

TRABALHO FINAL DE CURSO

CARLOS EDUARDO VILELA TIAGO

FERNANDA MARA DOS SANTOS MACHADO

PATRÍCIA VIEIRA ALVES DE LIRA

RAMON ARIGONI ORTIZ

ZALMIR SILVA GARCIA JUNIOR

SISTEMA DE GESTÃO DO CARTÃO FAMÍLIA CARIOCA

DESCRIÇÃO DO PROJETO

O Cartão Família Carioca é um programa de transferência de renda da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ) complementar ao Programa Bolsa Família do Governo Federal que visa apoiar as famílias mais pobres e garantir a elas o direito à alimentação e o acesso à educação e à saúde. Desde o lançamento do programa, em dezembro de 2010, até o final de 2011 a Prefeitura tinha atendido, em média, 85 mil famílias por mês. Um investimento total de R\$ 60,5 milhões, dos quais R\$ 1,7 milhões foram para pagamento de bônus por desempenho dos alunos das escolas municipais¹. Atualmente, recebem o benefício 157.468 famílias².

Mensalmente, a equipe gestora do programa na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social (SMDS) consulta os beneficiários ativos no Cadastro Único do governo federal (Bolsa Família) e na base de beneficiários do CFC. A lista de beneficiários ativos é passada à Secretaria Municipal de Educação (SME) para consulta quanto à frequência escolar de crianças e adolescentes e o comparecimento dos pais em reuniões escolares; e para a Secretaria Municipal de Saúde (SMS) para consulta quanto ao acompanhamento do calendário vacinal de crianças até 6 anos e pré-natal das gestantes. Confirmadas estas condicionantes, a equipe gestora prepara a folha de pagamentos com os beneficiários atendidos e encaminha para a Caixa Econômica Federal para realizar o pagamento.

O Sistema de Gestão do Cartão Família Carioca (SGCFC) é um conjunto de ferramentas e procedimentos para suporte à gestão do Programa Cartão Família Carioca na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Os objetivos do SGCFC incluem a redução em 20% do tempo de emissão da folha mensal de pagamentos, reduzindo o tempo de pagamento do benefício em 5 dias. Adicionalmente, busca-se a atualização da base de beneficiários do programa.

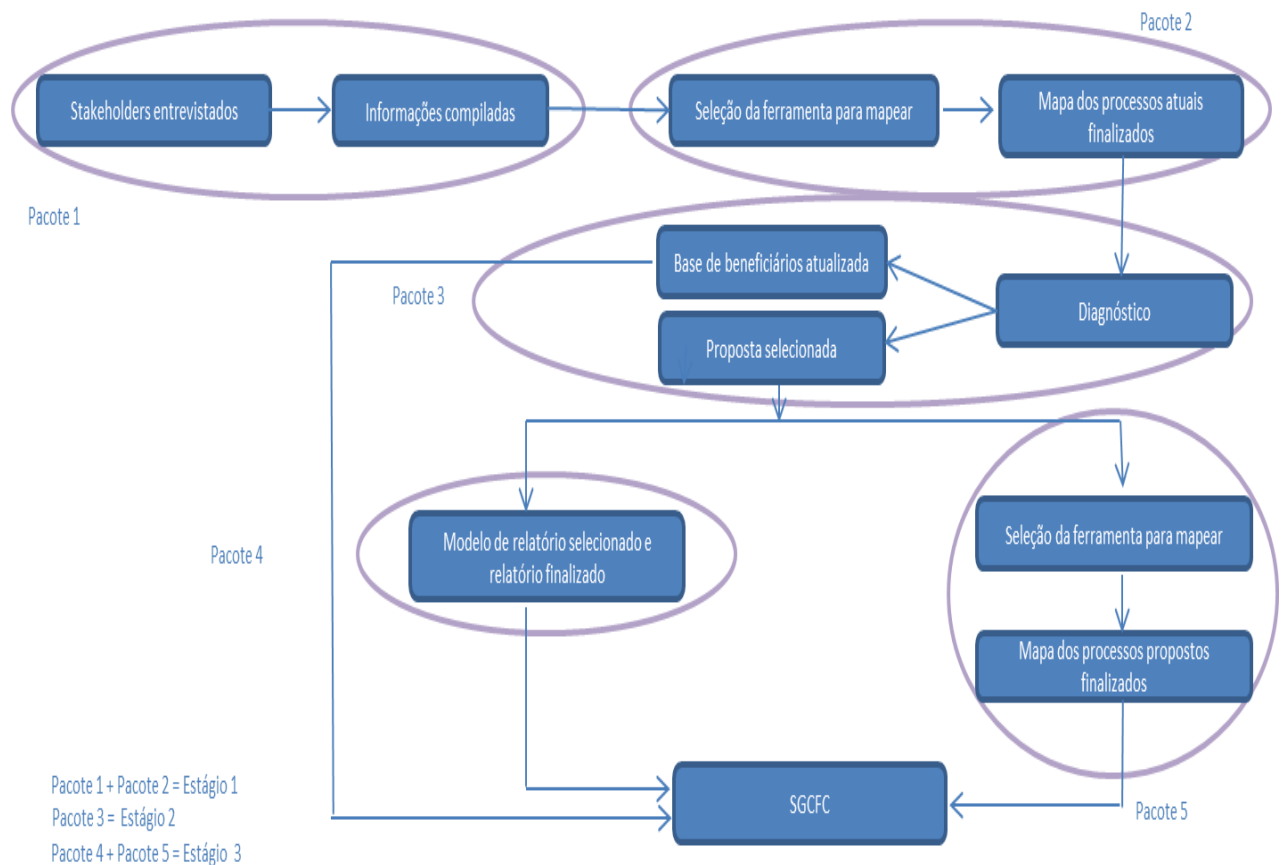
¹ Fonte: http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/124978/DLFE-236796.pdf/cartao_familia_carioca2..pdf

² Fonte: <http://www.cps.fgv.br/cps/familiacarioca/>, último acesso em 21/06/15.

DESCRIÇÃO DE PRODUTOS

Produto é qualquer resultado mensurável, tangível e verificável, que deve ser produzido obrigatoriamente para conclusão do projeto ou de parte dele. O pacote de trabalho é o agrupamento de um ou mais produtos. E cada estágio de execução é marcado por um ou mais pacotes de trabalho. Na figura 1, segue a representação gráfica dos produtos do projeto agrupados em pacotes de trabalho e em estágios de entrega. Em seguida detalhamos cada produto.

Figura 1 – Diagrama de Fluxos dos Produtos



Identificador	1.1			
Título	Stakeholders entrevistados			
Propósito	Obter informações de como é o fluxo de trabalho			
Composição	Seleção dos entrevistados; seleção de perguntas; montagem do questionário.			
Derivação	Processos de entrevistas			
Formato e apresentação	Através de um questionário semiestruturado			
Habilidades requeridas	Especialista em técnicas de entrevista			
Critérios de qualidade	Tolerância	Método	Habilidades requeridas	Responsabilidade
Conseguir todas as informações do questionário preenchidas	0 ou 1	Verificação dos questionários preenchidos	Técnicas de entrevista	Líder do projeto

Identificador	1.2			
Título	Informações compiladas			
Propósito	Reunir e organizar as informações adquiridas nas entrevistas			
Composição	Relatório das informações compiladas			
Derivação	Processos de entrevistas			
Formato e apresentação	Formulário customizado			
Habilidades requeridas	Conhecimento em análise de processos			
Critérios de qualidade	Tolerância	Método	Habilidades requeridas	Responsabilidade
Obter a sequência completa dos processos	0 ou 1	Verificação da sequência lógica dos processos no formulário	Conhecimento em mapeamento dos processos	Líder do projeto

Identificador	1.3			
Título	Seleção da ferramenta para mapear			
Propósito	Definir a ferramenta a ser utilizada no mapeamento dos processos			
Composição	A ferramenta			
Derivação	Metodologia de mapeamento de processos			
Formato e apresentação	Software de mapeamento			
Habilidades requeridas	Conhecimento em análise de processos e em TI			
Critérios de qualidade	Tolerância	Método	Habilidades requeridas	Responsabilidade
Software que possua os recursos adequados para execução do mapeamento das atividades	0 ou 1	Software de acordo com a ABNT e ferramentas da qualidade	Conhecimento de ferramenta de qualidade	Gerente da qualidade do projeto
Software livre	0 ou 1	Verificação da gratuidade	Conhecimento de TI	Consultor de TI

Identificador	1.4			
Título	Mapa dos processos atuais finalizados			
Propósito	Documentar os processos atuais			
Composição	Mapa dos processos			
Derivação	Metodologia de mapeamento de processos			
Formato e apresentação	Fluxogramas			
Habilidades requeridas	Conhecimento em análise de processos e em TI			
Critérios de qualidade	Tolerância	Método	Habilidades requeridas	Responsabilidade
Mapeamento feito em conformidade com a sequência apresentada no item 1.2	0 ou 1	Comparar o mapa com o formulário do item 1.2	Conhecimento em mapeamento dos processos	Líder do projeto

Identificador	2.1			
Título	Diagnóstico			
Propósito	Identificar a situação atual, avaliando as necessidades de melhorias.			
Composição	Relatório do diagnóstico			
Derivação	Necessidade de aperfeiçoamento do fluxo de processos existentes: Necessidade de verificar a redução do número de pagamento das famílias beneficiadas			
Formato e apresentação	Relatório			
Habilidades requeridas	Conhecimento em análise de negócios			
Critérios de qualidade	Tolerância	Método	Habilidades requeridas	Responsabilidade
Conseguir identificar a situação atual	0 ou 1	Avaliação da SMDS	Conhecimento de processos atuais	SMDS

Identificador	2.2			
Título	Proposta selecionada			
Propósito	Escolher a proposta mais adequada			
Composição	Propostas elaboradas; proposta selecionada.			
Derivação	Necessidades identificadas no diagnóstico			
Formato e apresentação	Relatório			
Habilidades requeridas	Conhecimento em análise de negócios			
Critérios de qualidade	Tolerância	Método	Habilidades requeridas	Responsabilidade
A proposta tem que apresentar melhorias na execução das tarefas	0 ou 1	Avaliação da SMDS	Conhecimento de processos atuais	SMDS

Identificador	2.3			
Título	Base de beneficiários atualizada			
Propósito	Atualização das famílias beneficiárias de acordo com o perfil exigido no programa			
Composição	Fórmula de cálculo atualizada a cada 2 anos			
Derivação	Necessidades identificadas no diagnóstico			
Formato e apresentação	Banco de dados			
Habilidades requeridas	Experiência em análises socioeconômicas			
Critérios de qualidade	Tolerância	Método	Habilidades requeridas	Responsabilidade
O banco de dados deve contemplar as famílias que estão no programa bolsa família cumprindo as condicionalidades requeridas.	0 ou 1	Avaliação da SMDS	Conhecimento em análises socioeconômicas	SMDS

Identificador	2.4			
Título	Modelo de relatório selecionado e relatório finalizado			
Propósito	Escolher o modelo mais adequado às necessidades requeridas			
Composição	Modelo de relatório			
Derivação	Metodologia dos trabalhos acadêmicos e normas ABNT.			
Formato e apresentação	Relatório			
Habilidades requeridas	Conhecimento em análise e execução de relatórios			
Critérios de qualidade	Tolerância	Método	Habilidades requeridas	Responsabilidade
O relatório deve apresentar a proposta de forma clara e objetiva	0 ou 1	Avaliação do especialista de processos	Conhecimento em análise de processos	Especialista de processos

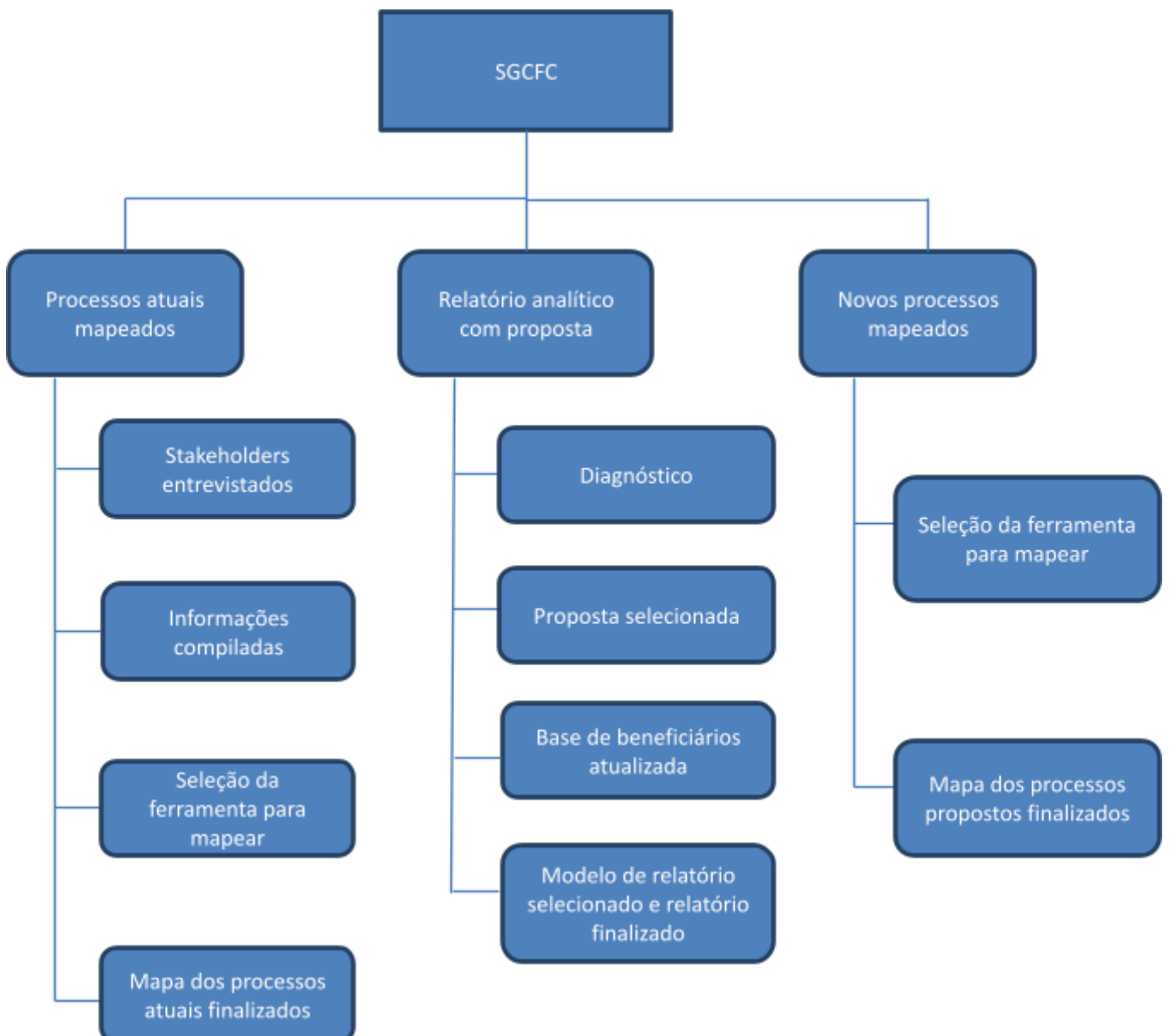
Identificador	3.1			
Título	Seleção da ferramenta para mapear			
Propósito	Escolher a ferramenta que melhor se adapte ao tipo de processo a ser mapeado			
Composição	A ferramenta			
Derivação	Metodologia de mapeamento de processos			
Formato e apresentação	Software de mapeamento			
Habilidades requeridas	Conhecimento em análise de processos e em TI			
Critérios de qualidade	Tolerância	Método	Habilidades requeridas	Responsabilidade
Software que possua os recursos adequados para execução do mapeamento das atividades	0 ou 1	Software de acordo com a ABNT e ferramentas da qualidade	Conhecimento de ferramenta de qualidade	Gerente da qualidade do projeto
Software livre	0 ou 1	Verificação da gratuidade	Conhecimento de TI	Consultor de TI

Identificador	3.2			
Título	Mapa dos processos atuais finalizados			
Propósito	Documentar os novos processos mapeados			
Composição	Mapa dos processos			
Derivação	Metodologia de mapeamento de processos			
Formato e apresentação	Fluxogramas			
Habilidades requeridas	Conhecimento em análise de processos e do software selecionado.			
Critérios de qualidade	Tolerância	Método	Habilidades requeridas	Responsabilidade
Mapeamento feito em conformidade com a proposta definida no item 2.2	0 ou 1	Comparar o mapa com o relatório da proposta	Conhecimento em mapeamento dos processos	Líder do projeto

ESTRUTURA ANALÍTICA DE PRODUTOS

Estrutura Analítica de Projetos (EAP) ou Produtos é um processo de subdivisão das entregas (produtos) e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. O objetivo de uma EAP é identificar elementos finais (produtos, serviços e resultados a serem feitos em um projeto), servindo de base para o planejamento do projeto. A figura 2 descreve a EAP do projeto.

Figura 2 – Estrutura Analítica de Produtos



BUSINESS CASE E ORÇAMENTO

Business case é o documento que fornece informações necessárias do ponto de vista de um negócio, para determinar se o projeto justifica ou não o investimento. É a etapa de um projeto em que se devem analisar os cenários e as possíveis alternativas para melhoria do projeto.

Descrição:

1. Conjunto de ferramentas e procedimentos para suporte à gestão do Programa Cartão Família Carioca dentro da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social (SMDS) da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ).

Razões:

1. Falta de gestão unificada e padronizada do Programa Cartão Família Carioca na SMDS, bem como a desatualização da base de beneficiários.

Opções de negócio:

1. Desenvolvimento de um Sistema de Gestão do Programa Cartão Família Carioca;
2. Contratação de uma Consultoria Externa;
3. Não fazer nada.

Benefícios esperados:

1. Atingimento de novas famílias (aproximadamente 97 mil) que se enquadram no perfil do Programa;
2. Redução do tempo de geração do relatório dos beneficiários em 20%;
3. Otimização no fechamento da folha de pagamento reduzindo o tempo de geração em 5 dias.

Contra-benefícios esperados:

1. Aumento do custeio com a inclusão de novas famílias;

Prazos:

1. Entrega do plano do projeto em junho/2015;
2. Início da execução do projeto em julho/2015;
3. Realização de benefícios em outubro/2015

Custos:

- R\$ 197,6 mil, considerando o custo com mão de obra da equipe do projeto mais a contratação de consultoria externa para atualização da base de beneficiários do programa.

Principais riscos:

- Rejeição da equipe da SMDS e/ou resistência aos novos processos e ferramentas;
- Dificuldade em obter informações da SMDS, SME e SMS.

Orçamento detalhado:

SGCFC-Sistema de Gestão do Cartão Família Carioca	Tempo (dias)						Custos (R\$)		
	pessimista	mais provável	otimista	media ponderada	desvio padrão	variância	Recursos necessários	Estimativa de custos	Total
0-Sistema de Gestão do Cartão Família Carioca	204,0	141,0	78,0	141,0	21,0	441,0	96	197.600,00	197.600,00
1-Processos Atuais Mapeados	71,5	50,0	28,5	50,0	7,2	51,4	62	71.400,00	71.400,00
1.1-Stakeholders Entrevistados	33,0	24,0	15,0	24,0	3,0	9,0	26	34.800,00	34.800,00
1.1.1-Elaborar perguntas	3,0	2,0	1,0	2,0	0,3	0,1	5	3.000,00	3.000,00
1.1.2-Montar questionário preliminar	1,5	1,0	0,5	1,0	0,2	0,0	5	1.500,00	1.500,00
1.1.3-Testar questionário preliminar	4,0	3,0	2,0	3,0	0,3	0,1	5	4.500,00	4.500,00
1.1.4-Validar questionário	1,5	1,0	0,5	1,0	0,2	0,0	1	300,00	300,00
1.1.5-Agendar entrevistas	3,0	2,0	1,0	2,0	0,3	0,1	5	3.000,00	3.000,00
1.1.6-Realizar entrevistas	20,0	15,0	10,0	15,0	1,7	2,8	5	22.500,00	22.500,00
1.1.7-Stakeholders entrevistados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0,00	0,00
1.2-Informações Compiladas	13,0	9,0	5,0	9,0	1,3	1,8	20	13.500,00	13.500,00
1.2.1-Analisar dados coletados	7,0	5,0	3,0	5,0	0,7	0,4	5	7.500,00	7.500,00
1.2.2-Destacar os problemas identificados	1,5	1,0	0,5	1,0	0,2	0,0	5	1.500,00	1.500,00
1.2.3-Sequenciar os processos	1,5	1,0	0,5	1,0	0,2	0,0	5	1.500,00	1.500,00
1.2.4-Organizar informações	3,0	2,0	1,0	2,0	0,3	0,1	5	3.000,00	3.000,00
1.3-Seleção da Ferramenta para Mapear	5,5	4,0	2,5	4,0	0,5	0,3	6	3.600,00	3.600,00
1.3.1-Analisar ferramentas disponíveis	4,0	3,0	2,0	3,0	0,3	0,1	3	2.700,00	2.700,00
1.3.2-Selecionar ferramenta	1,5	1,0	0,5	1,0	0,2	0,0	3	900,00	900,00
1.4-Mapa dos Processos Atuais Finalizados	20,0	13,0	6,0	13,0	2,3	5,4	10	19.500,00	19.500,00
1.4.1-Desenhar processos atuais	15,0	10,0	5,0	10,0	1,7	2,8	5	15.000,00	15.000,00
1.4.2-Validar mapas dos processos atuais	5,0	3,0	1,0	3,0	0,7	0,4	5	4.500,00	4.500,00
1.4.3-Mapeamento concluído	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0,00	0,00
2-Relatório Analítico com Propostas	108,0	75,0	42,0	75,0	11,0	37,2	18,0	104.000,00	104.000,00
2.1-Diagnóstico	20,0	13,0	6,0	13,0	2,3	5,4	5	15.000,00	15.000,00
2.1.1-Desenhar propostas de melhorias	15,0	10,0	5,0	10,0	1,7	2,8	5	15.000,00	15.000,00
2.1.2-Propostas concluídas	5,0	3,0	1,0	3,0	0,7	0,4	0	0,00	0,00
2.2-Proposta Selecionada	23,0	17,0	11,0	17,0	2,0	4,0	10	25.500,00	25.500,00
2.2.1-Validar propostas de melhorias junto à SMDS	20,0	15,0	10,0	15,0	1,7	2,8	5	22.500,00	22.500,00
2.2.2-Selecionar melhor proposta	3,0	2,0	1,0	2,0	0,3	0,1	5	3.000,00	3.000,00
2.3-Atualização da base de beneficiários	45,0	30,0	15,0	30,0	5,0	25,0	0	50.000,00	50.000,00
2.3.1 - Contratação de consultoria para atualização da base	45,0	30,0	15,0	30,0	5,0	25,0	0	50.000,00	50.000,00
2.4-Modelo de Relatório Selecionado e Relatório Finalizado	20,0	15,0	10,0	15,0	1,7	2,8	3	13.500,00	13.500,00
2.4.1-Elaborar relatório analítico	20,0	15,0	10,0	15,0	1,7	2,8	3	13.500,00	13.500,00
2.5-Relatório analítico e proposta finalizados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0,00	0,00
3-Novos Processos Mapeados	24,5	16,0	7,5	16,0	2,8	8,0	16	22.200,00	22.200,00
3.1-Seleção de Ferramenta para Mapear	4,5	3,0	1,5	3,0	0,5	0,3	6	2.700,00	2.700,00
3.1.1-Analisar ferramentas disponíveis	3,0	2,0	1,0	2,0	0,3	0,1	3	1.800,00	1.800,00
3.1.2-Selecionar ferramenta	1,5	1,0	0,5	1,0	0,2	0,0	3	900,00	900,00
3.2-Mapa dos Processos Propostos Finalizados	20,0	13,0	6,0	13,0	2,3	5,4	10	19.500,00	19.500,00
3.2.1-Desenhar processos da proposta selecionada	15,0	10,0	5,0	10,0	1,7	2,8	5	15.000,00	15.000,00
3.2.2-Validar mapas dos processos propostos	5,0	3,0	1,0	3,0	0,7	0,4	5	4.500,00	4.500,00
3.3-Mapas concluídos (novos processos)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0,00	0,00

ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

A estratégia de comunicação define o fluxo de informações do projeto dentre os diversos atores (stakeholders) envolvidos no projeto. É extremamente importante gerenciar a comunicação através da criação, coleta, distribuição, armazenamento e recuperação das informações do projeto. Na figura 3, apresentamos a estratégia de comunicação do projeto.

Figura 3 – Estratégia de Comunicação do Projeto

Stakeholders	Emissor	Mensagens	Canais	Frequência
Prefeito	Coordenador do EGP	Riscos / plano de ação	Reunião	Eventual (quando ocorrer o risco)
Subsecretária da SMDS	Ponto Focal da SMDS	Relatório de status do projeto	E-mail	Quinzenal (às terças-feiras)
Subsecretária da SMDS	Ponto Focal da SMDS	Cronograma do projeto	E-mail	Quinzenal (às quintas-feiras)
Subsecretária da SMDS	Ponto Focal da SMDS	Relatório com os principais benefícios e mudanças proporcionais	E-mail	Eventual (no quinto após o início do projeto)
Ponto Focal da SME Ponto Focal da SMS Subsecretária da SMDS	Líder do Projeto	Apresentação do projeto	Apresentação	Eventual (no terceiro dia após o início do projeto e dois dias antes do término do projeto)
Coordenador do EGP	Líder do Projeto	Andamento do projeto	Apresentação	Mensal (no último dia útil)

MATRIZ DE STAKEHOLDERS

Stakeholders são indivíduos, grupos ou organizações que podem afetar, serem afetados ou se interessam por decisões, atividades, ou saídas do projeto. Analisar os stakeholders é desenvolver uma estratégia apropriada de gerenciamento para efetivamente envolver as partes interessadas durante o ciclo de vida do projeto, baseando-se nas análises de suas necessidades, interesses, e impacto potencial no sucesso do projeto. Na figura 4 segue a relação com a identificação e análise dos stakeholders.

Figura 4 – Identificação e Análise dos Stakeholders

Nome	Cargo	Área	Tels	E-mail	Forças	Fraquezas	Interesses	Nível Poder	Nível Interesse	Tipo Interesse
Zalmir (A)	Gerente Projeto	EGP/CVL	2976-1047	zalmir.egp@gmail.com	Comportamental: liderança	Não ident.	Melhoria do CFC	BAIXO	ALTO	A FAVOR
Olga (B)	Subsec. SMDS	SMDS	2976-1525	olgasalgado.smds@gmail.com	Comportamental: receptividade Técnica: gestor do CFC	Não ident.	Agilizar a gestão do CFC	ALTO	ALTO	A FAVOR
(C)	Focal SMS	SMS			Técnica: conhecimento do órgão	Não ident.	Indiferente	BAIXO	BAIXO	A FAVOR
(D)	Focal SME	SME			Técnica: conhecimento do órgão	Não ident.	Indiferente	BAIXO	BAIXO	A FAVOR
Jeanine (E)	Diretora SMDS	SMDS	2976-2501	nptrenda@yahoo.com.br	Técnica: conhecimento do órgão	Não ident.	Agilizar a execução do CFC	BAIXO	ALTO	A FAVOR
Eduardo Paes (F)	Prefeito	PREFEITURA	2976-1092	edupaes@uol.com.br	Técnica e Política: poder de decisão	Não ident.	Sem interesse em aumentar base	ALTO	BAIXO	CONT RA
Dias (G)	Coord. EGP	EGP/CVL	2976-1047	carlosdias.pcrj@gmail.com	Comportamental: liderança	Não ident.	Melhoria do CFC	ALTO	ALTO	A FAVOR
Carlos Fernanda Patrícia Ramon (H)	Equipe Projeto	EGP/CVL	2976-1047	carlosvilela.egp@gmail.com	Comportamental: engajamento	Não ident.	Melhoria do CFC	BAIXO	ALTO	A FAVOR

O nível de engajamento das partes interessadas pode ser classificado como: (i) **Inconsciente**: não tem consciência do projeto e dos potenciais impactos; (ii) **Resistente**: consciente do projeto e dos potenciais impactos, porém resistente a mudanças; (iii) **Neutro**: consciente do projeto, porém não é resistente nem apoiador; (iv) **Apoiador**: consciente do projeto, dos potenciais impactos e apoiador de mudanças; e (v) **Principal**: consciente do projeto, dos potenciais impactos e ativamente envolvido em garantir o sucesso do projeto. Na figura 5 apresentamos o engajamento dos stakeholders no projeto, enquanto nas figuras 6 e 7 classificamos os stakeholders identificados segundo seus tipos de interesses no projeto.

Figura 5 - Engajamento dos Stakeholders

Nome	Inconsciente	Resistente	Neutro	Apoiador	Principal	Nível de Engajamento Atual	Nível de Engajamento Desejado	Ações de Engajamento O Que	Ações de Engajamento Quem	Ações de Engajamento Quando
Zalmir (A)					A;D	---	---	---	---	---
Olga (B)				A	D	Apoiador	Principal	Apresentar benefícios dos novos processos mapeados	Gerente do projeto e a Equipe	Final etapa 3
(C)	A		D			Inconsciente	Neutro	Comunicar sobre o projeto	Gerente do projeto e a Equipe	Final etapa 3
(D)	A		D			Inconsciente	Neutro	Comunicar sobre o projeto	Gerente do projeto e a Equipe	Final etapa 3
Jeanine (E)				A	D	Apoiador	Principal	Apresentar benefícios dos novos processos mapeados	Gerente do projeto e a Equipe	Final etapa 3
Eduardo Paes (F)	A			D		Inconsciente	Apoiador	Apresentar benefícios dos novos processos mapeados	Gerente do projeto, Carlos Dias e a Equipe	Final etapa 3
Carlos Dias (G)				A;D		---	---	---	---	---
Carlos Vilela Fernanda Mara Patrícia Ramon (H)					A;D	---	---	---	---	---

Figura 6 - Classificação dos Stakeholders por Poder e Interesse

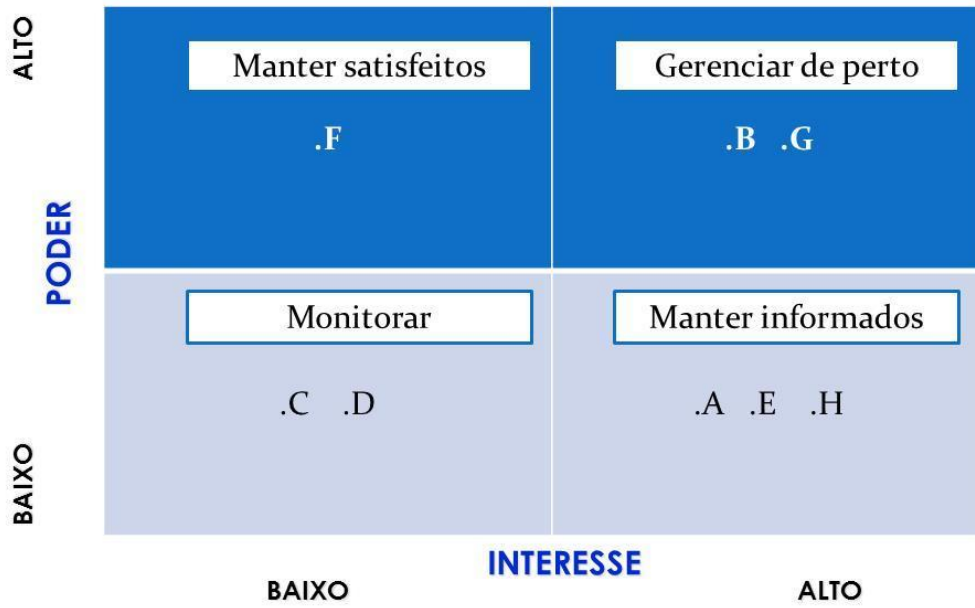
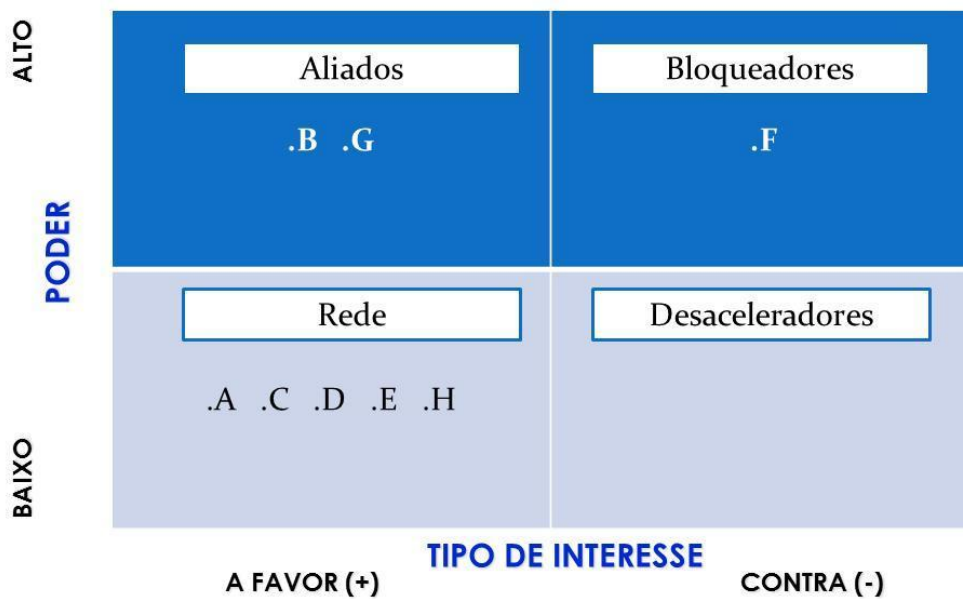


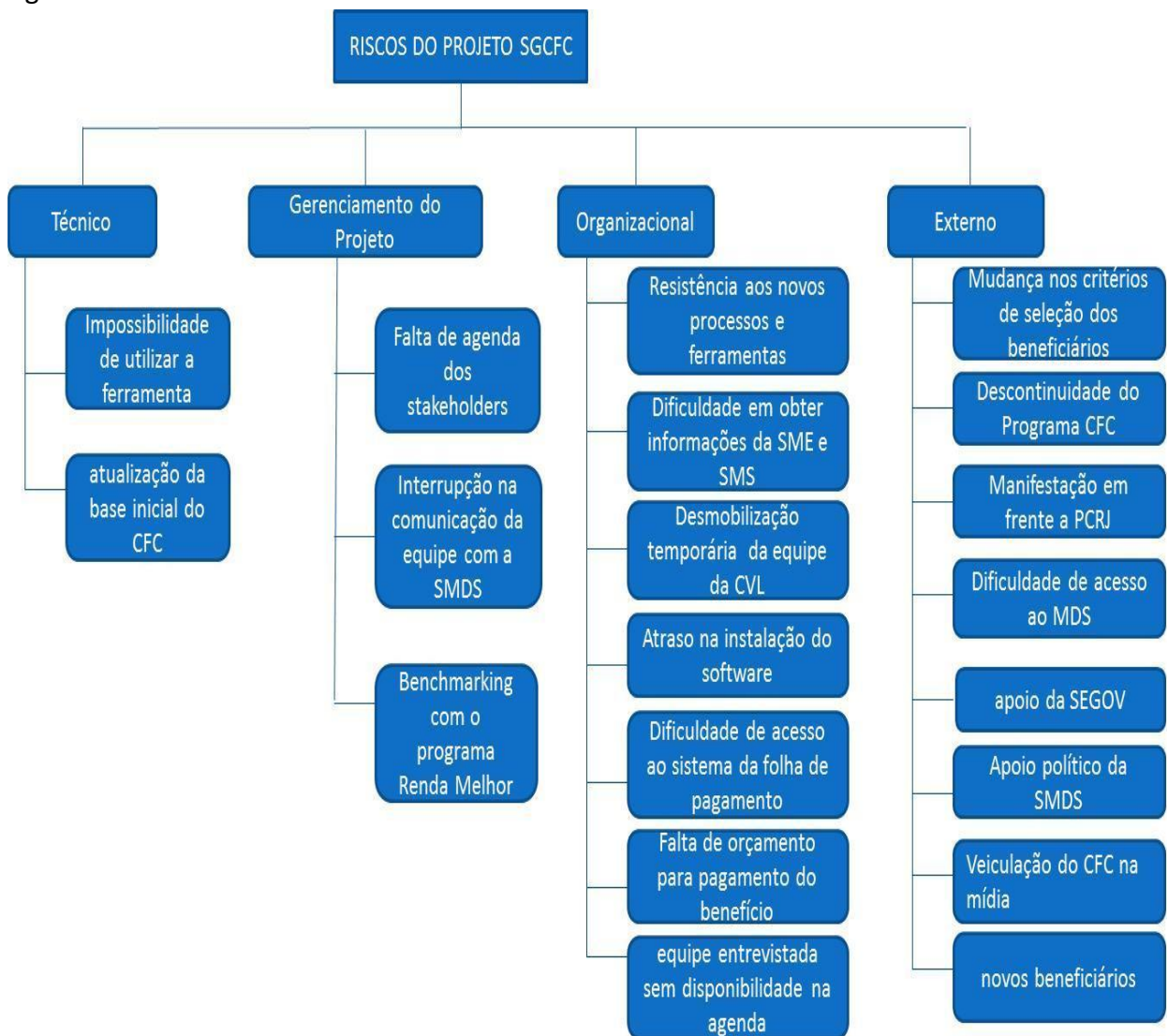
Figura 7 - Classificação dos Stakeholders por Poder e Tipo de Interesse



MATRIZ DE RISCOS

Identificar os riscos é determinar os riscos que podem afetar o projeto e a documentação de suas características. Na figura 8 apresentamos a estrutura analítica de riscos identificados neste projeto e em seguida a Matriz de Riscos categorizada.

Figura 8 - Estrutura Analítica de Riscos



Matriz de Riscos – categoria Organizacional

Risco	Dono do risco	Tomador de ação para riscos	Probabilidade	Impacto	Grau de risco (Pxl)	Probabilidade (%)	Impacto (R\$)	VME	Prioridade	Resposta	Descrição da Resposta	Gatilho de Iminência	Gatilho de Ocorrência
Se houver resistência aos novos processos e ferramentas devido a relutância em alterar o status quo, então o projeto estará inabilitado (AMEAÇA)	Líder do projeto	Líder do projeto	0,3	0,4	0,12	50%	28.800	14.400	12	Reduzir	Convencimento da alta gestão	Pouca aderência da equipe aos novos processos	Recusa da equipe
Se houver dificuldade em obter informações da SME (Secretaria de Educação) e SMS (Secretaria de Saúde) devido a não cooperação desses órgãos, então haverá atraso no cronograma (AMEAÇA)	Líder do projeto	Líder do projeto	0,5	0,2	0,10	30%	15.000 (10 dias de atraso)	4.500	9	Reduzir	Procurar obter todas as informações necessárias, quando tiver reunião com os stakeholders da SME e SMS	Pouco acesso aos funcionários da SME e SMS	Impossibilidade de obter informações da SME e SMS
Se houver atraso na instalação do software devido a indisponibilidade da Iplan (Empresa Municipal de Informática), então haverá atraso no cronograma (AMEAÇA)	Líder do projeto	Iplan	0,3	0,1	0,03	30%	7.500 (5 dias)	2.250	7	Reduzir	Montar um cronograma de instalação do software na máquina dos usuários do programa com a Iplan	Indisponibilidade do profissional que irá instalar o software	O software não foi instalado no prazo previsto
Se houver dificuldade de acesso ao sistema interno que gera a folha	Líder do projeto	Líder do projeto	0,5	0,2	0,10	10%	22.500 (15 dias)	2.250	7	Reduzir	Ter mais de um ambiente de software/hardw	Quando os usuários começam a	Quando o sistema fica inacessível

de pagamento do benefício devido a dependência da equipe da SMDS, então haverá atraso no cronograma <i>(AMEAÇA)</i>											are disponível para controle e emissão da folha	relatar que o sistema não está acessível	
Se o benefício não puder ser pago devido a falta de orçamento, então o projeto será cancelado <i>(AMEAÇA)</i>	Líder do projeto	Prefeito	0,3	0,8	0,24	50%	28.000 (custo total do projeto)	14.400	12	Aceitar	Não tomar ações de intervenção	Orçamento da secretaria em discussão	Verba para o pagamento do benefício for negada pelo prefeito
Se a equipe entrevistada tiver disponibilidade na agenda (engajamento), então haverá ganho no cronograma <i>(OPORTUNIDADE)</i>	Líder do projeto	Líder do projeto	0,5	0,4	0,20	50%	7.500 (5 dias)	3.750	2	Aumentar	Providenciar diversos horários e dividir a equipe para aumentar a disponibilidade da agenda	A equipe do CFC ter vários horários livres para agendar	Todas as entrevistas agendadas para a mesma semana

Matriz de Riscos – categoria Gerenciamento do Projeto

Risco	Dono do risco	Tomador de ação para riscos	Probabilidade	Impacto	Grau de risco (Pxl)	Probabilidade (%)	Impacto (R\$)	VME	Prioridade	Resposta	Descrição da Resposta	Gatilho de Iminência	Gatilho de Ocorrência
Se houver falta de agenda dos stakeholders devido a indisponibilidade de equipe, então haverá atraso no cronograma (AMEAÇA)	Líder do projeto	Líder do projeto	0,5	0,2	0,10	30%	7.500 (5 dias)	2.250	7	Reduzir	Agendar as reuniões com os stakeholders no início do projeto, garantindo uma folga para reagendamento, caso seja necessário.	Incompatibilidade nas agendas dos stakeholders	Não ocorrência de reunião
Se houver interrupção na comunicação da equipe com a equipe da SMDS (Secretaria de Desenvolvimento Social) devido a ausência do ponto focal, então haverá atraso no cronograma (AMEAÇA)	Líder do projeto	Líder do projeto	0,9	0,1	0,09	30%	7.500 (5 dias)	2.250	7	Aceitar	Não tomar ações de intervenção	Não conseguir entrar em contato com o ponto focal	Ausência do ponto focal que já esteja ocasionando um atraso no andamento do projeto
Se a equipe do projeto adquirir mais conhecimento sobre o benefício devido ao Benchmarking com o programa Renda Melhor, então o projeto poderá ter seu escopo melhorado (OPORTUNIDADE)	Líder do projeto	Líder do projeto	0,5	0,4	0,20	50%	15.000 (10 dias)	7.500	1	Explorar	Fazer contato com os responsáveis pelo projeto o Estado	Disponibilidade da equipe do programa Renda Melhor em nos receber	Reunião com a equipe do programa Renda Melhor ser um sucesso e nos trazer muitas informações importantes

Matriz de Riscos – categoria Externo

Risco	Dono do risco	Tomador de ação para riscos	Probabilidade	Impacto	Grau de risco (Pxl)	Probabilidade (%)	Impacto (R\$)	VME	Prioridade	Resposta	Descrição da Resposta	Gatilho de Iminência	Gatilho de Ocorrência
Se houver mudança nos critérios de seleção dos beneficiários devido a alteração na legislação, então haverá atraso no cronograma (AMEAÇA)	Líder do projeto	Líder do projeto	0,3	0,4	0,12	30%	15.000 (10 dias)	3.000	8	Aceitar	Não tomar ações de intervenção	Publicação de uma nova legislação sobre o CFC	Altera o processo de controle dos beneficiários
Se houver descontinuidade do programa CFC (Cartão Família Carioca) devido a mudança de governo, então o projeto será encerrado (AMEAÇA)	Secretário SMDS	Líder do projeto	0,3	0,4	0,12	30%	28.800	8.640	11	Aceitar	Não há ação de intervenção, mas sim de monitoramento	Veiculação de notícias sobre novas regras do CFC	Publicação de novas regras do CFC
Se houver dificuldade de acesso ao CASS/PCRJ (Centro Administrativo São Sebastião) devido a manifestação em frente à PCRJ, então haverá atraso de cronograma (AMEAÇA)	Líder do projeto	Líder do projeto	0,1	0,1	0,01	10%	3.000 (2 dias)	300	5	Aceitar	Não há ação de intervenção, mas sim de monitoramento	Agendamento de manifestação em frente ao CASS	Realização da manifestação em frente ao CASS
Se houver falta de informação devido a dificuldade de acesso ao MDS, então haverá atraso no cronograma (AMEAÇA)	Líder do projeto	Líder do projeto	0,1	0,1	0,01	10%	15.000 (10 dias)	1.000	6	Aceitar	Não há ação de intervenção, mas sim de monitoramento	MDS não responder aos contatos iniciais da equipe	MDS não responder qualquer contato da equipe
Se houver apoio da SEGOV (Secretaria Executiva de	Secretário da SEGOV	Prefeito	0,5	0,4	0,20	20%	0,0	0,0	3	Compartilhar	Formar parceria com a coordenação do	Se o secretário demonstrar	Se o próprio secretário solicitar que o

Coordenação de Governo) devido a mudança no cenário político, então o projeto será alavancado <i>(OPORTUNIDADE)</i>											EGP para alavancar o projeto	interesse pelo projeto CFC	projeto seja alavancado
Se houver apoio político da SMDS devido a dedicação dada ao projeto, então o projeto será alavancado <i>(OPORTUNIDADE)</i>	Secretário da SMDS	Líder do projeto	0,5	0,4	0,20	50%	0,00	0,00	3	Compartilhar	Aumentar o poder de persuasão sobre os envolvidos no programa	Se o Secretário estiver cobrando resultados	Quando é percebido o forte comprometimento dos envolvidos no programa
Se houver veiculação do programa CFC na mídia a fim de que todos tenham conhecimento do programa, então evitaremos que beneficiários não sejam beneficiados <i>(OPORTUNIDADE)</i>	Líder do projeto	Prefeito	0,5	0,4	0,20	30%	0,00	0,00	3	Explorar	Apresentar ao Prefeito a importância da divulgação do programa na mídia, tendo em vista que ainda faltam muitas famílias serem beneficiadas com o programa	Se o Prefeito demonstra interesse	Se o Prefeito solicitar a equipe de comunicação um plano de ação

Matriz de Riscos – categoria Técnico

Risco	Dono do risco	Tomador de ação para riscos	Probabilidade	Impacto	Grau de risco (Pxl)	Probabilidade (%)	Impacto (R\$)	VME	Prioridade	Resposta	Descrição da Resposta	Gatilho de Iminência	Gatilho de Ocorrência
Se houver impossibilidade de utilizar a ferramenta escolhida devido a ferramenta deixar de ser livre, então haverá aumento no custo do projeto <i>(AMEAÇA)</i>	Líder do projeto	Líder do projeto	0,1	0,4	0,04	10%	1.000	100	4	Aceitar	Não há ação de intervenção, mas sim de monitoramento	Veiculação de notícias sobre início de cobrança por licença do software	Cobrança por licença do software
Se houver atualização da base inicial do CFC devido a abertura do código de cálculo, então aumentará a abrangência do programa no município <i>(OPORTUNIDADE)</i>	Líder do projeto	Prefeito	0,5	0,4	0,20	30%	0,00	0,00	3	Aumentar	Se atualizar a base de cálculo do programa, revendo os critérios de aderência ao programa	Se o secretário da SMDS demonstrar interesse em atualizar a base de cálculo	Se a equipe da SMDS se mobilizar para rever o código de cálculo do programa
Se houver novos beneficiários devido a uma integração com o programa Bolsa Família, então aumentará a abrangência do programa no município <i>(OPORTUNIDADE)</i>	Líder do projeto	Prefeito	0,5	0,4	0,20	30%	0,00	0,00	3	Explorar	Apresentar ao Prefeito uma proposta de integração dos programas, destacando os benefícios decorrentes dessa integração	Se o Prefeito demonstra interesse	Se o Prefeito conversar com o Governador sobre a integração dos programas

CRONOGRAMA (diagrama de Gant em anexo)

	NOME	INÍCIO	FIM	ANTECESSOR	SUCESSOR
1	0-Sistema de Gestão do Cartão Família Carioca	01/07/15	03/11/15		
2	1-Processos Atuais Mapeados	01/07/15	31/08/15		23;35
3	1.1-Stakeholders Entrevistados	01/07/15	31/07/15		11;16
4	1.1.1-Elaborar perguntas	01/07/15	03/07/15		5
5	1.1.2-Montar questionário preliminar	03/07/15	06/07/15	4	6;8
6	1.1.3-Testar questionário preliminar	06/07/15	09/07/15	5	7
7	1.1.4-Validar questionário	09/07/15	10/07/15	6	9
8	1.1.5-Agendar entrevistas	06/07/15	08/07/15	5	9
9	1.1.6-Realizar entrevistas	10/07/15	31/07/15	7;8	12;17;10
10	1.1.7-Stakeholders entrevistados	31/07/15	31/07/15	9	
11	1.2-Informações Compiladas	31/07/15	12/08/15	3	20
12	1.2.1-Analisar dados coletados	31/07/15	07/08/15	9	13;14
13	1.2.2-Destacar os problemas identificados	07/08/15	10/08/15	12	15
14	1.2.3-Sequenciar os processos	07/08/15	10/08/15	12	15
15	1.2.4-Organizar informações	10/08/15	12/08/15	13;14	19
16	1.3-Seleção da Ferramenta para Mapear	31/07/15	06/08/15	3	20
17	1.3.1-Analisar ferramentas disponíveis	31/07/15	05/08/15	9	18
18	1.3.2-Selecionar ferramenta	05/08/15	06/08/15	17	19
19	1.4-Mapa dos Processos Atuais Finalizados	12/08/15	31/08/15	15;18	24
20	1.4.1-Desenhar processos atuais	12/08/15	26/08/15	11;16	21
21	1.4.2-Validar mapas dos processos atuais	26/08/15	31/08/15	20	25;36;37;22

22	1.4.3-Mapeamento concluído	31/08/15	31/08/15	21	
23	2-Relatório Analítico com Propostas	31/08/15	12/10/15	2	35
24	2.1-Diagnóstico	31/08/15	14/09/15	19	27;32
25	2.1.1-Desenhar propostas de melhorias	31/08/15	14/09/15	21	28;33;26
26	2.1.2-Propostas concluídas	14/09/15	14/09/15	25	
27	2.2-Proposta Seleccionada	14/09/15	07/10/15	24	
28	2.2.1-Validar propostas de melhorias junto à SMDS	14/09/15	05/10/15	25	29;34
29	2.2.2-Selecionar melhor proposta	05/10/15	07/10/15	28	36;37
30	2.3-Base de beneficiários atualizada	31/08/15	12/10/15		
31	2.3.1-Contratação de Consultoria externa	31/08/15	12/10/15		34
32	2.4-Modelo de Relatório Seleccionado e Relatório Finalizado	14/09/15	05/10/15	24	
33	2.4.1-Elaborar relatório analítico	14/09/15	05/10/15	25	34
34	2.5-Relatório analítico e proposta finalizados	12/10/15	12/10/15	28;33;31	
35	3-Novos Processos Mapeados	12/10/15	03/11/15	2;23	
36	3.1-Seleção de Ferramenta para Mapear	12/10/15	15/10/15	21;29	39
37	3.1.1-Analisar ferramentas disponíveis	12/10/15	14/10/15	21;29	38;42
38	3.1.2-Selecionar ferramenta	14/10/15	15/10/15	37	40
39	3.2-Mapa dos Processos Propostos Finalizados	15/10/15	03/11/15	36	
40	3.2.1-Desenhar processos da proposta seleccionada	15/10/15	29/10/15	38	41
41	3.2.2-Validar mapas dos processos propostos	29/10/15	03/11/15	40	42
42	3.3-Mapas concluídos (novos processos)	03/11/15	03/11/15	37;41	