

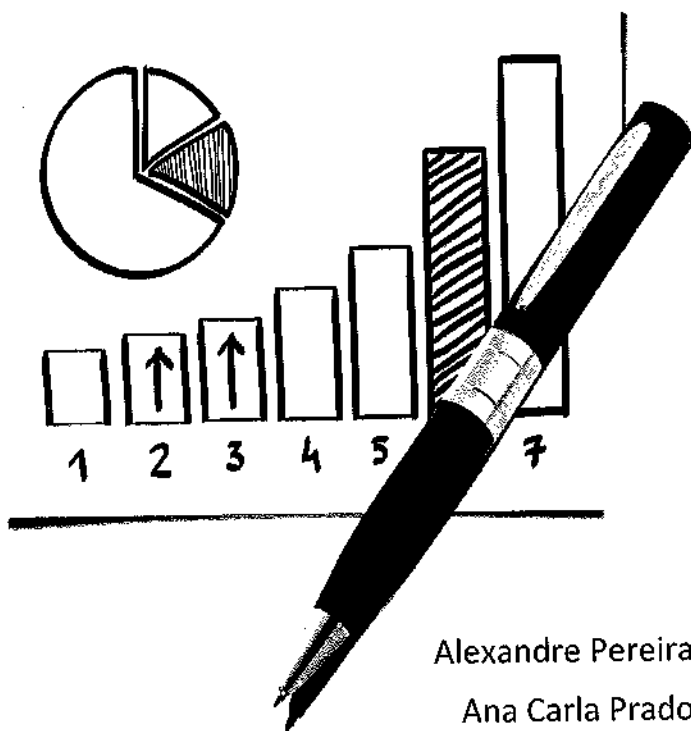


PROGRAMA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E METAS

TRABALHO FINAL

*Criação de escritórios de projetos setoriais
na Prefeitura do Rio de Janeiro*

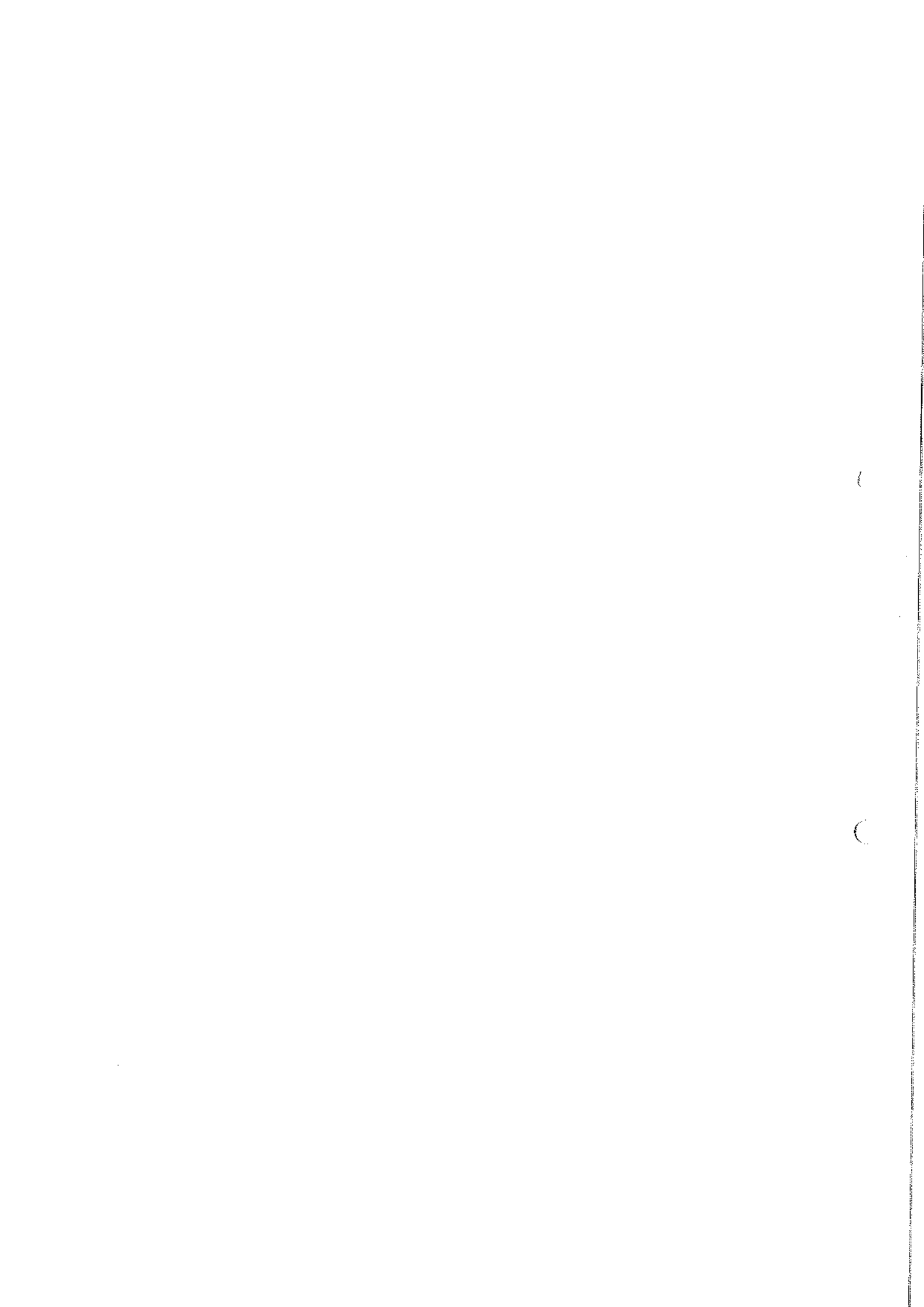
Outubro/2015



Alexandre Pereira
Ana Carla Prado
Fabiano Camilo
Renata Rezende
Roberto Carneiro
Viviane Santos

40
5





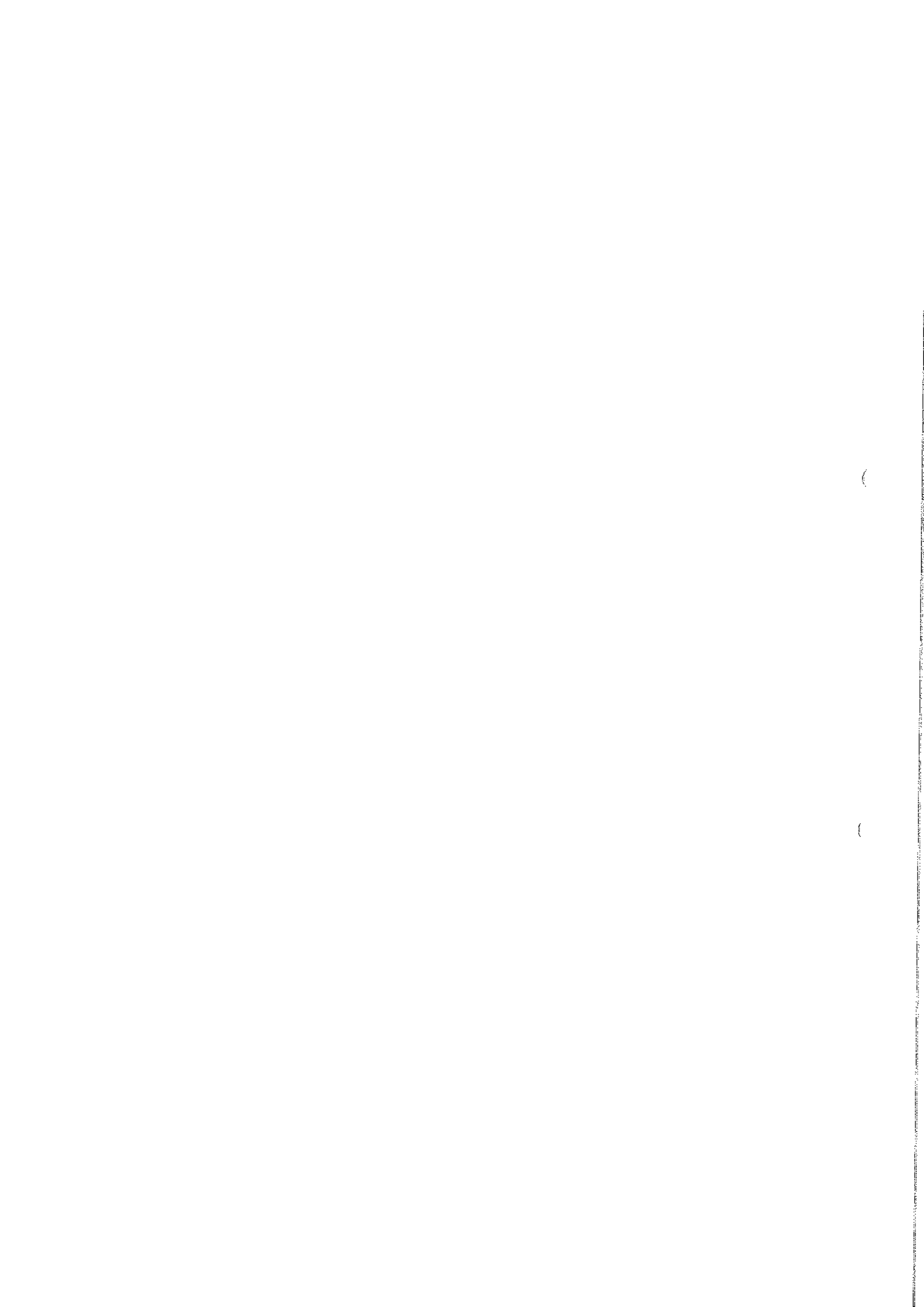
ALEXANDRE PEREIRA
ANA CARLA PRADO
FABIANO CAMILO
RENATA AMARAL REZENDE
ROBERTO CARNEIRO
VIVIANE SANTOS

**CRIAÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS SETORIAIS
NA PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO**

**Trabalho final apresentado à Fundação Dom
Cabral como requisito parcial para conclusão do
Curso de Gerenciamento de Projetos e Metas**

Rio de Janeiro
2015





Sumário

1	BUSINESS CASE	4
1.1	Razões	4
1.2	Opções de Negócio	4
1.3	Benefícios Esperados	5
1.4	Contra Benefícios Esperados	5
1.5	Prazos	5
1.6	Custos	6
1.7	Avaliação do Investimento	6
1.8	Principais Riscos	7
1.8.1	Favoráveis	7
1.8.2	Desfavoráveis	7
2	GERENCIAMENTO DE ESCOPO E QUALIDADE	8
2.1	Descrição do Produto do Projeto	8
2.2	Estrutura Analítica de Produtos (EAP)	9
2.3	Diagrama de Fluxo de Produtos, Pacotes de Trabalho e Estágios de Entrega	10
2.3.1	Descrição dos Produtos (Descrição das Entregas)	11
2.3.2	Descrição dos Pacotes de Trabalho (Estágio de Entrega)	28
2.4	Registro da Qualidade	34
3	CRONOGRAMA	38
3.1	Cronograma Resumido	38
3.2	Cronograma Expandido (Diagnóstico e Plano de Implementação)	39
3.3	Cronograma Expandido (EGPs setoriais)	40
3.4	Orçamento	42
3.4.1	Alteração na Proposta	43
4	GERENCIAMENTO DE RISCOS	44

	4.1	Identificar (Registro de Riscos)	44
	4.1.1	Estrutura Analítica dos Riscos (EAR).....	44
	4.2	Avaliar	46
	4.2.1	Análise Qualitativa dos Riscos.....	46
	4.3	Análise Quantitativa dos Riscos	47
	4.4	Planejar (Resposta aos Riscos)	48
5		COMUNICAÇÃO PROFISSIONAL NO AMBIENTE DE PROJETOS	51
	5.1	Identificação de <i>Stakeholders</i>	51
	5.2	Estratégia de Gerenciamento de Comunicação	52
	5.3	Identificação, Classificação e Análise dos <i>Stakeholders</i>	53
	5.4	Matriz: Poder x Interesse	54
	5.5	Matriz: Poder x Tipo de Interesse	55
	5.6	Nível de Engajamento de <i>Stakeholders</i> e Ações para Engajamento de <i>Stakeholders</i> ..	57
	5.7	Forças e Fraquezas dos <i>Stakeholders</i>	59

1 BUSINESS CASE

O projeto tem como objetivos a criação de EGPs setoriais nos principais órgãos da PCRJ e uniformização de procedimentos e ferramentas de acompanhamento de projetos, para que haja atuação articulada com o EGP da Casa Civil.

1.1 Razões

- Necessidade de difusão da cultura de gerenciamento de projetos na PCRJ;
- Falta de uniformidade nos procedimentos e ferramentas utilizados pelos entes da administração no gerenciamento de seus projetos;
- Possibilidade de aprimorar o acompanhamento dos projetos de cada órgão, tanto pela alta gestão dos próprios órgãos, quanto pelo EGP da Casa Civil.

1.2 Opções de Negócio

A. Não Implementá-lo (“Rejeitar”)

Problemas: perder uma oportunidade de aprofundar a cultura de gerenciamento de projetos, requisito essencial para maior alcance das metas estratégicas da Administração Pública.

B. Implementá-lo em momento mais oportuno (“Adiar”): devido a variáveis de cunho político, econômico ou de maturidade organizacional.

Problema: retardar o processo de capilarização da gestão de projetos e de refinamento dos padrões de acompanhamento de metas. Interromper ou congelar a cadeia de valor da atividade de gerenciamento de projetos. Permitir que entes que se interessem por implementar o gerenciamento de projetos a partir de agora o façam com metodologias distintas ao EGP da Casa Civil.

C. Implementá-lo (“Seguir em Frente”)

Problemas: à frente, nos contra benefícios e riscos demonstrados.

1.3 Benefícios Esperados

- Uniformização de procedimentos e ferramentas de gerenciamento de projetos na PCRJ, aumentando a qualidade do monitoramento da alta gestão, e gerando mais eficiência e efetividade para a administração como um todo;
- Formação de equipes de funcionários treinados e capacitados em gerenciamento de projetos, em nível intermediário, em cada órgão participante do projeto, ao final do processo de implementação.

1.4 Contra Benefícios Esperados

- Aumento de estrutura/custos;
- Percepção de ingerência da Casa Civil nos órgãos.

1.5 Prazos

- Prazo para definição de um conjunto de ferramentas e procedimentos a serem replicados: 4 meses;
- Prazo para implementação dos 3 primeiros EGPs setoriais: 1 ano;
- Prazo para a realização dos benefícios: 6 meses após o início do funcionamento dos EGPs setoriais.

1.6 Custos

- Equipe do projeto (2 Membros de Equipe e 1 Auxiliar Administrativo) (R\$180.000,00);
- Material de consumo: custo de impressão e resmas de papel para relatórios e manuais (R\$950,00);
- Profissional de RH (R\$10.500,00);
- Instrutor para treinamento de funcionários dos órgãos que participarão dos EGPs setoriais (R\$50.000,00);
- Material Permanente: instalações, móveis e computadores (R\$39.600,00);
- Tecnologia da Informação: software (R\$15.200,00);
- Custo anual estimado para manutenção de cada novo EGP criado (R\$280.000,00);
- TOTAL IMPLANTAÇÃO: R\$292.650,00;
- TOTAL CUSTEIO ANUAL: R\$840.000,00.

1.7 Avaliação do Investimento

- Na estrutura organizacional da PCRJ, há, atualmente, o EGP da Casa Civil e EGPs setoriais em alguns órgãos. Existe, portanto, uma estrutura prévia e uma prática de gerenciamento de projetos, que certamente poderão contribuir para o desenvolvimento do projeto e a obtenção do seu produto;
- Há órgãos que, embora detenham conhecimentos e experiências em gerenciamento de projetos, não possuem escritórios formalmente implantados e que demonstram interesse de que sejam criados EGPs setoriais em sua estrutura organizacional;
- A implantação do projeto e o funcionamento posterior dos EGPs setoriais não envolve grandes dispêndios de recursos financeiros.

1.8 Principais Riscos

1.8.1 Favoráveis

- Demanda por implantação de EGPs, por parte dos entes da PCRJ, ser maior do que a prevista, possibilitando uma melhor seleção dos órgãos de implantação dos EGPs setoriais.
- Melhor formação em gerenciamento de projetos dos servidores selecionados para trabalhar nos EGPs setoriais pode diminuir os custos previstos para treinamento;

1.8.2 Desfavoráveis

- Falta de engajamento por parte dos órgãos em consequência do entendimento de que o modelo está sendo imposto pela CVL;
- Falta de aderência, em alguns órgãos, à cultura de gerenciamento de projetos e consequente falta de patrocínio, por parte de sua alta gestão, para a implementação de EGPs setoriais;
- Equívocos nos diagnósticos de maturidade em gerenciamento de projetos dos órgãos da PCRJ.

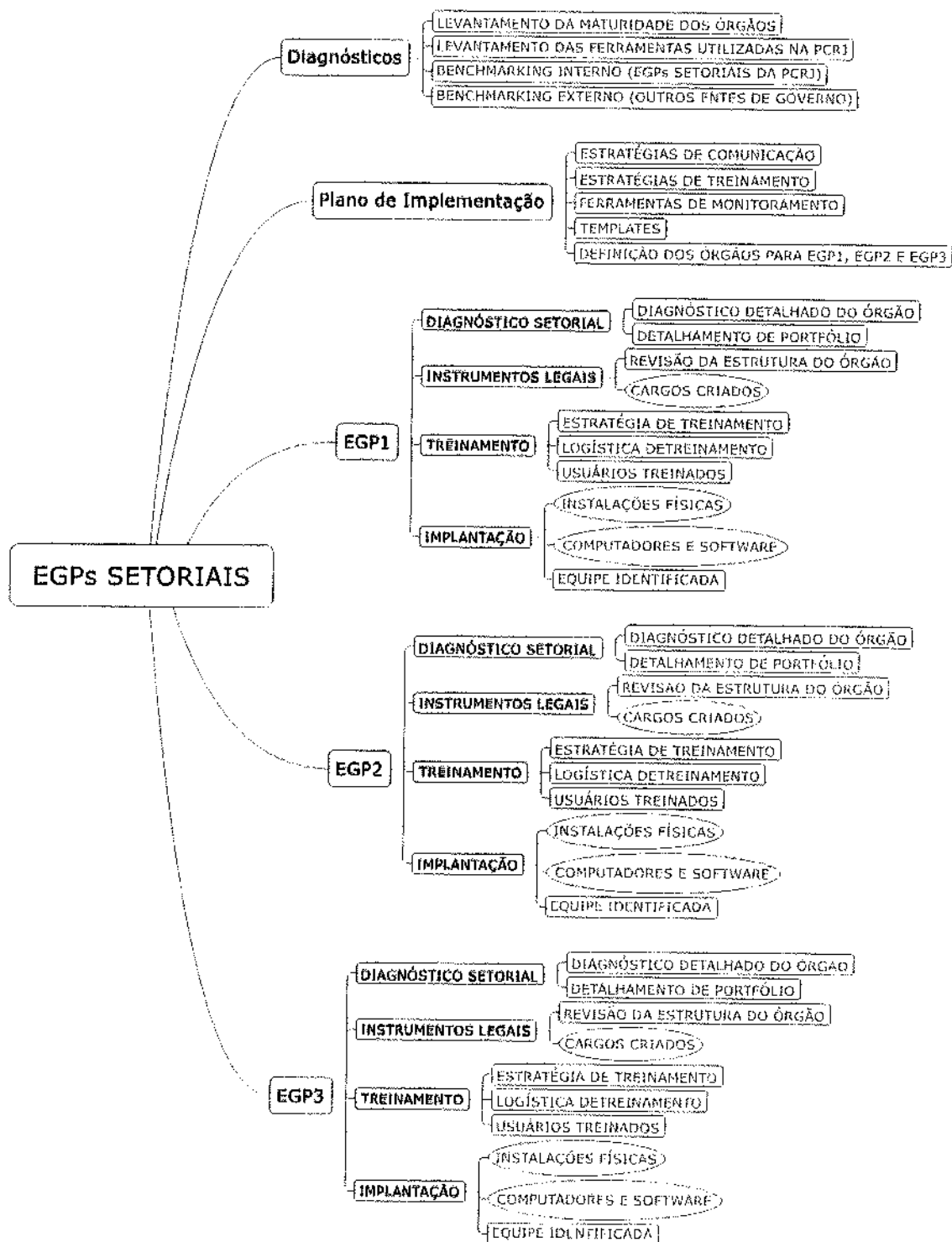
2 GERENCIAMENTO DE ESCOPO E QUALIDADE

2.1 Descrição do Produto do Projeto

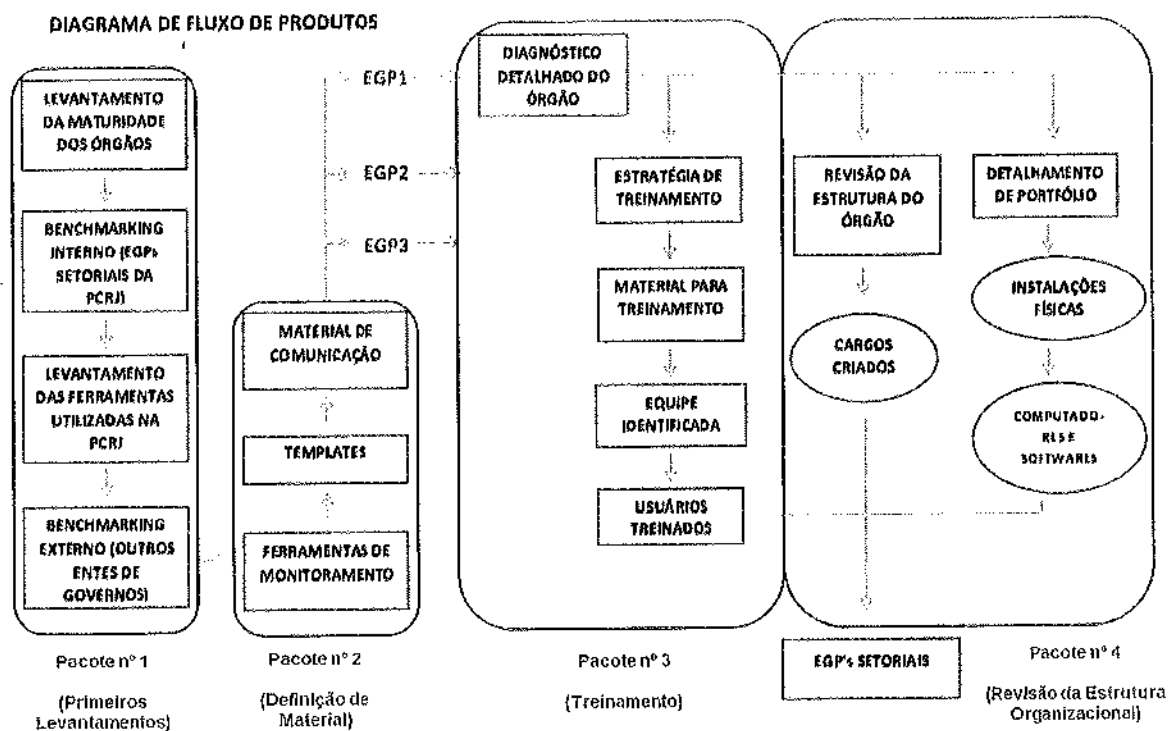
Título	EGP's SETORIAIS
Propósito	Destinam-se a melhorar as práticas de gerenciamento no âmbito da Prefeitura do Rio de Janeiro, através do estabelecimento de padrões de trabalho e de troca de informações entre os órgãos da administração municipal e o Escritório de Gerenciamento de Projetos da Casa Civil.
Composição	Três EGP's setoriais implantados, em órgãos a serem definidos no decorrer do projeto como forma de teste da proposta; Definição e pactuação de critérios, ferramentas e templates padronizados para o acompanhamento de projetos no âmbito da PCRJ.
Derivação	Pretende propagar práticas estabelecidas em EGP's já existentes nos órgãos da PCRJ e no EGP da Casa Civil, responsável pelo acompanhamento dos projetos estratégicos da Prefeitura, assim como incorporar experiências bem sucedidas de Escritórios de Gerenciamento de Projetos de outros entes da administração pública.
Habilidades Requeridas	Conhecimento de implantação de EGP's; Conhecimento do funcionamento administrativo da PCRJ; Capacidade de articulação política e negociação.

Expectativa de qualidade do cliente	Crerios de aceitação	Tolerância de qualidade no nível do projeto	Método de Aceitação
Padrões estabelecidos para o gerenciamento de projetos na PCRJ e o comprometimento dos principais órgãos da PCRJ com as definições.	<ul style="list-style-type: none"> - Templates criados; - Ferramentas de trabalho selecionadas; - Documento com adesão dos órgãos às definições. 	<ul style="list-style-type: none"> - Até 20% dos órgãos relacionados como principais podem não aderir às definições. 	<ul style="list-style-type: none"> - Declaração do representante do Prefeito e do responsável pelo EGP da Casa Civil comprovando aceitação.
EGP's setoriais implantados e em funcionamento.	<ul style="list-style-type: none"> - Instalações físicas operacionais; - Equipes montadas, treinadas e atuando. 	<ul style="list-style-type: none"> - Até 25% dos membros da equipe ainda penderes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatório do responsável pelo EGP setorial, com aceitação do responsável pelo órgão.

2.2 Estrutura Analítica de Produtos (EAP)



2.3 Diagrama de Fluxo de Produtos, Pacotes de Trabalho e Estágios de Entrega



2.3.1 Descrição dos Produtos (Descrição das Entregas)

2.3.1.1 Treinamento: Estratégia de Treinamento

Identificador	T1
Título	Estratégia de Treinamento - EGP1
Propósito	Identificar o tipo de treinamento necessário para cada nível de maturidade em Gerenciamento de Projeto identificado pelo diagnóstico.
Composição	Identificação das principais deficiências; Identificação das melhores metodologias a serem aplicadas; Plano de implantação do treinamento.
Derivação	Diagnóstico
Formato e apresentação	Relatório; Plano de implantação
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Gestão de recursos humanos Conhecimento em Gerenciamento de projetos
Crítérios de qualidade	Plano estruturado com identificação de ação para cada nível de maturidade em gerenciamento de projeto.
Tolerância de qualidade	Plano alternativo com soluções econômicas
Método de qualidade	Implementação do plano com checagem periódica de satisfação dos usuários treinados
Habilidades requeridas para qualidade	Conhecimento em Gerenciamento de projetos
Responsabilidade de qualidade	EGP Central

2.3.1.2 Treinamento: Material de Treinamento

Identificador	T2
Título	Material de Treinamento - EGP1
Propósito	Disponibilizar os recursos necessários para pleno desenvolvimento do treinamento.
Composição	Material impresso; Material digital; Local; Agenda; Convites; Infraestrutura física; Apresentações dos professores.
Derivação	Estratégia de treinamento
Formato e apresentação	Pacotes de treinamentos.
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Gestão de Recursos Humanos; Conhecimento em Gerenciamento de projetos; Especialista em Design gráfico e Comunicação
CrITÉrios de qualidade	Pacotes de treinamentos com todos os itens da composição por grupo de maturidade em GP.
Tolerância de qualidade	Plano alternativo com soluções econômicas
Método de qualidade	Check-list
Habilidades requeridas para qualidade	Conhecimento em Gerenciamento de projetos
Responsabilidade de qualidade	EGP Central

2.3.1.3 Treinamento: Usuários Treinados

Identificador	T3
Título	Usuários Treinados - EGPI
Propósito	Aumentar o nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos dos órgãos Setoriais no âmbito da PCRJ
Composição	Funcionários da PCRJ lotados em EGP's já instituídos; Funcionários indicados pelos titulares dos órgãos que exerçam funções de monitoramento e controle; Funcionários identificados pelos gestores dos órgãos com perfil para Gerenciamento de Projeto.
Derivação	Diagnóstico; Identificação dos funcionários pelos titulares dos órgãos
Formato e apresentação	Lista de presença dos treinamentos
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Perfil para gerenciamento de projetos
Crterios de qualidade	Avaliação da equipe após o treinamento, com obtenção do aumento do grau de maturidade em gerenciamento de projetos.
Tolerância de qualidade	
Método de qualidade	Satisfação dos funcionários ; Aumento do nível de conhecimento em GP; Avaliação ao fim do treinamento.
Habilidades requeridas para qualidade	Conhecimento em Gerenciamento de projetos
Responsabilidade de qualidade	EGP Central

2.3.1.4 Instrumentos Legais: Revisão da Estrutura dos Órgãos

Identificador	IL1
Título	Revisão da Estrutura dos Órgãos - EGP1
Propósito	Criar oficialmente a estrutura do EGP setorial nos órgãos
Composição	Identificação dos cargos necessários; Prospecção da estrutura existente para identificação de cargos existentes no órgão que poderiam ser remanejados; Definição das atribuições dos cargos na estrutura.
Derivação	Organograma dos órgãos
Formato e apresentação	Organograma do órgão e decreto de instituição dos cargos
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Conhecimento da estrutura de cargos da PCRJ
Crítérios de qualidade	Desenho da nova estrutura sem a criação de cargos
Tolerância de qualidade	Criação de parte dos cargos necessários
Método de qualidade	Aprovação do resultado com o titular da pasta e Supervisão de Gestão Institucional da PCRJ
Habilidades requeridas para qualidade	Conhecimento da entidade
Responsabilidade de qualidade	Titular da pasta e da Supervisão de Gestão Institucional da PCRJ

2.3.1.5 Instrumentos Legais: Cargos Criados

Identificador	IL2
Título	Cargos Criados - EGP1
Propósito	Criar oficialmente a estrutura do EGP setorial nos órgãos
Composição	Modificação das estruturas dos órgãos e criação dos novos cargos e publicação dos decretos.
Derivação	Organograma dos órgãos
Formato e apresentação	decretos de instituição dos cargos e mudança dos organogramas
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Conhecimento da estrutura de cargos da PCRJ
Crítérios de qualidade	Publicação dos cargos no D.O. Rio
Tolerância de qualidade	Criação parcial dos cargos ou remanejamento de cargos existentes
Método de qualidade	Sanção da lei de criação dos cargos pelo Prefeito
Habilidades requeridas para qualidade	Conhecimento da entidade
Responsabilidade de qualidade	Supervisão de Gestão Institucional da PCRJ

2.3.1.6 Diagnósticos Setoriais: Diagnóstico Detalhado do Órgão

Identificador	DS1
Título	Diagnóstico Detalhado do Órgão - EGP1
Propósito	Identificar o nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos do órgãos.
Composição	Entrevista com o Titular do Órgão; Entrevista com a equipe do EGP do órgão ou de monitoramento e controle; Identificação dos pontos fortes e fracos; Construção de relatório Diagnóstico
Derivação	Identificação dos órgãos e oportunidades
Formato e apresentação	Relatório Diagnóstico
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Gestão de recursos humanos Conhecimento em Gerenciamento de projetos
Crterios de qualidade	Identificação dos pontos fortes e fracos do órgão, Identificação do grau de maturidade em gerenciamento de Projeto; Identificação de oportunidades para aumentar o grau de maturidade em gerenciamento de Projeto
Tolerância de qualidade	Atraso na realização do diagnóstico
Método de qualidade	Aprovação do resultado do Diagnóstico pelo titular do órgão
Habilidades requeridas para qualidade	Conhecimento da entidade
Responsabilidade de qualidade	Titular da pasta

2.3.1.7 Diagnósticos Setoriais: Detalhamento de Portfólio

Identificador	DS2
Título	Detalhamento de Portfólio - EGP1
Propósito	Identificar o grau de comprometimento do órgão com as metas estratégicas da PCRJ, além dos diversos programas que fazem parte do dia-a-dia da instituição e seu grau de importância.
Composição	Levantamento dos projetos em execução pelo órgão
Derivação	Plano Estratégico da PCRJ; Levantamento nos órgãos
Formato e apresentação	Relatório
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Conhecimento em Gerenciamento de projetos
Crítérios de qualidade	Identificação dos diversos projetos e programas em desenvolvimento pelos órgãos.
Tolerância de qualidade	
Método de qualidade	Aprovação do resultado do Diagnóstico pelo titular do órgão
Habilidades requeridas para qualidade	Conhecimento da entidade
Responsabilidade de qualidade	Titular da pasta

2.3.1.8 Implantação: Instalações Físicas

Identificador	II
Título	Instalações Físicas - EGP1
Propósito	Prover a equipe de espaço físico e material de suporte para o desenvolvimento das suas atividades.
Composição	Mobiliário; Insumos básicos
Derivação	Área administrativa de cada órgão
Formato e apresentação	Plano de aquisição
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Conhecimento administrativo do órgão
Crterios de qualidade	Atendimento de todos os itens descritos na composição
Tolerância de qualidade	Utilização de mobiliário e equipamentos existente em bom estado de funcionamento
Método de qualidade	Viabilidade de o EGP desenvolver suas atribuições.
Habilidades requeridas para qualidade	Conhecimento da administração setorial
Responsabilidade de qualidade	Titular da pasta

2.3.1.9 Implantação: Computadores e Softwares

Identificador	I2
Título	Computadores e Softwares - EGP1
Propósito	Prover a equipe equipamentos e software para o desenvolvimento das suas atividades.
Composição	Computador; Impressora; Internet; Pacote de ferramentas básico.
Derivação	Área administrativa de cada órgão; Iplan
Formato e apresentação	Plano de aquisição e implantação
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Conhecimento administrativo do órgão
Crítérios de qualidade	Possibilidade de utilização de todos os templates e ferramentas definidas pelo plano de padronização e comunicação.
Tolerância de qualidade	Utilização de equipamentos e software existente em bom estado de funcionamento e compatíveis com o instituído.
Método de qualidade	Viabilidade de o EGP desenvolver suas atribuições.
Habilidades requeridas para qualidade	Padronização das entregas ao EGP Central
Responsabilidade de qualidade	Titular do órgão

2.3.1.10 Implantação: Equipe Identificada

Identificador	I3
Título	Equipe Identificada - EGP1
Propósito	Auxiliar os titulares dos órgãos a selecionar os funcionários com perfil e capacidade para fazer parte da equipe do EGP Setorial
Composição	Identificação de funcionários dos órgãos com perfil de gerenciamento de projeto; Material para entrevista e seleção para os gestores; Apoio a decisão dos titulares dos órgãos
Derivação	Banco de dados dos funcionários dos Órgãos; Banco de Líderes Cariocas
Formato e apresentação	Relatório
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Conhecimento de Recursos Humanos
Crítérios de qualidade	Definição da equipe do EGP Setorial
Tolerância de qualidade	Utilização de funcionários de outros órgãos da PCRJ
Método de qualidade	Funcionamento do EGP de forma plena
Habilidades requeridas para qualidade	Conhecimento de Gerenciamento de Projeto
Responsabilidade de qualidade	Titular da órgão

2.3.1.11 Padronização: Templates

Identificador	P1
Título	Templates
Propósito	Os templates terão o intuito de padronizar o trabalho dos diferentes EGPs, na medida do possível, com o objetivo final de facilitar a junção dos dados e a visão holística dos projetos da PCRJ. Serão utilizados pelos EGPs setoriais e também pelo EGP da Casa Civil.
Composição	Os templates serão compostos de modelos de relatórios pré-estabelecidos, bem como a definição de uma ferramenta e uma metodologia de acompanhamento e mapeamento dos projetos.
Derivação	Padronização
Formato e apresentação	Nos casos possíveis, serão entregues arquivos a serem utilizados, a indicação do programa e da metodologia que serão usadas e o treinamento para utilizá-los.
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Além do profundo conhecimento do funcionamento das diferentes secretarias da PCRJ, os profissionais envolvidos nessa tarefa deverão ter domínio em projetos e preferencialmente vivência em Escritório de Projetos
Crítérios de qualidade	Serem de fácil utilização e propiciarem benefícios no dia-a-dia da gestão de projetos do órgão.
Tolerância de qualidade	Poderá haver um período inicial de resistência e de dificuldade de uso dos templates, o que não significa que eles não serão efetivos a médio ou longo prazo, após conscientização e treinamento.
Método de qualidade	O EGP central analisará de que maneira e com que frequência os templates estão sendo utilizados
Habilidades requeridas para qualidade	Conhecer os templates e as peculiaridades de cada secretaria/situação que impossibilitariam o uso deles.
Responsabilidade de qualidade	Chefia de gabinete do órgão e EGP central

2.3.1.12 Padronização: Ferramentas de Monitoramento

Identificador	P2
Título	Ferramentas de Monitoramento
Propósito	Criação de padronização das ferramentas de monitoramento
Composição	Identificação das ferramentas de monitoramento já utilizadas pelos órgãos; Padronização das ferramentas de monitoramento
Derivação	Diagnóstico
Formato e apresentação	Relatório
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Conhecimento de TI e Gerenciamento de Projetos
Critérios de qualidade	Adesão das ferramentas propostas pelos órgãos
Tolerância de qualidade	Adesão parcial (80%) das ferramentas propostas pelos órgãos
Método de qualidade	Percentual de adesão
Habilidades requeridas para qualidade	Conhecimento de Gerenciamento de Projeto
Responsabilidade de qualidade	EGP Central

2.3.1.13 Padronização: Material de Comunicação

Identificador	P3
Título	Material de Comunicação
Propósito	Ter disponível material de comunicação no “lançamento” da proposta de implantação dos EGPs setoriais, informando o intuito da ação, benefícios, etapas entre outros detalhes.
Composição	<ul style="list-style-type: none"> -Folhetos e material de divulgação -E-mails marketing -Reuniões de apresentações e workshops -Manuais
Derivação	Padronização
Formato e apresentação	Será apresentado um plano de comunicação e no momento do início da implantação dos EGPs, serão efetivamente realizadas as ações.
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Conhecimentos em Marketing, funcionamento dos órgãos/secretarias e política dentro da PCRJ.
Crterios de qualidade	O material deve alcançar o objetivo de mostrar os benefícios de ter um EGP setorial e ajudar no entendimento do responsável de cada órgão.
Tolerância de qualidade	Adesão de pelo menos 10% a.a. dos órgãos que não tem EGP's setoriais institucionalizados.
Método de qualidade	A qualidade será avaliada de acordo com a aderência dos órgãos ao projeto.
Habilidades requeridas para qualidade	Para medir o sucesso da campanha de comunicação, o avaliador deverá entender a situação inicial das secretarias em termos de já apresentarem receptividade ou resistência ao projeto.
Responsabilidade de qualidade	Chefia de gabinete dos órgãos

2.3.1.14 Diagnósticos: Benchmarking Externo

Identificador	D1
Título	Benchmarking Externo
Propósito	Identificar as melhores práticas dos Escritórios de Projetos de outras Prefeituras e Governos.
Composição	Entrar em contato com os órgãos e secretarias identificados como pioneiros nesta área, visita-los, analisar as ferramentas, práticas e padrões que utilizam.
Derivação	Diagnósticos
Formato e apresentação	Serão feitos relatórios de cada órgão/secretaria visitado, identificando as melhores práticas, para posteriormente, juntando com o Benchmarking Interno, ser entregue o produto final de Templates.
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Conhecimento e vivência em Escritório de Projetos, capacidade de análise e sintetização das melhores práticas.
Crítérios de qualidade	Apresentar soluções e exemplos reais que poderão ser aplicados na realidade da PCRJ.
Tolerância de qualidade	Eventualmente, poderão ser apresentados exemplos que não poderão ser aplicados na PCRJ, no momento. Contudo, se considerados importantes, poderão ser adaptados ou adotados como uma meta futura.
Método de qualidade	Aderência às práticas administrativas da PCRJ.
Habilidades requeridas para qualidade	Entender os benefícios das propostas externas e a realidade das secretarias da PCRJ.
Responsabilidade de qualidade	Os órgãos, em conjunto com os executores dos Templates.

2.3.1.15 Diagnósticos: Benchmarking Interno

Identificador	D2
Título	Benchmarking Interno
Propósito	Identificar as melhores práticas dos Escritórios de Projetos já existentes na PCRJ, ou dos setores que fazem esse papel.
Composição	Entrar em contato com os órgãos e secretarias, por meio dos contatos já realizados pelo EGP da Casa Civil, para visitá-los e assim analisar as ferramentas, práticas e padrões que utilizam.
Derivação	Diagnósticos
Formato e apresentação	Serão feitos relatórios de cada órgão/secretaria visitado, identificando as melhores práticas, para posteriormente, juntando com o Benchmarking Externo, ser entregue o produto final de Templates.
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Conhecimento e vivência em Escritório de Projetos, especialmente na dinâmica dos existentes na PCRJ e capacidade de análise e sintetização das melhores práticas, adequadas a realidade dos outros órgãos/secretarias.
Critérios de qualidade	Levantamento de soluções que possam ser aplicadas em diferentes órgãos.
Tolerância de qualidade	Eventualmente, poderão ser apresentados exemplos que não poderão ser aplicados em toda a PCRJ. Contudo, se considerados importantes, poderão ser adaptados em parte dos órgãos.
Método de qualidade	Análise da realidade e possibilidade de aplicação das soluções encontradas pela equipe que está construindo os Templates. Após a definição dos Templates, os órgãos avaliarão a efetividade das ferramentas no dia-a-dia.
Habilidades requeridas para qualidade	Entender efetivamente a realidade de cada órgão/secretaria e conhecimento em Escritório de Projetos.
Responsabilidade de qualidade	Os órgãos, em conjunto com os executores dos Templates.

2.3.1.16 Diagnósticos: Levantamento da Maturidade dos Órgãos

Identificador	D3
Título	Levantamento da Maturidade dos Órgãos
Propósito	Verificar o estágio em que se encontram os órgãos no tocante ao conhecimento e às práticas de gestão de projetos.
Composição	Entrevistas com os servidores que atuam na área de gestão de projetos e avaliação dos projetos em andamento.
Derivação	Diagnósticos
Formato e apresentação	Relatórios de cada órgão visitado, registrando os resultados das entrevistas e das avaliações.
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Conhecimento e vivência em Escritório de Projetos, especialmente da dinâmica dos existentes na PCRJ.
Crítérios de qualidade	Informações acuradas sobre o estágio de cada órgão em gerenciamento de projetos e sobre os projetos em andamento em cada órgão.
Tolerância de qualidade	No caso de resistência de algum órgão, a análise poderá ser feita sem a contribuição dos responsáveis internos, somente com base no levantamento dos projetos em andamento.
Método de qualidade	Validação das informações pelo próprio órgão.
Habilidades requeridas para qualidade	Conhecimento da realidade de cada órgão e conhecimento em gerenciamento de projetos.
Responsabilidade de qualidade	Chefia de gabinete do órgão

2.3.1.17 Diagnóstico – Levantamento das Ferramentas Utilizadas na PCRJ

Identificador	D4
Título	Levantamento das Ferramentas Utilizadas na PCRJ
Propósito	Levantamento e análise das ferramentas utilizadas no âmbito dos órgãos da PCRJ para gerenciamento de projetos.
Composição	Entrevistas com os servidores que atuam na área de gestão de projetos e análise das ferramentas utilizadas nos projetos em andamento.
Derivação	Diagnósticos
Formato e apresentação	Relatórios de cada órgão visitado, registrando os resultados das entrevistas e das análises das ferramentas.
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Conhecimento e vivência em Escritório de Projetos, especialmente da dinâmica dos existentes na PCRJ.
Critérios de qualidade	Entendimento das ferramentas existentes, concluindo com a avaliação da possibilidade de alguma delas ser passível de utilização por todos os órgãos da PCRJ ou com a conclusão sobre a necessidade de adoção de uma ferramenta alternativa.
Tolerância de qualidade	Adoção de uma ferramenta que não seja a melhor, mas que esteja acessível no momento, desde que seja de fácil emprego, ofereça benefícios e seja confiável.
Método de qualidade	Avaliação dos resultados oferecidos por cada ferramenta e da relação entre seus benefícios e os custos de sua adoção.
Habilidades requeridas para qualidade	Conhecimento da realidade de cada órgão e conhecimento em gerenciamento de projetos.
Responsabilidade de qualidade	A equipe que fará os Templates e os usuários da ferramenta sugerida.

2.3.2 Descrição dos Pacotes de Trabalho (Estágio de Entrega)

2.3.2.1 Primeiros Levantamentos

Data	13/04/2015
Responsável	Alexandre Pereira
Descrição do pacote de trabalho	O pacote é composto pelos produtos a serem entregues na etapa inicial do projeto: Levantamento da maturidade dos órgãos, Levantamento das ferramentas utilizadas na PCRJ, Benchmarking interno e benchmarking externo.
Técnicas, processos e procedimentos	Para esta fase do projeto, serão utilizadas entrevistas com servidores da PCRJ envolvidos com os EGPs setoriais existentes e com os titulares de órgãos. Também serão realizadas pesquisas para mapear experiências externas de implantação de EGPs em outros entes da administração pública
Interfaces	Órgãos da PCRJ
Requisitos de gerenciamento de configuração	- Os levantamentos serão reunidos pelo responsável pelo pacote de trabalho e entregue ao gerente de projetos que se reunirá com o EGP Central para a confecção do Diagnóstico.
Acordos conjuntos	Apresentação do projeto em reunião do secretariado, e monitorar o clima de adesão. Caso sejam baixos, solicitar autorização ao Representante do Prefeito do envio de formulários solicitando informações, indicando funcionários-chave e disponibilidade para visita "in loco".
Tolerâncias	Não resposta ao pedido de informações e de realização de visita de 1 a cada 5 órgãos da Prefeitura; Não resposta de 1 de 3 entidades contactadas para realização de benchmarking. Em caso menor adesão. Em paralelo, encontrar ao menos 1 caso de processo de gerenciamento com templates para cada exemplo no portfolio; Não aderência de 1 a cada 3 empresas responsáveis por ferramentas de gerenciamento de projetos; em caso positivo, 1 em cada 2 empresas não permitirem customização de ferramentas. Considere-se como alternativa a todos os casos, realizar encomenda ao IPLANRIO.
Restrições	Dificuldades de acesso aos titulares dos órgãos; resistências à implantação dos Escritórios de Projetos; dificuldade de encontrar material documentando experiências de implantação de EGPs em outros entes da administração.
Acordos de preparação de relatórios	Relatório semanal contendo o andamento dos procedimentos, dificuldades encontradas e estratégias de superação das dificuldades.
Tratamento de problemas e processo de escalção	E0 – Procedimentos-padrão: levantamento de maturidade dos órgãos candidatos, seleção, contatos e visita às entidades dispostas para realização benchmarking ou de material público disponível e levantamento das ferramentas. A coleta de informações está fluindo sem problemas aparentes. E1 – Falta de resposta do órgão contactado para coleta de informações e

agendamento de visita: reforçar o pedido e comunicar ao gerente do projeto da dificuldade; não feedback de entidade para a realização de benchmarking: se houver entidades suficientemente reunidas para intercâmbio, comunicar ao gerente do projeto e aguardar ordens; dados públicos para aproveitamento de benchmarking insuficiente: continuar realizando buscas e comunicar ao gerente do projeto; ferramenta encontradas não se mostraram adequadas: comunicar ao gerente do projeto a possibilidade de encomendar estudo de sistema nativo com o IPLANRIO e verificar com o fabricante de ferramenta se não a possibilidade de customização.

E2 – Órgão não responde pela segunda vez ao pedido: comunicar ao gerente do projeto e verificar a possibilidade de exclusão do órgão do projeto, no caso houver órgãos respondentes em quantidade suficiente para implementação do projeto-piloto; coleta informações públicas de benchmarking ainda insuficientes: recontactar entidades que possam fornecer subsídios e comunicar ao gerente do projeto; contactado IPLANRIO e resposta for negativa ao estudo por falta de informações, informar ao gerente de projeto e aguardar ordens; se fabricante do software não permitir customização, informar ao gerente de projetos e aguardar ordens.

E3 – Baixa adesão dos órgãos contactados; entidades não estão dispostas a realizar benchmarking; ferramentas não podem ser customizadas pelas entidades selecionadas, e, mediante baixa adesão e pouca informações dos órgãos, não se pode repassar dados ao IPLANRIO para confecção de ferramenta: comunicar ao gerente do projeto a possibilidade de suspender o projeto ou desistir dele.

O modelo proposto por Kerzner que sugere que, para alcançar a excelência em gerenciamento de projetos, é necessário galgar cinco níveis, em que cada nível representa um grau diferente de maturidade.

O primeiro nível – linguagem comum – é o nível em que a organização reconhece a importância do gerenciamento de projetos como metodologia útil para atingir sucesso em projetos.

O segundo nível – processos comuns – refere-se ao reconhecimento da organização da necessidade de estabelecimento de processos comuns para projetos.

O nível três – metodologia singular – é quando a organização reconhece a possibilidade de obter sinergia dada a combinação de várias metodologias dentro de uma única, sendo que seu eixo central é o gerenciamento de projetos.

O quarto nível – Benchmarking – é formado por um processo contínuo de comparação das práticas de gerenciamento de projetos desenvolvidas por uma organização, com outras.

O quinto nível – do melhoramento contínuo – é aproveitada a informação aprendida, advinda do nível anterior (benchmarking) para implementar as mudanças necessárias visando o melhoramento contínuo nos processos de gerenciamento de projetos.

Representante do Prefeito aprovará relatórios com diagnósticos.

Sínteses ou referências

Método de aprovação

2.3.2.2 Definição de Material

Data	13/04/15
Responsável	Ana Carla Prado
Descrição do pacote de trabalho	O pacote é composto pelos produtos a serem entregues na etapa de definição de ferramentas e templates de projeto: Ferramentas de monitoramento, Templates e Material de comunicação.
Técnicas, processos e procedimentos	Técnicas de acompanhamento e monitoramento de projetos, design gráfico, marketing, técnicas negociais para pactuação.
Interfaces	Equipe de comunicação, Setor de TI
Requisitos de gerenciamento de configuração	O responsável pelo pacote de trabalho encaminhará ao EGP Central material para validação do relatório conclusivo para aplicação nas fases seguintes.
Acordos conjuntos	Acordo com os órgãos cujas características evidenciadas pela fase de Levantamento Inicial foram consistentes para a implementação do EGP Setorial. O acordo inclui o estudo aprofundado de projetos e processos do órgão, em conjunto com os funcionários internos indicados.
Tolerâncias	Não cabe
Restrições	Dificuldades técnicas, restrições orçamentárias para aquisição de software, dificuldade de pactuação de ferramentas e procedimentos com os órgãos.
Acordos de preparação de relatórios	Relatório semanal contendo o andamento dos procedimentos, dificuldades encontradas e estratégias de superação das dificuldades.
Tratamento de problemas e processo de escalação	E0 – evolução normal dos estudos; E1 – Processos muito complexos: comunicar ao gerente do projeto, em caso de ativação do gatilho de atraso, da possibilidade de aumentar o prazo;
Sínteses ou referências	Gerenciamento do Projeto Olímpico e seu legado. Ferramentas utilizadas e metodologias aplicadas. Lições aprendidas na aplicação dos materiais num programa gerenciado pela PCRJ.
Método de aprovação	EGP Central aprovará definições de ferramentas, templates e material de comunicação.

2.3.2.3 Treinamento para Equipe do EGP Setorial – EGP 1, 2 e 3

Data	13/04/15
Responsável	Renata Rezende
Descrição do pacote de trabalho	O pacote é composto pelos produtos a serem entregues na etapa de qualificação das equipes que atuarão nos EGP's setoriais: Estratégia de Treinamento, Material para Treinamento, Equipe Identificada e Usuários Treinados.
Técnicas, processos e procedimentos	Técnicas de RH, técnicas de treinamento
Interfaces	Setor de RH, Gerências de projetos no órgão
Requisitos de gerenciamento de configuração	A equipe de treinamento enviará ao gestor do pacote de trabalho as avaliações do treinamento, dos funcionários treinados, além de sua própria avaliação para aprimoramento do programa de treinamento. O responsável pelo pacote de trabalho concluirá o relatório com as principais lições e encaminhará ao EGP Central.
Acordos conjuntos	Acordo com os órgãos para identificação das equipes que serão treinadas, incentivando os funcionários com competência para este aprendizado e maior capacidade de ser um multiplicador.
Tolerâncias	Treinamento poderá durar até uma semana a mais do que o planejado.
Restrições	Atraso na preparação do material de treinamento; falta de servidores qualificados para o treinamento; falta de espaço físico para o treinamento.
Acordos de preparação de relatórios	Relatório semanal contendo o andamento dos procedimentos, dificuldades encontradas e estratégias de superação das dificuldades.
Tratamento de problemas e processo de escalção	E0 – Seleção facilitada dos recursos; E1 – Dificuldade de seleção da equipe a ser treinada: comunicar ao gerente do projeto, em caso de ativação do gatilho de atraso, da possibilidade de aumentar o prazo;
Sínteses ou referências	Método de treinamento será customizado pelo EGP Central.
Método de aprovação	Aprovação, pela equipe de treinamento, dos servidores selecionados nas avaliações realizadas.

2.3.2.4 Revisão da Estrutura Organizacional

Data	15/04/15
Responsável	Titular do órgão do EGP setorial
Descrição do pacote de trabalho	O pacote é composto pelos produtos a serem entregues nas etapas de revisão da estrutura dos órgãos setoriais e de criação de cargos.
Técnicas, processos e procedimentos	Nesta fase do projeto, serão analisadas comparativamente as estruturas dos órgãos setoriais, com o objetivo de se estabelecer mudanças estruturais padronizadas e a criação dos EGP's setoriais. Serão utilizadas ferramentas de reestrutura organizacional, de desenho de cargos e instrumentos jurídicos.
Interfaces	Setores de RH, Assessorias Jurídicas, Diretorias dos Órgãos Setoriais, EGP da Casa Civil, Gabinete do Prefeito.
Requisitos de gerenciamento de configuração	O responsável pela revisão da estrutura organizacional encaminhará ao EGP Central material para validação pela CODESP.
Acordos conjuntos	Acordo entre as diretorias dos órgãos setoriais, o EGP da Casa Civil e o Gabinete do Prefeito acerca das novas estruturas organizacionais.
Tolerâncias	A implantação formal pode acontecer após os treinamentos das equipes
Restrições	Dificuldades de acesso aos titulares dos órgãos; resistências às alterações nas estruturas organizacionais e à implantação dos EGP's setoriais.
Acordos de preparação de relatórios	Relatório semanal contendo o andamento dos procedimentos, dificuldades encontradas e estratégias de superação das dificuldades.
Tratamento de problemas e processo de escalção	E0 – Organograma elaborado facilmente e aprovado sem restrição; E1 – Dificuldade de elaboração de organograma, mas aprovado

	<p>sem restrição. Comunicar ao gerente do projeto, em caso de ativação do gatilho de atraso, da possibilidade de aumentar o prazo;</p> <p>E2 - Organograma elaborado facilmente, mas com restrição para aprovação. Comunicar ao gerente do projeto, em caso de ativação do gatilho de atraso, da possibilidade de aumentar o prazo;</p> <p>E3 – Dificuldade de elaboração de organograma, e com restrição para aprovação. Comunicar ao gerente do projeto, em caso de ativação do gatilho de atraso, da possibilidade de aumentar o prazo;</p>
Sínteses ou referências	Organogramas dos EGPs setoriais já implantados
Método de aprovação	Representante do Prefeito aprovará o novo do modelo de estrutura organizacional, contendo os EGP's setoriais e seus cargos.

2.4 Registro da Qualidade

Produto	Critérios de Qualidade	Tolerância de Qualidade	Método de Qualidade	Responsabilidade de Qualidade
Treinamento – Estratégia de Treinamento	Plano estruturado com identificação de ação para cada nível de maturidade em gerenciamento de projetos	Plano alternativo com soluções econômicas	Implementação do plano com checagem periódica de satisfação dos usuários treinados.	EGP Central
Treinamento – Material de Treinamento	Pacotes de treinamento com todos os itens da composição por grupo de maturidade em GP	Plano alternativo com soluções econômicas	Check-list	EGP Central
Treinamento – Usuário Treinados	Avaliação da equipe após o treinamento, com obtenção do aumento do grau de maturidade em gerenciamento de projetos.	Aproveitamento de pelo menos 70% na avaliação de desempenho após o término do treinamento.	Avaliação de desempenho.	EGP Central
Instrumentos Legais – Revisão da Estrutura dos Órgãos	Desenho da nova estrutura sem a criação de cargos	Criação de parte dos cargos necessários	Aprovação do resultado com o titular da pasta e da Supervisão de Gestão Institucional da PCRJ	Titular da pasta e Supervisão da Gestão Institucional da PCRJ
Instrumentos Legais – Cargos Criados	Publicação dos cargos no D.O. Rio	Criação parcial dos cargos ou remanejamento de cargos existentes	Sanção da lei de criação dos cargos pelo Prefeito	Supervisão de Gestão Institucional da PCRJ.

Diagnósticos Setoriais – Diagnóstico Detalhado do Órgão	Identificação dos pontos fortes e fracos do órgão; Identificação do grau de maturidade em gerenciamento de Projeto; Identificação de oportunidades para aumentar o grau de maturidade em gerenciamento de Projeto	Atraso na realização do diagnóstico	Aprovação do resultado do Diagnóstico pelo titular do órgão	Titular do órgão
Diagnósticos Setoriais – Detalhamento de Portfólio	Identificação dos diversos projetos e programas em desenvolvimento pelos órgãos	Atraso na realização do diagnóstico	Aprovação do resultado do Diagnóstico pelo titular do órgão	Titular do órgão
Implantação – Instalações Físicas	Atendimento de todos os itens descritos na composição	Mobiliário e equipamentos existente em bom estado de funcionamento	Viabilidade de o EGP desenvolver suas atribuições	Titular do órgão
Implantação – computadores e softwares	Possibilidade de utilização de todos os templates e ferramentas definidas pelo plano de padronização e comunicação	Utilização de equipamentos e software existente em bom estado de funcionamento e compatíveis com o instituído	Viabilidade de o EGP desenvolver suas atribuições	Titular do órgão
Implantação – Equipe Identificada	Definição da equipe do EGP Setorial	Utilização de funcionários de outros órgãos da PCRJ	Funcionamento do EGP de forma plena	Titular do órgão
Padronização – Templates	Serem de fácil utilização e propiciarem benefícios no dia-a-dia da gestão de projetos do órgão	Poderá haver um período inicial de resistência e de dificuldade de uso dos templates, o que não significa que eles não serão efetivos a médio ou longo prazo, após conscientização e treinamento	O EGP central analisará de que maneira e com que frequência os templates estão sendo utilizados	Chefia de gabinete do órgão e EGP central

Padronização – Ferramentas de Monitoramento	Adesão das ferramentas propostas pelos órgãos	Adesão parcial (80%) das ferramentas propostas pelos órgãos	Percentual de adesão	EGP Central
Padronização – Material de Comunicação	O material deve alcançar o objetivo de mostrar os benefícios de ter um EGP setorial e ajudar no entendimento do responsável de cada órgão.	Adesão de pelo menos 10% a.a. dos órgãos que não tem EGP's setoriais institucionalizados.	A qualidade será avaliada de acordo com a aderência dos órgãos ao projeto.	Chefia de gabinete dos órgãos
Diagnóstico – Benchmarking Externo	Apresentar soluções e exemplos reais que poderão ser aplicados na realidade da PCRJ.	Eventualmente poderão ser apresentados exemplos que não poderão ser aplicados na PCRJ, no momento. Contudo, se considerados importantes, poderão ser adaptados ou adotados como uma meta futura.	Aderência às práticas administrativas da PCRJ	Os órgãos, em conjunto com os executores dos Templates.
Diagnóstico – Benchmarking Interno	Levantamento de soluções que possam ser aplicadas em diferentes órgãos	Eventualmente, poderão ser apresentados exemplos que não poderão ser aplicados em toda a PCRJ. Contudo, se considerados importantes, poderão ser adaptados em parte dos órgãos	Análise da realidade e possibilidade de aplicação das soluções encontradas pela equipe que está construindo os Templates. Após a definição dos Templates, os órgãos avaliarão a efetividade das ferramentas no dia-a-dia.	Os órgãos, em conjunto com os executores dos Templates.
Diagnósticos – Levantamento da Maturidade dos Órgãos	Informações acuradas sobre o estágio de cada órgão em gerenciamento de projetos e sobre os	No caso de resistência de algum órgão, a análise poderá ser feita sem a contribuição dos	Validação das informações pelo próprio órgão.	Chefia de gabinete do órgão

	projetos em andamento em cada órgão.	responsáveis internos, somente com base no levantamento dos projetos em andamento.		
Diagnóstico – Levantamento das Ferramentas Utilizadas na PCRJ	Entendimento das ferramentas existentes, concluindo com a avaliação da possibilidade de alguma delas ser passível de utilização por todos os órgãos da PCRJ ou com a conclusão sobre a necessidade de adoção de uma ferramenta alternativa.	Adoção de uma ferramenta que não seja a melhor, mas que esteja acessível no momento, desde que seja de fácil emprego, ofereça benefícios e seja confiável.	Avaliação dos resultados oferecidos por cada ferramenta e da relação entre seus benefícios e os custos de sua adoção.	A equipe que fará os Templates e os usuários da ferramenta sugerida.

3 CRONOGRAMA

3.1 Cronograma Resumido

<input type="checkbox"/> Diagnóstico	36 dias	09/11/15 09:00	30/12/15 18:00
<input type="checkbox"/> Levantamento da maturidade dos órgãos	16 dias	09/11/15 09:00	30/11/15 18:00
<input type="checkbox"/> Levantamento das ferramentas utilizadas na PCRJ	10 dias	16/11/15 09:00	30/11/15 18:00
<input type="checkbox"/> Benchmarking interno (EGP's setoriais da PCRJ)	16 dias	01/12/15 09:00	22/12/15 18:00
<input type="checkbox"/> Benchmarking externo (outros entes de Governo)	30 dias	09/11/15 09:00	30/12/15 18:00
<input type="checkbox"/> Plano de implementação	17 dias	31/12/15 09:00	22/02/16 09:00
<input type="checkbox"/> Estratégias de comunicação	11 dias	31/12/15 09:00	12/02/16 09:00
<input type="checkbox"/> Estratégias de treinamento	17 dias	31/12/15 09:00	22/02/16 09:00
<input type="checkbox"/> Ferramentas de monitoramento	16 dias	31/12/15 09:00	21/01/16 18:00
<input type="checkbox"/> Templates	20 dias	22/01/16 09:00	18/02/16 18:00
<input type="checkbox"/> Definição dos órgãos para EGP1, EGP2 e EGP3	33 dias	31/12/15 09:00	15/02/16 18:00
<input type="checkbox"/> EGP1	37 dias	22/02/16 09:00	05/07/16 18:00
<input type="checkbox"/> Diagnóstico Setorial	31 dias	22/02/16 09:00	18/04/16 18:00
<input type="checkbox"/> Instrumentos Legais	37 dias	03/03/16 09:00	06/05/16 18:00
<input type="checkbox"/> Treinamento	31 dias	28/03/16 09:00	20/06/16 18:00
<input type="checkbox"/> Implantação	12 dias	28/03/16 09:00	05/07/16 18:00
<input type="checkbox"/> EGP2	41 dias	19/04/16 09:00	31/08/16 18:00
<input type="checkbox"/> Diagnóstico Setorial	31 dias	19/04/16 09:00	14/06/16 18:00
<input type="checkbox"/> Instrumentos Legais	47 dias	29/04/16 09:00	04/07/16 18:00
<input type="checkbox"/> Treinamento	31 dias	24/05/16 09:00	16/08/16 18:00
<input type="checkbox"/> Implantação	12 dias	24/05/16 09:00	31/08/16 18:00
<input type="checkbox"/> EGP3	37 dias	15/06/16 09:00	27/10/16 18:00
<input type="checkbox"/> Diagnóstico Setorial	31 dias	15/06/16 09:00	10/08/16 18:00
<input type="checkbox"/> Instrumentos Legais	47 dias	27/06/16 09:00	30/08/16 18:00
<input type="checkbox"/> Treinamento	31 dias	20/07/16 09:00	22/10/16 18:00
<input type="checkbox"/> Implantação	12 dias	20/07/16 09:00	27/10/16 18:00

3.2 Cronograma Expandido (Diagnóstico e Plano de Implementação)

Diagnóstico	38 dias	09/11/15 09:00	30/12/15 18:00
Levantamento da maturidade dos órgãos	16 dias	09/11/15 09:00	30/11/15 18:00
mapear todos os órgãos e empresas da PCRJ	5 dias	09/11/15 09:00	13/11/15 18:00
definir premissas de classificação em níveis de maturidade em gerenciamento de projetos	5 dias	16/11/15 09:00	20/11/15 18:00
classificar órgãos e empresas juntamente com representantes do EGP/CVL	4 dias	23/11/15 09:00	26/11/15 18:00
checar/validar classificação de órgãos/empresas que gerem dúvidas	2 dias	27/11/15 09:00	30/11/15 18:00
divisão em grupos de nível de maturidade realizada	0 dias	30/11/15 18:00	30/11/15 18:00
Levantamento das ferramentas utilizadas na PCRJ	11 dias	16/11/15 09:00	30/11/15 18:00
pesquisar junto à CVL quais as ferramentas utilizadas no EGP/CVL	4 dias	16/11/15 09:00	19/11/15 18:00
pesquisar junto aos EGPs já implantados na PCRJ quais as ferramentas utilizadas	8 dias	16/11/15 09:00	25/11/15 18:00
entrevistar a equipe do Iplan responsável pelo EGP Web	3 dias	20/11/15 09:00	24/11/15 18:00
definir as melhores ferramentas a serem utilizadas	3 dias	26/11/15 09:00	30/11/15 18:00
relatório com ferramentas utilizadas na PCRJ emitido	0 dias	30/11/15 18:00	30/11/15 18:00
Benchmarking interno (EGP's setoriais da PCRJ)	16 dias	01/12/15 09:00	22/12/15 18:00
entender, nos grupos de nível de maturidade, quais órgãos podem ser consultados	5 dias	01/12/15 09:00	07/12/15 18:00
conversar com representantes dos EGPs já existentes ou das áreas que realizem trabalho semelhante	10 dias	01/12/15 09:00	14/12/15 18:00
entender dinâmica de trabalho, ferramentas e metodologias utilizadas de cada órgão/empresa	6 dias	15/12/15 09:00	22/12/15 18:00
relatório das melhores práticas emitido	0 dias	22/12/15 18:00	22/12/15 18:00
Benchmarking externo (outros entes de Governo)	10 dias	09/11/15 09:00	30/12/15 18:00
levantar entes, órgãos ou empresas públicas que têm EGPs bem desenvolvidos	7 dias	09/11/15 09:00	17/11/15 18:00
buscar material já disponível na internet, nos sites dos órgãos, ou em trabalhos acadêmicos	10 dias	18/11/15 09:00	01/12/15 18:00
contatar os escolhidos para marcar reunião ou colher mais informações	10 dias	02/12/15 09:00	15/12/15 18:00
entender dinâmica de trabalho, ferramentas e metodologias utilizadas em cada caso escolhido	5 dias	16/12/15 09:00	25/12/15 18:00
selecionar quais práticas podem ser aplicadas na PCRJ	3 dias	28/12/15 09:00	30/12/15 18:00
relatório das melhores práticas emitido	0 dias	30/12/15 18:00	30/12/15 18:00
Plano de Implementação	37 dias	31/12/15 09:00	22/02/16 09:00
Estratégias de comunicação	11 dias	31/12/15 09:00	12/02/16 09:00
determinar as necessidades de informações e comunicações	5 dias	31/12/15 09:00	06/01/16 18:00
determinar periodicidade e etapas de cada ação de comunicação	5 dias	07/01/16 09:00	13/01/16 18:00
coletar as informações sobre o desempenho, inclusive relatório de andamento, medição do progresso e:	6 dias	07/01/16 09:00	14/01/16 18:00
determinar conteúdos dos materiais produzidos para comunicação	6 dias	14/01/16 09:00	21/01/16 18:00
preparar material de comunicação	15 dias	22/01/16 09:00	12/02/16 09:00
documento com estratégia de comunicação e material de comunicação produzidos	0 dias	12/02/16 09:00	12/02/16 09:00
Estratégias de treinamento	12 dias	31/12/15 09:00	22/02/16 09:00
definir equipe de treinamento	6 dias	31/12/15 09:00	07/01/16 18:00
definir conteúdo e extensão dos treinamentos para cada nível de maturidade em gerenciamento de proj	6 dias	31/12/15 09:00	08/01/16 09:00
definir público dos treinamentos	7 dias	31/12/15 09:00	08/01/16 18:00
validar conteúdo dos treinamentos com instrutor em gerenciamento	6 dias	08/01/16 09:00	18/01/16 09:00
definir material específico para os treinamentos	10 dias	18/01/16 09:00	01/02/16 09:00
preparar manual de planejamento dos treinamentos	15 dias	01/02/16 09:00	22/02/16 09:00
manual de preparação de treinamento pronto	0 dias	22/02/16 09:00	22/02/16 09:00
Ferramentas de monitoramento	10 dias	31/12/15 09:00	21/01/16 18:00
definir ferramentas de monitoramento padronizadas para PCRJ	4 dias	31/12/15 09:00	05/01/16 18:00
definir indicadores de monitoramento e periodicidade de relatórios	4 dias	06/01/16 09:00	11/01/16 18:00
definir responsabilidades de monitoramento e fluxos de informação	8 dias	12/01/16 09:00	21/01/16 18:00
ferramentas definidas e documento com fluxo produzido	0 dias	21/01/16 18:00	21/01/16 18:00
Templates	20 dias	22/01/16 09:00	18/02/16 18:00
levantamento dos templates necessários para padronização	4 dias	22/01/16 09:00	27/01/16 18:00
identificar entre melhores práticas quais podem ser aproveitadas	6 dias	28/01/16 09:00	04/02/16 18:00
definir e aprovar modelos padrão	10 dias	05/02/16 09:00	15/02/16 18:00
modelos padrão aprovados	0 dias	18/02/16 18:00	18/02/16 18:00
Definição dos órgãos para EGP1, EGP2 e EGPs	11 dias	31/12/15 09:00	15/02/16 18:00
identificar junto ao EGP/ CVL oportunidade	8 dias	31/12/15 09:00	11/01/16 18:00
apresentar aos gestores o projeto de implementação dos EGPs Setoriais	6 dias	12/01/16 09:00	19/01/16 18:00
preparação de plano preliminar de implementação para cada EGP Setorial selecionado	14 dias	20/01/16 09:00	08/02/16 18:00
aprovação pelos gestores de plano preliminar de implementação do projeto nos órgãos	5 dias	09/02/16 09:00	15/02/16 18:00

3.3 Cronograma Expandido (EGPs setoriais)

<input type="checkbox"/> EGP1	97 dias: 22/02/16 09:00	05/07/16 18:00
<input type="checkbox"/> Diagnóstico Setorial	41 dias: 22/02/16 09:00	18/04/16 18:00
<input type="checkbox"/> Instrumentos Legais	47 dias: 03/03/16 09:00	06/05/16 18:00
<input type="checkbox"/> Treinamento	61 dias: 28/03/16 09:00	20/06/16 18:00
<input type="checkbox"/> Implantação	72 dias: 28/03/16 09:00	05/07/16 18:00
<input type="checkbox"/> EGP2	97 dias: 19/04/16 09:00	31/08/16 18:00
<input type="checkbox"/> Diagnóstico Setorial	61 dias: 19/04/16 09:00	14/06/16 18:00
<input type="checkbox"/> Instrumentos Legais	67 dias: 29/04/16 09:00	04/07/16 18:00
<input type="checkbox"/> Treinamento	81 dias: 24/05/16 09:00	16/08/16 18:00
<input type="checkbox"/> Implantação	72 dias: 24/05/16 09:00	31/08/16 18:00
<input type="checkbox"/> EGP3	97 dias: 15/06/16 09:00	27/10/16 18:00
<input type="checkbox"/> Diagnóstico Setorial	41 dias: 15/06/16 09:00	10/08/16 18:00
<input type="checkbox"/> Instrumentos Legais	47 dias: 27/06/16 09:00	30/08/16 18:00
<input type="checkbox"/> Treinamento	61 dias: 20/07/16 09:00	12/10/16 18:00
<input type="checkbox"/> Implantação	72 dias: 20/07/16 09:00	27/10/16 18:00
<input type="checkbox"/> EGP1	97 dias: 22/02/16 09:00	05/07/16 18:00
<input type="checkbox"/> Diagnóstico Setorial	41 dias: 22/02/16 09:00	18/04/16 18:00
<input type="checkbox"/> Diagnóstico detalhado do órgão	26 dias: 22/02/16 09:00	25/03/16 18:00
estudar a legislação que rege estruturas e funções do órgão	8 dias: 22/02/16 09:00	02/03/16 18:00
levantar projetos realizados pelo órgão e projetos em desenvolvimento	10 dias: 22/02/16 09:00	04/03/16 18:00
realizar entrevistas com titular do órgão, suas equipes de monitoramento e controle e com os AGPs	6 dias: 07/03/16 09:00	14/03/16 18:00
estudar o funcionamento dos órgãos e as ferramentas utilizadas por eles no gerenciamento de projetos	15 dias: 07/03/16 09:00	25/03/16 18:00
relatório contendo o diagnóstico detalhado do órgão e seu portfólio realizado	9 dias: 25/03/16 18:00	25/03/16 18:00
<input type="checkbox"/> Detalhamento de portfólio	16 dias: 28/03/16 09:00	18/04/16 18:00
detalhar os projetos/programas desenvolvidos pelo órgão	5 dias: 28/03/16 09:00	01/04/16 18:00
identificar quais áreas do órgão participam de cada projeto/programa	3 dias: 04/04/16 09:00	06/04/16 18:00
construir organograma	4 dias: 07/04/16 09:00	12/04/16 18:00
construir matriz de responsabilidades por projeto/programa	4 dias: 13/04/16 09:00	18/04/16 18:00
matriz de responsabilidade por projeto elaborada	0 dias: 18/04/16 18:00	18/04/16 18:00
<input type="checkbox"/> Instrumentos Legais	47 dias: 03/03/16 09:00	06/05/16 18:00
<input type="checkbox"/> Revisão da estrutura do órgão	16 dias: 03/03/16 09:00	24/03/16 18:00
conhecer a estrutura existente	6 dias: 03/03/16 09:00	10/03/16 18:00
identificar cargos disponíveis	5 dias: 11/03/16 09:00	17/03/16 18:00
propor nova estrutura	5 dias: 18/03/16 09:00	24/03/16 18:00
proposta de nova estrutura aprovada pelo titular do órgão	0 dias: 24/03/16 18:00	24/03/16 18:00
<input type="checkbox"/> Cargos criados	71 dias: 25/03/16 09:00	06/05/16 18:00
identificar cargos a serem criados	6 dias: 25/03/16 09:00	01/04/16 18:00
acompanhar produção de minuta de decreto para publicação	5 dias: 04/04/16 09:00	08/04/16 18:00
acompanhar apresentação à CODESP para autorização	10 dias: 11/04/16 09:00	22/04/16 18:00
acompanhar apresentação ao Prefeito para autorização	10 dias: 25/04/16 09:00	06/05/16 18:00
publicação no DO dos novos cargos	0 dias: 06/05/16 18:00	06/05/16 18:00

☐ Treinamento		
☐ Estratégia de treinamento		
identificar as deficiências	6 dias: 28/03/16 09:00	20/06/16 18:00
escolher a metodologia	16 dias: 28/03/16 09:00	18/04/16 18:00
selecionar e adaptar plano de treinamento	8 dias: 28/03/16 09:00	06/04/16 18:00
definir participantes dos treinamentos	4 dias: 07/04/16 09:00	12/04/16 18:00
☐ Logística de treinamento	4 dias: 13/04/16 09:00	18/04/16 18:00
escolher local para treinamento	4 dias: 07/04/16 09:00	12/04/16 18:00
definir agenda	15 dias: 19/04/16 09:00	10/05/16 09:00
confeção do material para os participantes	4 dias: 19/04/16 09:00	22/04/16 18:00
preparar/aprovar a apresentação	6 dias: 25/04/16 09:00	02/05/16 18:00
convocar/confirmar a presença dos participantes	15 dias: 19/04/16 09:00	10/05/16 09:00
☐ Usuários treinados	4 dias: 19/04/16 09:00	22/04/16 18:00
avaliar previamente os participantes	4 dias: 03/05/16 09:00	06/05/16 18:00
início do treinamento	17 dias: 09/05/16 09:00	20/06/16 18:00
aplicar treinamento	3 dias: 09/05/16 09:00	11/05/16 18:00
avaliar posteriormente os participantes	0 dias: 11/05/16 18:00	11/05/16 18:00
avaliar o treinamento	20 dias: 12/05/16 09:00	09/06/16 09:00
produzir relatório do resultado do treinamento	2 dias: 09/06/16 09:00	13/06/16 09:00
relatório entregue ao gestor da pasta	2 dias: 13/06/16 09:00	14/06/16 18:00
	4 dias: 13/06/16 09:00	20/06/16 18:00
	0 dias: 20/06/16 18:00	20/06/16 18:00
☐ Implantação		
☐ Instalações Físicas		
analisar espaço disponível no órgão e definir o espaço necessário para a instalação do escritório	20 dias: 28/03/16 09:00	05/07/16 18:00
analisar instalações, mobiliário e insumos básicos do órgão e levantar instalações, mobiliário e insumos	21 dias: 28/03/16 09:00	25/04/16 18:00
analisar equipamentos de informática disponíveis no órgão e levantar equipamento necessário	6 dias: 28/03/16 09:00	04/04/16 18:00
preparar orçamento das aquisições necessárias	6 dias: 28/03/16 09:00	04/04/16 18:00
plano de aquisição e implantação elaborado	15 dias: 05/04/16 09:00	25/04/16 18:00
☐ Computadores e Software	0 dias: 25/04/16 18:00	25/04/16 18:00
identificar estrutura existente	14 dias: 28/03/16 09:00	12/05/16 18:00
identificar aquisições necessárias	6 dias: 28/03/16 09:00	04/04/16 18:00
providenciar compra dos equipamentos e software necessários	4 dias: 05/04/16 09:00	08/04/16 18:00
instalar equipamentos e softwares	20 dias: 11/04/16 09:00	06/05/16 18:00
☐ Equipe Identificada	4 dias: 09/05/16 09:00	12/05/16 18:00
analisar servidores do órgão e identificar aqueles com o perfil adequado	15 dias: 15/06/16 09:00	05/07/16 18:00
elaborar material das entrevistas	4 dias: 15/06/16 09:00	20/06/16 18:00
selecionar servidores a serem entrevistados	4 dias: 21/06/16 09:00	24/06/16 18:00
realizar entrevistas	3 dias: 21/06/16 09:00	23/06/16 18:00
avaliar entrevistas e selecionar servidores com perfil adequado	4 dias: 24/06/16 09:00	29/06/16 18:00
relatório de seleção emitido	4 dias: 30/06/16 09:00	05/07/16 18:00
	0 dias: 05/07/16 18:00	05/07/16 18:00

3.4 Orçamento

ATIVIDADE	RECURSOS NECESSÁRIOS	ESTIMATIVA DE CUSTOS	TOTAL PARCIAL
Gestão operacional do projeto	1) 2 Membros de Equipe 2) 1 Auxiliar Administrativo	1) R\$6.000,00 por mês, cada, durante 12 meses 2) R\$3.000,00 por mês, durante 12 meses	R\$180.000,00
Gestão operacional do projeto: material de consumo	1) 10 Resmas de papel para impressão 2) Impressão	1) 10 x R\$15,00 2) 4000 x R\$0,20	R\$950,00
Implantação dos 3 EGPs setoriais: material permanente total	1) Instalações (obras de adequação do espaço) 2) Móveis (4 conjuntos de mesa e cadeira e 1 armário por EGP) 3) Computadores (4 desktops por EGP)	1) 3 x R\$800,00 2) 12 x R\$1.200,00 (mesas e cadeiras) e 4 x R\$700,00 (armários) 3) 12 x R\$1.600,00	R\$36.000,00
Implantação dos 3 EGPs setoriais: software	1) 12 licenças Microsoft Office 2) 4 licenças Microsoft Project	1) 12 x R\$400,00 2) 4 x R\$2.600,00	R\$15.200,00
Processo seletivo das equipes do EGP	1) 1 Profissional de RH	1) R\$3.500,00 por mês, durante 3 meses	R\$10.500,00
TOTAL: R\$292.650,00			

3.4.1 Alteração na Proposta

ATIVIDADE	RECURSOS NECESSÁRIOS	ESTIMATIVA DE CUSTOS	TOTAL PARCIAL
Gestão operacional do projeto	1) 2 Membros de Equipe 2) 1 Auxiliar Administrativo	1) 6509 horas trabalhadas a R\$ 34,09/h 2) 4474 horas trabalhadas a R\$ 17,05/h	R\$ 298.196,11
Gestão operacional do projeto: material de consumo	1) 10 Resmas de papel para impressão 2) Impressão	(retirar impressão ou indicar onde alocá-la na EAP).	R\$ 150,00
Implantação dos 3 EGPs setoriais: material permanente total	1) Instalações (obras de adequação do espaço) 2) Móveis (4 conjuntos de mesa e cadeira e 1 armário por EGP) 3) Computadores (4 desktops por EGP)	3 instalações (estavam 4. Alterei)	R\$ 36.000,00
Implantação dos 3 EGPs setoriais: software	1) 12 licenças Microsoft Office 2) 4 licenças Microsoft Project		R\$ 15.200,00
Processo seletivo das equipes do EGP	1) 1 Profissional de RH	1) 192 horas a R\$ 44,64	R\$ 8.570,88
TOTAL: R\$398.118,27			

4 GERENCIAMENTO DE RISCOS

4.1 Identificar (Registro de Riscos)

Através de ferramenta apropriada foram identificados os riscos que podem afetar o projeto, documentando suas características. Este documento é dinâmico e deverá ser constantemente atualizado à medida que os processos de Gerenciamento de Risco são realizados.

4.1.1 Estrutura Analítica dos Riscos (EAR)

ID	CATEGORIA	RISCO	DONO DO RISCO	TOMADOR DE AÇÃO PARA RISCO
1	Ameaça	Dificuldade de elaboração de diagnóstico do órgão	Gerente do Projeto	Coordenador EGP/CVL
2	Ameaça	Desmotivação da equipe do EGP	Membro de Equipe 1	Gerente do Projeto
3	Ameaça	Não ser possível conseguir informações suficientes para elaborar relatório de benchmark externo	Membro de Equipe 1	Gerente do Projeto
4	Ameaça	Não haver aderência dos órgãos ao projeto	Gerente do Projeto	Coordenador EGP/CVL
5	Ameaça	Insumos não serem entregues dentro do prazo	Membro de Equipe 1	Setor de compras
6	Ameaça	Necessidade de mais tempo de treinamento para os integrantes dos EGPs setoriais	Membro de Equipe 2	Instrutor de gerenciamento de projetos
7	Ameaça	Dificuldade na montagem das equipes dos EGPs setoriais	Profissional de RH	Titular do órgão
8	Ameaça	Falta de empenho dos titulares do órgão e da alta administração da PCRJ em apressar o processo de criação de cargos para os novos EGPs	Gerente do Projeto	Coordenador EGP/CVL

9	Ameaça	Classificação errada dos órgãos e empresas por nível de maturidade, mesmo com a validação realizada	Gerente do Projeto	Coordenador EGP/CVL
10	Ameaça	Ter que escolher/permanecer com uma ferramenta inadequada ao trabalho dos EGPs	Gerente do Projeto	Coordenador EGP/CVL
11	Ameaça	Definição de templates que não atendam à realidade de todas as secretarias	Gerente do Projeto	Coordenador EGP/CVL
12	Ameaça	Escolha inadequada dos três EGPs iniciais de implantação	Gerente do Projeto	Coordenador EGP/CVL
13	Ameaça	Inadequação de computadores para uso da ferramenta escolhida ou a falta deles	Membro de Equipe 1	Gerente do Projeto
14	Oportunidade	Serem aproveitados os Líderes Cariocas dos órgãos nas equipes dos EGPs setoriais	Profissional de RH	Gerente do Projeto
15	Oportunidade	Haver forte interesse de muitos titulares das pastas pelo projeto	Gerente do Projeto	Coordenador EGP/CVL
16	Oportunidade	Aumento do acesso a linhas de crédito externas para financiar a implantação do projeto	Coordenador EGP/CVL	Secretário da Casa Civil
17	Oportunidade	Não haver necessidade de treinamento das equipes dos EGPs setoriais	Instrutor de gerenciamento de projetos	Gerente do Projeto
18	Oportunidade	Não haver necessidade de adquirir computadores para implantação do EGP setorial	Membro de Equipe 1	Gerente do Projeto
19	Oportunidade	Na pesquisa de benchmark externo, ser encontrado e disponibilizado material estruturado de apoio à implantação de EGPs na administração pública	Membro de Equipe 2	Gerente do Projeto
20	Oportunidade	Aumento do patrocínio da alta administração ao projeto	Gerente do Projeto	Coordenador EGP/CVL

4.2 Avaliar

Além da identificação dos riscos inerentes ao projeto, é necessário estabelecer ordenamento através de análise qualitativa e quantitativa de cada risco. Assim será possível estabelecer prioridade e grau de tratamento.

4.2.1 Análise Qualitativa dos Riscos

ID	PROBABILIDADE	IMPACTO	GRAU DE RISCO (P x I)	PRIORIDADE
1	0,3	0,2	0,06	Risco médio
2	0,5	0,1	0,05	Risco médio
3	0,3	0,2	0,06	Risco médio
4	0,5	0,4	0,2	Risco alto
5	0,5	0,05	0,025	Risco baixo
6	0,3	0,1	0,03	Risco baixo
7	0,3	0,1	0,03	Risco baixo
8	0,3	0,2	0,06	Risco médio
9	0,3	0,2	0,06	Risco médio
10	0,7	0,2	0,14	Risco médio
11	0,5	0,2	0,1	Risco médio
12	0,1	0,2	0,02	Risco baixo
13	0,1	0,05	0,005	Risco baixo
14	0,1	0,8	0,08	Risco médio
15	0,5	0,8	0,4	Risco alto
16	0,1	0,2	0,02	Risco baixo
17	0,3	0,4	0,12	Risco médio
18	0,1	0,2	0,02	Risco baixo
19	0,3	0,2	0,06	Risco médio
20	0,7	0,8	0,56	Risco alto

4.3 Análise Quantitativa dos Riscos

ID	PROBABILIDADE (%)	IMPACTO (R\$)	VME	PRIORIDADE	OBSERVAÇÃO
1	6,00%	R\$ 68.825,21	R\$ 4.129,51	6	3.262,5 horas de trabalho dos profissionais envolvidos (50% do tempo empenhado dos 2 membros de equipe e do auxiliar administrativo)
2	5,00%	R\$ 346.768,27	R\$ 17.338,41	4	Valor dos Recursos Humanos Empregados
3	6,00%	R\$ 31.364,97	R\$ 1.881,90	10	Custo do benchmarking externo
4	20,00%	R\$ 400.000,00	R\$ 80.000,00	2	Custo aproximado de todo o projeto
5	2,50%	R\$ 52.150,00	R\$ 1.303,75	12	Custo dos insumos do projeto (material, equipamentos e instalações)
6	3,00%	R\$ 27.198,67	R\$ 815,96	15	952 horas da Estratégia de Treinamento
7	3,00%	R\$ 37.103,58	R\$ 1.113,11	13	Custo do grupo Equipe Identificada
8	6,00%	R\$ 0,00	R\$ 0,00	19	
9	6,00%	R\$ 8.863,96	R\$ 531,84	17	Custo do Levantamento de Maturidade nos Órgãos
10	14,00%	R\$ 24.547,81	R\$ 3.436,69	7	Custo das tarefas de Levantamento das Ferramentas utilizadas na PCRJ
11	10,00%	R\$ 8.182,55	R\$ 818,26	14	Custo das tarefas de Definição dos Templates
12	2,00%	R\$ 0,00	R\$ 0,00	19	
13	0,50%	R\$ 19.200,00	R\$ 96,00	18	Computadores adquiridos
14	8,00%	-R\$ 27.198,67	-R\$ 2.175,89	9	952 horas da Estratégia de Treinamento

15	40,00%	-R\$ 160.000,00	-R\$ 64.000,00	3	Custo dos EGP's instalados, uma vez que o titulares das pastas pode querer custear a instalação.
16	2,00%	-R\$ 400.000,00	-R\$ 8.000,00	5	Custo aproximado de todo o projeto
17	12,00%	-R\$ 27.198,67	-R\$ 3.263,84	8	952 horas da Estratégia de Treinamento
18	2,00%	-R\$ 34.400,00	-R\$ 688,00	16	Custos dos Computadores e softwares
19	6,00%	-R\$ 31.364,97	-R\$ 1.881,90	10	Custo do benchmarking externo
20	56,00%	-R\$ 400.000,00	-R\$ 224.000,00	1	Custo aproximado de todo o projeto
			-R\$ 192.544,20		

4.4 Planejar (Resposta aos Riscos)

Com os riscos identificados e ordenados, é possível definir respostas e planos de contingenciamento para mitiga-los ou evita-los. Ao mesmo tempo, propicia estar atento as oportunidades que o projeto pode suscitar.

ID	RESPOSTA	DESCRIÇÃO DA RESPOSTA	GATILHO DE IMINÊNCIA	GATILHO DE OCORRÊNCIA	PLANO ALTERNATIVO
1	Evitar	Evitar dificuldades de elaboração do diagnóstico dos órgãos.	Dificuldade de acesso às informações.	Não obtenção das informações.	Realização de reuniões com os gestores para apresentar o projeto e ouvir suas sugestões e críticas, tentando estabelecer um ambiente de confiança recíproca para a obtenção das informações.

2	Evitar	Evitar a desmotivação das equipes dos EGPs.	Diminuição da qualidade do trabalho.	Resultado do trabalho não atendendo aos objetivos esperados.	Com o auxílio das áreas de recursos humanos dos órgãos, selecionar gestores que não apresentem um estilo de liderança autocrático. Em último caso, promover a substituição dos gestores.
3	Reduzir	Reduzir a possibilidade de se obter informações insuficientes para a elaboração do relatório de benchmark externo.	Número reduzido de informações.	Número insuficiente de informações para a elaboração do benchmark externo.	Utilizar outras fontes de informação.
4	Evitar	Evitar a não aderência dos órgãos ao projeto.	Resistência dos titulares dos órgãos.	Rejeição dos titulares dos órgãos ao projeto.	Elaborar uma seleção alternativa de órgãos para a implantação do projeto. Implantação do projeto em outros órgãos que não os previamente selecionados.
5	Aceitar	Aceitar a possibilidade de que os insumos não sejam entregues dentro do prazo.	Trancorrido metade do prazo para a aquisição dos equipamentos sem que se tenha iniciado o processo licitatório.	Trancorrido o prazo para a aquisição dos equipamentos sem que se tenha iniciado o processo licitatório.	Monitorar o andamento do processo licitatório. Encerrado o prazo estipulado sem a disponibilização dos equipamentos, tentar utilizar equipamentos existentes.
6	Reduzir	Reduzir a possibilidade de que o tempo de treinamento possa ser maior do que o previsto	Desempenho dos participantes abaixo do esperado, mas acima do mínimo necessário.	Desempenho insuficiente dos participantes.	Reformular o treinamento durante sua realização.

7	Aceitar	Aceitar a possibilidade de dificuldades na montagem das equipes dos EGPs setoriais.	Números de servidores disponíveis nos órgãos abaixo do esperado, mas acima do mínimo necessário ao funcionamento dos escritórios.	Número de servidores abaixo do mínimo necessário ao funcionamento dos escritórios.	Monitorar a seleção dos servidores para a formação das equipes. Em último caso, realizar um concurso público para o provimento dos cargos.
8	Aceitar	Aceitar a possibilidade de falta de empenho dos titulares do órgão e da alta administração da PCRJ em apressar o processo de criação de cargos para os novos EGPs.	Trancorrido metade do prazo para a criação dos cargos sem que se tenham iniciado os procedimentos necessários.	Trancorrido o prazo para a criação dos cargos sem que se tenham iniciado os procedimentos necessários.	Monitorar as ações dos titulares dos órgãos e da alta administração da PCRJ para a criação dos cargos.
9	Reduzir	Reduzir os efeitos de uma classificação errada dos órgãos e das empresas por nível de maturidade.	Discrepâncias entre a classificação dos órgãos na avaliação do nível de maturidade e a realidade constatada durante o processo de implantação dos escritórios.	Constatação de que as ações estão sendo empreendidas em órgãos que delas não necessitam.	Elaborar uma seleção alternativa de órgãos para a implantação do projeto. Implantação do projeto em outros órgãos que não os previamente selecionados.
10	Reduzir	Reduzir os efeitos de utilização de uma ferramenta inadequada ao trabalho dos EGPs.	Trancorrido metade do prazo para o desenvolvimento ou a aquisição do programa sem que se tenha iniciado seu desenvolvimento ou sem que se tenha iniciado o processo licitatório.	Trancorrido o prazo para o desenvolvimento ou a aquisição do programa.	Utilização temporária do EGP Web com outros meios de registro, acompanhamento e controle.
11	Reduzir	Reduzir a possibilidade de que os templates não	Insatisfação dos membros das equipes dos EGPs com os templates.	Recusa dos membros das equipes a utilizar os templates.	Reformular os templates durante a fase de entrada em atividade dos EGPs.

		atendam às realidades de todos órgãos.			
12	Reduzir	Reduzir os efeitos de escolha inadequada dos EGPs iniciais de implantação.	Resistências à implantação do projeto em conformidade com as prescrições.	Não implantação do projeto do projeto em conformidade com as prescrições.	Elaborar uma seleção alternativa de órgãos para a implantação do projeto. Implantação do projeto em outros órgãos que não os previamente selecionados.
13	Aceitar	Aceitar a possibilidade de inadequação dos computadores para o uso da ferramenta escolhida ou a falta deles.	Trancorrido metade do prazo para a aquisição dos novos computadores ou a atualização dos existentes.	Trancorrido metade do prazo para a aquisição dos novos computadores ou a atualização dos existentes.	Utilizar provisoriamente os computadores disponíveis.

5 COMUNICAÇÃO PROFISSIONAL NO AMBIENTE DE PROJETOS

5.1 Identificação de *Stakeholders*

- Prefeito;
- Secretário da Casa Civil;
- Coordenador do EGP/CVL;
- Titulares de órgãos onde os EGPs serão implantados;
- Titulares dos demais órgãos (contrários e favoráveis à cultura de gerenciamento de projetos);
- Coordenadores de EGPs setoriais já implantados em órgãos da PCRJ;

- Servidores de EGPs setoriais já implantados em órgãos da PCRJ.
- Outros servidores dos órgãos onde os EGPs serão implantados (contrários e favoráveis à cultura de gerenciamento de projetos)
- Fornecedores

5.2 Estratégia de Gerenciamento de Comunicação

STAKEHOLDER	EMISSOR	MENSAGENS	CANAIS	FREQUÊNCIA
Prefeito	Secretário da Casa Civil	Pedidos de autorização para uso de recursos financeiros (cargos e despesas)	Reunião executiva	Quando houver necessidade
Secretário da Casa Civil	Coordenador do EGP/CVL	Relatórios sobre o andamento do projeto	Email	Quinzenalmente
Coordenador do EGP/CVL, Titulares dos órgãos onde EGPs estão sendo implantados	Gerente do Projeto	Relatório de Status do Projeto	Email	Semanal, toda 5ª feira
Coordenadores e servidores de EGPs setoriais já implantados em órgãos da PCRJ	Gerente do Projeto	Apresentação de templates e formas de procedimentos	Reunião com cada EGP setorial	Logo após definição de templates e procedimentos, e novamente, se houverem alterações posteriores nos mesmos
Titulares e servidores dos demais Órgãos	Secretário da Casa Civil	Informações de divulgação do projeto	Email	Mensal, na primeira semana do mês subsequente
Titulares dos órgãos onde EGPs estão sendo implantados	Coordenador do EGP/CVL	Solicitação de indicação de funcionários dos órgãos para formação em gerenciamento de projetos	Ofício	Uma vez, antes do início do treinamento naquele órgão
Fornecedores	Gerente do Projeto	Aquisição de insumos	Email	No início da fase de instalação

5.3 Identificação, Classificação e Análise dos Stakeholders

STAKEHOLDERS	ÁREA DE NEGÓCIO	CLASSIFICAÇÃO
Prefeito	Chefia do Poder Executivo	Primário
Secretário da Casa Civil	Direção de órgão público autônomo	Primário
Coordenador do EGP/CVL	Coordenação de atividades administrativas públicas	Primário
Titulares dos órgãos onde os EGP's serão implantados	Direção de órgãos públicos autônomos	Primários
Servidores dos órgãos onde os EGP's serão implantados	Execução de atividades administrativas públicas	Primários
Coordenadores de EGP's setoriais já implantados em órgãos da PCRJ	Coordenação de atividades administrativas públicas	Secundários
Servidores de EGP's setoriais já implantados em órgãos da PCRJ	Execução de atividades administrativas públicas	Secundários
Titulares dos demais órgãos da PCRJ	Direção de órgãos públicos autônomos	Terciários
Servidores dos demais órgãos da PCRJ	Execução de atividades administrativas públicas	Terciários
Fornecedores	Atividades econômicas privadas	Terciários

5.4 Matriz: Poder x Interesse

PODER	MANTER SATISFEITOS	GERENCIAR DE PERTO
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenadores de EGP's setoriais já implantados em órgãos da PCRJ • Titulares dos demais órgãos da PCRJ 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefeito • Secretário da Casa Civil • Coordenador do EGP/CVL • Titulares dos órgãos onde os EGP's serão implantados
BAIXO	MONITORAR	MANTER INFORMADO
	<ul style="list-style-type: none"> • Servidores de EGP's setoriais já implantados em órgãos da PCRJ • Servidores dos demais órgãos da PCRJ 	<ul style="list-style-type: none"> • Servidores dos órgãos onde os EGP's serão implantados • Fornecedores
	BAIXO	INTERESSE

5.5 Matriz: Poder x Tipo de Interesse

PODER	ALTO	<p>ALIADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prefeito • Secretário da Casa Civil • Coordenador do EGP/CVL • Titulares dos órgãos onde os EGP's serão implantados • Coordenadores de EGP's setoriais já implantados em órgãos da PCRJ • Titulares dos demais órgãos da PCRJ, favoráveis à cultura de gerenciamento de projetos 	<p>BLOQUEADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titulares de órgãos contrários à cultura de gerenciamento de projetos 	
	BAIXO	<p>REDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servidores dos órgãos onde os EGPs serão implantados, favoráveis à cultura de gerenciamento de projetos • Fornecedores • Servidores de EGP's setoriais já implantados em órgãos da PCRJ • Servidores dos demais órgãos da PCRJ 	<p>DESACELERADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servidores dos órgãos onde os EGPs serão implantados, contrários à cultura de gerenciamento de projetos 	
		A FAVOR	TIPO DE INTERESSE	CONTRA

STAKEHOLDER	INCONSCIENTE	RESISTENTE	NEUTRO	APOIADOR	PRINCIPAL
Prefeito	A				D
Secretário da Casa Civil	A				D
Coordenador do EGP/CVL					AD
Titulares dos órgãos onde os EGP's serão implantados	A				D
Servidores dos órgãos onde os EGP's serão implantados	A				D
Coordenadores de EGP's setoriais já implantados em órgãos da PCRJ	A			D	
Servidores de EGP's setoriais já implantados em órgãos da PCRJ	A			D	
Titulares dos demais órgãos da PCRJ	A			D	
Servidores dos demais órgãos da PCRJ	A			D	
Fornecedores	A		D		

5.6 Nível de Engajamento de Stakeholders e Ações para Engajamento de Stakeholders

STAKEHOLDER	NÍVEL DE ENGAJAMENTO		AÇÕES DE ENGAJAMENTO		
	ATUAL	DESEJADO	O QUÊ	QUEM	QUANDO
Prefeito	Inconsciente	Principal	Autorizar a criação dos EGP's setoriais e dos cargos necessários	Secretário da Casa Civil	Após o projeto ser autorizado pelo Secretário da Casa Civil
Secretário da Casa Civil	Inconsciente	Principal	Apoiar o projeto	Coordenador do EGP/CVL	Após o projeto ser aprovado pelo Coordenador do EGP/CVL
Coordenador do EGP/CVL	Principal	Principal	Supervisionar o andamento do projeto		
Titulares dos órgãos onde os EGP's serão implantados	Inconsciente	Principal	Suportar o projeto	Secretário da Casa Civil	Após a definição dos órgãos onde os EGP's setoriais serão implantados
Servidores dos órgãos onde os EGP's serão implantados	Inconsciente	Principal	Aderir ao projeto	Titulares dos respectivos órgãos	Ao início da fase de identificação das equipes,

					durante a etapa de implantação
Coordenadores de EGP's setoriais já implantados em órgãos da PCRJ	Inconsciente	Apoiador	Suportar o projeto	Coordenador do EGP/CVL	Ao início da fase de benchmarking interno, durante a etapa de diagnóstico
Servidores de EGP's setoriais já implantados em órgãos da PCRJ	Inconsciente	Apoiador	Colaborar com o projeto	Coordenadores dos respectivos EGP's setoriais	Ao início da fase de benchmarking interno, durante a etapa de diagnóstico
Titulares dos demais órgãos da PCRJ	Inconsciente	Apoiador	Acompanhar o projeto	Coordenador do EGP/CVL	Após a definição dos órgãos onde os EGP's setoriais serão implantados
Servidores dos demais órgãos da PCRJ	Inconsciente	Apoiador	Acompanhar o projeto	Titulares dos respectivos órgãos	Ao início da fase de identificação das equipes, durante a etapa de implantação
Fornecedores	Inconsciente	Neutro	Fornecer os insumos com a qualidade esperada, no prazo solicitado	Gerente do projeto	Durante a aquisição dos insumos

5.7 Forças e Fraquezas dos Stakeholders

STAKEHOLDERS	FORÇAS	FRAQUEZAS
Prefeito	Apoio político e recursos econômicos: capacidade de criar a estrutura dos EGP's setoriais nos órgãos e de criar os cargos	Atuação limitada: caso a criação da estrutura dos EGP's setoriais nos órgãos e a criação dos cargos envolva aumento de despesa, dependerá da aprovação da Câmara Municipal; Pode exercer excesso de pressão sobre os órgãos e os servidores do Poder Executivo
Secretário da Casa Civil	Apoio político: capacidade de orientar e articular os titulares dos órgãos onde os EGP's setoriais serão implantados	Não detém autoridade sobre os titulares dos órgãos onde os EGP's setoriais serão implantados
Coordenador do EGP/CVL	Capacidade de orientar e articular os coordenadores dos órgãos onde já existem EGP's setoriais e os coordenadores dos EGP's setoriais que serão implantados	Não detém autoridade sobre os coordenadores dos órgãos onde já existem EGP's setoriais e sobre os coordenadores dos EGP's setoriais que serão implantados
Titulares dos órgãos onde os EGP's serão implantados	Apoio e cooperação: capacidade de remanejar cargos existentes nos órgãos, de disponibilizar espaços físicos e, se necessário, móveis e equipamentos	Podem interpretar a atuação da Casa Civil como uma ingerência indevida em seus órgãos
Servidores dos órgãos onde os EGP's serão implantados	Apoio ao projeto e participação ativa	Não podem deixar de obedecer às ordens emanadas das instâncias superiores, mas podem pressionar contrariamente ao projeto, por receio de aumento de atribuições e demandas, com

Coordenadores de EGP's setoriais já implantados em órgãos da PCRJ	Capacidade de fornecer conhecimento empírico e suporte; Podem promover uma competição saudável entre seus escritórios e os novos escritórios setoriais	a implantação dos EGP's setoriais Receio de perda do destaque dos seus escritórios; Pressão para que os projetos em desenvolvimento em seus escritórios recebem prioridade e recursos
Servidores de EGP's setoriais já implantados em órgãos da PCRJ	Capacidade de fornecer conhecimento empírico e colaborar no treinamento dos servidores dos novos EGP's setoriais	Receio de que os projetos em desenvolvimento em seus órgãos percam prioridade e recursos
Titulares dos demais órgãos da PCRJ	Apoio ao projeto	Ou podem interpretar a atuação da Casa Civil como uma ingerência indevida nos demais órgãos ou podem pressionar para que seus órgãos participem do projeto
Servidores dos demais órgãos da PCRJ	Interesse pelo projeto	Pressão contrária ao projeto, por receio de aumento de atribuições e demandas, caso EGP's setoriais também venham a ser implantados em seus órgãos
Fornecedores	Interesse pelo projeto	Podem entregar insumos abaixo dos padrões de qualidade ou fora do prazo estipulado

