não existe uma baseline. O tempo esperado é de 6 semanas, mas não estava a ser medido.	jun/24	Média de Tempo esperado de resposta: 6 semanas
B13	Facilidade na identificação das pessoas para dar resposta às necessidades de projeto	F	<i>Resource Manager</i>	Innovation - based	Tempo de resposta na identificação da pessoa para dar resposta a uma necessidade de projeto '- Tempo de consultar a necessidade na aplicação e de mostrar a lista de pessoas com as competências	Tempo de visualizar os ficheiros de alocação para ver quem está disponível de cada uma das áreas, consulta dos CV	abr/24	Reduzir o tempo na identificação das pessoas para dar resposta ao projeto

					adequadas à necessidade			
B14	Maior visibilidade das competências e experiência das pessoas	F	<i>Capabilities</i>	Innovation - based	Número de pessoas com as competências e experiência definidas	Certa de 30% tem o mapeamento feito em ficheiros diferentes.	abr/24	Ter 90% das pessoas com as competências identificadas na mesma plataforma. Reporte com o número de competências por Pessoas; Relatório com a lista de pessoas por competência; possibilidade de pesquisar pessoas com determinada competência.
B15	Rapidez na execução do relatório da	F	<i>Capabilities</i>	Innovation - based	Tempo de resposta e custo para ter o relatório da gestão de alocações	Contabilizar o tempo que cada uma das áreas	jun/24	Resposta imediata através da consulta de um relatório na plataforma

	Gestão das alocações					demorava a realizar o relatório, enviar para o Demand Manager e depois ser disponibilizado para os Seniores Manager		
B16	Rapidez na identificação das pessoas que estão em projeto ou sem projeto	F	<i>Capabilities</i>	Innovation - based	Tempo de resposta e custo para ter o relatório das pessoas em projeto e desalocadas	Contabilizar o tempo que cada uma das áreas demorava a realizar o relatório, enviar para o demand manager e	jun/24	Resposta imediata através da consulta da página de projetos e com a lista das pessoas; Consulta do relatório de Desalocação na plataforma

						depois ser disponibilizado para os Senior manager		
B17	Melhorar a informação entre as propostas e os projetos	O	<i>Value Stream</i>	Problem - based	Número de propostas na plataforma com informação sobre os custos e pessoas para um potencial projeto	Informação anterior na ferramenta de propostas	abr/24	Os gestores de projeto terem acesso à informação da proposta e visibilidade do <i>Forecast</i> dos projetos; <i>Forecast</i> das pessoas que irão ser necessárias em projetos com a identificação das roles e competências.
B18	Identificação das necessidades dos projetos	M	<i>Capabilities</i>	Problem - based	Número de necessidade dos projetos	Ficheiros de necessidades de pessoas identificadas para projeto de cada uma das áreas	abr/24	Passar a ter uma plataforma única onde se consultas as necessidades de projeto, onde se consegue ter uma página onde se consulta o número de necessidade

								abertas e fechadas por área e role
--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------------

Tipos de Benefícios:

O - Observável - Pela aplicação de um dado critério acordado, indivíduos ou grupos específicos decidirão, baseados no respetivo julgamento ou experiência, até que ponto os benefícios foram alcançados;

M - Mensurável - Este desempenho tem vindo a ser medido, ou, uma forma apropriada de medida pode ser definida e implementada. Mas não se sabe ao certo quanto, ou de que forma se irá alterar o desempenho após finalizado o projeto;

Q - Quantificável: Existe ou pode ser obtida evidência suficiente para prever que e quanto de melhorias ou de benefícios concretos podem advir das mudanças a realizar;

F - Financeiro: Pode-se calcular um valor concreto, através da aplicação e uma relação custo/preço ou outra fórmula financeira a um benefício quantificável

Tipo de Investimento:

Benefícios Problem-Based – Benefícios obtidos por meio da resolução de problemas

Benefícios Innvation-Based – Benefícios obtidos por meio da introdução de novos métodos, tecnologias ou abordagens para criar valor estratégico e transformar a organização.

Apêndice C – Entrevista área de *Human Resources*

- Quais foram as necessidades identificadas para se fazer a implementação de uma plataforma?
- Quais os objetivos da implementação da Plataforma?
- Quais os benefícios na implementação da Plataforma?
- Quais os benefícios na implementação para a área de *Human Resources*?
- Como foram identificadas as áreas relevantes para serem abrangidas pela plataforma?
- Quais as mudanças que foram necessárias fazer a nível de processos?
- Existiram alterações na forma de trabalhar?
- Como podemos quantificar os benefícios?
- Como conseguimos avaliar se os objetivos foram atingidos?

Apêndice D – Entrevista área de IT Support

- Quais foram as necessidades identificadas para se fazer a implementação de uma plataforma?
- Quais os objetivos da implementação da Plataforma?
- Quais os benefícios na implementação da Plataforma?
- Quais os benefícios na implementação para a área de IT Support?
- Quais as razões que levaram à escolha desta plataforma?
- Qual foi o processo para a escolha da ferramenta? Quais os critérios usados para a escolha da plataforma?
- Como foram identificadas as áreas relevantes para serem abrangidas pela plataforma
- Quais as mudanças que foram necessárias fazer a nível de processos?
- Foram identificadas outras aplicações para proceder à integração com a plataforma?
- Quais eram as ferramentas usadas antes da implementação da plataforma?
- A plataforma implicou a descontinuação de alguma aplicação?
- Existiram alterações na forma de trabalhar?
- Quais são os três atributos da implementação da plataforma que poderão ser mais positivos e os três atributos que poderão ser menos positivos?

Apêndice E – Entrevista área de *Capabilities*

- Quais foram as necessidades identificadas para se fazer a implementação de uma plataforma?
- Quais os objetivos da implementação da Plataforma?
- Quais os benefícios na implementação da Plataforma?
- Quais os benefícios na implementação para a área de *Capabilities*?
- Quais as mudanças que foram necessárias fazer a nível de processos?
- Existiram alterações na forma de trabalhar?
- Como podemos quantificar os benefícios?
- Como conseguimos avaliar se os benefícios foram atingidos?

Apêndice F – Entrevista área de *Capabilities - Project Management*

- Quais foram as necessidades identificadas para se fazer a implementação de uma plataforma?
- Quais os objetivos da implementação da Plataforma?
- Quais os benefícios na implementação da Plataforma?
- Quais os benefícios na implementação para a área de *Delivery* e para os Gestores de Projetos?
- Quais as mudanças que foram necessárias fazer a nível de processos?
- Existiram alterações na forma de trabalhar?
- Como podemos quantificar os benefícios?
- Como conseguimos avaliar se os benefícios foram atingidos?

Apêndice G – Entrevista área de *Value Streams*

- Quais foram as necessidades identificadas para se fazer a implementação de uma plataforma?
- Quais os objetivos da implementação da Plataforma?
- Quais os benefícios na implementação da Plataforma?
- Quais os benefícios na implementação para a área de Value Stream?
- Quais as mudanças que foram necessárias fazer a nível de processos?
- Existiram alterações na forma de trabalhar?
- Como podemos quantificar os benefícios?
- Como conseguimos avaliar se os benefícios foram atingidos?

Apêndice H – Entrevista área de Markets

- Quais foram as necessidades identificadas para se fazer a implementação de uma plataforma?
- Quais os objetivos da implementação da Plataforma?
- Quais os benefícios na implementação da Plataforma?
- Quais os benefícios na implementação para a área de Market?
- Quais as mudanças que foram necessárias fazer a nível de processos?
- Existiram alterações na forma de trabalhar?
- Como podemos quantificar os benefícios?
- Como conseguimos avaliar se os benefícios foram atingidos?

Apêndice I – Entrevista área de Proposal Office

- Quais foram as necessidades identificadas para se fazer a implementação de uma plataforma?
- Quais os objetivos da implementação da Plataforma?
- Quais os benefícios na implementação da Plataforma?
- Quais os benefícios na implementação para a área de Proposal Office?
- Quais as mudanças que foram necessárias fazer a nível de processos?
- Existiram alterações na forma de trabalhar?
- Quais são os três atributos da implementação da plataforma que poderão ser mais positivos e os três atributos que poderão ser menos positivos?

Apêndice J – Entrevista o Gestor de Projeto

- Quais foram as necessidades identificadas para se fazer a implementação de uma plataforma?
- Quais os objetivos da implementação da Plataforma?
- Como foi feita a seleção da Plataforma?
- Quais os critérios usados?
- Quais os benefícios na implementação da Plataforma?
- Quais os benefícios na implementação para a área de *Capabilities*?
- Quais as mudanças que foram necessárias fazer a nível de processos?
- Existiram alterações na forma de trabalhar?
- Como podemos quantificar os benefícios?
- Como conseguimos avaliar se os benefícios foram atingidos?

- Os Benefícios identificados foram atingidos?

Apêndice K – Entrevista área de People

- Quais foram as necessidades identificadas para se fazer a implementação de uma plataforma?
- Quais foram os critérios usados para a seleção da plataforma?
- Como foram identificadas as áreas relevantes para serem abrangidas pela plataforma?
- Quais os objetivos da implementação da Plataforma?
- Quais os benefícios na implementação da Plataforma?
- Quais os benefícios na implementação para a área de People?
- Quais as mudanças que foram necessárias fazer a nível de processos?
- Existiram alterações na forma de trabalhar?
- Como podemos quantificar os benefícios?
- Como conseguimos avaliar se os benefícios foram atingidos?

Apêndice L – Entrevista área de Comunicação

- Quais foram as necessidades identificadas para se fazer a implementação de uma plataforma?
- Quais os objetivos da implementação da Plataforma?
- Quais os benefícios na implementação da Plataforma?
- Qual o impacto que teve na Comunicação?
- Qual o envolvimento da área de Comunicação?
- Quais as mudanças que foram necessárias fazer a nível de processos?
- Existiram alterações na forma de trabalhar?
- Como podemos quantificar os benefícios?
- Como conseguimos avaliar se os benefícios foram atingidos?

Apêndice M – Questões do Inquérito

#	Question
1	Which is your work area?
2	Select your career level
3	How often do you use the upliift Platform?
4	Which App's you use in upliift?
5	Which tools did you use for Proposal Management before upliift implementation?
6	Which tools did you use for Proposal Management after upliift implementation?
7	Which tools did you use for Resource Management before upliift implementation?
8	Which tools did you use for Resource Management after upliift implementation?
9	Which tools did you use for Delivery Management before upliift implementation?
10	Which tools did you use for Delivery Management after upliift implementation?
11	Which tools did you use for Skill mapping before upliift implementation?
12	Which tools did you use for Skill mapping after upliift implementation?
13	Which tools did you use for Vacation schedule before upliift implementation?
14	Which tools did you use for Vacation schedule after upliift implementation?
15	Why didn't you use the upliift Platform?
16	Does the platform have an impact on your daily life?
17	What were the main changes that the upliift brought to your daily life?
18	Do you consider that there were changes in processes due to the implementation of the upliift?
19	Describe which processes you consider having been changed
20	Classify the benefits, considering the upliift brought to your work
21	Select the benefits that you consider the upliift brought to the Company
22	Do you consider that the upliift brought additional effort to your work
23	Why do you consider that the upliift brought you additional effort?
24	Do you need more features or information than what is available on the upliift?
25	Which feature or information do you need?
26	Considering the execution of your work, indicate disadvantages that the upliift brought to your work
27	How would you rate the level of satisfaction when using the upliift?
28	How would you classify the level of relevance of the upliift to the Company?
29	Would you like to give more feedback?

Computer version

uplift - Professional Services Automation Platform

This survey is being carried out as part of the business management master's thesis to obtain information on the benefit from a professional services automation platform implementation.

uplift is a software application for managing and leveraging our pool of talent and skills, as well as enabling the delivery organization in achieving sustained growth and scale.

Answer this quiz, it will take no more than 10 minutes.
This survey is anonymous, the owner will not see your name neither email after the submission.
Thanks for your valuable contribution.

* Required

Profile Context

1

Which is your work area? *

- Client Engagement
- Leverages
- VCC - Capabilities
- VCC - Market

VCC - Value Stream

Other

2

Select your career level *

Trainee

Associate Professional

Professional

Senior Professional

Associate Manager/Associate Specialist

Manager/Specialist

Senior Manager/Senior Specialist

Associate Executive

Executive

Senior Executive

Other

3

How often do you use the uplift Platform? *

Never use

One to three times a semester

One to three times a quarter

One to three times a month

One to three times a week

Every day

Next

4

Which App's you use in uplift?

*

uplift

People & Teams

App Launcher

Search apps and items...

Apps

- My Profile
- Proposals
- People & Teams
- Delivery

- My Profile
- My Profile and Proposals
- My Profile and People & Teams
- My Profile and Delivery
- My Profile, Proposals and People & Teams
- My Profile, Proposals and Delivery
- My Profile, People & Teams and Delivery
- My Profile, Proposals, People & Teams and Delivery
- Other

uplift - Professional Services Automation Platform

* Required

Proposals, People & Teams and Delivery

5

Which tools did you use for **Proposal Management before uplift implementation?** *

0 - Never use; 1 - One to three times a semester; 2 - One to three times a quarter;
3 - One to three times a month; 4 - One to three times a week; 5 - Every day

	0	1	2	3	4	5
Excel	<input type="radio"/>					
Awesome	<input type="radio"/>					
Other	<input type="radio"/>					

6

Please add more information (if you select Other option)

Enter your answer

7

Which tools did you use for **Proposal Management after** uplift implementation? *

0 - Never use; 1 - One to three times a semester; 2 - One to three times a quarter;
3 - One to three times a month; 4 - One to three times a week; 5 - Every day

	0	1	2	3	4	5
Excel	<input type="radio"/>					
Awesome	<input type="radio"/>					
uplift	<input type="radio"/>					
Other	<input type="radio"/>					

8

Please add more information (if you select Other option)

Enter your answer

9

Which tools did you use for **Resource Management before** uplift implementation? *

0 - Never use; 1 - One to three times a semester; 2 - One to three times a quarter;
3 - One to three times a month; 4 - One to three times a week; 5 - Every day

	0	1	2	3	4	5
Excel	<input type="radio"/>					
AirTable	<input type="radio"/>					
e-Mail	<input type="radio"/>					
Other	<input type="radio"/>					

10

Please add more information (if you select Other option)

Enter your answer

11

Which tools did you use for **Resource Management after** uplift implementation? *

0 - Never use; 1 - One to three times a semester; 2 - One to three times a quarter;
3 - One to three times a month; 4 - One to three times a week; 5 - Every day

	0	1	2	3	4	5
Excel	<input type="radio"/>					
Air Table	<input type="radio"/>					
e-Mail	<input type="radio"/>					
uplift	<input type="radio"/>					
Other	<input type="radio"/>					

12

Please add more information (if you select Other option)

Enter your answer

13

Which tools did you use for **Delivery Management before** uplift implementation? *

0 - Never use; 1 - One to three times a semester; 2 - One to three times a quarter;
3 - One to three times a month; 4 - One to three times a week; 5 - Every day

	0	1	2	3	4	5
Excel	<input type="radio"/>					
AirTable	<input type="radio"/>					
JIRA	<input type="radio"/>					
Microsoft Project	<input type="radio"/>					
e-Mail	<input type="radio"/>					
Other	<input type="radio"/>					

14

Please add more information (if you select Other option)

Enter your answer

15

Which tools did you use for **Delivery Management after uplift** implementation? *

0 - Never use; 1 - One to three times a semester; 2 - One to three times a quarter;
3 - One to three times a month; 4 - One to three times a week; 5 - Every day

	0	1	2	3	4	5
Excel	<input type="radio"/>					
AirTable	<input type="radio"/>					
JIRA	<input type="radio"/>					
Microsoft Project	<input type="radio"/>					
e-Mail	<input type="radio"/>					
uplift	<input type="radio"/>					
Other	<input type="radio"/>					

16

Please add more information (if you select Other option)

Enter your answer

Back

Next



* Required

My Profile

17

Which tools did you use for **Skill mapping before** the uplift implementation? *

Skills mapping - identification of skills which person have.
 0 - Never use; 1 - One to three times a semester; 2 - One to three times a quarter;
 3 - One to three times a month; 4 - One to three times a week; 5 - Every day

	0	1	2	3	4	5
Excel	<input type="radio"/>					
Google Forms	<input type="radio"/>					
Microsoft Forms	<input type="radio"/>					
Teamtaylor	<input type="radio"/>					
Other	<input type="radio"/>					

18

Please add more information, if you select Other option

Enter your answer

19

Which tools did you use for **Skill mapping after** uplift implementation? *

0 - Never use; 1 - One to three times a semester; 2 - One to three times a quarter;
 3 - One to three times a month; 4 - One to three times a week; 5 - Every day

	0	1	2	3	4	5
Excel	<input type="radio"/>					
Google Forms	<input type="radio"/>					
Microsoft Forms	<input type="radio"/>					
Teamtaylor	<input type="radio"/>					
uplift	<input type="radio"/>					
Other	<input type="radio"/>					

20

Please add more information, if you select Other option

Enter your answer

21

Which tools did you use for **Vacation schedule before** the uplift implementation?

0 - Never use; 1 - One to three times a semester; 2 - One to three times a quarter;
3 - One to three times a month; 4 - One to three times a week; 5 - Every day

	0	1	2	3	4	5
FIT	<input type="radio"/>					
Vacation Project excel	<input type="radio"/>					
Other	<input type="radio"/>					

22

Please add more information, if you select Other option

Enter your answer

23

Which tools did you use for **Vacation schedule after** the uplift implementation?

0 - Never use; 1 - One to three times a semester; 2 - One to three times a quarter;
3 - One to three times a month; 4 - One to three times a week; 5 - Every day

	0	1	2	3	4	5
FIT	<input type="radio"/>					
Vacation Project excel	<input type="radio"/>					
uplift	<input type="radio"/>					
Other	<input type="radio"/>					

24

Please add more information, if you select Other option

Enter your answer

Back

Next

uplift - Professional Services Automation Platform



* Required

25

Does the platform have an impact on your daily life? *

- Yes
- No
- Other

Back

Submit

25

Does the platform have an impact on your daily life? *

Yes

No

Other

26

What were the main changes that the **uplift** brought to your daily life? *

Enter your answer

27

Do you consider that there were changes in processes due to the implementation of the **uplift**? *

Yes

No

Back

Submit

27

Do you consider that there were changes in processes due to the implementation of the **uplift**? *

Yes

No

28

Describe which processes you consider having been changed *

Enter your answer

Classify the benefits, considering the **uplift** brought to your work *

	No benefit	Lower benefit	Don't know	Benefit	Extremely benefit
Process uniformization	<input type="radio"/>				
Information centralization	<input type="radio"/>				
Visibility of information at different levels of the organization	<input type="radio"/>				
Reduction in the number of tools used	<input type="radio"/>				
Reduction in the number of files used	<input type="radio"/>				
Improve people's information management	<input type="radio"/>				
Mapping the skills and roles of employees	<input type="radio"/>				
Centralize the People inventory	<input type="radio"/>				
Identification of employee allocation history	<input type="radio"/>				
Vacation management	<input type="radio"/>				
Anticipate the forecast	<input type="radio"/>				
Reduce time in Allocation Management	<input type="radio"/>				
Facilitate the identification of people to meet project needs	<input type="radio"/>				
Greater visibility of people's skills and experience	<input type="radio"/>				
Quick report on Allocation Management	<input type="radio"/>				
Quick identification of people with and without project allocation	<input type="radio"/>				
Improve information between proposal and project delivery	<input type="radio"/>				

30

Select the benefits that you consider the **uplift** brought to the Company *

- Process uniformization
- Information centralization
- Visibility of information at different levels of the organization
- Reduction in the number of tools used
- Reduction in the number of files used
- Improve people's information management
- Mapping the skills and roles of employees
- Identification of employee allocation history
- Vacation management
- Reduce time in Allocation Management
- Anticipate the forecast
- Facilitate the identification of people to meet project needs
- Greater visibility of people's skills and experience
- Quick report on Allocation Management
- Quick identification of people with and without project allocation

- Improve information between proposal and project delivery
- Identification of project needs
- Other

31

Do you consider that the **uplift** brought additional effort to your work *

- Yes
- No

Back

Submit

31

Do you consider that the **uplift** brought additional effort to your work? *

Yes

No

32

Why do you consider that the **uplift** brought you additional effort? *

Enter your answer

33

Do you consider that you need more features or information than what is available on the **uplift**? *

Yes

No

Back

Submit

33

Do you consider that you need more features or information than what is available on the **uplift**? *

Yes

No

34

Which feature or information do you need? *

Enter your answer

35

Considering the execution of your work, indicate disadvantages that the **uplift** brought to your work

Enter your answer

36

How would you rate the level of satisfaction when using the **uplift**? *

1 2 3 4 5

Not satisfied

Very satisfied

37

How would you classify the level of relevance of the **uplift** to the Company? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not at all relevant

Extremely relevant

38

Would you like to give more feedback?

Enter your answer

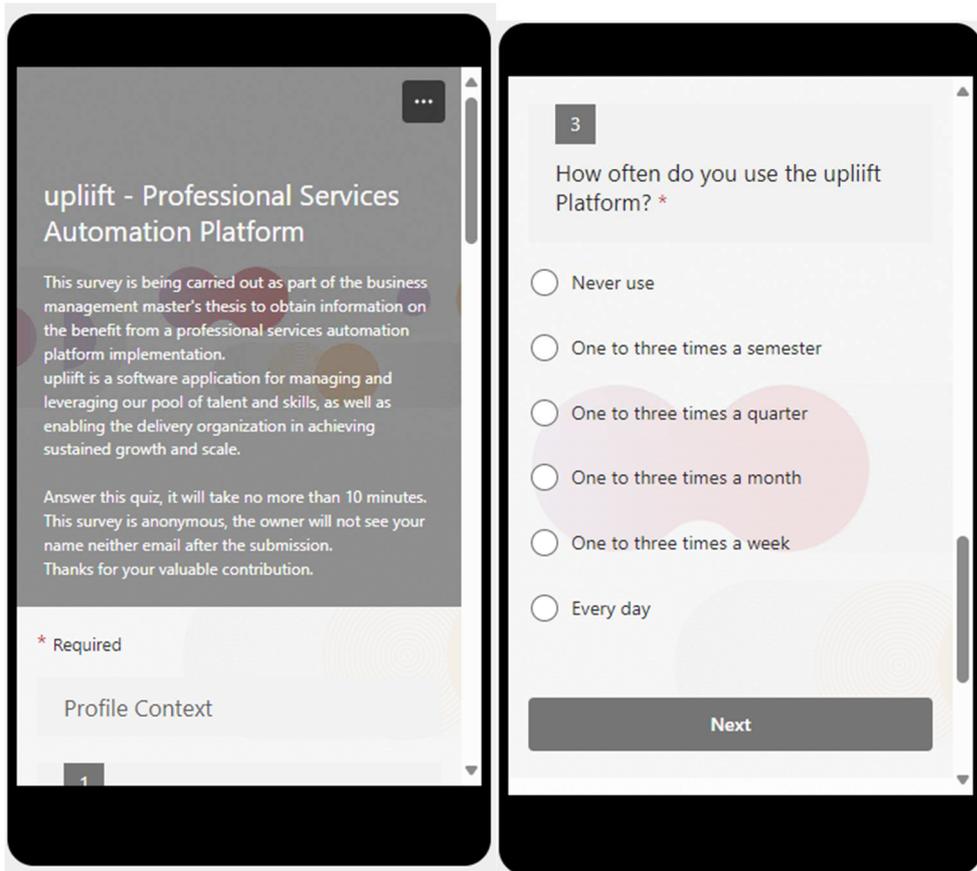
Back

Submit



Your response was submitted. Thanks for your contribution.

Mobile version

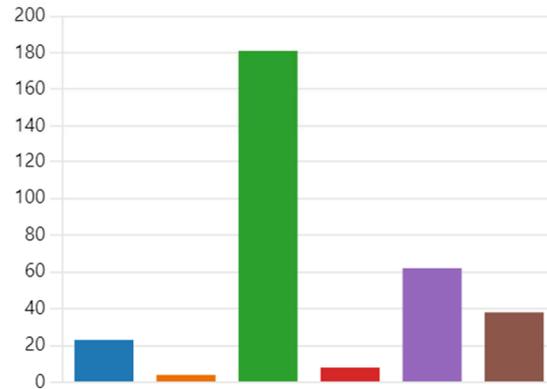


Apêndice N – Respostas ao Inquérito

1. Which is your work area?

[More Details](#)

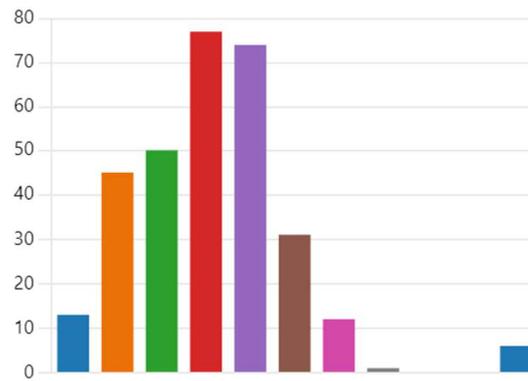
● Client Engagement	23
● Leverages	4
● VCC - Capabilities	181
● VCC - Market	8
● VCC - Value Stream	62
● Other	38



2. Select your career level

[More Details](#)

● Trainee	13
● Associate Professional	45
● Professional	50
● Senior Professional	77
● Associate Manager/Associate S...	74
● Manager/Specialist	31
● Senior Manager/Senior Specialist	12
● Associate Executive	1
● Executive	0
● Senior Executive	0
● Other	6

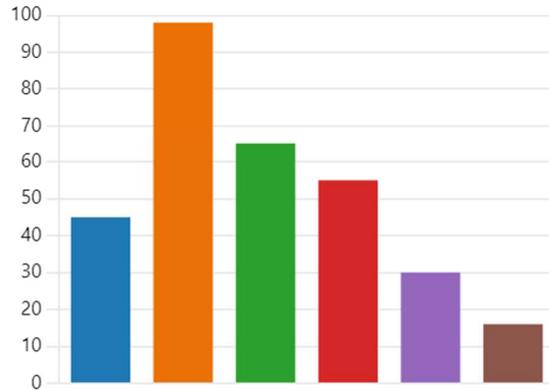


3. How often do you use the uplift Platform?

[More Details](#)

[Insights](#)

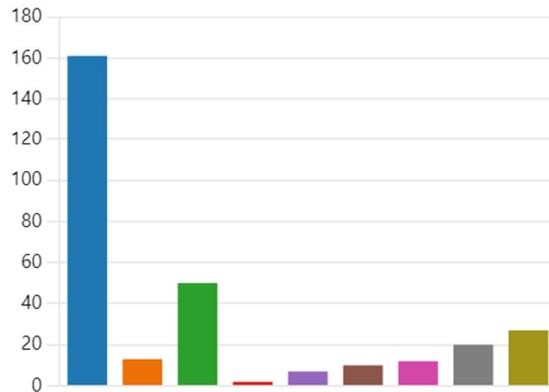
● Never use	45
● One to three times a semester	98
● One to three times a quarter	65
● One to three times a month	55
● One to three times a week	30
● Every day	16



4. Which App's you use in uplift?

[More Details](#)

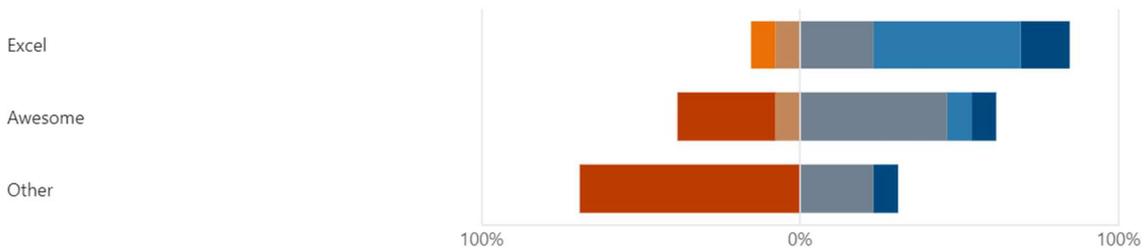
● My Profile	161
● My Profile and Proposals	13
● My Profile and People & Teams	50
● My Profile and Delivery	2
● My Profile, Proposals and Peopl...	7
● My Profile, Proposals and Delivery	10
● My Profile, People & Teams and ...	12
● My Profile, Proposals, People & ...	20
● Other	27



5. Which tools did you use for **Proposal Management** before uplift implementation?

[More Details](#)

■ 0
 ■ 1
 ■ 2
 ■ 3
 ■ 4
 ■ 5



6. Please add more information (if you select Other option)

[More Details](#)

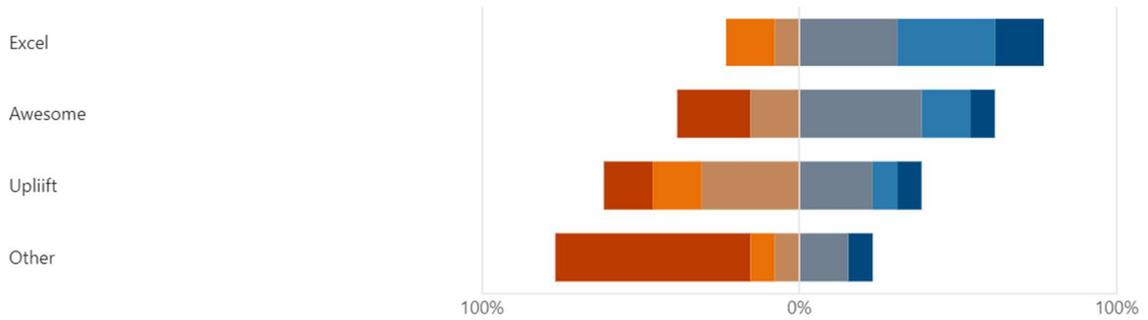
2
Responses

Latest Responses

7. Which tools did you use for **Proposal Management after** uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



8. Please add more information (if you select Other option)

[More Details](#)

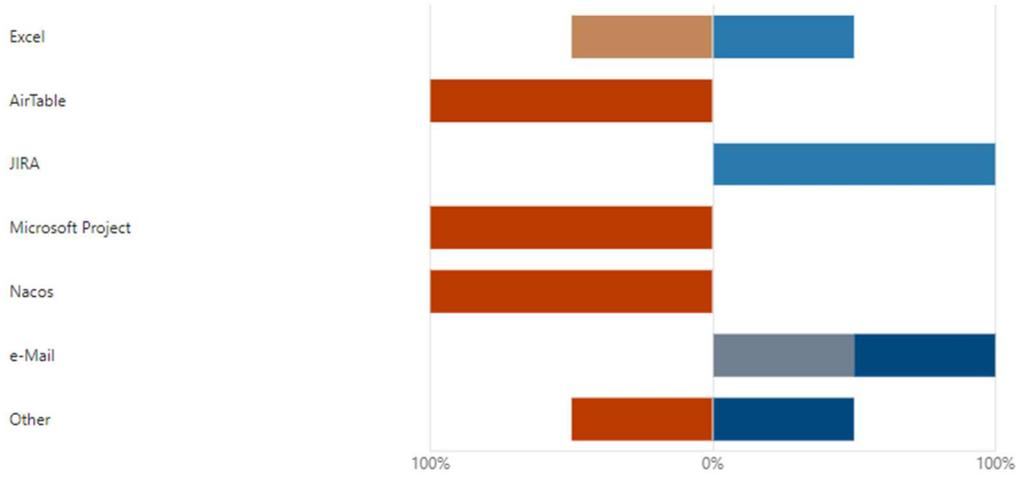
2
Responses

Latest Responses

9. Which tools did you use for **Delivery Management before** uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



10. Please add more information (if you select Other option)

[More Details](#)

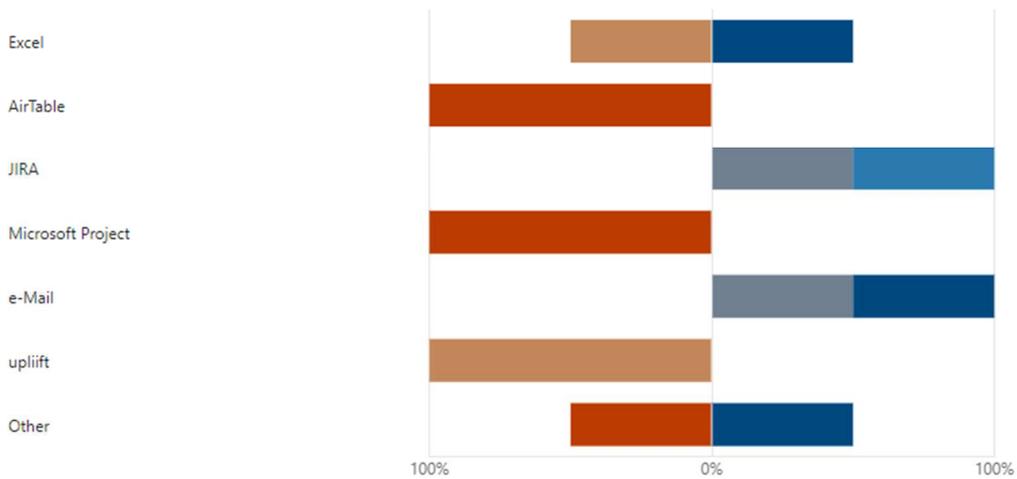
1
Responses

Latest Responses

11. Which tools did you use for **Delivery Management after** uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



12. Please add more information (if you select Other option)

[More Details](#)

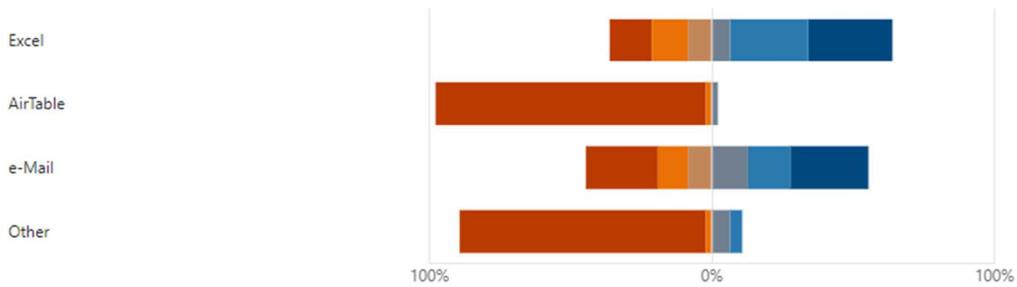
1
Responses

Latest Responses

13. Which tools did you use for **Resource Management before** uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



14. Please add more information (if you select Other option)

[More Details](#)

[Insights](#)

10
Responses

Latest Responses

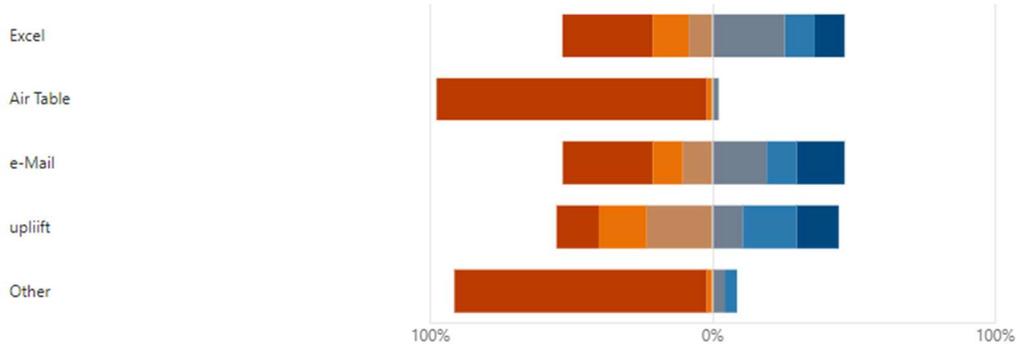
2 respondents (18%) answered **excel** for this question.

Trello and Office Client App MS Project Planner
daily basis excel files excel SILK Timesheet mail
partially replaced Miro board information in Uplift today
Resource management

15. Which tools did you use for **Resource Management after** uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



16. Please add more information (if you select Other option)

[More Details](#)

[Insights](#)

9

Responses

Latest Responses

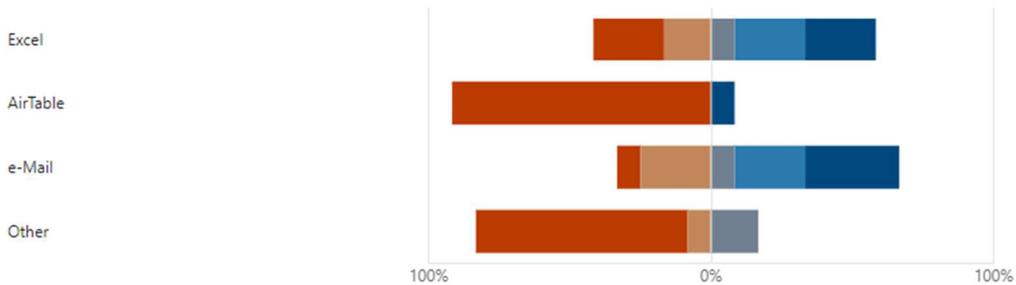
2 respondents (20%) answered **Uplift** for this question.



17. Which tools did you use for **Resource Management before** uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



18. Please add more information (if you select Other option)

[More Details](#)

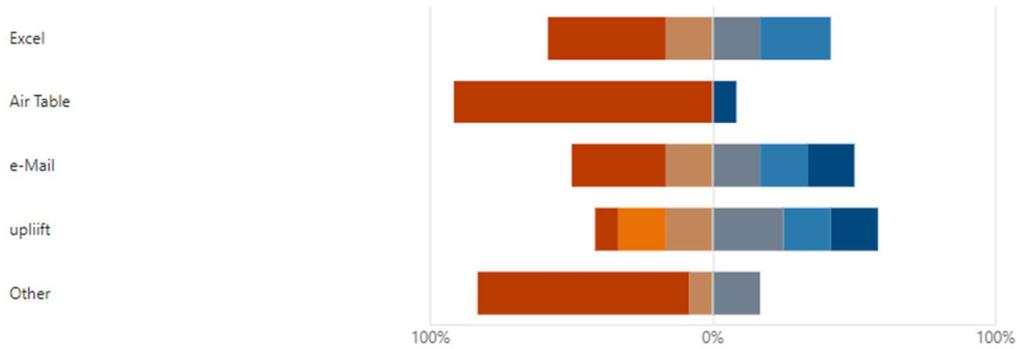
4
Responses

Latest Responses

19. Which tools did you use for **Resource Management after** uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



20. Please add more information (if you select Other option)

[More Details](#)

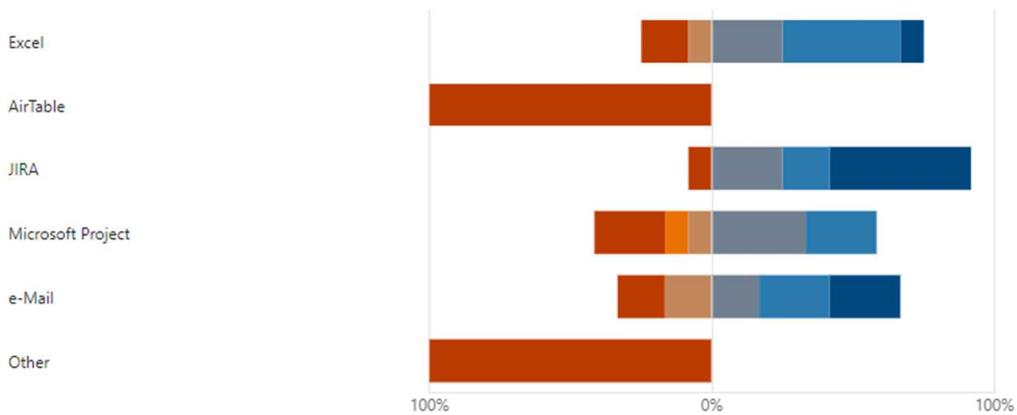
3
Responses

Latest Responses

21. Which tools did you use for **Delivery Management before** uplift implementation ?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



22. Please add more information (if you select Other option)

[More Details](#)

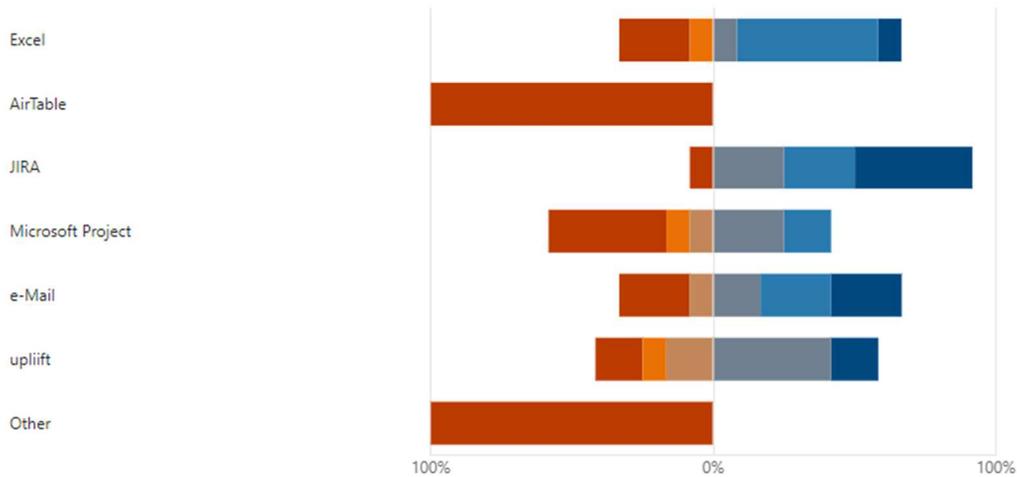
1
Responses

Latest Responses

23. Which tools did you use for **Delivery Management after** uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



24. Please add more information (if you select Other option)

[More Details](#)

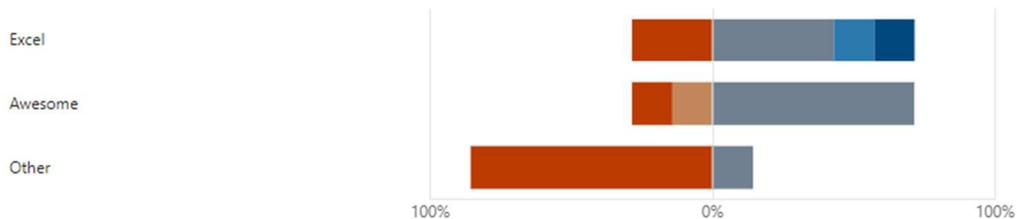
2
Responses

Latest Responses

25. Which tools did you use for **Proposal Management before** uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



26. Please add more information (if you select Other option)

[More Details](#)

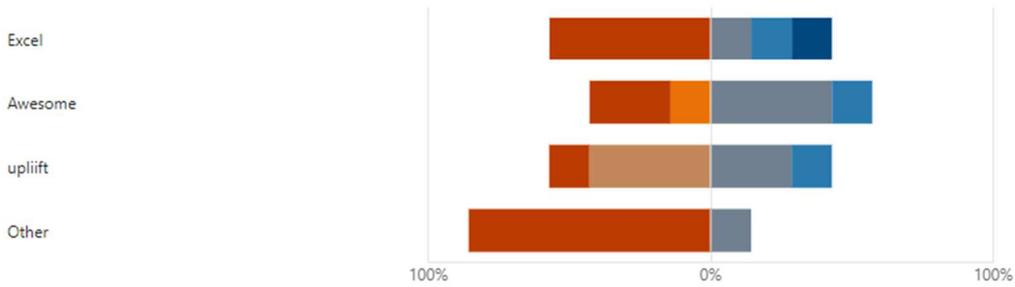
1
Responses

Latest Responses

27. Which tools did you use for **Proposal Management after** uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



28. Please add more information (if you select Other option)

[More Details](#)

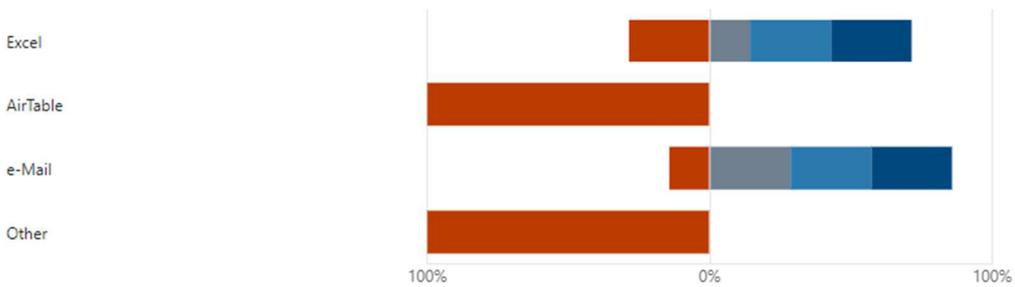
2
Responses

Latest Responses

29. Which tools did you use for **Resource Management before** uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



30. Please add more information (if you select Other option)

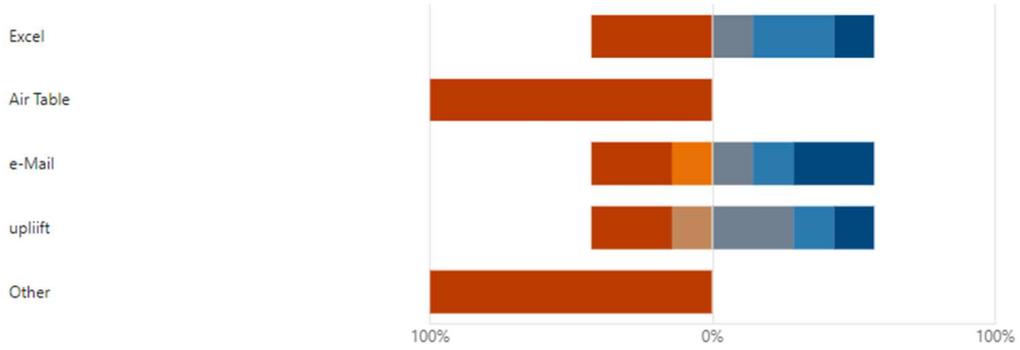
0
Responses

Latest Responses

31. Which tools did you use for **Resource Management after** uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



32. Please add more information (if you select Other option)

[More Details](#)

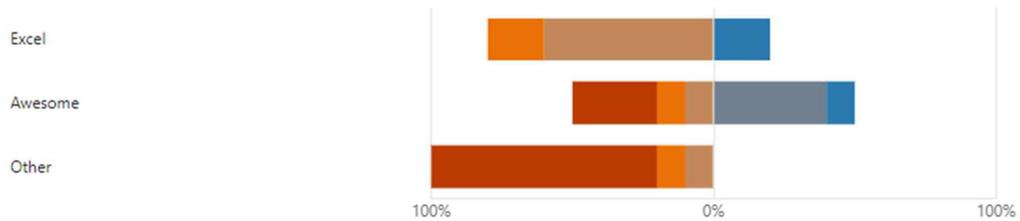
1
Responses

Latest Responses

33. Which tools did you use for **Proposal Management before** uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



34. Please add more information (if you select Other option)

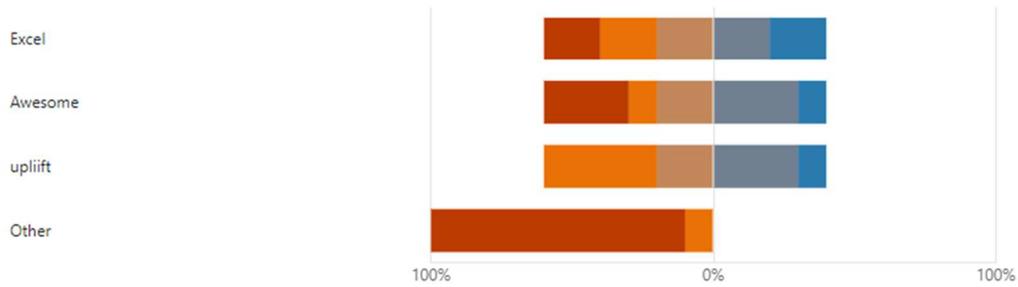
0
Responses

Latest Responses

35. Which tools did you use for **Proposal Management after** uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



36. Please add more information (if you select Other option)

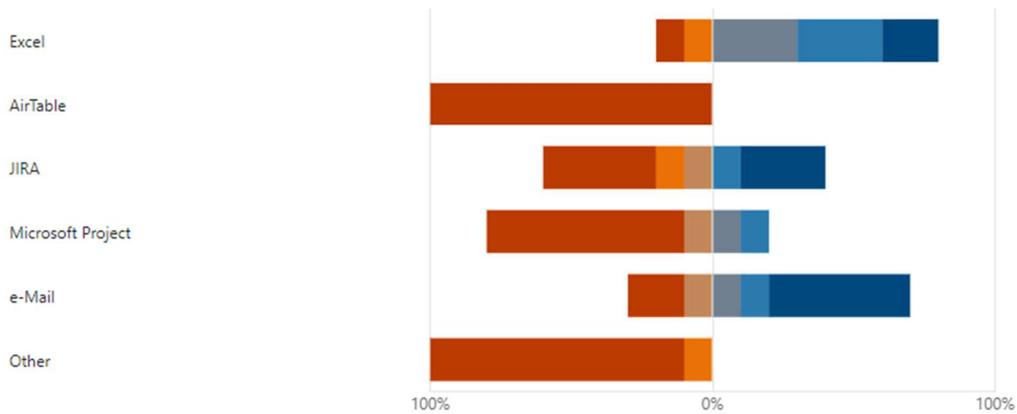
0 Responses

Latest Responses

37. Which tools did you use for **Delivery Management before** uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



38. Please add more information (if you select Other option)

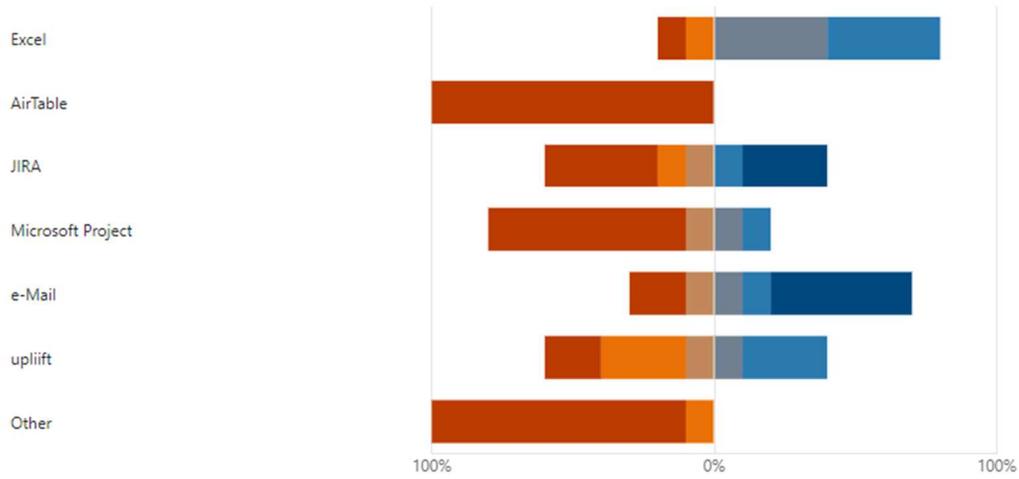
0 Responses

Latest Responses

39. Which tools did you use for **Delivery Management after** uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



40. Please add more information (if you select Other option)

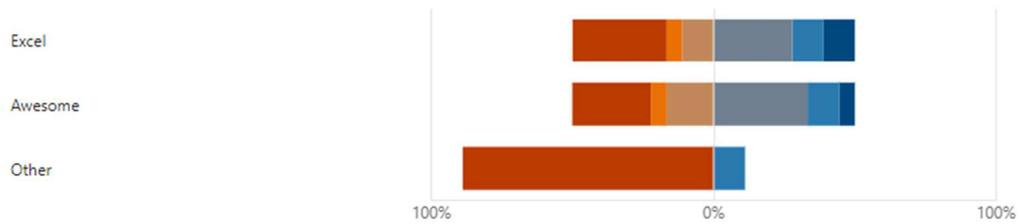
0
Responses

Latest Responses

41. Which tools did you use for **Proposal Management before** uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



42. Please add more information (if you select Other option)

[More Details](#)

[Insights](#)

5
Responses

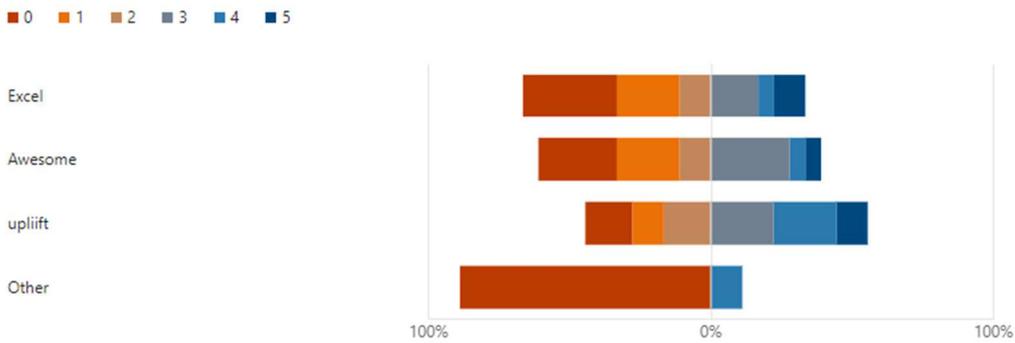
Latest Responses
"PowerBI and Sharepoint"

1 respondents (20%) answered **PowerBI and Sharepoint** for this question.

PowerBI and Sharepoint mail na

43. Which tools did you use for **Proposal Management after** uplift implementation?

[More Details](#)



44. Please add more information (if you select Other option)

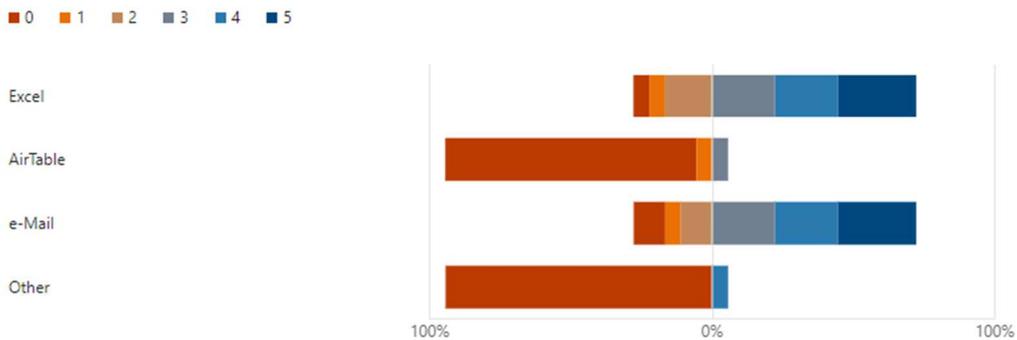
[More Details](#)

3
Responses

Latest Responses
"PowerBI and Sharepoint"

45. Which tools did you use for **Resource Management before** uplift implementation?

[More Details](#)



46. Please add more information (if you select Other option)

[More Details](#)

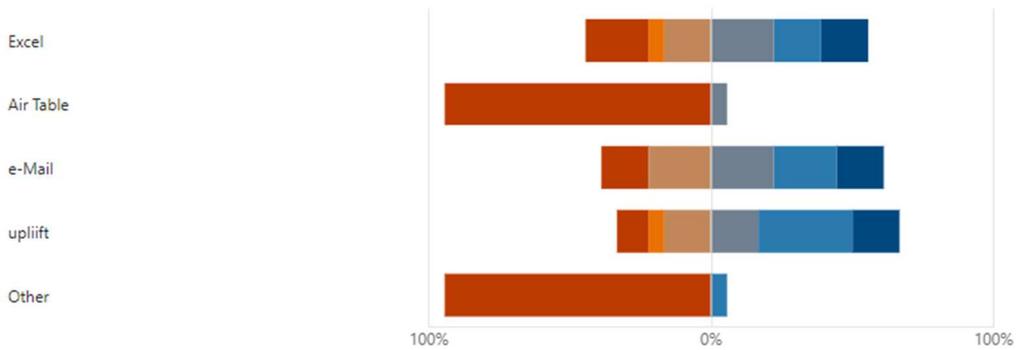
1
Responses

Latest Responses

47. Which tools did you use for **Resource Management** after uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



48. Please add more information (if you select Other option)

[More Details](#)

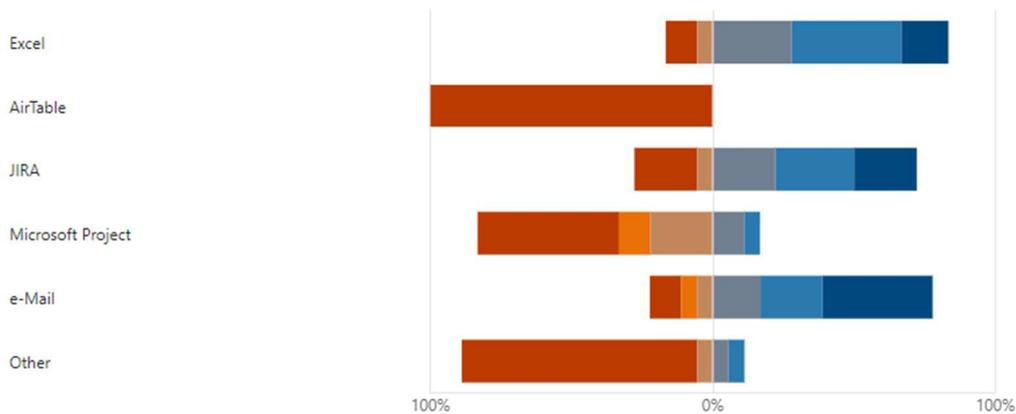
2
Responses

Latest Responses
"Sharepoint+Lists and PowerBI"

49. Which tools did you use for **Delivery Management** before uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



50. Please add more information (if you select Other option)

[More Details](#)

 Insights

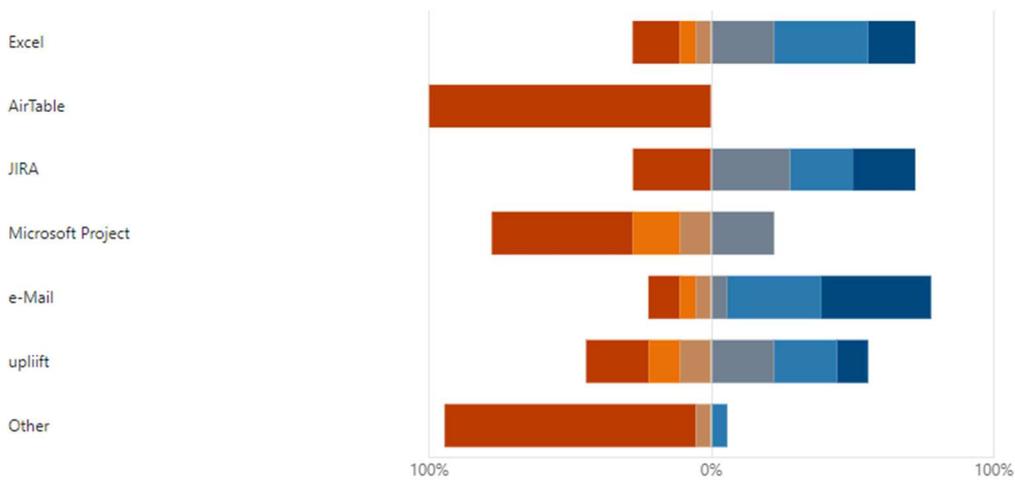
5
Responses

Latest Responses

51. Which tools did you use for **Delivery Management after** uplift implementation?

[More Details](#)

■ 0 ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



52. Please add more information (if you select Other option)

[More Details](#)

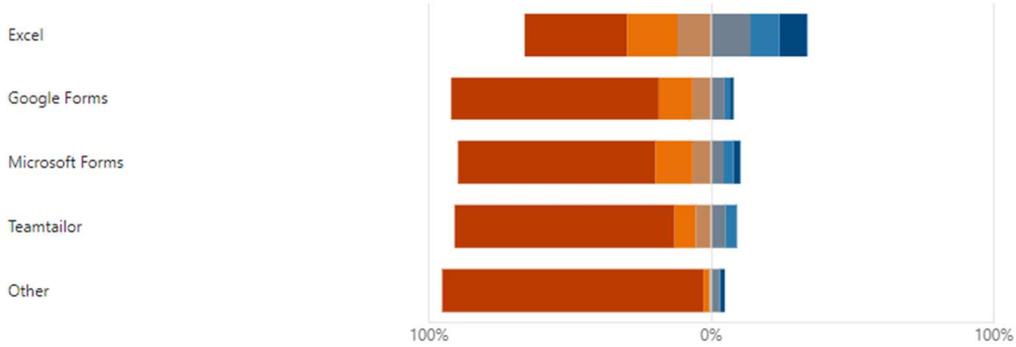
4
Responses

Latest Responses

53. Which tools did you use for **Skill mapping before** the uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



54. Please add more information, if you select Other option

[More Details](#)

[Insights](#)

26
Responses

Latest Responses
"N/A"

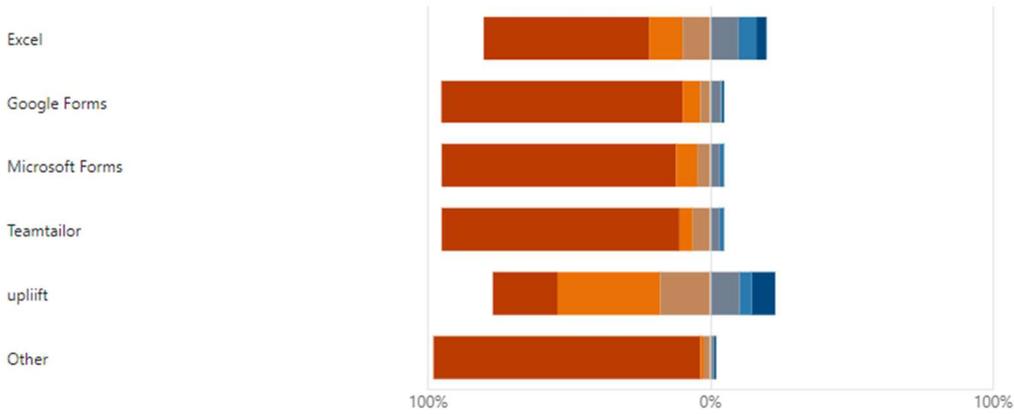
7 respondents (29%) answered **Skill** for this question.



55. Which tools did you use for **Skill mapping after** uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



56. Please add more information, if you select Other option

[More Details](#)

Insights

17
Responses

Latest Responses
"N/A"

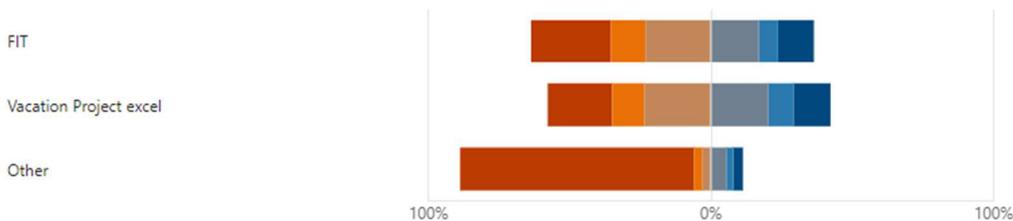
3 respondents (20%) answered **uplift** for this question.



57. Which tools did you use for **Vacation schedule before** the uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



58. Please add more information, if you select Other option

[More Details](#)

[Insights](#)

40
Responses

Latest Responses
"Tempo (Jira)"

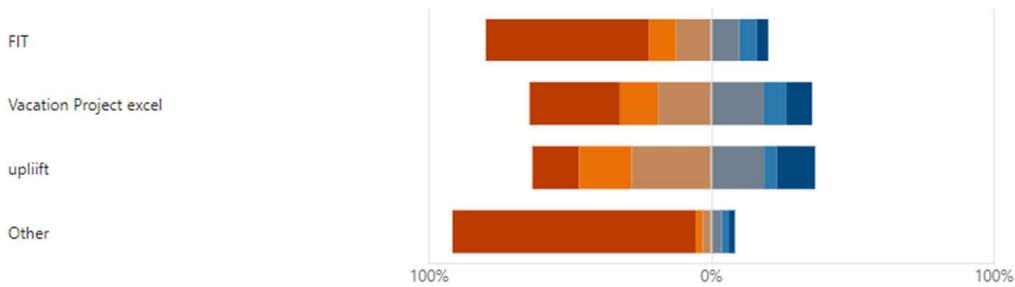
6 respondents (16%) answered **teams calendar** for this question.



59. Which tools did you use for **Vacation schedule after** the uplift implementation?

[More Details](#)

0 1 2 3 4 5



60. Please add more information, if you select Other option

[More Details](#)

[Insights](#)

37
Responses

Latest Responses
"Tempo (Jira)"

63. Does the platform have an impact on your daily life?

[More Details](#)

[Insights](#)

Yes	77
No	215
Other	10



64. What were the main changes that the **uplift** brought to your daily life?

[More Details](#)

[Insights](#)

77

Responses

Latest Responses

17 respondents (22%) answered **Information** for this question.



65. Do you consider that there were changes in processes due to the implementation of the **uplift**?

[More Details](#)

[Insights](#)

Yes	130
No	172



66. Describe which processes you consider having been changed

[More Details](#)

[Insights](#)

129

Responses

Latest Responses

"holiday approval"

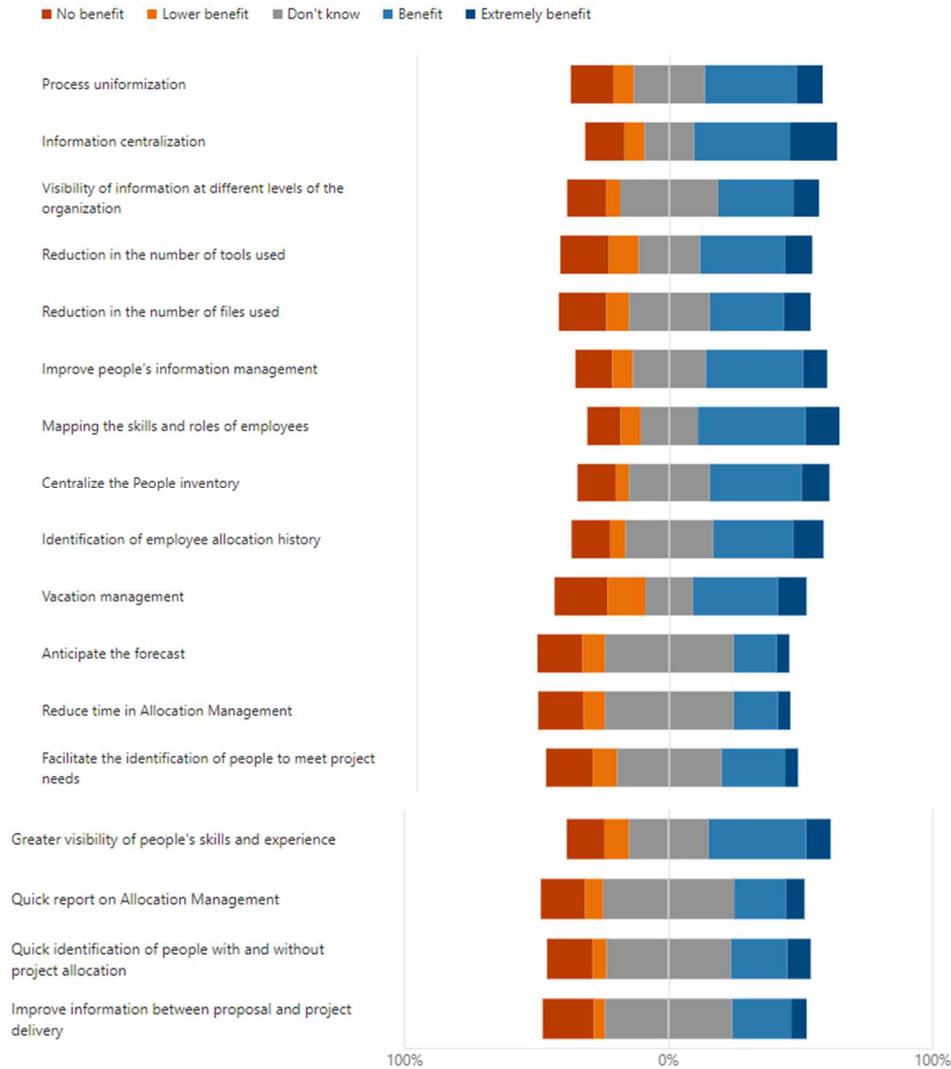
"Review skills Having another place to check the absences"

47 respondents (36%) answered **vacations** for this question.



67. Classify the benefits, considering the **uplift** brought to your work

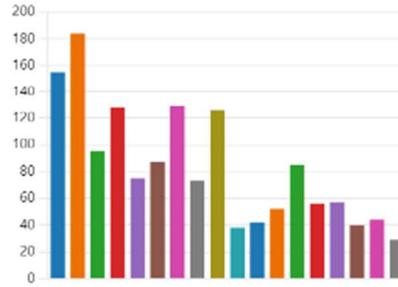
[More Details](#)



68. Select the benefits that you consider the **uplift** brought to the Company

[More Details](#)

● Process uniformization	155
● Information centralization	184
● Visibility of information at differ...	95
● Reduction in the number of tool...	128
● Reduction in the number of files...	75
● Improve people's information m...	87
● Mapping the skills and roles of ...	129
● Identification of employee alloc...	73
● Vacation management	126
● Reduce time in Allocation Mana...	38
● Anticipate the forecast	42
● Facilitate the identification of pe...	52
● Greater visibility of people's skill...	85
● Quick report on Allocation Man...	56
● Quick identification of people w...	57
● Improve information between p...	40
● Identification of project needs	44
● Other	29

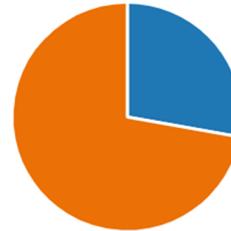


69. Do you consider that the **uplift** brought additional effort to your work

[More Details](#)

[Insights](#)

● Yes	84
● No	218



70. Why do you consider that the **uplift** brought you additional effort?

[More Details](#)

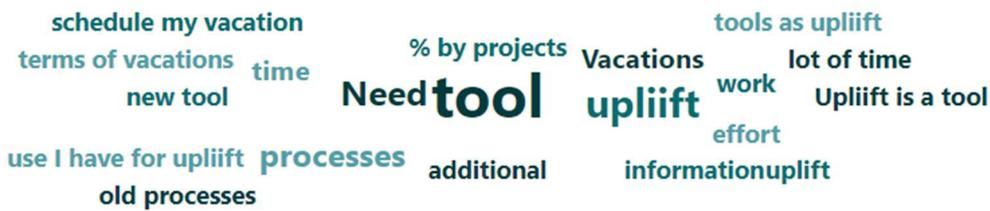
[Insights](#)

78 Responses

Latest Responses

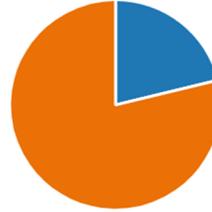
"The tool brought additional data requirements and strict process rules."
 "Still instability in Uplift roll-out. Too early to tell the benefits."

23 respondents (29%) answered **tool** for this question.



71. Do you consider that you need more features or information than what is available on the **uplift**?

[More Details](#)



72. Which feature or information do you need?

[More Details](#)

Insights

103
Responses

Latest Responses
"the application needs to be more intuitive"

15 respondents (14%) answered **features** for this question.



73. Considering the execution of your work, indicate disadvantages that the **uplift** brought to your work

[More Details](#)

Insights

137
Responses

Latest Responses

27 respondents (20%) answered **Tool** for this question.

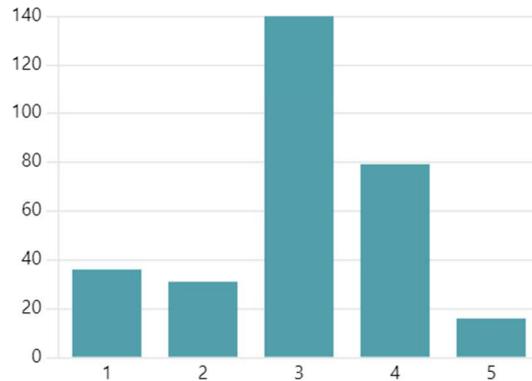


74. How would you rate the level of satisfaction when using the **uplift**?

[More Details](#)

 Insights

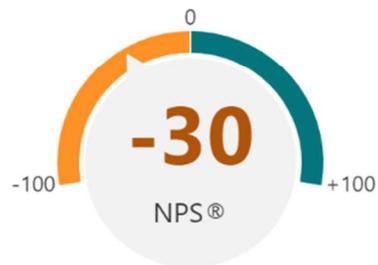
3.03
Average Rating



75. How would you classify the level of relevance of the **uplift** to the Company?

[More Details](#)

Promoters	40
Passives	132
Detractors	130



76. Would you like to give more feedback?

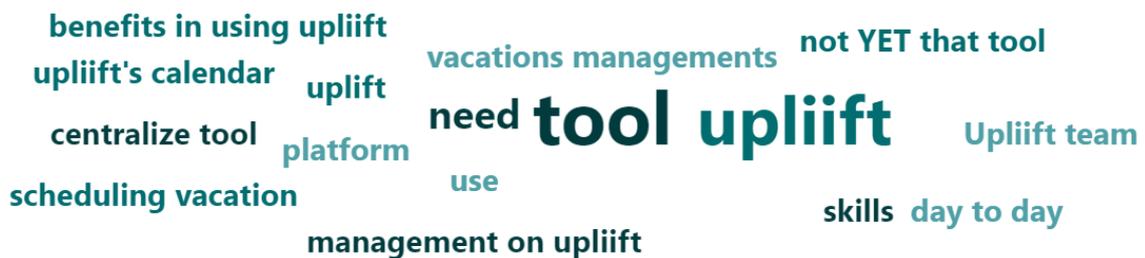
[More Details](#)

 Insights

49
Responses

Latest Responses

14 respondents (29%) answered **tool** for this question.



Apêndice O – Matriz de Benefícios Fase 2 do projeto

Quadro O.1: Matriz de Benefícios Fase 2 do projeto

ID	Benefícios para o negócio	Tipo	Owner	Métrica	Baseline	Prazo	Resultado Esperado	Fase
B19	Centralização da Gestão Financeira dos projetos	F	Value Stream	Número de projetos com a informação de projeto na plataforma (custos, proveitos)	Ficheiros de gestão financeira de projetos anteriores	jun/25	Passar a ter a informação financeira dos projetos numa única plataforma. Permitir ter diferentes versões do planeamento para fazer comparações. Permite ter uma visão mais rápida da informação a diferentes níveis da empresa e ser consultado em tempo real.	Fase 2
B20	Centralização da Gestão de Projetos numa única plataforma	Q	Value Stream	Número de projetos com a informação de projeto na plataforma (#pessoas, planeamento, número de Change Request)	Ficheiros com a informação de gestão de projetos	jun/25	Passar a ter informação dos projetos centralizados numa única ferramenta, no mesmo formato. Visibilidade do decorrer dos projetos, duração, # pessoas.	Fase 2
B21	Centralização da Gestão de Risco dos projetos	O	Value Stream	Número de projetos com registo de riscos na plataforma	Número de projetos atuais que fazem o registo dos riscos em excel	jun/25	Registo dos riscos de projeto, priorização, impacto, ações de mitigação, Estado do Risco, Owner do Risco.	Fase 2
B22	Visibilidade sobre as férias de todas as pessoas, por projeto e por unidade	Q	Capabilities; Value Stream	Redução do número de	Informação anterior em	dez/24	Os gestores de projeto passam a visualizar na plataforma	Fase 2

				ficheiros de excel	ficheiros de excel			
B23	Registo das Folhas de Horas na plataforma	Q	Capabilities; Value Stream	Número de pessoas que usam a ferramenta para preencher a folha de horas	Comparação com a ferramenta anterior que irá ser descontinuada	jun/25	Passar a ter todas as pessoas a fazer o registo de horas na plataforma.	Fase 2

Tipos de Benefícios:

O - Observável - Pela aplicação de um dado critério acordado, indivíduos ou grupos específicos decidirão, baseados no respetivo julgamento ou experiência, até que ponto os benefícios foram alcançados;

M - Mensurável - Este desempenho tem vindo a ser medido, ou, uma forma apropriada de medida pode ser definida e implementada. Mas não se sabe ao certo quanto, ou de que forma se irá alterar o desempenho após finalizado o projeto;

Q - Quantificável: Existe ou pode ser obtida evidência suficiente para prever que e quanto de melhorias ou de benefícios concretos podem advir das mudanças a realizar;

F - Financeiro: Pode-se calcular um valor concreto, através da aplicação e uma relação custo/preço ou outra fórmula financeira a um benefício quantificável

Apêndice P – Rede de Dependência de Benefícios da Segunda Fase do Projeto

Rede de Dependência de Benefícios que pode ser usada na segunda fase do projeto na implementação da Plataforma de Professional Services Automation na empresa do estudo de caso.

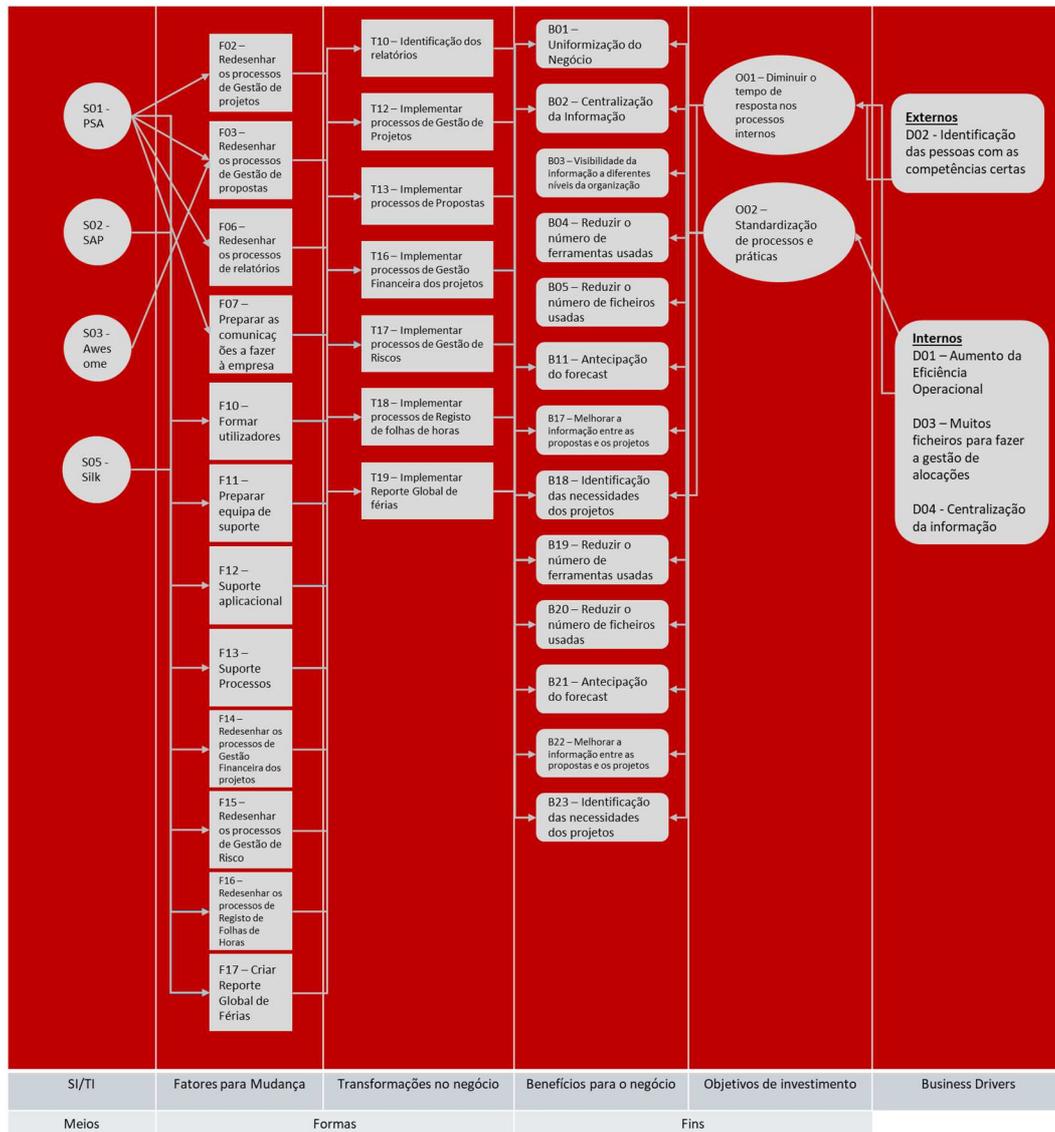


Figura A.2: Rede de dependências de benefícios segunda fase projeto (Projeto empresa, 2024)