

**GESTÃO DO CONHECIMENTO  
NO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS  
DA CASA CIVIL DA  
PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO**

**PLANO DO PROJETO**

17 de Dezembro de 2012



## Sumário

<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>4</b>
<b>CLIENTE DO PROJETO</b> .....	<b>4</b>
<b>PATROCINADOR</b> .....	<b>4</b>
<b>GERENTE DO PROJETO</b> .....	<b>5</b>
<b>ALINHAMENTO COM O PE (2013-2016)</b> .....	<b>5</b>
<b>DESCRIÇÃO DO PROJETO</b> .....	<b>5</b>
Melhores Práticas (Best Practices) e registro das lições aprendidas.....	6
Banco de Talentos de <i>Stakeholders</i> (ou Catálogo de Especialistas) .....	6
<b>JUSTIFICATIVA PARA REALIZAÇÃO DO PROJETO (PROBLEMA/OPORTUNIDADE)</b> .....	<b>6</b>
<b>DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>8</b>
Figura 1- Análise Swot .....	9
Figura 2- Diagrama de Causa Efeito ou Espinha de Peixe.....	10
Figura 3- Fatores Críticos de Sucesso .....	11
<b>PREMISSAS</b> .....	<b>11</b>
<b>RESTRIÇÕES</b> .....	<b>11</b>
<b>METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DA GC</b> .....	<b>12</b>
<b>GERENCIAMENTO DO ESCOPO</b> .....	<b>13</b>
EAP     13	
<b>CRONOGRAMA</b> .....	<b>13</b>
<b>GERENCIAMENTO DA QUALIDADE</b> .....	<b>14</b>
Objetivo 14	
Processos e Metodologias a Serem Utilizados .....	14
Auditoria do Processo.....	14
Estabelecer Indicadores de Desempenho .....	14

## Plano do Projeto

Avaliação dos Indicadores e Ações .....	14
Melhorias da Qualidade.....	14
<b>GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>15</b>
Papéis e responsabilidades .....	15
Organograma da equipe .....	15
Plano de gerenciamento de pessoal.....	15
<b>GERENCIAMENTO DE RISCO.....</b>	<b>16</b>
<b>GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>16</b>
Figura 6- Fluxo do processo de Comunicação .....	17
Figura 4 – Plano de Comunicação - Conteúdo.....	17
<b>GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES.....</b>	<b>17</b>
<b>CUSTO ESTIMADO .....</b>	<b>18</b>

## Plano do Projeto

### Introdução

O **Plano de Gerenciamento do Projeto** é o produto fundamental, pois organiza as ações dentro do projeto. Nele, dizemos o que será feito e o que não será feito em termos de gerenciamento de projetos, da necessidade de implementação ou não de cada um dos processos e do nível de implementação destes processos.

Tem como principal finalidade registrar as ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos oriundos das áreas auxiliares existentes no projeto e tem como entrada as diversas estratégias criadas nas outras áreas de conhecimento.

Dentro as diversas estratégias auxiliares existentes, o presente projeto apresentara, de forma sucinta:

- Gerenciamento de escopo;
- Gerenciamento de Qualidade;
- Gerenciamento dos recursos humanos;
- Gerenciamento de riscos;
- Gerenciamento de comunicação; e.
- Gerenciamento de aquisições.

Este processo também define como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado.

O plano do Plano do Projeto para implantação da Gestão do Conhecimento no Escritório de Gerenciamento de Projetos da Casa Civil será apresentado de forma não exaustiva, servindo como instrumento orientador para o gerente de projetos, e que deverá ser finalizado pelo mesmo.

### Cliente do Projeto

Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro / Secretaria Municipal da Casa Civil / EGP

- Gestor: Escritório Central de Gerenciamento de Projetos da Casa Civil;
- Gerentes de Projetos;
- Servidores dos diversos Órgãos e Secretarias.

### Patrocinador

Secretaria Municipal da Casa Civil

### Gerente do Projeto

A definir

### Alinhamento com o PE (2013-2016)

O projeto está alinhado ao Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro, na área de resultados GESTÃO E FINANÇAS PÚBLICAS, apoiando a iniciativa estratégica GOVERNO DE ALTO DESEMPENHO.

### Descrição do Projeto

Projeto inovador e transformacional para agregar valor à cultura de gestão de projetos da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. No horizonte 2013 e 2016, em que grandes projetos serão executados e entregarão resultados benéficos para a cidade do Rio de Janeiro, este projeto vai atuar no registro deste legado e na gestão do conhecimento que visa assegurar a geração, obtenção, disseminação, arquivamento e utilização de informações necessárias à gestão do projeto.

Acreditamos que ao se construir a Transoeste ou a Transolímpica, muito do que se aprendeu com a Linha Amarela pode ser aproveitado. Onde estão registradas as experiências e os artefatos? Os diversos *stakeholders* que fizeram a diferença têm muito a colaborar. Quem são eles? Onde estão?

Neste contexto, a incorporação de melhores práticas de Gestão do Conhecimento no Escritório Central de Gerenciamento de Projetos da Casa Civil da PCRJ permitirá que as experiências adquiridas durante a execução dos projetos possam ser organizadas, registradas, disseminadas e reutilizadas.

Segundo a definição do CRIE/COPPE, “A Gestão do Conhecimento (GC) é um processo sistemático para desenvolver, criar, organizar, compartilhar e proteger os ativos intangíveis da empresa, permitindo a sua reutilização de forma segura, nos processos empresariais, contribuindo para atingir os resultados de negócios e para manter a sua posição competitiva.”

A iniciativa presente de implantar práticas de gestão do conhecimento tem o objetivo de criar o ambiente adequado, com base em ferramenta e metodologia, de forma a reunir, organizar, criar o registro de artefatos sobre os projetos que possam ser disseminados e reutilizados. Trata-se de criar um acervo, uma base de conhecimento das melhores práticas, das lições aprendidas sobre os projetos, como também artefatos importantes como fotos, mídias, apresentações, cronograma, orçamento, ou seja, dados relevantes sobre o projeto e que possam ser facilmente recuperados.

Outra prática a ser implementada é uma base de talentos de *stakeholders* que tem participação e influência marcante no projeto.

## Plano do Projeto

As práticas de Gestão do Conhecimento que são propostas no projeto estão descritas de forma sucinta a seguir:

### **Melhores Práticas (Best Practices) e registro das lições aprendidas**

Repositório das melhores práticas de cada projeto; entende-se por melhores práticas tudo o que deu certo e deve ser registrada para ser reutilizado, foco nos resultados positivos, ilustração com fotos e vídeos, *storytelling* (depoimentos realizados por pessoas que contam sua estória).

Registro do que foi vivenciado e que precisa ser registrado para “não ser repetido”, são as experiências vivenciadas sob determinadas circunstâncias, onde escolhas foram feitas e desencadearam novos acontecimentos. O PMI recomenda que após a finalização do projeto as lições aprendidas sejam registradas.

### **Banco de Talentos de Stakeholders (ou Catálogo de Especialistas)**

Esta prática cria um banco de talentos de stakeholders (de gerentes de projetos, equipe do projeto e atores que exercem posições proativas e de destaque nos diversos projetos, fornecedores, credores, agências, Órgãos Estaduais e Federais, comunidades locais, cidadão, gerentes funcionais). A ideia é ter uma base inteligente de talentos com características específicas, talentos de destaque; os fornecedores que deram certos estarão nesta base.

O projeto foi concebido para ser implantado inicialmente no EGP da Casa Civil podendo ser expandido para diversas áreas da Prefeitura que gerenciam projetos de diversas naturezas.

### **Justificativa para realização do projeto (problema/oportunidade)**

O conhecimento é a maior riqueza das organizações... O capital intelectual seu recurso mais valioso... Todos nós já escutamos estas frases... E quanto elas nos tocaram e nos fizeram transformar o ambiente à nossa volta?

DAVENPORT e PRUSAK (1998) definem conhecimento como sendo "informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto, é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, bem como é frequentemente tácito".

A Gestão do Conhecimento destaca a necessidade da empresa promover a transferência rápida e eficiente dos conhecimentos na organização. Assim, a organização que aprende, precisa estruturar processos e rotinas que viabilizem a identificação e a democratização do conhecimento relevante. Esta questão salienta a importância dos processos de conversão do conhecimento, que podem ser classificados em explícito e tácito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser codificado e

## Plano do Projeto

disponibilizado fisicamente para outras pessoas. O conhecimento tácito é aquele que está na mente das pessoas, e que foi adquirido por meio de experiências pessoais e tornam sua comunicação mais difícil. O modelo de Nonaka e Takeushi, (1991) relaciona as duas formas de conhecimento na organização – explícito e tácito – e indica quatro processos de conversão (Socialização, Externalização, Internalização e Combinação).

Em uma empresa em aprendizagem, estes quatro processos estão em interação dinâmica, no que os autores citados, chamaram de “espiral de conhecimentos”.

A PCRJ vive um momento significativo. Desde 2009, faz a sua gestão com base no Plano Estratégico, que tem no bojo um conjunto de iniciativas estratégicas que são desdobradas em um portfólio de programas e projetos. Os projetos são as ações geradoras de resultados que buscam efetividade da Prefeitura para a sociedade do Rio de Janeiro.

O sucesso do projeto de acordo com a gestão avançada de projetos é multidimensional: Eficiência / Clientes / Equipe / Negócio / Futuro. Ou seja: Qual o desempenho? Qual o impacto gerado no cliente? Qual o impacto na equipe? Qual o resultado direto para o negócio? Prepara a Organização para o Futuro?

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) da Casa Civil é responsável por implementar o portfólio de Iniciativas Estratégicas do Plano Estratégico, realizar o monitoramento e comunicar ao Prefeito o status de andamento dos projetos dentro outras atribuições. Hoje existe uma ferramenta que é o EGPWeb e esta receberá um update em 2 (duas) ondas.

As iniciativas estratégicas são desdobradas em programas e projetos que são executados pelas diversas Secretarias e Órgãos da Prefeitura. O EGP é responsável por definir a Organização e as Funções do Sistema Municipal de Gerenciamento de Metas e Projetos, no âmbito do poder Executivo Municipal.

As idéias propostas no projeto deverão ser incorporadas a este Sistema de Gestão.

Com foco neste cenário, escolhemos o presente projeto porque acreditamos que pode agregar valor ao EGP e PCRJ nas seguintes questões:

- Os projetos, além dos dados convencionais registrados no sistema EGPWeb, terão uma camada de registro das melhores práticas e lições aprendidas que vão propiciar a reutilização e o aperfeiçoamento na tomada de decisões; como também serão incorporados os artefatos mais importantes gerados durante o gerenciamento do projeto;

## Plano do Projeto

- A base de talentos de stakeholders será uma iniciativa inovadora que permitirá acessar o capital intelectual que faz a diferença no mundo dos projetos;

Os resultados esperados são:

- Inovação na PCRJ com a Gestão do Conhecimento, cultura da reutilização, do não desperdício, do fazer melhor aquilo que já sabemos que funciona, com os melhores parceiros e com a valorização do capital intelectual: “Fazer talentos e aperfeiçoar o saber fazer”;
- Expansão e enriquecimento da base de dados dos projetos da PCRJ, apoiando como instrumento para tomada de decisão;
- Economicidade com base em melhores práticas e lições aprendidas;
- Eficácia na implementação dos projetos estratégicos;
- Transparência, comunicação e divulgação da carteira de Projetos;
- Mudança de Cultura e Inovação.

### Diagnóstico

A fim de entender a realidade da PCRJ, utilizamos algumas ferramentas de planejamento para avaliar o ambiente organizacional no qual se propõe a implementação da Gestão do Conhecimento.

Assim foi elaborada uma Matriz SWOT, evidenciando os pontos fortes e as fraquezas da organização, bem como as oportunidades e ameaças ali encontradas.

Para fazer uma avaliação das causas da ausência de registro de informação, retenção e transferência do conhecimento, utilizamos a Análise de Causa e Efeito (Espinha de Peixe), de modo a entender a estrutura e desenhar seus processos.

## Plano do Projeto

### Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>•Corpo de servidores qualificado e multidisciplinar</li><li>•Existência de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP e outros)</li><li>•Plano Estratégico</li><li>•Sistema de meritocracia através do Acordo de Resultados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Estrutura hierarquizada e dificuldades de interação entre os diversos órgãos que compõem a PCRJ</li><li>•Inexistência de práticas de retenção e transferência do conhecimento</li><li>•Resistência a inovações</li><li>•Força de trabalho em eminência de aposentadoria</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Alinhamento de poderes (Federal, Estadual e Municipal)</li><li>•Grandes eventos que acontecerão na Cidade até 2016</li><li>•Estabilidade econômica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Mudanças de governo, gerando descontinuidade</li><li>•Marco Legal</li></ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Figura 1- Análise Swot

## Analise de Causa e efeito (Espinha de Peixe)

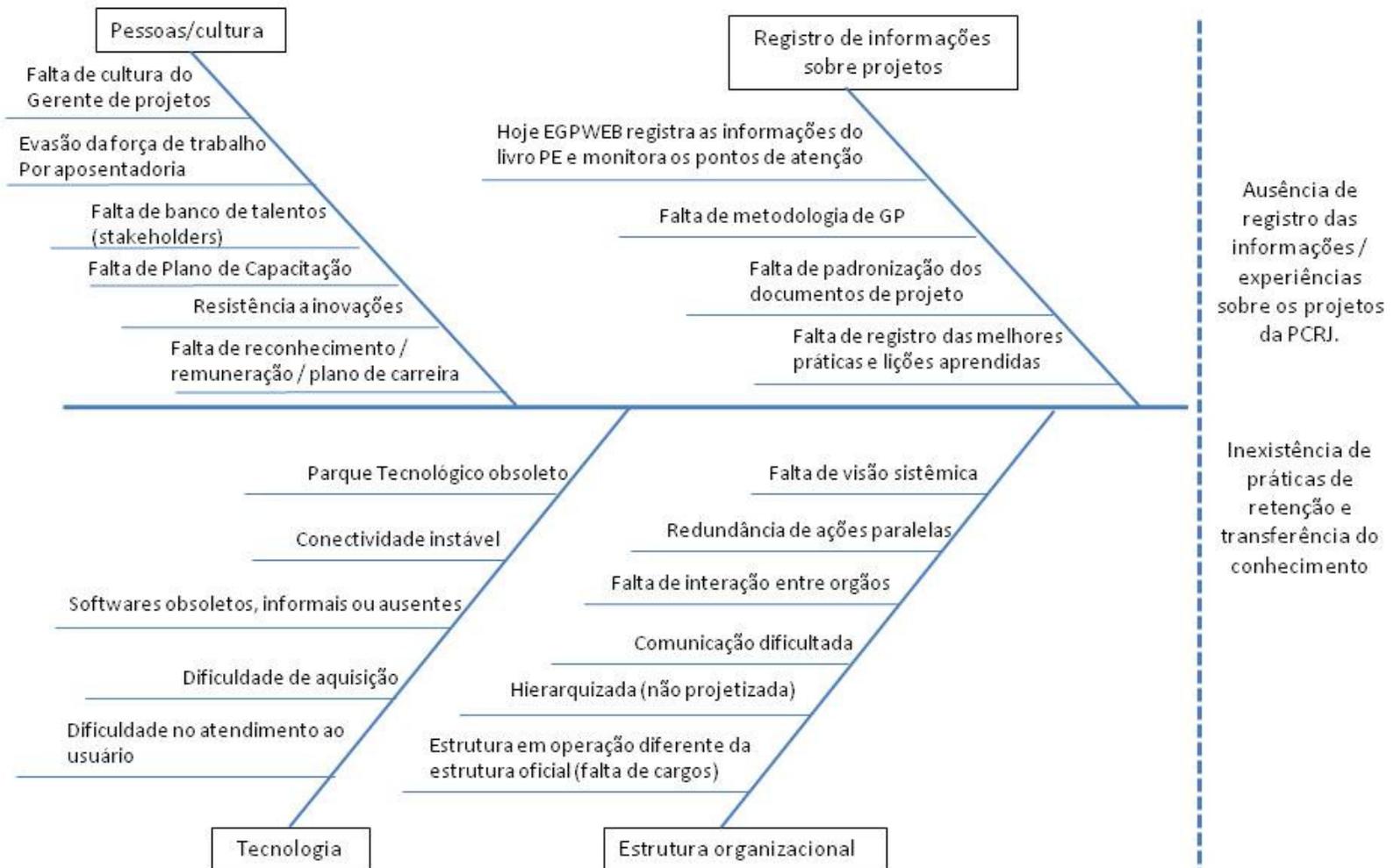
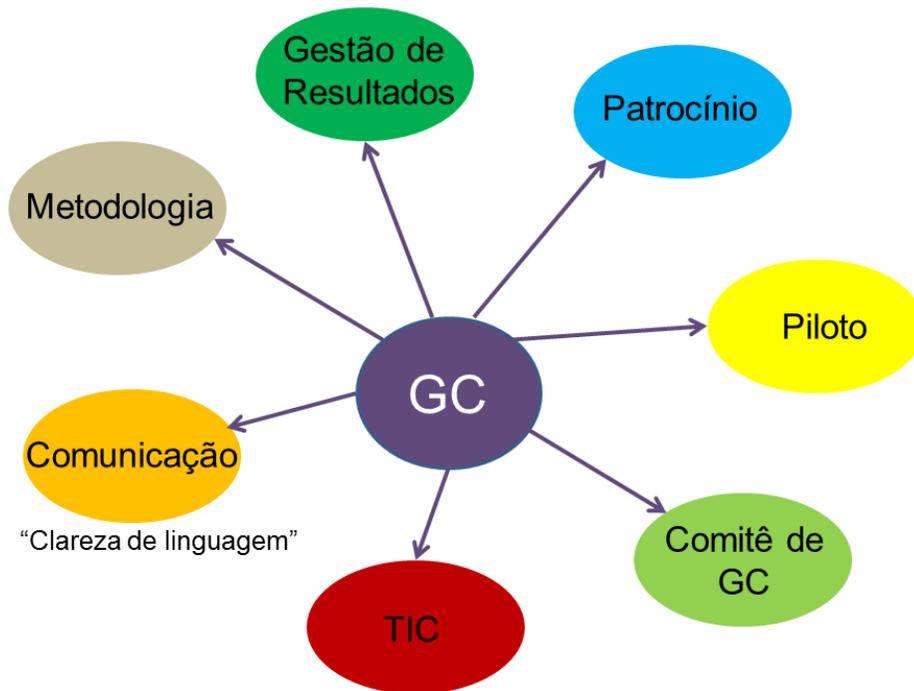


Figura 2- Diagrama de Causa Efeito ou Espinha de Peixe

## Plano do Projeto

Com base nos dados levantados, chegamos à definição de sete Fatores Críticos de Sucesso, conforme gráfico abaixo:



**Figura 3- Fatores Críticos de Sucesso**

### Premissas

- Apoio dos patrocinadores do projeto viabilizando sua implantação;
- Apoio de consultor especialista em GC para elaboração da metodologia e construção de documento para implantação desta metodologia;
- Formação de equipe através de novas contratações ou mobilização de pessoal do quadro;
- Pessoal treinado para alimentação das informações no Portal de GC;
- Apoio dos gerentes dos diferentes Órgãos e Secretarias da PCRJ para conscientizar o corpo técnico sobre os benefícios da utilização das ferramentas de GC;
- Ambiente de hardware e software para implementação do Portal de GC

### Restrições

- Inexistência, no âmbito da PCRJ, de equipe especializada em GC;
- Restrições Orçamentárias.

### Metodologia para implantação da GC

A implantação da GC tem como objetivo criar processos de aquisição, retenção e transferência de conhecimento. Esta se traduz na geração de novas rotinas, acompanhadas da necessidade de novas estruturas organizacionais e conseqüentemente de uma nova cultura de comportamentos e padrões em relação à informação e ao conhecimento como um todo.

Neste contexto, entendemos ser relevante à implementação de uma metodologia eficaz que garanta o envolvimento das pessoas no processo, o comprometimento da equipe e incentive a incorporação e disseminação das novas práticas, conforme especificado nos Fatores Críticos de Sucesso (figura 3).

Para isso, foi definido um procedimento metodológico, baseado nas seguintes ações:

#### 1. Entender a Realidade:

- Análise do ambiente onde se pretende implantar a GC;
- Justificar a importância da GC para a organização;

#### 2. Visualizar o Futuro:

- Promover a cultura da reutilização;
- Comunicar a possibilidade de expansão e enriquecimento da base de dados; economicidade, inovação etc;

#### 3. Definir a Estratégia:

Planejar e desenvolver as ações:

- Definir os objetivos a serem alcançados com a implantação da GC;
- Definir a estrutura de Governança da GC (contratar/alocar executivo com perfil inovador para a implantação do projeto);
- Envolver as pessoas no processo;
- Discutir os fatores críticos de sucesso do projeto;
- Implementar um projeto piloto;
- Avaliar o resultado do projeto piloto;

#### 4. Promover a Mudança:

- Implementar a Ferramenta de TI;
- Implementar a Metodologia;
- Promover treinamento / capacitação;
- Desenvolver Plano de Comunicação;

#### 5. Sustentar a Mudança:

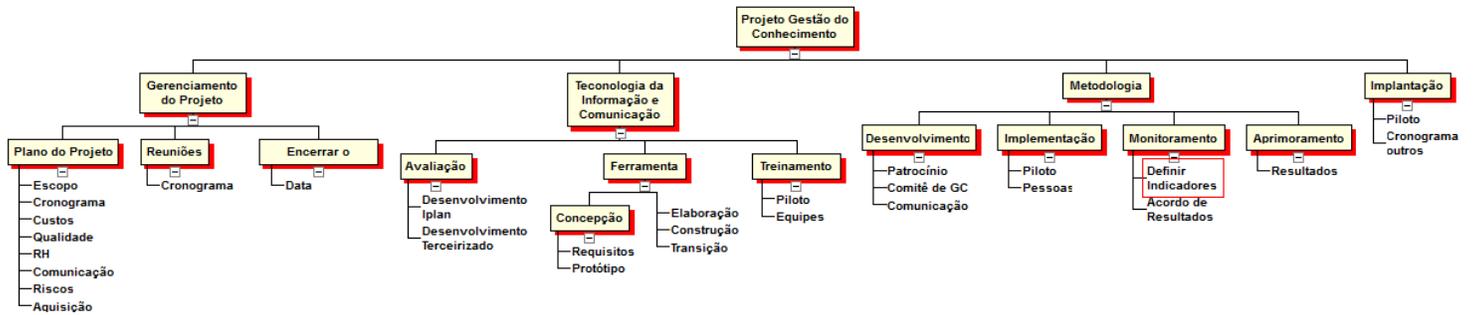
- Definição de metas (Acordo de Resultados);
- Incentivos para mudança de cultura nos comportamentos e padrões;
- Aferição quantitativa e qualitativa dos resultados através de indicadores de esforços, de resultados e de satisfação da população;
- Correção das eventuais falhas;

## Plano do Projeto

- Criação de novas rotinas quando necessário.

## Gerenciamento do Escopo

### EAP



## Cronograma

2013

Atividades		Semanas																				
Início do Projeto	Aprovação do projeto																					
Escolha da Ferramenta de TI	Iplan ou Terceiro																					
Concepção	Especificação de macro requisitos																					
	Refinamento dos requisitos																					
Elaboração																						
Construção																						
Transição																						
Treinamento na Ferramenta																						
Desenvolver Metodologia																						
Implementar Metodologia																						
Monitorar Metodologia																						
Implantar área (projeto) Piloto																						
Cronograma de implantação outras áreas																						



### Gerenciamento de Recursos Humanos

O plano de recursos humanos fornece orientações sobre como os Recursos Humanos do projeto devem ser definidos, mobilizados, gerenciados e controlados e por fim liberados. Deve incluir:

#### Papéis e responsabilidades

Descreve a parte do projeto pela qual a pessoa é responsável e responde pelos resultados. A clareza do papel em relação à autoridade, responsabilidades e limites deve ser documentada.

#### Organograma da equipe

Exibição gráfica das relações hierárquicas das equipes.

#### Plano de gerenciamento de pessoal

Os recursos virão de dentro da organização ou de fontes externas? Os membros precisarão trabalhar em um local? Responderão ao gerente de projetos ou ao gerente funcional?

Inicialmente deverá haver a definição da equipe, seja por meio de mobilização de pessoal do quadro de servidores da PCRJ, seja através da contratação de novos técnicos. A equipe será formada basicamente por:

- Um responsável (Casa Civil);
- Dois assessores;
- Um Gerente de Projetos
- Um analista de negócios (Sistema de Informações, possivelmente do IPLAN);
- Um especialista em GC;
- Um Gerente de Projeto de cada setor que irá utilizar a ferramenta de GC.

## Plano do Projeto

### Gerenciamento de Risco

Descrição	P	I	Estratégia	Ação
Devido a deficiências na metodologia de implantação, poderá ocorrer a não adesão ao modelo, o que poderá levar à descontinuidade na implantação das práticas de GC nos demais setores da PCRJ.	1	3	Evitar	Desenvolver metodologia criteriosa, se possível elaborar testes prévios de funcionamento.
Caso haja dificuldades em formar equipe de treinamento, poderá haver comprometimento do treinamento aos usuários, o que poderá levar à má utilização da ferramenta da GC.	1	3	Evitar	Garantir a contratação de profissional para o treinamento da equipe responsável pela utilização da ferramenta da GC
Devido a dificuldades nos processos licitatórios, poderá haver dificuldades de aquisição de ferramenta e equipamentos necessários, o que poderá inviabilizar a implantação das práticas de GC.	1	3	Evitar	Garantir a aquisição de ferramentas e equipamentos necessários seja através de processo licitatório ou através de algum tipo de legal de contrato de aquisição
Devido ao desconhecimento de pessoal do quadro permanente da PCRJ já familiarizado com as práticas de GC poderá haver dificuldade de formar uma equipe responsável pela gestão do processo como um todo, levando a um baixo aproveitamento do recurso.	2	2	Mitigar	Capacitação de pessoal ou elaboração de instrumentos que permitam a terceirização de equipe.
Devido ao grande número dos projetos em andamento face à proximidade dos grandes eventos de 2014 a 2016, poderá haver necessidade de implantação imediata da ferramenta de GC, reduzindo o tempo disponível para a correta implantação.	1	1	Aceitar	Desenvolver sistema e metodologia enxutas para facilitar implantação em curto prazo

### Gerenciamento da Comunicação

- Criação de logomarca do projeto (identidade);
- Reuniões periódicas para discussão dos assuntos que possam apresentar oportunidades de melhoria;
- Adoção de quadro de atividades, para que todos tomem conhecimento das decisões e situação de sua área;
- Divulgação rápida – seja por meios eletrônicos ou outros – dos processos internos e/ou das idéias que podem ser absorvidas do mundo exterior.
- Criação de um Plano de Gerenciamento de Comunicação, demonstrado no gráfico a seguir.

## Plano do Projeto

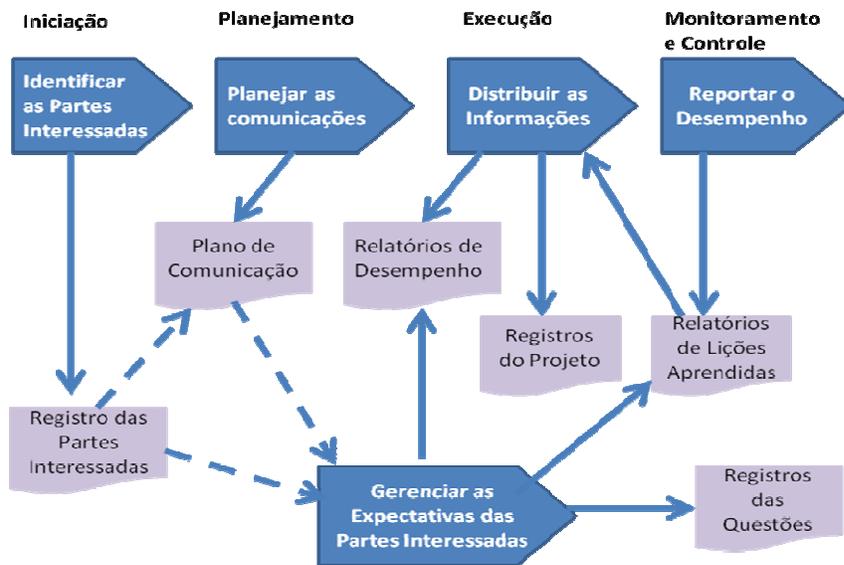


Figura 6- Fluxo do processo de Comunicação

### Plano de Comunicação

- Informações do registro das partes interessadas
- Logística com as pessoas envolvidas, como e quando
- Necessidades de informações internas (entre os órgãos da empresa)
- Necessidades de informações externas (com a mídia, o público, os fornecedores)
- Métodos ou tecnologias usadas para transmitir as informações, como memorandos, email ou comunicados de imprensa
- Recursos alocados para atividade de comunicação: tempo e orçamento
- Orientações e modelos para reuniões
- O uso de um software para gerenciamento do projeto

Figura 7 – Plano de Comunicação - Conteúdo

### Gerenciamento de Aquisições

Existem duas possibilidades para a aquisição da ferramenta de TI a ser implementada, entretanto a opção por uma ou outra solução deverá ser decidida posteriormente.

A primeira possibilidade seria o desenvolvimento do sistema dentro da própria Prefeitura, com a contratação dos serviços da IPLAN-Rio.

Na inviabilidade desta solução deverá ser feita contratação de fornecedor externo através de processo licitatório.

### Custo Estimado

O custo estimado do desenvolvimento do Portal de Gestão do Conhecimento deverá levar em consideração o somatório dos custos dos itens abaixo.

- Reuniões para levantamento de requisitos Elaboração do protótipo do sistema (*wireframe*).
- Criação da identidade visual (*layout*) a ser utilizada no sistema.
- Desenvolvimento do sistema.
- Instalação em produção.
- Treinamento operacional.

Foi levantado o orçamento com uma empresa desenvolvedora da ferramenta Sharepoint que é muito apropriada para a solução. Esta ferramenta tem um software free que permite todo o desenvolvimento do Portal, com a condição que de a Prefeitura tenha a licença do Windows Server. O software a ser utilizado é fornecido gratuitamente, de modo que neste caso, os custos são correspondentes ao esforço de implementação.

O desenvolvimento também poderá ser realizado pelo Iplan, o que não significa ausência de custos.

É importante ressaltar que é um projeto de baixo custo e que a solução será replicada para todas as áreas clientes que produzem projetos bastando apenas que recebam treinamento para se apropriarem da solução.