

Grupo 6

PROGRAMA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E METAS

NÚCLEO DE EXCELÊNCIA EM PROJETOS E OBRAS

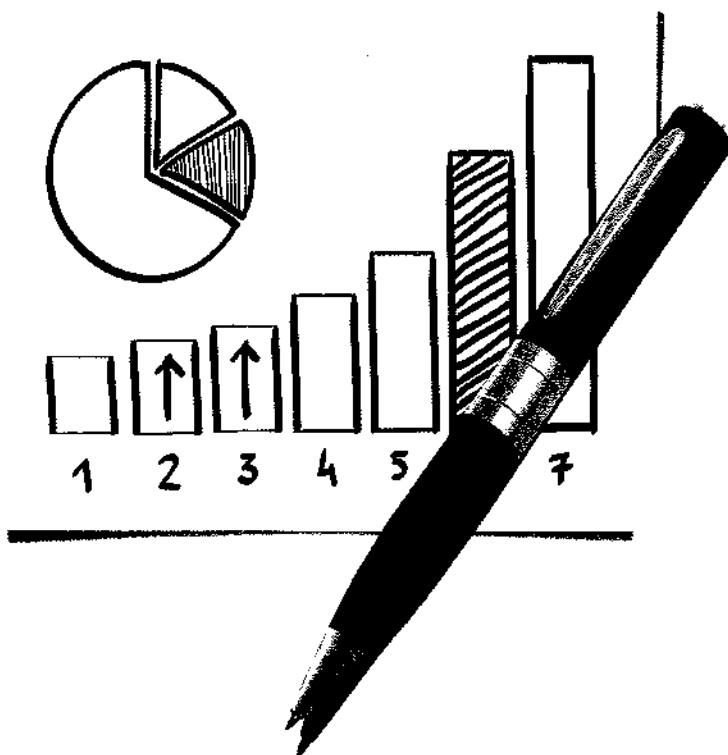
Adriana Griner (CVL)

Aline Xavier (IRPH)

Ana Dieguez (SMH)

Cleide Ferreira (CVL)

Mariana Toledo (CVL)



40
50



FUNDAÇÃO DOM CABRAL





NÚCLEO DE EXCELÊNCIA EM PROJETOS E OBRAS

ÍNDICE

SEÇÃO I – INTRODUÇÃO.....	3
SEÇÃO II – BUSINESS CASE.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1. RAZÕES PARA REALIZAÇÃO DO PROJETO.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2. PREMISSAS E RESTRIÇÕES	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
3. OPÇÕES DE NEGÓCIO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
4. BENEFÍCIOS ESPERADOS	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
5. CONTRA BENEFÍCIOS ESPERADOS	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
6. PRAZOS	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
7. CUSTOS	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
8. AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
9. PRINCIPAIS RISCOS.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
SEÇÃO III – GERENCIAMENTO DE ESCOPO E QUALIDADE	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1. DESCRIÇÃO DO PRODUTO FINAL DO PROJETO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2. ESTRUTURA ANALÍTICA DE PRODUTOS (EAP).....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
3. DIAGRAMA DE FLUXO DE PRODUTOS.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
4. PACOTES DE TRABALHO E ESTÁGIOS DE ENTREGA	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
5. COMPOSIÇÃO DA DESCRIÇÃO DE PRODUTOS (DESCRIÇÃO DAS ENTREGAS).....	21
SEÇÃO IV – DETALHAMENTO DE ATIVIDADES (RECURSOS, CUSTOS E CRONOGRAMA)	37
1. ORÇAMENTO.....	37
2. CRONOGRAMA.....	43
SEÇÃO V – ANÁLISE DOS RISCOS DO PROJETO (IDENTIFICAÇÃO, REGISTRO E RESPOSTA).....	47
1. REGISTRO DOS RISCOS	47
2. ANÁLISE QUALITATIVA	50
3. ANÁLISE QUANTITATIVA.....	51
4. RESPOSTA A RISCOS.....	52
SEÇÃO VI – COMUNICAÇÃO PROFISSIONAL NO AMBIENTE DE PROJETOS	55
1. ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO	55
SEÇÃO VII – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS	56
1. IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS	56
2. MATRIZ DE STAKEHOLDERS	58
3. NÍVEL DE ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS.....	59
SEÇÃO VIII – CONCLUSÃO	62

SEÇÃO I – INTRODUÇÃO

O presente documento tem por objetivo apresentar o projeto de criação do Núcleo de Excelência em Projetos e Obras da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

O Núcleo de excelência em projetos e obras deverá controlar, dar suporte, operacionalizar melhorias e alinhar objetivos e resultados, institucionalizando um diferencial efetivo de gestão. Ele será responsável por projetos emblemáticos e estratégicos de implantação em grande escala como escolas, clínicas, hospitais, ciclovias, obras de urbanização, dentre outros, com o intuito de garantir excelência no desenvolvimento do projeto e implantação da obra, buscando melhoria contínua em técnicas, processos e práticas.

O Projeto constitui iniciativa pioneira no Brasil no formato e objetivo que se propõe e busca a gestão de alto desempenho de recursos públicos, por meio de pesquisas comparativas entre Prefeituras do país, Instituições e Empresas. Os eixos de atuação das pesquisas propostas são:

PESQUISAS ORÇAMENTÁRIAS: Conhecer e comparar custos para a elaboração de projetos, para a execução de obras e gastos com a manutenção de equipamentos de grande escala executados pela Prefeitura com os de outros municípios.

PESQUISA DE NOVAS SOLUÇÕES ARQUITETÔNICAS: Buscar novos materiais e procedimentos provenientes da engenharia de produção, engenharia de materiais e engenharia química, e de novas técnicas que avançam mundialmente, mas que, por falta de tempo para buscar o conhecimento acabam muitas vezes desperdiçadas.

PESQUISA DE NOVOS PROCESSOS: Esse órgão transversal deverá se institucionalizar como referência de soluções de processos de licitação, contrato e gerenciamento de obras, servindo de base para o compartilhamento de soluções para todos os setores técnicos da prefeitura.

É importante destacar a diferença entre o Escritório de Gerenciamento de Projetos da Casa Civil (EGP) e o proposto Núcleo de Excelência de Projetos e Obras. Enquanto o EGP é um órgão de acompanhamento e gerenciamento, o Núcleo é um órgão técnico de arquitetura e engenharia direcionado à pesquisa que, por meio da identificação de novas técnicas, materiais e processos, objetiva resultados de melhor qualidade e menor custo e prazo.

SEÇÃO II – BUSINESS CASE

1. Razões para realização do Projeto

A justificativa para realização do projeto vem do grande volume e diversidade de projetos e obras de grande escala que vêm sendo realizados na cidade, o que aumenta a demanda de integração entre os órgãos municipais envolvidos para possibilitar melhor desempenho e mais celeridade nas análises.

Identifica-se assim a oportunidade de otimizar métodos e processos de alto desempenho para entrega dos projetos e obras visando diminuir prazos e custos, e, ao mesmo tempo, a possibilidade de empregar melhores técnicas e materiais que garantam resultados de alto desempenho à infra-estrutura urbana e equipamentos públicos da Cidade do Rio de Janeiro.

Assim as razões para a realização do projeto são:

- grande volume de projetos e obras de grande escala sendo realizados na cidade;
- alto custos dos projetos e longos prazos das obras;
- falta de integração entre os órgãos municipais envolvidos nos projetos;
- necessidade de padronizar a entrega de projetos e obras entre os órgãos envolvidos, otimizando resultados;
- otimização da utilização de recursos materiais e tecnológicos atuais de forma mais sustentável.

2. Premissas e Restrições

As principais premissas para a execução do Projeto são:

- Assumimos que serão identificadas e estabelecidas as parcerias necessárias com outras Prefeituras, Instituições e Empresas nos prazos estabelecidos no cronograma;
- Assumimos que o projeto de lei para a criação do Núcleo será aprovado pela Câmara e o projeto poderá ser levado a diante;
- Assumimos, para o cálculo do orçamento, que os funcionários do Núcleo terão salários equivalentes aos salários-base hoje pagos pela Prefeitura do Rio;

- Assumimos como data inicial do projeto primeiro de abril de 2015.

As seguintes restrições deverão ser observadas:

- O sistema a ser utilizado para controle do projeto deverá ser desenvolvido em uma plataforma que todos os órgãos da prefeitura possam utilizar;
- Os prazos das pesquisas e definição de soluções deverão atender às demandas de governo;
- As soluções técnicas deverão atender aos orçamentos disponíveis para os projetos;
- Os projetos submetidos ao Núcleo deverão ser definidos levando-se em conta as prioridades estratégicas de governo.

3. Opções de negócio

No decorrer da análise da necessidade da execução do Projeto, foram consideradas as seguintes opções de negócio:

- Implementar o Núcleo de Excelência de Projetos e Obras;
- Instituir equipes específicas em cada secretaria envolvida na elaboração de projetos e execução de obras;
- Não fazer nada.

4. Benefícios esperados

Com a execução do Projeto, são esperados os seguintes benefícios:

- Redução de custos dos projetos;
- Redução de custos com a execução das obras;
- Redução dos prazos desde a concepção de um projeto até o término de sua execução;
- Redução de custos com manutenção dos equipamentos executados;
- Maior durabilidade dos materiais especificados nas obras de infra-estrutura urbana e equipamentos públicos;

- Maior satisfação da população com os serviços públicos e infra-estrutura urbana;
- Fortalecer a imagem da cidade do Rio de Janeiro como referência em gestão pública.

Os benefícios iniciais estão previstos para novembro de 2016 no valor de R\$ 2.985.492,08. Esse valor se refere à redução estimada na elaboração dos projetos de cinco escolas, em relação ao custo até então orçado pela PCRJ. Não estão incluídos nesse valor a redução de tempo de elaboração de projeto e execução de obra. Para a efetivação dessa redução seria necessário um prazo maior de tempo de atuação do Núcleo.

5. Contra benefícios esperados

Foram levantados os seguintes contra benefícios:

- Resistência dos órgãos envolvidos;
- Resistência à mudança dos técnicos e funcionários que trabalham para o Município;
- Resistência à incorporação de novos processos e soluções técnicas pelos empreiteiros e construtoras.

6. Prazos

A execução do projeto demandará um período de tempo de 18 meses:

- prazo para o início da operação do Núcleo - agosto de 2016;
- prazo para início dos benefícios - novembro de 2016

7. Custos

O custo previsto para a implantação do projeto é de R\$ 547.210,05. O custo previsto incluindo o início dos benefícios é de R\$ 774.478,05.

8. Avaliação do Investimento

Devido às limitações do escopo do trabalho elaborado, a avaliação do investimento foi baseada em critérios qualitativos. Assim, o propósito da avaliação do investimento foi estar coerente com as demandas da população e com os objetivos gerais do Planejamento Estratégico da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

9. Principais Riscos

Os principais riscos identificados foram:

- Se a Lei de criação do Núcleo não for aprovada ou se houver atraso na aprovação devido a questões políticas, haverá o risco de o projeto não ser implementado.
- Se não for disponibilizada verba suficiente devido a crise política/econômica no país, ou por falta de priorização do projeto, todo o projeto estará comprometido.
- Se não se conseguir informações de outras Prefeituras, empresas e instituições nacionais/estrangeiras devido a problemas na comunicação, ou políticos, os benefícios serão afetados.

SEÇÃO III – GERENCIAMENTO DE ESCOPO E QUALIDADE

1. Descrição do produto final do projeto

Título

NÚCLEO DE EXCELÊNCIA EM PROJETOS E OBRAS

Propósito

Otimizar métodos e processos de alto desempenho para entrega dos projetos e obras visando diminuir prazos e custos, e ao mesmo tempo utilizando melhores técnicas e materiais

Composição

- Cargos e equipes
- Lei de Criação do Núcleo
- Definição de projeto/obra piloto
- Especificação e quantificação de equipamentos
- Processo de Compras
- Instalação dos equipamentos
- Contratação e recrutamento de pessoal
- Treinamento de equipe de pesquisa
- Treinamento de equipe operacional
- Lista de Prefeituras referência no projeto / obra
- Orçamentos / especificações da PCRJ
- Orçamentos / especificações de outros municípios
- Lista de Instituições referência em novas soluções
- Relatório com cases de novas soluções
- Lista de Prefeituras / Empresas referência em processos
- Levantamento de processos atuais na PCRJ
- Relatório com propostas de novos processos para projeto /obra
- Lista de Critérios de Avaliação
- Lista dos indicadores comparativos
- Banco de dados de orçamentos, especificações e novas soluções

Derivação

A inspiração inicial para a elaboração do escopo do projeto foi a partir de projetos implementados em duas Prefeituras do Brasil:

- O Projeto Qualifor da Prefeitura de Fortaleza que tem como objetivo reduzir os custos das obras e melhorar a qualidade do serviço prestado (<http://www.fortaleza.ce.gov.br/seinf/institucional/qualifor>) e
- O projeto Qualiobras da Prefeitura de Vitória que incentiva a qualificação das empresas, exigindo a comprovação e a certificação no programa ao licitar as obras. (<http://www.vitoria.es.gov.br/empreendedor/qualiobras-e-programa-que-incentiva-seguranca-e-qualidade-nas-obras>).

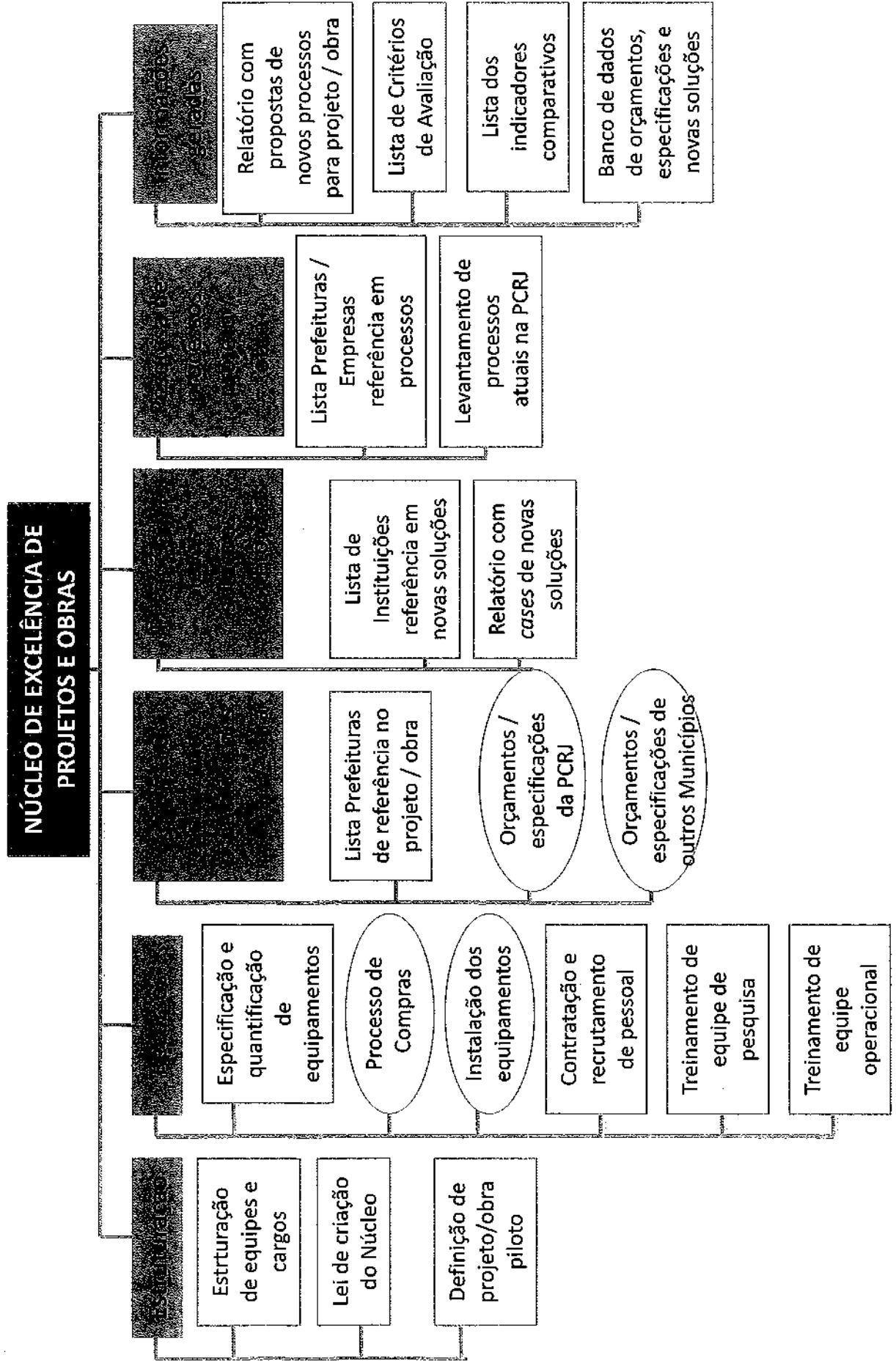
A partir desses projetos voltados para a redução dos custos e uma melhor qualidade nas obras foi acrescentado o foco em pesquisas de novas soluções arquitetônicas e a revisão de processos para a elaboração de projetos e execução de obras.

Habilidades requeridas para desenvolvimento

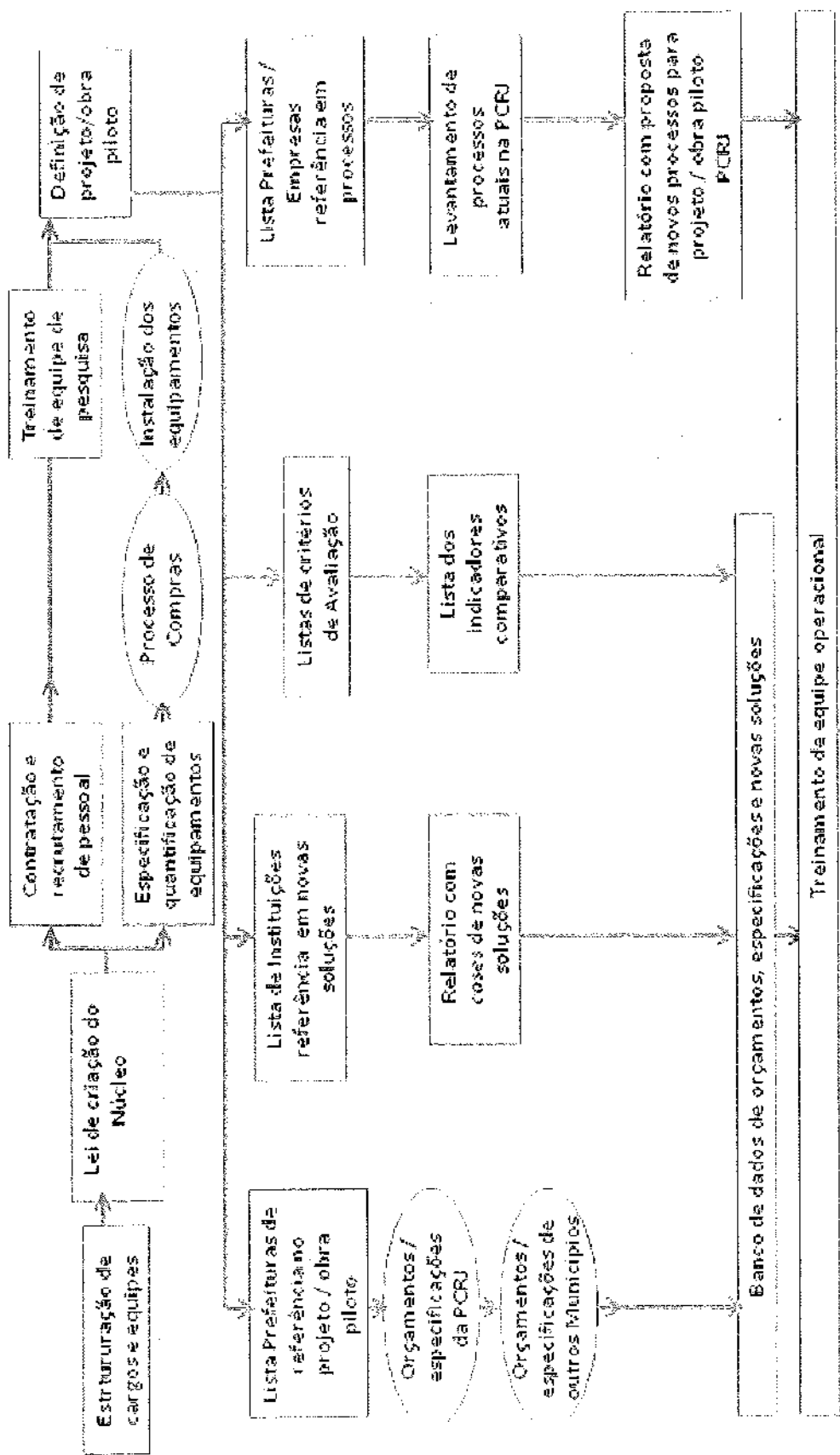
- Engenheiro
- Arquiteto
- Economista
- Analista de sistemas
- Administrador
- Estatístico
- Agente administrativo
- Advogado
- Professor
- Psicólogo

Benefícios	Expectativa de qualidade do cliente	Critérios de aceitação	Tolerância de qualidade no nível do projeto	Método de aceitação	Responsabilidade de aceitação
<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos dos projetos; • Redução de custos com a execução das obras; • Redução de custos com manutenção dos equipamentos executados; 	Produtos entregues com melhor relação custo / benefício	Ser em média 10% mais econômico que os projetos implantados no momento	Os equipamentos da PCRJ podem ter os custos mais elevados se forem para proporcionar redução de custos de operação	Planilha de custos	Secretário da Casa Civil
<ul style="list-style-type: none"> • Maior durabilidade dos materiais especificados nas obras de infra-estrutura urbana e equipamentos públicos; 	Equipamentos com grande durabilidade, eficientes e com soluções sustentáveis	Durar no mínimo 1 ano mais que os projetos implantados no momento	Os equipamentos da PCRJ poderão apresentar menor durabilidade se forem mais sustentáveis	Indicadores comparativos	Secretário da Casa Civil
<ul style="list-style-type: none"> • Redução dos prazos desde concepção de um projeto até o término de sua execução; 	Menos tempo de transformos quando da execução das obras	Reduzir no mínimo em um mês o prazo de implantação das obras	O tempo de execução das obras podem ser iguais desde que sejam utilizados padrões construtivos ainda não utilizados	Cronograma de obras	Secretário da Casa Civil
<ul style="list-style-type: none"> • Maior satisfação da população com os serviços públicos e infra-estrutura urbana; • Fortalecer a imagem da cidade do Rio de Janeiro como referência em gestão pública 	População satisfeita com a qualidade e a durabilidade dos serviços públicos e infra-estrutura urbana;	Aumentar em 5% a satisfação da população	1% para mais ou para menos	Resultados de Pesquisas de Satisfação antes e depois da implantação do projeto	Secretário da Casa Civil

2. Estrutura analítica de produtos (EAP)

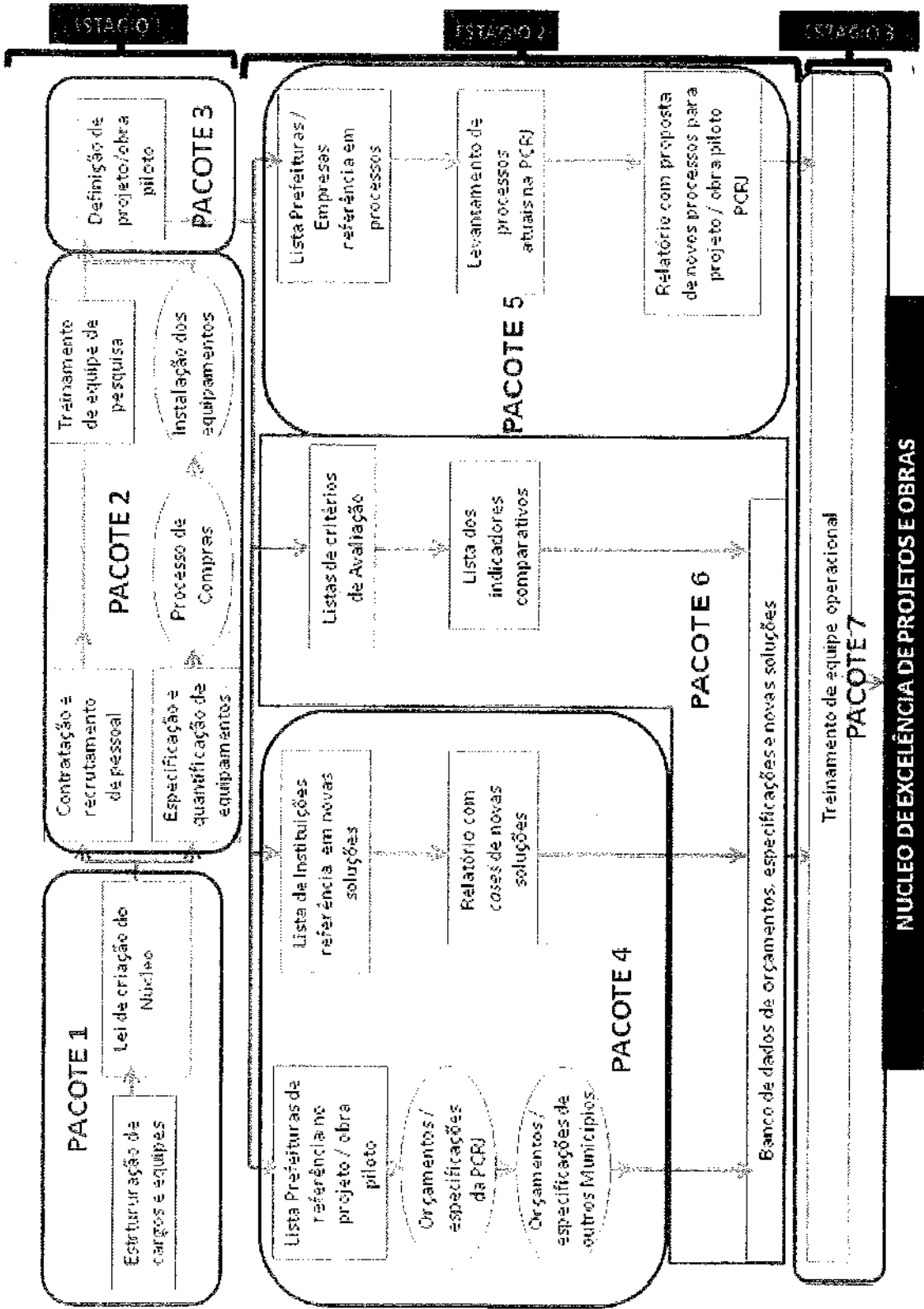


3. Diagrama de fluxo de produtos



NUCLEO DE EXCELÊNCIA DE PROJETOS E OBRAS

4. Pacotes de trabalho e estágios de entrega



PACOTE 1

Data	30/06/2015
Responsável	Gerente do Projeto
Descrição do Pacote de Trabalho	Este pacote vai estruturar o Núcleo com seus cargos e equipes; bem como criar a Lei do Núcleo.
Técnicas, processos e Procedimentos	Projeto de Lei à câmara; sanção; Promulgação e Publicação do Município
Interfaces	Procuradoria do Município; Câmara Municipal.
Requisito de gerenciamento de configuração	Pesquisa de escritórios semelhantes / Especialidades técnicas / Equipes dimensionadas / Organograma de cargos e Competências / Fluxograma do Núcleo / Lei de criação do Núcleo / Critérios e Parâmetros / Minuta da Lei / Estrutura de cargos / Projeto de Lei.
Acordos Conjuntos	Lei de criação do Núcleo criada em até 82 dias.
Tolerâncias	Mais 1 dia
Restrições	Tempo da aprovação da Lei
Acordos de preparação de relatórios	Será informado semanalmente
Tratamento de problemas e processo de escalção	O canal de comunicação entre os envolvidos na execução do projeto se dará por meio de encontros presenciais e semanais. Os envolvidos na execução do pacote trocarão informações online para discutir qualquer situação ou problema. Preferencialmente, procurando manter 1 encontro presencial por semana.
Sínteses ou referências	Lei de criação do EGP
Método de aprovação	A Lei deverá ser aprovada pela Câmara Municipal

PACOTE 2

Data	29/12/2015
Responsável	Gerente do Projeto
Descrição do Pacote de Trabalho	Este Pacote vai contratar e treinar pessoal, bem como adquirir equipamentos.
Técnicas, processos e Procedimentos	Técnicas de Recrutamento e Treinamento; Legislação de Licitação e Contratos.
Interfaces	RH; SMA e Divisão de Material.
Requisito de gerenciamento de configuração	Especificação de mobiliário / Lista de mobiliários / Termo de referência de equipamentos, mobiliário e software / Contrato de compra e instalação / Definição de atributos e habilidades para cada cargo / Banca de concurso público / Banca para seleção interna / Critérios para realocamento / Conteúdos para o treinamento / Calendário / Material didático para o treinamento.
Acordos Conjuntos	Contratação, treinamento de pessoal e aquisição de equipamentos em até 5 meses
Tolerâncias	Mais 1 dia
Restrições	Tempo dos processos administrativos para contrato, admissão de pessoal e aquisição de equipamentos.
Acordos de preparação de relatórios	Será informado semanalmente o andamento do Pacote
Tratamento de problemas e processo de escalção	O canal de comunicação entre os envolvidos na execução do projeto se dará por meio de encontros presenciais e semanais. Os envolvidos na execução do pacote trocarão informações online para discutir qualquer situação ou problema. Preferencialmente, procurando manter 1 encontro presencial por semana.
Sínteses ou referências	Catálogo de compras da Prefeitura e Treinamentos da Fundação João Goulart/SMA
Método de aprovação	O pacote deverá ser aprovado pelo coordenador do Núcleo

PACOTE 3

Data	26/01/2016
Responsável	Gerente do Projeto
Descrição do Pacote de Trabalho	Este pacote vai definir o Projeto / Obra Piloto
Técnicas, processos e Procedimentos	Técnicas auxiliares para a definição do projeto
Interfaces	SME , RIOURBE, SMS – órgãos com projetos padrão – Escolas e Clínicas
Requisito de gerenciamento de configuração	Pesquisas de Projetos concorrentes / Definição de critério de relevância
Acordos Conjuntos	Definição do Projeto / Obra Piloto em até 28 dias
Tolerâncias	Mais 1 dia
Restrições	Tempo até o Término do treinamento da Equipe
Acordos de preparação de relatórios	Será informado semanalmente o andamento do pacote
Tratamento de problemas e processo de escalção	O canal de comunicação entre os envolvidos na execução do projeto se dará por meio de encontros presenciais e semanais. Os envolvidos na execução do pacote trocarão informações online para discutir qualquer situação ou problema. Preferencialmente, procurando manter 1 encontro presencial por semana.
Sínteses ou referências	Projetos de grande escala mais executados no município
Método de aprovação	O pacote deverá ser aprovado pelo Grente do Projeto

PACOTE 4

Data	13/05/2016
Responsável	Gerentes de Projetos
Descrição do Pacote de Trabalho	Levantar orçamentos e especificações na PCRJ, pesquisar projetos bem sucedidos em outras prefeituras do Brasil (considerando custos e especificações) e instituições nacionais e internacionais referência em novas soluções, tendo como meta os procedimentos de elaboração de projetos e implantação de obras que resultem em maior eficiência e qualidade, assim como diminuição de prazos e custos.
Técnicas, processos e Procedimentos	Identificação de casos e instituições de referência no Brasil e no mundo
Interfaces	Prefeituras, Instituições de pesquisa e técnicos especialistas.
Requisito de gerenciamento de configuração	Seleção de Prefeituras / Benchmarking em prefeituras de outras cidades e em instituições nacionais e internacionais / Orçamentos específicos da PCRJ e de outros estados / Seleção de instituições de referências / Seleção de cases; Seleção de instituições e definição de critérios relevantes / Novas soluções arquitetônicas / Materiais e acabamento para projeto / obra.
Acordos Conjuntos	Prefeituras de referência no projeto / obra piloto e instituições referência em novas soluções em até 107 dias.
Tolerâncias	Mais 3 dias
Restrições	Não obtenção de dados
Acordos de preparação de relatórios	Será informada semanalmente a elaboração de relatórios comparativos finais para cada item de pesquisa, apontando a relevância da solução pesquisada.
Tratamento de problemas e processo de escalção	Uma equipe deverá realizar revisão final sobre o trabalho da outra equipe, em reuniões periódicas.
Sínteses ou referências	Relatórios comparativos de outras prefeituras e instituições
Método de aprovação	Os relatórios deverão ser aprovados por técnicos dos órgãos afins ao projeto piloto

PACOTE 5

Data	24/06/2016
Responsável	Gerente de Pesquisa de Processos
Descrição do Pacote de Trabalho	Pesquisar processos bem sucedidos em outras prefeituras do Brasil (considerando custos e especificações) e Empresas referência em processos, tendo como meta os processos de elaboração de projetos e implantações de obras resultem em maior eficiência e qualidade, assim como diminuição de prazos e custos; Gerar relatórios com novos processos de soluções.
Técnicas, processos e Procedimentos	Identificação de processos e instituições de referência no Brasil e no mundo / Avaliação de legislação / normas técnicas e processos
Interfaces	Prefeituras, Instituições de pesquisa e técnicos especialistas de empresas em geral
Requisito de gerenciamento de configuração	Seleção de Prefeituras e empresas referência
Acordos Conjuntos	Prefeituras e empresas de referência no projeto / obra piloto e relatório com proposta de novos processos em até 94 dias.
Tolerâncias	Mais 10 dias
Restrições	Não obtenção de dados
Acordos de preparação de relatórios	Elaboração de relatórios comparativos finais para cada item de pesquisa, apontando a relevância da solução pesquisada.
Tratamento de problemas e processo de escalção	Uma equipe deverá realizar revisão final sobre o trabalho da outra equipe, em reuniões periódicas.
Sínteses ou referências	Projeto de desburocratização em implantação no município
Método de aprovação	Os relatórios deverão ser aprovados por técnicos dos órgãos afins ao projeto piloto

PACOTE 6

Data	01/07/2016
Responsável	Gerente de Projetos
Descrição do Pacote de Trabalho	Este pacote irá estudar e definir critérios para avaliação e indicadores de qualidade, bem como construir o banco de dados: de orçamentos, especificações novas soluções;
Técnicas, processos e Procedimentos	Criação de indicadores mensuráveis para possibilitar a avaliação quantitativa Levantamento de dados / análise / criação de critérios relevância para montagem do banco de dados
Interfaces	Área de informática
Requisito de gerenciamento de configuração	Lista com critérios de avaliação / Critérios e parâmetros relevantes para classificação e avaliação / Indicadores comparativos / Critérios de avaliação / Itens e características técnicas mensuráveis / Indicadores técnicos e estatísticos.
Acordos Conjuntos	Construção das listas de critérios de avaliação, de indicadores comparativos e do banco de dados em até 5 meses.
Tolerâncias	Mais 1 dia
Restrições	Não obtenção de dados e o tempo de implantação do banco de dados.
Acordos de preparação de relatórios	Será informado, semanalmente, o andamento do pacote.
Tratamento de problemas e processo de escalção	O canal de comunicação entre os envolvidos na execução do projeto se dará por meio de encontros presenciais e semanais. Os envolvidos na execução do pacote trocarão informações online para discutir qualquer situação ou problema. Preferencialmente, procurando manter 1 encontro presencial por semana.
Sínteses ou referências	EGPWeb
Método de aprovação	Os relatórios e o banco de dados deverão ser aprovados pelos técnicos e analista dos órgãos afins ao projeto piloto e pela Casa Civil.

PACOTE 7

Data	01/08/2016
Responsável	Gerente de equipe
Descrição do Pacote de Trabalho	Este pacote vai treinar a equipe operacional do Núcleo
Técnicas, processos e Procedimentos	Técnicas de Recrutamento e Treinamento; Legislação de Licitação e Contratos
Interfaces	RH e SMA
Requisito de gerenciamento de configuração	Definir conteúdos para o treinamento / Definir se o treinamento será interno ou externo / definir calendário e local para o treinamento / Contratar ou reunir equipe para elaboração de material didático.
Acordos Conjuntos	Treinamento de pessoal em até 1 mês
Tolerâncias	Mais 3 dias
Restrições	Tempo de treinamento.
Acordos de preparação de relatórios	Será informado, semanalmente, o andamento do pacote.
Tratamento de problemas e processo de escalção	O canal de comunicação entre os envolvidos na execução do projeto se dará por meio de encontros presenciais e semanais. Os envolvidos na execução do pacote trocarão informações online para discutir qualquer situação ou problema. Preferencialmente, procurando manter 1 encontro presencial por semana.
Sínteses ou referências	Treinamentos efetuados pela SMA
Método de aprovação	O treinamento de pessoal deverá ser aprovado pelo gerente de projeto.

5. Composição da descrição de produtos (descrição das entregas)

1 – Estruturação de equipes e cargos

Identificador	NÚCLEO DE EXCELENÇA EM PROJETOS E OBRAS		
Título	Estruturação de cargos e equipes		
Propósito	Possibilitar a operação do Núcleo		
Composição	Definição de cargos, equipes e atributos		
Derivação	DECRETO n.º 30.817, de 23 de junho de 2009 que criou o Escritório de Gerenciamento de Projetos do Poder Executivo Municipal		
Formato e Apresentação	Relatório com a estrutura de cargos e equipes		
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Gestores de Recursos Humanos		
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades requeridas para Qualidade
Definição clara de atributos de cada cargo.	Não há	Revisão pelo coordenador do Secretário de Gestão das atribuições dos cargos	Gestores de Recursos Humanos
			Responsabilidade de Qualidade Subsecretário da Casa Civil

2 – Lei de Criação do Núcleo

Identificador		NÚCLEO DE EXCELÊNCIA EM PROJETOS E OBRAS		
Título		Lei de Criação do Núcleo		
Propósito		Possibilitar a criação do Núcleo		
Composição		Descrição do Núcleo e sua estruturação, descrição dos cargos e suas atribuições		
Derivação		DECRETO n.º 30.817, de 23 de junho de 2009 que criou o Escritório de Gerenciamento de Projetos do Poder Executivo Municipal.		
Formato e Apresentação		Texto		
Habilidades requeridas para desenvolvimento		Administrador e Advogado		
Critérios da Qualidade		Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades requeridas para Qualidade
Texto deve ser escrito com clareza usando corretamente a língua portuguesa		Não há	O texto será revisado pela Procuradoria Geral do Município.	Procurador
				Subsecretário da Casa Civil
				Responsabilidade de Qualidade

3 – Definição de projeto/obra piloto

Identificador		NÚCLEO DE EXCELÊNCIA EM PROJETOS E OBRAS		
Título		Definição de projeto/obra piloto		
Propósito		Escolha de um projeto/obra a ser analisado como piloto para o Núcleo.		
Composição		Análise dos projetos/obras mais recorrentes na PCRJ e escolha de um desses projetos/obras.		
Derivação		Não há		
Formato e Apresentação		Relatório sucinto sobre o projeto/obra escolhido, com a justificativa da escolha		
Habilidades requeridas para desenvolvimento		Arquiteto/ Engenheiro Civil /Economista		
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades requeridas para Qualidade	Responsabilidade de Qualidade
Ser um projeto/obra recorrente na PCRJ e que possibilite comparabilidade	Ser um projeto que embora não recorrente é considerado relevante	Revisão por parte da CVL para comprovação de recorrência e comparabilidade	Arquiteto, Engenheiro Civil Economista	Subsecretário da Casa Civil

4 – Especificação e quantificação de equipamentos

Identificador		NÚCLEO DE EXCELÊNCIA EM PROJETOS E OBRAS		
Título	Aquisição de equipamentos			
Propósito	Aquisição de material (computadores, mesas, cadeiras, armários) para possibilitar o funcionamento do Núcleo			
Composição	Relatório com relação de preços e especificações dos equipamentos para a aquisição			
Derivação	Demais Escritórios da PCRJ			
Formato e Apresentação	Nota fiscal das compras efetuadas e o local de trabalho equipado			
Habilidades requeridas para desenvolvimento		Administrador		
Crítérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades Requeridas Para Qualidade	Responsabilidade de Qualidade
Material compatível com as funções a serem exercidas pelo Núcleo.	O equipamento e o material escolhidos poderão ser de qualidade básica.	Aprovação pelo setor de compras da PCRJ	Gestores do setor de compras e aquisições da PCRJ	Subsecretário da Casa Civil

5 – Contratação e recrutamento de pessoal

Identificador		NÚCLEO DE EXCELÊNCIA EM PROJETOS E OBRAS		
Título		Contratação e recrutamento de pessoal		
Propósito		Contratação e recrutamento de economistas, arquitetos, engenheiros civis, estatísticos e analistas de sistemas para as etapas de pesquisa, e elaboração da base de dados do Núcleo		
Composição		Elaboração de requisitos básicos para os funcionários, contratação de Banca para realização de concurso, elaboração de processo de seleção interno, recrutamento dos aprovados		
Derivação		Seleções semelhantes realizadas pela SMA		
Formato e Apresentação		Funcionários tomarão posse no Núcleo		
Habilidades requeridas para desenvolvimento		Banca com capacidade de seleção e organização de concursos, órgãos com capacidade de recrutamento		
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades requeridas para Qualidade	Responsabilidade de Qualidade
Lisura na organização de Concurso Público. Capacidade de recrutar funcionários que atendam às demandas do Núcleo.	Não há.	Supervisão do processo de organização do concurso pelo Secretário de Administração	Gestores do setor de recursos humanos para a organização de Concurso Público	Subsecretário da Casa Civil Secretário SMA

6 – Treinamento de equipe de pesquisa

Identificador	NÚCLEO DE EXCELÊNCIA EM PROJETOS E OBRAS		
Título	Treinamento de equipe de pesquisa		
Propósito	Capacitar a equipe de pesquisa para trabalhar no Núcleo		
Composição	Preparação de material didático e realização de curso para os funcionários selecionados		
Derivação	Treinamento efetuado em diversos órgãos da PCRJ		
Formato e Apresentação	Power-Point, Material impresso , Presencial		
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Pedagogo, psicólogo e professor		
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades requeridas para Qualidade
Treinamento deve abranger tanto qualidade quanto análise de custos.	Parte do treinamento não presencial	Avaliação dos funcionários recrutados	Engenheiros e arquitetos
			Responsabilidade de Qualidade
			Gerente do Projeto

7 – Treinamento de equipe operacional

Identificador		NÚCLEO DE EXCELÊNCIA EM PROJETOS E OBRAS		
Título		Treinamento de equipe operacional		
Propósito		Capacitar a equipe operacional para trabalhar no Núcleo		
Composição		Preparação de material didático e curso de capacitação para utilização do Banco de dados de orçamentos, especificações e novas soluções e dos novos procedimentos a serem adotados		
Derivação		Treinamento de Equipe de Pesquisa efetuado para o Núcleo		
Formato e Apresentação		Banco de dados, Power Point, Presencial		
Habilidades requeridas para desenvolvimento		Pedagogo, professor e analista de sistemas		
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades requeridas para Qualidade	Responsabilidade de Qualidade
Curso ministrado com o apoio dos profissionais da equipe de pesquisa e analistas de sistemas que desenvolveram o Banco de Dados	Curso ministrado por profissionais da equipe de pesquisa e analistas de sistemas	Avaliação dos funcionários recrutados e aplicação de testes ao final do curso para os funcionários capacitados	Arquitetos e engenheiros	Gerente do Projeto

8 – Lista Prefeituras de referência no projeto/obra

Identificador	NÚCLEO DE EXCELÊNCIA EM PROJETOS E OBRAS		
Título	Lista das Prefeituras a serem utilizadas como referências de projetos		
Propósito	A lista servirá de base para comparação de projetos/obras		
Composição	Relação de Prefeituras		
Derivação	Experiências existentes em outras Prefeituras		
Formato e Apresentação	Relatório com relação de Prefeituras		
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Funcionários que elaborarão a lista deverão estar familiarizados com projetos/obras públicas da PCRJ e de outras entidades públicas		
Crítérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades requeridas para Qualidade
Relacionar as Prefeituras com maior capacidade de comparabilidade	Relacionar ao menos duas Prefeituras para comparação	Revisão pelo Gerente d Projeto	Capacidade de avaliação do serviço público municipal
			Responsabilidade de Qualidade
			Subsecretário da Casa Civil

9 – Relatório com cases de novas soluções

Identificador		NÚCLEO DE EXCELÊNCIA EM PROJETOS E OBRAS	
Título		Relatório com cases de novas soluções	
Propósito		O Relatório servirá de base para a confecção do banco de dados	
Composição		Pesquisa sobre cases relacionados ao Projeto Piloto	
Derivação		Estudos de casos existentes	
Formato e Apresentação		Relatório	
Habilidades requeridas para desenvolvimento		Arquitetos/Engenheiros	
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades requeridas para Qualidade
Relevância de “x” cases analisados para o Projeto Piloto.	10 % a menos de cases analisados	Aprovação do projeto piloto pelo Gerente de Projeto	Arquitetos/ Engenheiros
			Responsabilidade de Qualidade
			Subsecretário da Casa Civil

10 – Lista de Instituições referência em novas soluções

Identificador		NÚCLEO DE EXCELÊNCIA EM PROJETOS E OBRAS		
Título	Lista de Instituições nacionais e internacionais (Universidades/ Empresas/ Centros de Pesquisa) a serem utilizadas como referência de projetos			
Propósito	A Lista servirá como fonte de pesquisa para o Projeto Piloto			
Composição	Pesquisa das Instituições, elaboração de Relatório			
Derivação	Experiência das Instituições			
Formato e Apresentação	Relatório das instituições			
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Engenheiros/arquitetos			
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades requeridas para Qualidade	Responsabilidade de Qualidade
As instituições listadas deverão ser relevantes para a comparação com o Projeto Piloto	Algumas instituições podem ser de pequeno porte desde que com projeto de relevância	Análise pelo Gerente do Projeto das instituições listadas	Arquitetos Engenheiros	Subsecretário da Casa Civil

11 – Lista Prefeituras / Empresas referência em processos

Identificador		NÚCLEO DE EXCELÊNCIA EM PROJETOS E OBRAS		
Título	Lista de Prefeituras / Empresas a serem utilizadas como referências de procedimento			
Propósito	Listar Prefeituras que serão objeto de estudo			
Composição	Pesquisa das Prefeituras / empresas, elaboração da lista			
Derivação	Experiências existentes no mercado			
Formato e Apresentação	Relatório			
Habilidades requeridas para desenvolvimento		Engenheiros/arquitetos		
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades requeridas para Qualidade	Responsabilidade de Qualidade
As Prefeituras listadas deverão ser relevantes para a comparação com o Projeto Piloto	Algumas Prefeituras podem ser de pequeno porte desde que com projeto de relevância	Análise pelo Gerente de Projeto	Arquitetos Engenheiros	Subsecretário da Casa civil

12 – Levantamento de processos atuais na PCRJ

Identificador	NÚCLEO DE EXCELÊNCIA EM PROJETOS E OBRAS		
Título	Levantamento de atuais processos na PCRJ		
Propósito	Revisar processos desde a elaboração do projeto, passando por licitação e execução da obra		
Composição	Uma lista das partes que compõem o produto		
Derivação	Projeto de desburocratização da PCRJ		
Formato e Apresentação	Relatório com fluxogramas dos atuais processos		
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Arquitetos/Engenheiros/Administradores		
Crerios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades requeridas para Qualidade
Fluxogramas devem espelhar atuais processos	Fluxograma pode espelhar apenas os principais processos	Fluxogramas deverão ser revistos por órgãos responsáveis pelos processos	Familiaridade com os processos
			Gerente do Projeto

13 – Relatório com propostas de novos processos para projeto / obra

Identificador	NÚCLEO DE EXCELÊNCIA EM PROJETOS E OBRAS		
Título	Relatório de análise de processos e propostas de novos fluxos		
Propósito	O Relatório analisará os procedimentos da PCRJ e de demais Prefeituras e proporá novos processos a serem adotados pela PCRJ		
Composição	Comparação de processos PCRJ/demais Prefeituras; Proposta de novos processos		
Derivação	Projeto de desburocratização da PCRJ		
Formato e Apresentação	Relatório		
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Arquitetos/Engenheiros/Administradores		
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades requeridas para Qualidade
As propostas deverão ser exequíveis e apresentar diminuição de custo ou melhora de qualidade	As propostas poderão versar apenas sobre custo ou apenas sobre qualidade.	Verificar se soluções são possíveis de serem implementadas pela PCRJ e se apresentam vantagens custo/qualidade	Arquitetos/Engenheiros especialistas em custo e qualidade
			Responsabilidade de Qualidade
			Gerente do Projeto

14 – Lista de critérios de avaliação

Identificador		NÚCLEO DE EXCELENÇA EM PROJETOS E OBRAS		
Título		Critérios e parâmetros		
Propósito		Definir os critérios e parâmetros para montagem do banco de dados		
Composição		Lista de critérios e parâmetros a serem utilizados		
Derivação		Projeto Qualifor da Prefeitura de Fortaleza		
Formato e Apresentação		Planilha com os critérios e parâmetros e seus respectivos pesos na avaliação		
Habilidades requeridas para desenvolvimento		Arquiteto/Engenheiro		
Crítérios da Qualidade		Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades requeridas para Qualidade
Ter no mínimo “x” itens definidos como critérios		10% a mais ou a menos	Verificação da quantidade de itens de qualidade utilizados	Arquiteto; Engenheiro;
				Responsabilidade de Qualidade
				Gerente do Projeto

15 – Banco de Dados de orçamento, especificações e novas soluções

Identificador		NÚCLEO DE EXCELÊNCIA EM PROJETOS E OBRAS	
Título	Banco de Dados		
Propósito	Criar banco de dados para que a prefeitura possa ter parâmetros para avaliar a qualidade e a relação custo/ benefício dos projetos e obras		
Composição	Banco de dados		
Derivação	EGPWeb		
Formato e Apresentação	Sistema informatizado		
Habilidades requeridas para desenvolvimento		Analista de sistema	
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades requeridas para Qualidade
Quantidade "x" de indicadores catalogados no banco	10% a menos dos indicadores previstos para serem catalogados.	Comparabilidade dos indicadores e aplicabilidade aos projetos da PCRJ	Arquiteto e engenheiro
			Responsabilidade de Qualidade
			Gerente do Projeto

16 – Lista dos indicadores comparativos

Identificador		NÚCLEO DE EXCELÊNCIA EM PROJETOS E OBRAS	
Título	Lista dos Indicadores Comparativos		
Propósito	Criar indicadores e mecanismos comparativos entre projetos padrões da PCRJ e de outras prefeituras, capazes de analisar diferentes critérios de compras e de utilização de recursos visando subsidiar os gestores em suas decisões		
Composição	Lista de indicadores		
Derivação	Otimização do trabalho		
Formato e Apresentação	Planilha		
Habilidades requeridas para desenvolvimento		Arquiteto; Engenheiro	
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades requeridas para Qualidade
Indicadores relevantes	Indicadores importantes e monitoráveis	Aprovação dos indicadores pela CVL	Arquiteto; Engenheiro
			Coordenador do Núcleo; CVL

SEÇÃO IV – DETALHAMENTO DE ATIVIDADES (RECURSOS, CUSTOS E CRONOGRAMA)

1. Orçamento

Atividades - Estruturação de Equipos e Cargos	Total por atividade	Total por produto
<i>Pesquisar escritórios semelhantes na PCRJ e outros municípios</i>	R\$ 9.978,40	
<i>Definir as especialidades técnicas</i>	R\$ 3.368,40	
<i>Dimensionar equipes</i>	R\$ 1.995,68	R\$ 21.329,52
<i>Desenhar organograma de cargose competências</i>	R\$ 2.993,52	
<i>Elaborar fluxograma do Núcleo</i>	R\$ 2.993,52	
Atividades - Lei de Criação do Núcleo	Total por atividade	Total por produto
<i>Definir critérios e parâmetros</i>	R\$ 5.614,00	
<i>Redigir a minuta da Lei</i>	R\$ 8.108,25	
<i>Aprovação da estrutura de cargos na CODESP</i>	R\$ 2.400,00	R\$ 25.722,25
<i>Aprovar a minuta do PL na PGM</i>	R\$ 2.000,00	
<i>Encaminhar a Projeto de Lei à Câmara</i>	R\$ 400,00	
<i>Acompanhar o projeto de Lei junto à Câmara</i>	R\$ 7.200,00	
Atividades - Especificação e quantificação de Equipamentos	Total por atividade	Total por produto
<i>Definir (especificação e quantidade)</i>	R\$ 11.115,52	
<i>Repassar lista de equipamentos, mobiliário, infraestrutura e software para departamentos responsáveis por compra e aquisição</i>	R\$ 480,00	R\$ 45.450,12
<i>Acompanhar o processo de contrato de compra e instalação</i>	R\$ 33.854,60	

Atividades - Contratação e Recrutamento de Pessoal	Total por atividade	Total por produto
<i>Definir atributos e habilidades necessários a cada cargo das equipes</i>	R\$ 8.728,00	
<i>Definir para que cargos haverá concurso público e para que cargos haverá seleção interna/realocação de pessoal</i>	R\$ 5.250,40	
<i>Contactar SMA e delegar parte do processo de contratação/recrutamento</i>	R\$ 525,04	
<i>Pesquisar Banca para concurso público</i>	R\$ 6.497,60	
<i>Definir Banca para concurso público</i>	R\$ 123.248,80	R\$ 153.916,40
<i>Definir Banca para seleção interna</i>	R\$ 3.248,80	
<i>Definir critérios para realocamento</i>	R\$ 3.148,32	
<i>Atualizar a(s) Banca(s) sobre as habilidades/atributos necessários para os cargos</i>	R\$ 1.049,44	
<i>Acompanhar o processo do concurso público, seleção interna, realocamento e recrutamento, a ser realizado pela SMA</i>	R\$ 2.220,00	
Atividades - Definição do Projeto/Obra Piloto	Total por atividade	Total por produto
<i>Pesquisar os projetos/obras recorrentes na PCRJ</i>	R\$ 10.105,20	
<i>Definir critério de relevância</i>	R\$ 5.614,00	R\$ 21.333,20
<i>Selecionar o projeto/obra piloto</i>	R\$ 5.614,00	

Atividades - Treinamento de Equipe de Pesquisa	Total por atividade	Total por produto
<i>Definir conteúdos para o treinamento</i>	R\$ 2.891,20	
<i>Definir se treinamento será interno ou externo</i>	R\$ 400,00	
<i>Definir calendário e local para o treinamento</i>	R\$ 500,16	
<i>Convocar para o treinamento</i>	R\$ 125,04	
<i>Contratar ou reunir equipe interna ou externa para elaboração de material didático e treinamento</i>	R\$ 1.200,00	R\$ 9.970,16
<i>Elaborar material didático</i>	R\$ 3.584,64	
<i>Efetuar o treinamento</i>	R\$ 1.269,12	
Atividades - Lista de Prefeituras de referência no projeto/obra	Total por atividade	Total por produto
<i>Identificar benchmarking em prefeituras de outras cidades sobre projeto / obra piloto</i>	R\$ 16.842,00	
<i>Contactar as prefeituras</i>	R\$ 800,00	R\$ 44.189,20
<i>Visitar as prefeituras para conhecer os projetos</i>	R\$ 24.301,60	
<i>Selecionar Prefeituras</i>	R\$ 2.245,60	
Atividades - Orçamentos / especificações da PCRJ	Total por atividade	Total por produto
<i>Marco: orçamentos / especificações de projeto referência recebidos</i>		
Orçamentos / especificações de outros municípios	Total por atividade	Total por produto
<i>Marco: orçamentos / especificações de projeto referência recebidos</i>		
Atividades -Lista de instituições referência em novas soluções	Total por atividade	Total por produto
<i>Selecionar benchmarking em Instituições nacionais e internacionais sobre projeto/obra piloto</i>	R\$ 16.842,00	
<i>Contactar as Instituições nacionais e internacionais</i>	R\$ 800,00	R\$ 66.989,20

<i>Visitar algumas das Instituições nacionais e internacionais para conhecer os projetos</i>	R\$ 47.101,60	
<i>Selecionar Instituições</i>	R\$ 2.245,60	
Atividades - Relatório com cases de novas soluções	Total por atividade	Total por produto
<i>Identificar fontes referenciais para pesquisa</i>	R\$ 6.109,60	
<i>Pesquisar novas soluções arquitetônicas sobre projeto / obra piloto</i>	R\$ 6.109,60	R\$ 24.438,40
<i>Pesquisar materiais e acabamentos para projeto / obra piloto</i>	R\$ 6.109,60	
<i>Criar critérios de relevância para a seleção das soluções cases</i>	R\$ 6.109,60	
Marco: Relatório com cases de novas soluções elaborado		
Atividades - Lista de Prefeituras / Empresas referência em processos	Total por atividade	Total por produto
<i>Identificar prefeituras / Empresas para referência em processos</i>	R\$ 6.736,80	
<i>Contactar as prefeituras/empresas</i>	R\$ 80,00	
<i>Visitar algumas prefeituras / Empresas para conhecer os processos</i>	R\$ 17.073,60	R\$ 26.136,00
<i>Selecionar Prefeituras/empresas</i>	R\$ 2.245,60	
Atividades - Levantamento de processos atuais na PCRJ e grandes empresas	Total por atividade	Total por produto
<i>Identificar na prefeitura os órgãos ligados a projetos e obras</i>	R\$ 2.989,20	
<i>Contactar as órgãos da PCRJ e as empresas selecionadas</i>	R\$ 2.989,20	R\$ 11.358,96
<i>Identificar os processos administrativos e técnicos referentes a elaboração de orçamentos e especificações</i>	R\$ 2.989,20	

Levantar informações relativas aos procedimentos atuais de licitação, contrato e gerenciamento de obra	R\$ 2.391,36	
Atividades - Relatório com propostas de novos processos para projeto/obra	Total por atividade	Total por produto
Avaliação técnica do relatório de análise de processos	R\$ 4.184,88	R\$ 13.750,32
Identificação de problemas e possibilidades de melhorias	R\$ 5.380,56	
Elaboração de propostas de novos processos	R\$ 4.184,88	
Atividades - Lista de Critérios de Avaliação	Total por atividade	Total por produto
Selecionar tipos de projetos	R\$ 8.728,00	
Pesquisar referências de critérios eficientes para avaliação de projetos e obras	R\$ 8.728,00	R\$ 21.820,00
Definir critérios e parâmetros relevantes para classificação e avaliação	R\$ 4.364,00	
Atividades - Lista dos Indicadores Comparativos	Total por atividade	Total por produto
Analisar a lista de critérios de avaliação	R\$ 8.728,00	
Identificar itens e características técnicas mensuráveis	R\$ 8.728,00	R\$ 31.588,80
Identificar características de avaliação de desempenho	R\$ 8.728,00	
Criar indicadores técnicos e estatísticos que permitam a análise comparativa	R\$ 5.404,80	
Atividades - Banco de dados de orçamentos, especificações e novas soluções	Total por atividade	Total por produto
Selecionar os dados de orçamento	R\$ 1.750,00	
Selecionar os dados de especificações	R\$ 1.654,80	
Selecionar os dados de novas soluções	R\$ 6.109,60	R\$ 23.978,00
Pesquisar Banco de dados referenciais	R\$ 3.182,48	

<i>Definir critérios e parâmetros para montagem do banco de dados</i>	R\$ 2.764,16	
<i>Passar briefing e conteúdo para o programador</i>	R\$ 1.091,04	
<i>Desenvolver o banco de dados</i>	R\$ 5.058,56	
<i>Realizar testes no banco de dados</i>	R\$ 2.367,36	
Atividades - Treinamento de Equipe de Pesquisa e Operacional	Total por atividade	Total por produto
<i>Definir conteúdos para o treinamento</i>	R\$ 1.445,76	
<i>Definir se treinamento será interno ou externo</i>	R\$ 125,04	
<i>Definir calendário e local para treinamento</i>	R\$ 500,16	
<i>Convocar para o treinamento</i>	R\$ 205,04	R\$ 5.239,52
<i>Contratar equipe interna ou externa para elaboração de material didático e treinamento</i>	R\$ 375,12	
<i>Elaborar material didático</i>	R\$ 1.693,44	
<i>Efetuar o treinamento</i>	R\$ 894,96	
Total para implantação do projeto	R\$ 547.210,05	R\$ 547.210,05
<i>Núcleo em funcionamento</i>	R\$ 227.268,00	R\$ 227.268,00
Custo total até o início dos benefícios	R\$ 774.478,05	R\$ 774.478,05
<i>Benefícios iniciais esperados com o Núcleo em funcionamento</i>	R\$ 2.985.492,08	R\$ 2.985.492,08

Arquivo do orçamento completo em formato digital encontra-se em pendrive anexo.

2. Cronograma

	NOME	DURAÇÃO (dias)	INÍCIO	FIM	ANTECESSORES
1	0 - Núcleo de excelência de Projetos e Obras	349	01/04/2015	01/08/2016	
2	1 - Estruturação	215	01/04/2015	26/01/2016	
3	1.1 - Estruturação de equipes e cargos	22	01/04/2015	30/04/2015	
4	1.1.1 - Pesquisar escritórios semelhantes na PCRJ	10	01/04/2015	14/04/2015	
5	1.1.2 - Definir as especialidades técnicas	3	15/04/2015	17/04/2015	4
6	1.1.3 - Dimensionar equipes	2	20/04/2015	21/04/2015	5
7	1.1.4 - Desenhar organogramas de cargos e competências	3	22/04/2015	24/04/2015	6
8	1.1.5 - Elaborar fluxograma do Núcleo	3	27/04/2015	29/04/2015	7
9	Estrutura de Cargos Concluída	1	30/04/2015	30/04/2015	8
10	1.2 - Lei de Criação do Núcleo	42	04/05/2015	30/06/2015	
11	1.2.1 - Definir critérios e parâmetros	5	04/05/2015	08/05/2015	9
12	1.2.2 - Redigir a minuta da Lei	5	11/05/2015	15/05/2015	11
13	1.2.3 - Aprovação da estrutura de cargos na CODESP	5	18/05/2015	22/05/2015	12
14	1.2.4 - Aprovar a minuta do PL na PGM	5	25/05/2015	29/05/2015	13
15	1.2.5 - Encaminhar o projeto de Lei à Câmara	1	01/06/2015	01/06/2015	14
16	Lei enviada à Câmara	1	02/06/2015	02/06/2015	15
17	1.2.6 - Acompanhar o projeto de Lei junto à Câmara	18	03/06/2015	26/06/2015	16
18	Lei publicada	1	30/06/2015	30/06/2015	17
19	1.3 Especificação e quantificação de Equipamentos	51	14/09/2015	23/11/2015	
20	1.3.1 - Definir (especificação e qualidade) de equipamentos / mobiliário / infraestrutura e software	13	14/09/2015	30/09/2015	18
21	1.3.2 - Repassar lista de equipamentos, mobiliário, infraestrutura e software para departamentos responsáveis por compra e aquisição	1	01/10/2015	01/10/2015	20
22	Termo de referência de equipamentos / mobiliário / infraestrutura / software concluído	1	30/10/2015	30/10/2015	21
23	1.3.3 - Acompanhar o processo de contrato de compra e instalação	15	02/11/2015	20/11/2015	22
24	Equipamentos instalados	1	23/11/2015	23/11/2015	23
25	1.4 - Contratação e recrutamento de Pessoal	109	01/07/2015	30/11/2015	
26	1.4.1 - Definir atributos e habilidades necessárias a cada cargo das equipes	10	01/07/2015	14/07/2015	18
27	1.4.2 - Definir para que cargos haverá concurso público e para que cargos haverá seleção interna / realocação de pessoal	10	17/08/2015	28/08/2015	26
28	1.4.3 - Contactar SMA e delegar parte do processo de contratação / recrutamento	1	31/08/2015	31/08/2015	27

29	1.4.4 - Pesquisar Banca para o concurso público	10	01/09/2015	14/09/2015	28
30	1.4.5 - Definir Banca para concurso público	5	15/09/2015	21/09/2015	29
31	1.4.6 - Definir Banca para seleção interna	5	22/09/2015	28/09/2015	30
32	1.4.7 - Definir critérios para realocamento	6	29/09/2015	06/10/2015	31
33	1.4.8 - Atualizar a(s) Bancas(s) sobre as habilidades / atributos necessários para os cargos	1	07/10/2015	07/10/2015	32
34	1.4.9 - Acompanhar o processos do concurso público, seleção interna, realocamento e recrutamento, a ser realizado pela SMA	37	08/10/2015	27/11/2015	33
35	Servidores empossados em seus cargos	1	30/11/2015	30/11/2015	34;24
36	1.5 - Definição de Projeto / Obra Piloto	20	30/12/2015	26/01/2016	10
37	1.5.1 - Pesquisar os projetos / obra recorrentes na PCRJ	9	30/12/2015	11/01/2016	49
38	1.5.2 - Definir critério de relevância	5	12/01/2016	18/01/2016	37
39	1.5.3 - Selecionar o projeto / obra piloto	5	19/01/2016	25/01/2016	38
40	Projeto Piloto definido	1	26/01/2016	26/01/2016	39
41	1.6 Treinamento de equipe de pesquisa	21	01/12/2015	29/12/2015	
42	1.6.1 - Definir conteúdos para o treinamento	4	01/12/2015	04/12/2015	35
43	1.6.2 - Definir se treinamento será interno ou externo	1	07/12/2015	07/12/2015	42
44	1.6.3 - Definir calendário e local para o treinamento	4	08/12/2015	11/12/2015	43
45	1.6.4 - Convocar para o treinamento	1	14/12/2015	14/12/2015	44
46	1.6.5 - Contratar ou reunir equipe interna ou externa para elaboração de material didático e treinamento	3	15/12/2015	17/12/2015	45
47	1.6.6 - Elaborar material didático	4	18/12/2015	23/12/2015	46
48	1.6.7 - Efetuar o treinamento	3	24/12/2015	28/12/2015	47
49	Treinamento de equipe realizado	1	29/12/2015	29/12/2015	48
50	2. Pesquisa de orçamento / especificações, novas soluções e processos	83	27/01/2016	20/05/2016	2
51	2.1 - Lista de Prefeituras de referência no projeto / obra	50	27/01/2016	05/04/2016	
52	2.1.1 - Identificar benchmarking em prefeituras de outras cidades sobre projeto / obra piloto	15	27/01/2016	16/02/2016	40
53	2.1.2 - Contactar as prefeituras	10	17/02/2016	01/03/2016	52
54	2.1.3 - Visitar as prefeituras para conhecer os projetos	22	02/03/2016	31/03/2016	53
55	2.1.4 - Selecionar prefeituras	2	01/04/2016	04/04/2016	54
56	Lista das prefeituras a serem utilizadas como referências de projetos elaborado	1	05/04/2016	05/04/2016	55
57	2.2 - Orçamentos / especificações PCRJ	18	06/04/2016	29/04/2016	
58	Orçamentos / especificações de projeto referência solicitados	1	06/04/2016	06/04/2016	56
59	Orçamentos / especificações de projeto referência recebidos	1	29/04/2016	29/04/2016	58
60	2.3 - Orçamentos / especificações de outros municípios	18	06/04/2016	29/04/2016	
61	Orçamentos / especificações de projeto referência solicitados	1	06/04/2016	06/04/2016	56
62	Orçamentos / especificações de projeto referência recebidos	1	29/04/2016	29/04/2016	61
63	2.4 - Lista de Instituições referência em novas soluções	49	27/01/2016	04/04/2016	4

64	2.4.1 - Selecionar benchmarking em instituições nacionais e internacionais sobre o projeto / obra piloto	15	27/01/2016	16/02/2016	
65	2.4.2 - Contactar as instituições nacionais e internacionais com atuação referencial na área	10	17/02/2016	01/03/2016	64
66	2.4.3 - Visitar algumas das instituições nacionais e internacionais para conhecer os projetos	22	02/03/2016	31/03/2016	65
67	2.4.4 - Selecionar instituições	2	01/04/2016	04/04/2016	66
68	Lista das instituições nacionais e internacionais a serem utilizadas como referências de projetos elaboradas como referências de projetos elaborada	0	04/04/2016	04/04/2016	67
69	2.5 - Relatório com cases de novas soluções	29	05/04/2016	13/05/2016	
70	2.5.1 - Identificar fontes referenciais para pesquisa	7	05/04/2016	13/04/2016	68
71	2.5.2 - Pesquisar novas soluções arquitetônicas sobre projeto/obra piloto	7	14/04/2016	22/04/2016	70
72	2.5.3 - Pesquisar materiais e acabamentos para projeto/obra piloto	7	25/04/2016	03/05/2016	71
73	2.5.4 - Criar critérios de relevância para a seleção das soluções cases	7	04/05/2016	12/05/2016	72
74	Relatório com cases de novas soluções elaborado	1	13/05/2016	13/05/2016	73
75	2.6 - Lista Prefeituras / Empresas referência em processos	23	23/03/2016	22/04/2016	4
76	2.6.1 - Identificar Prefeituras / Empresas para referencia em processos	6	23/03/2016	30/03/2016	
77	2.6.2 - Contactar as Prefeituras / Empresas	1	01/04/2016	01/04/2016	76
78	2.6.3 - Visitar algumas prefeituras / Empresas para conhecer os processos	12	04/04/2016	19/04/2016	77
79	2.6.4 - Selecionar prefeituras / empresas	2	20/04/2016	21/04/2016	78
80	Lista das prefeituras / Empresas a serem utilizadas como referências de processos elaborada	1	22/04/2016	22/04/2016	79
81	2.7 - Levantamento de processos atuais na PCRJ e grandes empresas	20	25/04/2016	20/05/2016	4
82	2.7.1 - Identificar na prefeitura os órgãos ligados a projetos e obras	5	25/04/2016	29/04/2016	80
83	2.7.2 - Contactar os órgãos da PCRJ e as empresas selecionadas	5	02/05/2016	06/05/2016	82
84	2.7.3 - Identificar os processos administrativos e técnicos referentes a elaboração de orçamentos e especificações	5	09/05/2016	13/05/2016	83
85	2.7.4 - Levantar informações relativas aos processos atuais de licitação, contrato e gerenciamento de obra	4	16/05/2016	19/05/2016	84
86	Levantamento de processos atuais realizado	1	20/05/2016	20/05/2016	85
87	3 - Informações geradas	131	01/02/2016	01/08/2016	
88	3.1 - Relatório com proposta de novos processos para projeto / obra	25	23/05/2016	24/06/2016	
89	3.1.1 - Avaliação técnica do relatório de análise de processos	7	23/05/2016	31/05/2016	86
90	3.1.2 - Identificação de problemas e possibilidades de melhorias	9	01/06/2016	13/06/2016	89
91	3.1.3 - Elaboração de propostas de novos processos	7	14/06/2016	22/06/2016	90

92	Relatório com proposta de novos processos elaborado	1	24/06/2016	24/06/2016	91
93	3.2 - Lista de critérios de avaliação	26	01/02/2016	08/03/2016	
94	3.2.1 - Selecionar tipos de projetos	10	01/02/2016	12/02/2016	40
95	3.2.2 - Pesquisar referências de critérios eficientes para avaliação de projetos e obras	10	15/02/2016	26/02/2016	94
96	3.2.3 - Definir critérios e parâmetros relevantes para classificação e avaliação	5	29/02/2016	07/03/2016	95
97	Lista de critérios de avaliação concluída	1	07/03/2016	08/03/2016	96
98	3.3 Lista dos indicadores comparativos	41	09/03/2016	04/05/2016	
99	3.3.1 - Analisar a lista de critérios de avaliação	10	09/03/2016	22/03/2016	97
100	3.3.2 - Identificar itens e características técnicas mensuráveis	10	23/03/2016	05/04/2016	
101	3.3.3 - Identificar características de avaliação de desempenho	10	06/04/2016	19/04/2016	100
102	3.3.4 - Criar indicadores técnicos e estatísticos que permitam a análise comparativa	10	20/04/2016	03/05/2016	101
103	Lista de indicadores comparativos concluída	1	04/05/2016	04/05/2016	102
104	3.4 - Banco de dados de orçamentos, especificações e novas soluções	45	02/05/2016	01/07/2016	
105	3.4.1 - Selecionar os dados de orçamento	7	02/05/2016	10/05/2016	59
106	3.4.2 - selecionar os dados de especificações	7	02/05/2016	10/05/2016	62
107	3.4.3 - Selecionar os dados de novas soluções	7	16/05/2016	24/05/2016	74
108	3.4.4 - Pesquisar banco de dados referenciais	7	25/05/2016	02/06/2016	105;106;107
109	3.4.5 - Definir critérios e parâmetros para montagem do banco de dados	4	03/06/2016	08/06/2016	108
110	3.4.6 - Passar briefing e conteúdo para o programador	1	09/06/2016	09/06/2016	109
111	3.4.7 - Desenvolver banco de dados	13	09/06/2016	27/06/2016	105;106;107
112	3.4.8 - Realizar testes no banco de dados	3	28/06/2016	30/06/2016	111
113	Banco de dados de orçamentos, especificações e novas soluções em funcionamento	1	01/07/2016	01/07/2016	112
114	3.5 Treinamento de Equipe Operacional	21	04/07/2016	01/08/2016	
115	3.5.1- Definir conteúdos para o treinamento	4	04/07/2016	07/07/2016	113;103;92
116	3.5.2 - Definir se treinamento será interno ou externo	1	08/07/2016	08/07/2016	115
117	3.5.3 - Definir calendário e local para o treinamento	4	11/07/2016	14/07/2016	116
118	3.5.4 - Convocar para o treinamento	1	15/07/2016	15/07/2016	117
119	3.5.5 - Contratar ou reunir equipe interna ou externa para elaboração de material didático e treinamento	3	18/07/2016	20/07/2016	118
120	3.5.6 - Elaborar material didático	4	21/07/2016	26/07/2016	119
121	3.5.7 - Efetuar treinamento	3	27/07/2016	29/07/2016	120
122	Servidores treinados	1	01/08/2016	01/08/2016	121

Arquivo do cronograma completo em formato digital encontra-se em pendrive anexo.

SEÇÃO V – ANÁLISE DOS RISCOS DO PROJETO (IDENTIFICAÇÃO, REGISTRO E RESPOSTA)

1. Registro de Riscos

AMEAÇAS - Registro de riscos				
ID	CATEGORIA	RISCO	DONO DO RISCO	TOMADOR DE AÇÃO PARA RISCOS
1	Organizacional/Estrutura	Se o núcleo de excelência de projetos e obras for mal dimensionado devido a falta de conhecimento/referência, o cronograma após a implantação do Núcleo será afetado.	Gerente de projetos	Sub-gerente de projetos
2	organizacional/financeiro	Se não for disponibilizada verba suficiente devido a crise política/econômica no país, ou por falta de priorização do projeto, todo o projeto estará comprometido	Prefeito	Gerente de Projeto
3	Gerenciamento de Projetos/Gerenciamento de RH	Se o concurso para preenchimento de cargos não conseguir selecionar o profissional com a qualificação desejada devido a problemas de comunicação entre a banca de seleção e o gerenciamento do projeto, o cronograma e benefícios serão comprometidos.	Gerente de projetos	Gerente de RH
4	Externo/Político	Se a Lei de criação do Núcleo não for aprovada ou se houver atraso na aprovação devido a questões políticas, haverá o risco de o projeto não ser implementado.	Prefeito	Subsecretário de acompanhamento Legislativo e Parlamentar
5	Técnico/ tecnológico	Se houver dificuldades na elaboração do sistema, devido à limitação do corpo técnico, o cronograma será afetado.	Gerente de equipe	Gerente de projetos
6	Gerenciamento de Projeto/ Gerenciamento de Comunicação	Se não se conseguir informações de outras prefeituras, empresas e instituições nacionais/estrangeiras devido a problemas na comunicação, ou políticos, os benefícios serão afetados	Gerente de projetos	Sub-gerente de projetos
7	Técnico/ tecnológico	Se houver dificuldades de implantação de sistemas devido a problemas técnicos, o cronograma será afetado	Gerente de projetos	Gerente de informática

AMEAÇAS - Registro de riscos

ID	CATEGORIA	RISCO	DONO DO RISCO	TOMADOR DE AÇÃO PARA RISCOS
8	Organizacional / estrutura	Se a Codesp não aprovar o quantitativo de cargos dimensionados devido ao limite de cargos na CVL, a equipe ficará subdimensionada, comprometendo o cronograma	Prefeito	Gerente de projetos
9	Externo/ econômico	Se houver paralisação de grandes projetos da prefeitura devido à crise econômica, o trabalho do Núcleo perderá a relevância.	Prefeito	Gerente de projetos
10	Gerente de projetos/ Gerente de RH	Se o treinamento não for eficiente devido a falta de experiência e/ou referência, os benefícios serão afetados	Gerente de projetos	Gerente de RH
11	Técnico/ Desempenho	Se houver dificuldade de consolidar as informações devido ao excesso de dados coletados, o cronograma será afetado	Gerente de projetos	Gerente de Pesquisas
12	Técnico/ Desempenho	Se houver dificuldade de identificar os indicadores devido a complexidade técnica, os benefícios serão afetados	Gerente de projetos	Gerente de Avaliação
13	Gerente de Projetos/ Gerente de Aquisições	Se houver atrasos para a aquisição de equipamentos devido a problemas administrativos e processuais, haverá atraso no cronograma	Gerente de projetos	Gerente de projetos

OPORTUNIDADES - Registro de Riscos

ID	CATEGORIA	RISCO	DONO DO RISCO	TOMADOR DE AÇÃO PARA RISCOS
1	Externo/Político	Se o projeto for aprovado na Câmara em tempo inferior ao estimado no cronograma devido a condições políticas favoráveis, a data final de entrega do projeto será antecipada.	Prefeito	Subsecretário de acompanhamento Legislativo e Parlamentar
2	Organizacional/Estrutura	Se a definição/construção da estrutura organizacional for agilizada devido a descoberta de um núcleo pré-existente em alguma das prefeituras pesquisadas, o cronograma e os benefícios serão afetados.	Gerente de projetos	Sub-gerente de projetos
3	Externo/Fornecedor	Se durante o contato com as demais instituições forem fechados acordos/convênios de cooperação técnica devido ao interesse comum, o cronograma e os benefícios serão antecipados.	Gerente de projetos	Gerente de Pesquisas
4	Organizacional/Estratégico	Se houver demandas emergenciais de grandes projetos e obras, haverá um ganho de escala e com isso os benefícios também serão incrementados	Prefeito	Gerente de Projetos
5	Externo/Fornecedor	Se o repasse de novas soluções e especificações técnicas for agilizado devido à descoberta de que pesquisas semelhantes vêm sendo realizadas em alguma outra instituição o cronograma será antecipado.	Gerente de projetos	Gerente de Pesquisas
6	Gerenciamento de Projetos/ Gerenciamento de Comunicações	Se o contato com as demais prefeituras e instituições fluir de forma positiva devido a disponibilidade e interesse das mesmas o cronograma será antecipado.	Gerente de projetos	Gerente de Pesquisas
7	Gerenciamento de Projetos/ Gerência de RH	Se os funcionários selecionados forem extremamente experientes e gabaritados devido a crise de oferta de emprego atual, o cronograma será antecipado e os benefícios incrementados.	Gerente de RH	Gerente de Projetos

2. Análise Qualitativa

AMEAÇAS				
ID	PROBABILIDADE	IMPACTO	GRAU DE RISCO	PRIORIDADE
1	0,3	0,2	0,06	6º
2	0,5	0,4	0,2	4º
3	0,3	0,2	0,06	6º
4	0,7	0,4	0,28	3º
5	0,5	0,2	0,1	5º
6	0,7	0,4	0,28	3º
7	0,9	0,8	0,72	1º
8	0,7	0,4	0,28	3º
9	0,9	0,4	0,36	2º
10	0,7	0,4	0,28	3º
11	0,7	0,4	0,28	3º
12	0,7	0,4	0,28	3º
13	0,9	0,4	0,36	2º
OPORTUNIDADES				
ID	PROBABILIDADE	IMPACTO	GRAU DE RISCO	PRIORIDADE
1	0,3	0,4	0,12	3º
2	0,5	0,2	0,1	4º
3	0,7	0,4	0,28	1º
4	0,5	0,4	0,2	2º
5	0,7	0,4	0,28	1º
6	0,5	0,4	0,2	2º
7	0,1	0,4	0,04	5º

3. Análise Quantitativa

AMEAÇAS				
ID	PROBABILIDADE (%)	IMPACTO (R\$)	VME	PRIORIDADE
1	0,3	R\$ 454.536,00	R\$ 136.360,80	6º
2	0,5	R\$ 47.051,77	R\$ 23.525,88	9º
3	0,3	R\$ 1.720.014,04	R\$ 516.004,21	3º
4	0,7	R\$ 47.051,77	R\$ 32.936,24	7º
5	0,5	R\$ 251.246,00	R\$ 125.623,00	6º
6	0,7	R\$ 995.164,03	R\$ 696.614,82	2º
7	0,9	R\$ 30.310,56	R\$ 27.279,50	8º
8	0,7	R\$ 227.268,00	R\$ 159.087,60	5º
9	0,9	R\$ 774.478,05	R\$ 697.030,24	1º
10	0,7	R\$ 995.164,03	R\$ 696.614,82	2º
11	0,7	R\$ 303.024,00	R\$ 212.116,80	4º
12	0,7	R\$ 995.164,03	R\$ 696.614,82	2º
13	0,9	R\$ 25.252,00	R\$ 22.726,80	10º
OPORTUNIDADES				
ID	PROBABILIDADE (%)	IMPACTO (R\$)	VME	PRIORIDADE
1	0,3	R\$ 25.252,00	R\$ 7.575,60	6º
2	0,5	R\$ 2.049.207,20	R\$ 1.024.603,60	2º
3	0,7	R\$ 37.044,53	R\$ 25.931,17	4º
4	0,5	R\$ 2.985.492,08	R\$ 1.492.746,04	1º
5	0,7	R\$ 23.129,20	R\$ 16.190,44	5º
6	0,5	R\$ 13.068,00	R\$ 6.534,00	7º
7	0,1	R\$ 1.108.798,03	R\$ 110.879,80	3º

4. Respostas a riscos

AMEAÇAS					
ID	RESPOSTA	DESCRIÇÃO DA RESPOSTA	GATILHO DE IMINÊNCIA	GATILHO DE OCORRÊNCIA	PLANO ALTERNATIVO
1	Retroceder	Esperar o começo do trabalho efetivo do Núcleo para avaliação e implementação de Plano Alternativo.	Início dos trabalhos técnicos e operacionais do Núcleo.	Núcleo trabalhando efetivamente.	Em caso de subdimensionamento, haverá um plano de requisição de arquitetos/engenheiros/pessoal operacional da SMU/SMO/SMH. Em caso de superdimensionamento, haverá um plano de cessão/transferência temporária para outras secretarias.
2	Compartilhar	Tentar-se-á que a implantação do Núcleo faça parte do Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro.	Crise econômica em nível nacional atingindo o município.	Orçamento não aprovado ou projeto não incluído no orçamento.	
3	Reduzir	Garantir, desde o início da constituição da Banca, canais de comunicação entre a mesma e o gerenciamento do projeto. Explicitar características do profissional desejado nos mínimos detalhes. Criar parâmetros claros para a Banca.	Editais de concurso publicados.	Profissionais selecionados.	
4	Reduzir	Alertar o alto escalão sobre a importância do momento político para a apreciação da Lei pela Câmara. Ter um funcionário presente na Câmara para realizar lobby e acompanhar a votação.	Lei colocada em votação ou recusa da Câmara para colocá-la em votação.	Retirada do Projeto da pauta de votação; ou votação do Projeto de Lei e não aprovação do mesmo.	
5	Reduzir	Realizar reuniões com os órgãos afins da Prefeitura para esclarecer os objetivos do Núcleo e as vantagens que sua existência traria para cada órgão. Criar canais informais de comunicação com servidores em cada órgão.	Núcleo em funcionamento e informação não fluindo.	Recusa de fornecimento de informação	

6	Reduzir	Divulgar previamente o trabalho futuro do Núcleo para outras Prefeituras/Empresas/Instituições. Esclarecer os objetivos do Núcleo e a possibilidade de crescimento e vantagens para todos a partir da criação do Núcleo e do compartilhamento de informações.	Núcleo em funcionamento e informação não fluindo.	Recusa de fornecimento de informação	
7	Compartilhar	Fazer um trabalho prévio com o IPLAN de previsão de possíveis riscos e respostas a riscos.	Problemas técnicos afetando o andamento do projeto.	Problemas técnicos causando o atraso do cronograma.	
8	Retroceder	Esperar o processo passar pela CODESP para implementação de Plano Alternativo.	Processo passando pela CODESP.	Não aprovação do plano de cargos pela CODESP.	Atuação junto ao alto escalão para manutenção da estrutura de cargos e, ao mesmo tempo, elaboração de plano de cargos alternativo.
9	Retroceder	Esperar o destino dos Grandes Projetos para implementação de Plano Alternativo.	Ameaças à implementação de Grandes Projetos.	Cancelamento de Grandes Projetos.	Reavaliação do escopo do projeto, com o foco redirecionado para Grandes Projetos que não sofreram alterações substanciais.
10	Reduzir	Assegurar que a equipe a realizar o treinamento tenha experiência e conhecimento em grandes obras públicas e em treinamento de servidores públicos.	Treinamento sendo preparado	Treinamento sendo efetivado	
11	Reduzir	Construir um modelo de quantidade ótima de informações para que o excesso de informações não impeça sua consolidação.	Informações sendo coletadas sem planejamento prévio.	Excesso de informações sem chances de consolidação.	
12	Retroceder	Esperar que as dificuldades técnicas se materializem para iniciar um plano alternativo.	Identificadores apresentando complexidade técnica maior que a esperada.	Complexidade técnica de indicadores comprometendo o cronograma.	Construir um banco de busca de informações e auxílio técnico (servidores da Prefeitura, Universidades, Institutos) para ajuda em caso de dificuldades técnicas. Entrar em contato com os servidores e Instituições para possível consulta.
13	Retroceder	Esperar que haja dificuldades na aquisição de equipamento para atuar.	Processos não caminham no tempo esperado.	Atraso efetivo na aquisição de equipamentos.	Elaborar plano de atuação junto a órgãos de aquisição de equipamento para apressar o processo e reverter possíveis atrasos.

OPORTUNIDADES

ID	RESPOSTA	DESCRIÇÃO DA RESPOSTA	GATILHO DE IMINÊNCIA	GATILHO DE OCORRÊNCIA	PLANO ALTERNATIVO
1	Provocar	Disponibilizar um funcionário para estar presente na Câmara cobrando o processo de votação.	Projeto em votação	Projeto votado, lei aprovada	
2	Provocar	Intensificar a pesquisa por referências	Identificação de referência	Identificação de similaridades aplicáveis	
3	Provocar	Intensificar contatos e comunicação para proposição de convênios	Identificar Instituição afim	Assinar o Convênio	
4	Provocar	Elaborar plano de comunicação e defesa da importância e relevância do Núcleo	Apresentar ao prefeito	Prioridade autorizada	
5	Provocar	Intensificar a pesquisa por referências	Identificação de referência	Obter o repasse	
6	Provocar	Elaborar plano de comunicação	Identificar Instituição afim	Obter o repasse das informações	
7	Provocar	Intensificar a divulgação do concurso para atrair pessoas qualificadas	grande número de pessoas qualificadas inscritas	Seleção	

SEÇÃO VI – COMUNICAÇÃO PROFISSIONAL NO AMBIENTE DE PROJETOS

1. Estratégia de gerenciamento de comunicação

Na tabela abaixo encontram-se listados os principais stakeholders com os quais será necessária a comunicação, o responsável por essa comunicação e o conteúdo, canal e frequência de tais comunicações.

STAKEHOLDERS	EMISSOR	MENSAGENS	CANAIS	FREQUÊNCIA
Prefeito	Secretário da Casa Civil	Informar o status do projeto	Relatórios	Quinzenal - 1ª e 3ª quarta-feira do mês
Secretaria de Educação Secretaria de Saúde Secretaria de Obras	Prefeito	Solicitar dados	Ofício e email	Após a definição projeto piloto e quando for necessária a atualização dos dados
Câmara dos Vereadores	Prefeito	Encaminhar projeto de Lei para votação	Documento Oficial	Após a aprovação do projeto de Lei pelo Prefeito
Secretaria de Administração	Secretário da Casa Civil	Preparar e acompanhar o concurso público	Ofício	Após aprovação do Projeto de Lei na Câmara
Secretaria de Administração	Gerente de Projetos	Solicitar o status da seleção e treinamento	Email e telefone	Semanal, às terças, até o término do treinamento
Secretaria de Obras	Secretário da Casa Civil	Comunicar a criação do Núcleo	Ofício e presencial	No início do projeto e no final da sua implantação
Universidades, Empresas e Outras prefeituras	Secretário da Casa Civil	Solicitar projetos, procedimentos e orçamento como referência	Ofício e presencial	Após a definição do projeto piloto
CVL	Gerente de Projetos	Realizar reuniões de balanço do projeto	presencial	Semanal – às quintas
IPLAN	Gerente de equipe especialista	Desenvolver o Banco de Dados	Ofício, email e presencial	Diária, até a conclusão do Banco de Dados

SEÇÃO VII – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS

1. Identificação dos Stakeholders

INTERESSES							
Stakeholder Principais	Cargo	Forças	Fraquezas	Descrição dos Interesses	Nível de Poder	Nível de Interesse	Tipo de Interesse
1	CONFIDENCIAL	Política	Diversidade de focos devido à função	Prover melhor qualidade de vida aos cidadãos	Alto	Alto	A favor
2	CONFIDENCIAL	Política e Capacidade de Negociação	Possível desconhecimento do tema arquitetura e obras	Integrar os diferentes setores da PCRJ envolvidos	Alto	Alto	A favor
3	CONFIDENCIAL	Conhecimento Técnico	Possível desconhecimento do tema arquitetura e obras	Melhorar o nível educacional	Alto	Alto	A favor
4	CONFIDENCIAL	Conhecimento Técnico	Possível desconhecimento do tema arquitetura e obras	Melhorar a saúde dos cidadãos	Alto	Alto	A favor
5	CONFIDENCIAL	Conhecimento Técnico	Possivelmente resistente a mudanças	Melhorar a qualidade de obras e projetos	Alto	Baixo	Contra
6	CONFIDENCIAL	Política	Encontra-se sob diversas pressões políticas	Prover melhor qualidade de vida aos cidadãos	Alto	Baixo	A favor
7	CONFIDENCIAL	Conhecimento Técnico	Possível desconhecimento do tema arquitetura e obras	Garantir a entrega do projeto dentro dos custos acordados	Alto	Alto	A favor
8	CONFIDENCIAL	Conhecimento Técnico	Dificuldade de lidar com excesso de demandas	Prover sistemas e redes com qualidade e rapidezGarantir a entrega do projeto nos prazos acordados	Baixo	Baixo	A favor
9	Gerente de Projetos	Conhecimento Técnico	Viés apenas técnico	Garantir a entrega do projeto nos prazos acordados	Baixo	Alto	A favor
10	Gerente de Equipe Especialista	Conhecimento Técnico	Viés apenas técnico.	Garantir a qualidade técnica do projeto	Baixo	Alto	A favor
11	Cidadãos	Conhecimento prático por serem usuários das Obras Implantadas	Falta de Conhecimento Técnico e Urgência na Implantação das Obras	Melhor qualidade de vida	Baixo	Alto	A favor

12	Diretor da Universidade Parceira	Conhecimento Técnico e capacidade de coordenação política	A ser analisado em função das universidades escolhidas	Estabelecer nova parceria - Trocar experiências	Baixo	Baixo	A favor
13	Diretor do Centro de Pesquisas Parceiro	Conhecimento Técnico e capacidade de coordenação política	A ser analisado em função das instituições escolhidas	Estabelecer nova parceria - Trocar experiências	Baixo	Baixo	A favor
Stakeholder Secundários	Cargo	Forças	Fraquezas	Descrição dos Interesses	Nível de Poder	Nível de Interesse	Tipo de Interesse
14	Engenheiro	Conhecimento técnico	Falta de visão política	Garantir a entrega do projeto nos prazos acordados	Alto	Alto	A favor
15	Arquiteto	Conhecimento técnico	Falta de visão política	Garantir a entrega do projeto nos prazos acordados	Alto	Alto	A favor
16	Economista	Conhecimento técnico	Falta de visão política	Garantir a entrega do projeto nos prazos acordados	Alto	Alto	A favor
17	Administrador	Agregador de equipe, conhecimento técnico	Falta de visão política	Estabelecer nova parceria - Trocar experiências	Alto	Alto	A favor
18	Estatístico	Conhecimento técnico	Falta de visão política	Garantir a entrega do projeto nos prazos acordados	Alto	Alto	A favor
Stakeholder Terciários	Cargo	Forças	Fraquezas	Descrição dos Interesses	Nível de Poder	Nível de Interesse	Tipo de Interesse
19	Psicólogos	Boa capacidade de comunicação e de análise	Falta de Conhecimento Técnico no objeto do Núcleo	Prover melhor qualidade de vida aos cidadãos	Alto	Alto	A favor
20	Professores	Capacidade pedagógica	Falta de Conhecimento Técnico no objeto do Núcleo	Melhorar o nível educacional	Alto	Alto	A favor
21	Analistas	Ótimos conhecimento técnico; Dedicção; Agregador de Equipes	Falta de Conhecimento Técnico no objeto do Núcleo	Prover sistemas e redes com qualidade e rapidez. Garantir a entrega do projeto nos prazos acordados	Alto	Alto	A favor

2. Matriz dos Stakeholders

POR PODER E INTERESSE	INTERESSE ALTO	INTERESSE BAIXO
PODER ALTO	MANTER SATISFEITOS: 1 2 3 4 5 6 7 14 15 16 17 18 19 20 21	GERENCIAR DE PERTO: 5 6
PODER BAIXO	MONITORAR: 9 10 11	MANTER INFORMADO: 8 12 13

POR PODER E INTERESSE	TIPO DE INTERESSE: A FAVOR	TIPO DE INTERESSE: CONTRA
PODER ALTO	ALIADOS 1 2 3 4 6 7 14 15 16 17 18 19 20 21	BLOQUEADORES 5
PODER BAIXO	REDE 8 9 10 11 12 13	DESACELADORES -

3. Nível de engajamento dos Stakeholder

NÍVEL DE ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS						
STAKEHOLDER PRINCIPAIS	CARGO	INCONSCIENTE	RESISTENTE	NEUTRO	APOIADOR	PRINCIPAL
1	Confidencial					A
2	Confidencial					A
3	Confidencial				A	
4	Confidencial				A	
5	Confidencial		A		D	
6	Confidencial	A			D	
7	Confidencial				A	
8	Confidencial			A	D	
9	Gerente de Projetos					A
10	Gerente de Equipe Especialista				A	D
11	Cidadãos	A			D	
12	Diretor da Universidade Parceira	A			D	
13	Diretor do Centro de Pesquisas Parceiro	A			D	
STAKEHOLDER SECUNDÁRIOS	CARGO	INCONSCIENTE	RESISTENTE	NEUTRO	APOIADOR	PRINCIPAL
14	Engenheiro				A	D
15	Arquiteto				A	D
16	Economista				A	D
17	Administrador				A	D
18	Estatístico				A	D
STAKEHOLDER TERCIÁRIOS	CARGO	INCONSCIENTE	RESISTENTE	NEUTRO	APOIADOR	PRINCIPAL
19	Psicólogos				A	D
20	Professores				A	A
21	Analistas				A	A

		NÍVEL DE ENGAJAMENTO		AÇÕES PARA ENGAJAMENTO	
STAKEHOLDER PRINCIPAIS	ATUAL	DESEJADO	O QUE	QUEM	QUANDO
1	Confidencial	Principal			
2	Confidencial	Principal			
3	Confidencial	Apoiador			
4	Confidencial	Apoiador			
5	Confidencial	Resistente	APOIADOR	Apresentar perspectivas de economia de custos para o município, baseadas em números e dados concretos.	GERENTE DO PROJETO Durante todo o projeto.
6	Confidencial	Inconsciente	APOIADOR	Trabalho de convencimento da importância do projeto para a economia do município.	Assessor para assuntos da Câmara Durante o período de tramitação do projeto.
7	Confidencial	Apoiador			
8	Confidencial	Neutro	APOIADOR	Apresentar o ineditismo da proposta e as perspectivas de melhoria de custo e qualidade para a prefeitura.	GERENTE DO PROJETO Durante todo o projeto.
9	Gerente de Projetos	Principal			
10	Gerente de Equipe Especialista	Apoiador	PRINCIPAL	Apresentar forte perspectiva de melhoria de custos e qualidade para a prefeitura.	GERENTE DO PROJETO Durante todo o projeto.
11	Cidadãos	Inconsciente	APOIADOR	Divulgar na mídia os impactos e benefícios do projeto.	Assessoria de Comunicação do Prefeito Ao se iniciar o projeto e ao se implantar o projeto
12	Diretor do Departamento da Universidade Parceira	Inconsciente	APOIADOR	Apresentar perspectivas de aumento de qualidade em obras, baseadas em dados concretos.	GERENTE DO PROJETO Ao se iniciar o contato com o diretor.
13	Diretor do Centro de Pesquisas Parceiro	Inconsciente	APOIADOR	Apresentar perspectivas de aumento de qualidade em obras, baseadas em dados concretos.	Gerente do Projeto Ao se iniciar o contato com o diretor.

		NÍVEL DE ENGAJAMENTO			AÇÕES DE ENGAJAMENTO		
STAKEHOLDER SECUNDÁRIOS	ATUAL	DESEJADO	O QUE	QUEM	QUANDO		
14 Engenheiro	Apoiador	Principal	Apresentar perspectivas de aumento de qualidade e diminuição de custos para o município, baseadas em dados concretos.	GERENTE DO PROJETO	Ao longo de todo o projeto		
15 Arquiteto	Apoiador	Principal	Apresentar perspectivas de aumento de qualidade e diminuição de custos para o município, baseadas em dados concretos.	GERENTE DO PROJETO	Ao longo de todo o projeto		
16 Economista	Apoiador	Principal	Apresentar perspectivas de aumento de qualidade e diminuição de custos para o município, baseadas em dados concretos.	GERENTE DO PROJETO	Ao longo de todo o projeto		
17 Administrador	Apoiador	Principal	Apresentar perspectivas de aumento de qualidade e diminuição de custos para o município, baseadas em dados concretos.	GERENTE DO PROJETO	Ao longo de todo o projeto		
18 Estatístico	Apoiador	Principal	Apresentar perspectivas de aumento de qualidade e diminuição de custos para o município, baseadas em dados concretos.	GERENTE DO PROJETO	Ao longo de todo o projeto		

		NÍVEL DE ENGAJAMENTO			AÇÕES DE ENGAJAMENTO		
STAKEHOLDER TERCIÁRIOS	ATUAL	DESEJADO	O QUE	QUEM	QUANDO		
19 Psicólogos	Apoiador	Principal	Apresentar a diferença que o seu trabalho fará para aumento de qualidade em obras da prefeitura.	GERENTE DO PROJETO	Do início do projeto até o fim do treinamento.		
20 Professores	Apoiador	Principal	Apresentar a diferença que o seu trabalho fará para aumento de qualidade em obras da prefeitura.	GERENTE DO PROJETO	Do início do projeto até o fim do treinamento.		
21 Analistas	Apoiador	Principal	Apresentar a diferença que o seu trabalho fará para aumento de qualidade em obras da prefeitura.	GERENTE DO PROJETO	Ao longo de todo o projeto		

Seção VIII – Conclusão

Uma vez em operação, o Núcleo de Excelência em Projetos e Obras da Prefeitura do Rio de Janeiro operará alinhando os projetos com as estratégias do governo, fornecendo suporte técnico, metodológico e ferramentas para todas os órgãos municipais envolvidos nesses grandes projetos e fazendo gestão de mudanças, riscos e de comunicação, garantindo interfaces internas e institucionais positivas.

O Núcleo apresentará perspectivas propícias para todos:

- os órgãos da prefeitura terão maior disponibilidade de informação e ambiente favorável para a implantação de melhores processos e técnicas de ponta com melhoria geral de performance.
- A prefeitura como um todo poderá alcançar projetos mais realistas e previsíveis, com melhor controle de recursos e mudanças, e melhor alinhamento com os objetivos de planejamento e políticas públicas e,
- para a população haverá melhores projetos, melhores resultados, menor risco e retrabalho e melhor qualidade conforme as demandas e aspirações sociais.

Sendo assim, consideramos que a implantação do Núcleo de Excelência em Projetos e Obras da Prefeitura do Rio de Janeiro é a melhor dentre as opções que se encontram à nossa disposição hoje em dia, e propomos que o Núcleo esteja entre as prioridades do próximo governo do município.

