

PROGRAMA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E METAS

Trabalho Final

Sistema Municipal de Atendimento
Inteligente

Projeto de Modernização do Centro Administrativo
São Sebastião (CASS)

Junho de 2015



Ana Luiza Moraes
Carlos Daniel Ambrosio
Clara Brando
Flavia Torres
Rodrigo Lelles

40
50



FUNDAÇÃO DOM CABRAL



ÍNDICE

SEÇÃO I – SUMÁRIO EXECUTIVO	1
SEÇÃO II – BUSINESS CASE	3
1. RAZÕES PARA REALIZAÇÃO DO PROJETO.....	3
2. PREMISSAS E RESTRIÇÕES.....	3
3. OPÇÕES DE NEGÓCIO	4
4. BENEFÍCIOS ESPERADOS	4
5. CONTRA BENEFÍCIOS ESPERADOS	5
6. PRAZOS	5
7. CUSTOS	6
8. AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO.....	6
9. PRINCIPAIS RISCOS.....	7
SEÇÃO III – GERENCIAMENTO DE ESCOPO E QUALIDADE	9
1. DESCRIÇÃO DO PRODUTO FINAL DO PROJETO.....	9
2. ESTRUTURA ANALÍTICA DE PRODUTOS (EAP)	12
3. DIAGRAMA DE FLUXO DE PRODUTOS	13
4. PACOTES DE TRABALHO E ESTÁGIOS DE ENTREGA	14
5. COMPOSIÇÃO DA DESCRIÇÃO DE PRODUTOS (DESCRIÇÃO DAS ENTREGAS).....	15
SEÇÃO IV – DETALHAMENTO DE ATIVIDADES (RECURSOS, CUSTOS E CRONOGRAMA).....	27
1. RESUMO DO CUSTO POR GRUPO/PRODUTO	27
2. DETALHAMENTO DO CUSTO POR ATIVIDADE – GRUPO NOVO PROJETO DE LAYOUT	28
3. DETALHAMENTO DO CUSTO POR ATIVIDADE – GRUPO REENGENHARIA DE PROCESSOS	29
4. DETALHAMENTO DO CUSTO POR ATIVIDADE – GRUPO REFORMA (OBRA FÍSICA).....	30
5. DETALHAMENTO DO CUSTO POR ATIVIDADE – GRUPO TREINAMENTO	31
6. LISTA DE ATIVIDADES	32
7. GRÁFICO DE GANTT E DIAGRAMA DE REDE	34
SEÇÃO V – ANÁLISE DOS RISCOS DO PROJETO (IDENTIFICAÇÃO, REGISTRO E RESPOSTA)	35
1. ESTRUTURA ANALÍTICA DOS RISCOS (<i>RISK BREAKDOWN STRUCTURE</i>).....	35
2. RISCOS DO PROJETO – ANÁLISE QUALITATIVA DAS AMEAÇAS.....	36
3. RISCOS DO PROJETO – ANÁLISE QUALITATIVA DAS OPORTUNIDADES	37
4. RISCOS DO PROJETO – ANÁLISE QUANTITATIVA DAS AMEAÇAS	38
5. RISCOS DO PROJETO – ANÁLISE QUANTITATIVA DAS OPORTUNIDADES.....	39
6. REGISTRO DE RISCOS (AMEAÇAS).....	40
7. REGISTRO DE RISCOS (OPORTUNIDADES).....	41
8. MATRIZ DE PROBABILIDADE E IMPACTO	42
SEÇÃO VI – COMUNICAÇÃO PROFISSIONAL NO AMBIENTE DE PROJETOS	43
1. IDENTIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	43
2. ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO.....	44
SEÇÃO VII – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	45
1. IDENTIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	45
2. MATRIZ DE <i>STAKEHOLDERS</i>	46
3. NÍVEL DE ENGAJAMENTO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	47
SEÇÃO VIII – CONCLUSÃO	48
SEÇÃO IX – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49

SEÇÃO I – SUMÁRIO EXECUTIVO

INTRODUÇÃO

O presente documento tem por objetivo apresentar as justificativas e a análise de viabilidade para a criação do Sistema Municipal de Atendimento Inteligente (SMAI) por meio da execução do Projeto de Modernização do Centro Administrativo São Sebastião (CASS), sede da Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro. A justificativa para a apresentação deste projeto é devido à necessidade de simplificar os principais processos e procedimentos de atendimento ao cidadão, bem como modernizar a estrutura física e aumentar a segurança no local.

ESCOPO, BENEFÍCIOS, CUSTO E PRAZO DO PROJETO

O projeto abrange apenas o complexo do CASS, contemplando os edifícios principal e anexo. Desta forma, estão excluídos do escopo as demais estruturas da Prefeitura que se encontram em outras localidades.

Como principais benefícios do projeto são esperados a redução no tempo de atendimento ao cidadão e em seu deslocamento na área do CASS, a elevação do nível de satisfação com o atendimento e instalações, aumento na percepção de segurança e, finalmente, a redução do custeio dos pontos de atendimento através de sua centralização em um único local.

Estima-se que a conclusão do projeto levará 3 (três) anos, com seis meses adicionais para o início da percepção de melhoria pela população. O custo total está previsto em R\$ 7.285.235,00 (sete milhões duzentos e oitenta e cinco mil duzentos e trinta e cinco reais).

CONCLUSÃO

O projeto se configura como relevante, uma vez que apresenta forte alinhamento com o planejamento estratégico da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, viável e bastante ambicioso por propor uma mudança profunda no atual processo de atendimento ao cidadão. A execução desses elementos resultará, além do aumento da satisfação da população com os serviços prestados pela Prefeitura e

da segurança daqueles que circulam na área do CASS, na criação de um modelo nacional de referência em atendimento ao público.

Desta forma, seja sob a ótica do atendimento, da segurança ou do bem-estar, a modernização do CASS vem ao encontro dos anseios da população que circula no local, do servidores que ali trabalham e da Municipalidade como um todo.

SEÇÃO II – BUSINESS CASE

1. Razões para realização do Projeto

A justificativa para realização do Projeto de Modernização do Centro Administrativo São Sebastião (CASS) reside na percepção da necessidade de simplificar os principais processos e procedimentos de atendimento ao cidadão na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ). Para fins deste projeto, entende-se como CASS o complexo composto pelos edifícios sede e anexo da PCRJ, localizado à Rua Afonso Cavalcanti, número 455, no bairro da Cidade Nova, no Rio de Janeiro.

Atualmente, um cidadão que necessita ter uma solicitação atendida por algum órgão da Prefeitura encontra grande dificuldade não apenas em saber para qual local/setor deverá se dirigir inicialmente, mas também ao longo de todo o andamento de seu processo. Muito disso se dá pela falta de sinalização e orientação na sede administrativa do município, tornando difícil a familiarização e autonomia do cidadão, que, geralmente, não tem conhecimento prévio de como os pontos de atendimento dos diversos órgãos da Prefeitura estão distribuídos.

Adicionalmente, existem dois outros fatores, considerados de extrema relevância, que justificam a necessidade de uma modernização da infraestrutura do prédio principal da Prefeitura e seu anexo. São eles: más condições físicas das instalações, que em muitos casos encontram-se deterioradas pela falta de manutenção e conservação; e a falta de segurança, decorrente da relativa facilidade com que qualquer cidadão tem livre acesso a ambos os edifícios.

2. Premissas e Restrições

As principais premissas para a execução do Projeto são:

- Apoio irrestrito das secretarias às alterações propostas;
- Nos próximos três anos 8.000 mil pessoas circularão diariamente no CASS;
- Projeto não causará impacto negativo à população no decorrer da execução.

As seguintes restrições deverão ser observadas:

- Processo Licitatório;
 - Previsão orçamentária;
 - Impossibilidade de executar ampliações físicas;
 - Limitação de horário para realização de obras.
-

3. Opções de negócio

No decorrer da análise da necessidade da execução do Projeto, foram consideradas as seguintes opções de negócio, como solução para os problemas identificados em relação à reorganização e modernização do CASS:

- Não fazer nada (manter o *status quo*);
 - Realização do projeto de modernização do CASS;
 - Criação de um novo centro de atendimento ao cidadão, retirando do CASS os pontos de atendimento presentes atualmente;
 - Elaboração do conceito de “Prefeitura Itinerante”, considerando a lógica inversa do cenário atual, ou seja, levar os pontos de atendimento ao cidadão em ônibus ou outros veículos especificamente adaptados para realizar tal função.
-

4. Benefícios esperados

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

- a) Redução média de 40% no tempo de atendimento do cidadão;
- b) Redução média de 40% no deslocamento do cidadão dentro da área do CASS;
- c) Elevação em 30% do nível de satisfação com o atendimento;
- d) Elevação em 20% do nível de satisfação com as instalações;
- e) Aumento em 30% da percepção de segurança;
- f) Redução em 20% do custeio operacional dos pontos de atendimento.

5. Contra benefícios esperados

Também foram levantados os seguintes contra benefícios, representando efeitos negativos que serão percebidos pelos *stakeholders* no decorrer da execução do Projeto:

- a) Transtorno e desconforto para servidores e população durante a execução das alterações;
 - b) Resistência dos servidores que precisarão mudar seu local de trabalho;
 - c) Tempo para readaptação dos servidores e da população à nova rotina;
 - d) O período de implantação do novo layout, incluindo a criação de um posto de atendimento único, poderá impactar nos prazos dados aos cidadãos para o atendimento de suas solicitações. Esse impacto pode ter uma influência direta no acordo de resultados de determinadas Secretarias, que têm suas metas atreladas ao tempo de resolução dos serviços prestados à população.
-

6. Prazos

A execução do projeto, considerando tanto a parte da reorganização dos pontos de atendimento como a modernização da estrutura do CASS, demandará um período de tempo de 3 (três) anos. Já a concretização dos benefícios e a percepção das melhorias pela população, e pelos próprios servidores, levará um período de tempo adicional de seis meses após a conclusão das obras.

Os estágios do projeto estão assim definidos:

- Iniciação: 1 mês;
- Levantamento de informações: 3 meses;
 - Pesquisas/estudos do cenário atual.
 - Mapeamento dos processos existentes de atendimento ao público.
 - Análise da planta baixa do prédio e demais documentos relevantes ao projeto.

- Redesenho dos *layouts* de cada secretaria e seus pontos de atendimento: 4 meses
 - Projeto técnico estrutural
 - Licitação para contratação da construtora: 9 meses;
 - Execução das alterações físicas: 1 ano e 6 meses;
 - Orientação/treinamento dos servidores e da população frente à nova organização dos órgãos e Secretarias: 3 meses.
-

7. Custos

O investimento necessário para a realização do Projeto é de aproximadamente R\$7.285.235,00 (sete milhões duzentos e oitenta e cinco mil duzentos e trinta e cinco reais).

8. Avaliação do Investimento

Tendo em vista a natureza do projeto e as limitações inerentes ao escopo do trabalho aqui apresentado, optou-se por realizar uma avaliação do investimento baseada em critérios qualitativos. Desta forma, pela impossibilidade de acesso aos montantes financeiros envolvidos nos processos analisados, não serão considerados os aspectos financeiros do projeto e, tampouco, as técnicas tradicionais de avaliação a eles associadas (Payback, Taxa Interna de Retorno – TIR e Valor Presente Líquido (VPL)). O foco da avaliação do investimento proposto foi, portanto, no alinhamento desta proposta com o Planejamento Estratégico da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

Considerando a Área de Resultado Gestão e Finanças Públicas, o planejamento da Prefeitura definiu como uma de suas diretrizes a expansão e otimização dos processos de atendimento ao cidadão, reduzindo continuamente a distância entre este e o poder público. Este objetivo, em paralelo ao esforço contínuo

de aperfeiçoar os processos para garantir a transparência, eficácia e eficiência na gestão das finanças públicas, visam enfrentar os desafios de desburocratizar a execução de processos, tornando-os mais eficientes com a redução do trânsito de documentos em papel e as escalas entre as diversas áreas. Tal diagnóstico, junto com os objetivos mapeados para sua solução, está representado na Iniciativa Estratégica Prefeitura Presente, área na qual serão observados os benefícios deste projeto.

A criação do Sistema Municipal de Atendimento Inteligente, através da implantação do Projeto de Modernização do CASS, andar­á em paralelo com a Central de Atendimento 1746, focando no atendimento ao cidadão. Esses dois mecanismos, em conjunto, permitirão a atuação em algumas oportunidades de melhoria existentes e o atingimento de dois resultados esperados: a melhoria do acesso do cidadão aos serviços públicos, dotando a Prefeitura de uma solução eficiente e integrada nos diversos canais de atendimento; e tornar a administração municipal uma referência em termos de excelência no atendimento ao cidadão.

Dado este forte alinhamento do projeto com o Planejamento Estratégico, o investimento mostra-se viável, uma vez que sua implantação trará o aumento na satisfação do cidadão com os serviços prestados pela Prefeitura, fortalecendo a imagem da atual gestão e tornando o Rio de Janeiro uma cidade modelo no conceito de Prefeitura Presente.

9. Principais Riscos

Dois grandes riscos foram identificados, que poderiam inviabilizar a realização do Projeto ou impactar significativamente nas rotinas da Prefeitura.

- a) O prédio anexo não ter espaço e/ou capacidade suficiente para receber todo o atendimento ao público;
- b) Prefeito não liberar orçamento para realizar o projeto;
- c) A concentração da maior parte do atendimento à população em um único lugar demandará uma organização eficiente deste espaço e de sua logística. Caso essa organização seja negligenciada, ou não dada sua devida importância, o tempo e

qualidade do atendimento ao cidadão poderá ficar abaixo dos níveis atuais, causando transtorno, insatisfação e prejuízo à imagem da Prefeitura.

SEÇÃO III – GERENCIAMENTO DE ESCOPO E QUALIDADE

1. Descrição do produto final do projeto

TÍTULO

Sistema Municipal de Atendimento Inteligente (SMAI)

PROPÓSITO

Aperfeiçoar e otimizar os processos de atendimento e a circulação de cidadãos e servidores no Centro Administrativo São Sebastião (CASS), sede da Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro.

COMPOSIÇÃO

1. Novo projeto de layout dos andares dos prédios principal e anexo
2. Reengenharia dos processos de atendimento ao cidadão
3. Instalações reformadas
4. Servidores treinados de acordo com os novos processos

DERIVAÇÃO

Modelo “*one stop shop*” em conformidade com as boas práticas previstas na publicação Doing Business do Banco Mundial¹.

HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESENVOLVIMENTO

- Arquiteto
- Analista de processos
- Engenheiro civil e equipe de obras
- Instrutor para treinamento

1 – Doing Business 2015 – Going Beyond Efficiency, 12th ed. World Bank Group.
Disponível em: <http://portugues.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2015>

BENEFÍCIO	EXPECTATIVA DE QUALIDADE DO CLIENTE	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO	TOLERÂNCIA DE QUALIDADE NO NÍVEL DO PROJETO	MÉTODO DE ACEITAÇÃO	RESPONSABILIDADE DE ACEITAÇÃO
Redução média de 40% no tempo de atendimento do cidadão	Atendimento rápido	a) tempo de espera de até 20 minutos b) tempo de atendimento de até 15 minutos c) tempo de conclusão do processo de até 45 dias	a) tempo de espera de até 30 minutos (tolerância = 10 minutos a mais) b) tempo de atendimento de até 25 minutos (tolerância = 10 minutos a mais) c) tempo de conclusão do processo de até 60 dias (tolerância = 15 dias a mais)	Teste amostral ("consumidor oculto")	Secretaria Municipal de Administração e Secretaria Municipal da Casa Civil
Redução média de 40% no deslocamento do cidadão dentro da área do CASS	Deslocamento fácil	Processos afins próximos uns dos outros (no mesmo andar)	Um andar acima ou um andar abaixo	Teste amostral	Secretaria Municipal de Administração e Secretaria Municipal da Casa Civil
Elevação em 30% do nível de satisfação com o atendimento	Melhor atendimento	85% dos cidadãos satisfeitos	Tolerância: pelo menos 80% de satisfação	Pesquisa de satisfação	Secretaria Municipal de Administração e Secretaria Municipal da Casa Civil

BENEFÍCIO	EXPECTATIVA DE QUALIDADE DO CLIENTE	CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO	TOLERÂNCIA DE QUALIDADE NO NÍVEL DO PROJETO	MÉTODO DE ACEITAÇÃO	RESPONSABILIDADE DE ACEITAÇÃO
------------------	--------------------------------------------	-------------------------------	----------------------------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

Elevação em 20% do nível de satisfação com as instalações	Instalações adequadas	a) salas com ar condicionado b) salas com bebedouros c) salas com mobiliário (cadeira, mesa, computador) d) andares com sanitários masculinos e femininos e) instalações adaptadas para deficientes	Sem tolerância para todos os itens	Pesquisa de satisfação	Secretaria Municipal de Administração e Secretaria Municipal da Casa Civil
Aumento em 30% da percepção de segurança	Maior segurança	Não ter mais pessoas sem identificação (crachá) circulando pelos prédios	Não há tolerância	Fiscalização feita pela Guarda Municipal	Secretaria Municipal de Administração e Secretaria Municipal da Casa Civil
Redução em 20% do custeio operacional dos pontos de atendimento	Economia de recursos	Ter um custeio operacional mensal de até R\$ XXX após a conclusão do projeto e início das operações no CASS reformulado e modernizado	Custeio operacional de até R\$ XXX (tolerância = R\$ XXX a mais)	Aferição mensal	Secretaria Municipal de Administração e Secretaria Municipal da Casa Civil

2. Estrutura analítica de produtos (EAP)

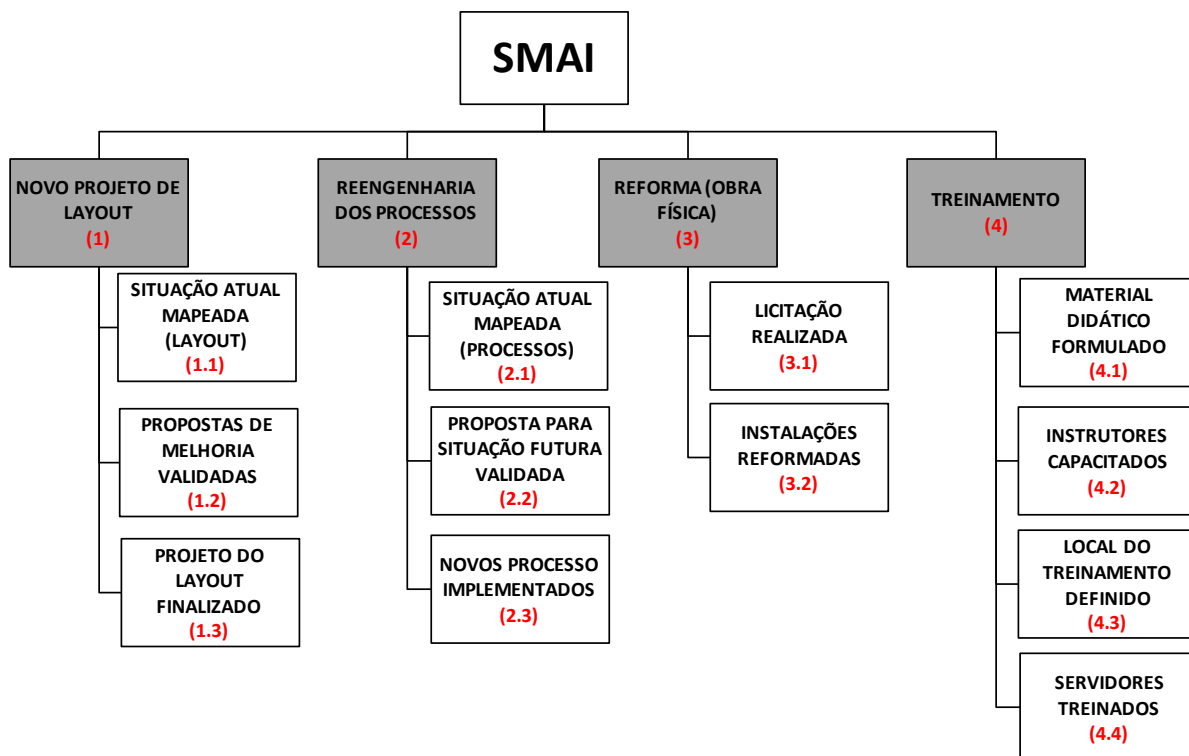


Figura 1: Estrutura analítica de produtos: Sistema Municipal de Atendimento Inteligente (SMAI)

3. Diagrama de fluxo de produtos

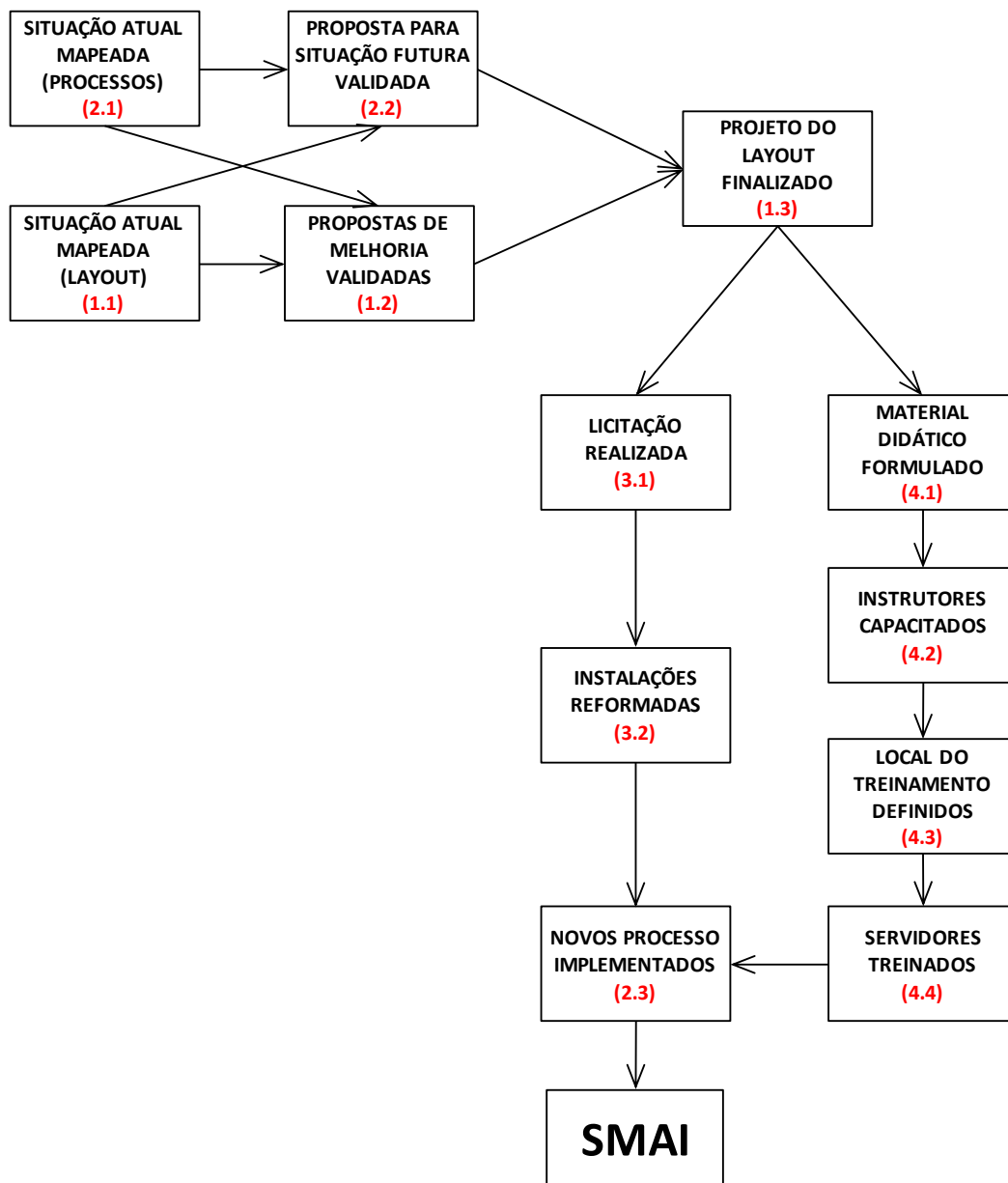


Figura 2: Diagrama de fluxo de produtos: Sistema Municipal de Atendimento Inteligente (SMAI)

4. Pacotes de trabalho e estágios de entrega

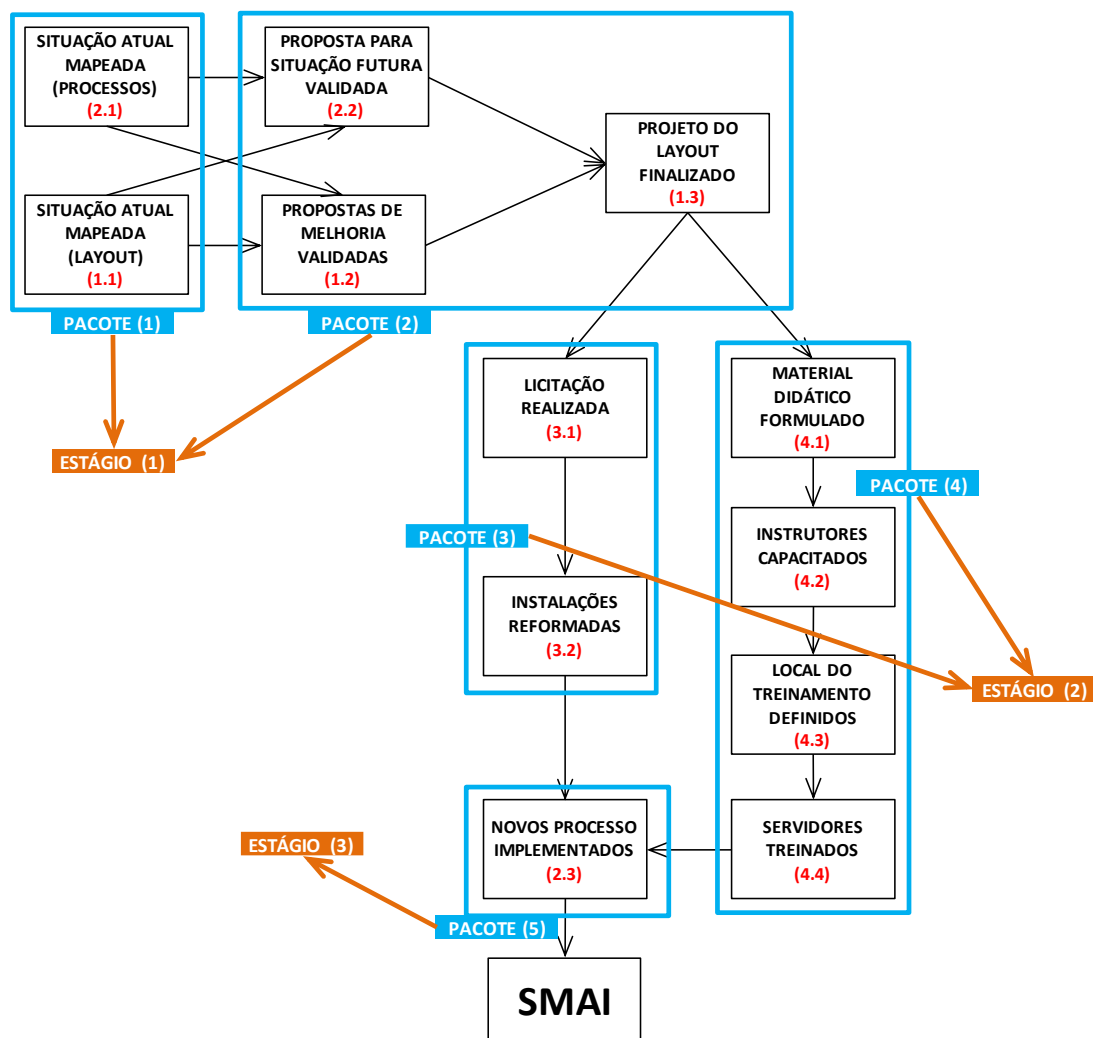


Figura 3: Definição dos pacotes de trabalho e estágios de entrega: Sistema Municipal de Atendimento Inteligente (SMAI)

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

1 – NOVO PROJETO DE LAYOUT

Identificador	1.1			
Título	SITUAÇÃO ATUAL MAPEADA (LAYOUT)			
Propósito	Ter o layout dos andares do prédio principal e anexo mapeados para a formulação de propostas de melhoria			
Composição	(1) Obter as plantas baixa de ambos os edifícios; (2) Entrevista com os administradores/síndicos			
Derivação	Layout atual			
Formato e Apresentação	Planta baixa dos edifícios			
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Arquiteto			
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades requeridas para Qualidade	Responsabilidade de Qualidade
Plantas baixas atualizadas e disponíveis para análise	Não há tolerância	Revisão das plantas por outro arquiteto	Arquiteto com experiência em leitura de plantas baixas	Secretaria de Administração Casa Civil

Identificador	1.2			
Título	PROPOSTAS DE MELHORIA VALIDADAS			
Propósito	Documentar as novas propostas a serem consideradas no processo de modernização do CASS e tê-las validadas pelos órgãos responsáveis			
Composição	Relatório com as propostas de melhorias descritas			
Derivação	Mapeamento do layout original			
Formato e Apresentação	Documento com propostas de melhoria para o layout			
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Arquiteto; Conhecimento em layouts para ambientes corporativos com foco no atendimento ao público			
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades Requeridas Para Qualidade	Responsabilidade de Qualidade
Propostas feitas com base no levantamento do layout original e no julgamento profissional do arquiteto e analista responsáveis pela formulação das mesmas	Não há tolerância	Revisão das plantas por outro arquiteto	Conhecimento em formulação de layouts para ambientes corporativos com foco no atendimento ao público	Secretaria de Administração Casa Civil

Identificador	1.3			
Título	PROJETO DO LAYOUT FINALIZADO			
Propósito	Definir e descrever as mudanças/reformas que serão feitas nas instalações			
Composição	(1) Estudo do layout; (2) Proposta de mudança			
Derivação	Proposta de melhoria validada			
Formato e Apresentação	Relatório; Planta dos prédios			
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Arquiteto; Engenheiro			
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades Requeridas Para Qualidade	Responsabilidade de Qualidade
a) Todas as áreas que precisam de reforma identificadas; b) Todas as reformas necessárias definidas; c) Projeto finalizado em 90 dias.	Não há tolerância	Revisão das plantas por outro arquiteto	Arquiteto com experiência em reformulação de layout	Secretaria de Obras Casa Civil

2 – REENGENHARIA DE PROCESSOS

Identificador	2.1			
Título	SITUAÇÃO ATUAL MAPEADA (PROCESSOS)			
Propósito	Ter os processos de atendimento ao público descritos para análise e formulação de propostas de melhoria			
Composição	(1) Entrevistas com especialistas; (2) Mapeamento; (3) Validação da situação atual			
Derivação	Metodologia de mapeamento de processos BPMN			
Formato e Apresentação	Diagramas de processos em notação BPMN apresentados em documento			
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Analista de Processos; Servidores especialistas nos processos			
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades Requeridas Para Qualidade	Responsabilidade de Qualidade
a) Processos validados em até 3 meses	a) entre 2 e 4 meses (1 mês a mais ou a menos)	Revisão dos diagramas pelos gerentes e coordenadores das áreas participantes dos processos	Servidores ocupantes de cargos de chefia das áreas participantes dos processos	Gerentes e Coordenadores das áreas participantes dos processos e Casa Civil

Identificador	2.2			
Título	PROPOSTA PARA SITUAÇÃO FUTURA VALIDADA			
Propósito	Descrever os novos processos de atendimento de forma a subsidiar sua implementação.			
Composição	(1) Análise crítica dos processos atuais; (2) Esboço dos novos processos; (3) Discussão das propostas preliminares; (4) Refinamento das propostas preliminares; (5) Novos processos			
Derivação	Literatura de gestão de processos			
Formato e Apresentação	Diagramas de processos em notação BPMN apresentados em documento			
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Arquiteto; Analista de Processos; Servidores especialistas nos processos			
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades Requeridas Para Qualidade	Responsabilidade de Qualidade
a) redução do tempo de espera para até 20 minutos; b) redução do tempo de atendimento para até 15 minutos; c) redução do tempo de conclusão do processo para até 45 dias.	a) redução do tempo de espera para até 30 minutos (10 minutos a mais) b) redução do tempo de atendimento para até 25 minutos (10 minutos a mais) c) redução do tempo de conclusão do processo para até 60 dias (15 dias a mais)	Simulação através de software de gestão de processos	Analista de processos	Gerentes e Coordenadores das áreas participantes dos processos e Casa Civil

Identificador	2.3			
Título	NOVOS PROCESSOS IMPLEMENTADOS			
Propósito	Garantir a implementação das novas definições para a maior efetividade dos processos.			
Composição	(1) Avaliar o desempenho dos novos processos; (2) Identificar eventuais falhas e sugerir alterações			
Derivação	Servidores treinados para a nova situação; Instalações reformadas			
Formato e Apresentação	Relatório com avaliação da execução dos novos processos de atendimento e fluxo de pessoas pelo CASS			
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Analista de Processos			
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades Requeridas Para Qualidade	Responsabilidade de Qualidade
a) Medição do tempo de espera; b) Medição do tempo de atendimento; c) Medição do tempo de conclusão de processos; d) Relatório entregue 6 meses após a conclusão da reforma das instalações e do treinamento dos servidores.	a) Sem tolerância b) Sem tolerância c) Sem tolerância d) Relatório entregue 7 meses após a conclusão da reforma das instalações e do treinamento dos servidores (1 mês a mais)	a) Medição do tempo de espera de uma amostra randômica de pelo menos 100 requerentes ao longo dos 4 primeiros meses de implementação; b) Medição do tempo de espera de uma amostra randômica de pelo menos 100 requerentes ao longo dos 4 primeiros meses de implementação; c) Medição do tempo de conclusão de pelo menos 100 processos; d) Confirmação da entrega do relatório pelo fiscal do contrato.	- Analista de processos - Conhecimento de estatística	Gerentes e Coordenadores das áreas participantes dos processos e Casa Civil

3 – REFORMA (OBRA FÍSICA)

Identificador		3.1		
Título		LICITAÇÃO REALIZADA		
Propósito		Definir a empresa a ser contratada para execução da obra física		
Composição		(1) Elaboração do projeto básico; (2) Elaboração do orçamento; (3) Elaboração / Publicação do Edital; (4) Análise do TCM; (5) Abertura do certame; (6) Homologação do Resultado; (7) Assinatura do Contrato		
Derivação		Lei 8666/93		
Formato e Apresentação		Termo de contrato		
Habilidades requeridas para desenvolvimento		Conhecimento dos procedimentos elencados na Lei 8666/93; Ser servidor público municipal integrante da CPL (Comissão permanente de licitação)		
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades Requeridas Para Qualidade	Responsabilidade de Qualidade
a) Atender ao estabelecido no edital; b) Proposta com o menor preço.	Não há tolerância	Análise do processo pelo TCM (Tribunal de Contas do Município)	- Conhecimento dos procedimentos elencados na Lei 8666/93; - Ser auditor de contas do TCM.	TCM

Identificador	3.2			
Título	INSTALAÇÕES REFORMADAS			
Propósito	Executar as alterações de layout físico previstas			
Composição	(1) Designação da comissão fiscalizadora da obra; (2) Emissão do Memorando de início; (3) Elaboração de projeto executivo; (4) Execução de serviços preliminares (preparo); (5) Execução da obra física; (6) Execução de infraestrutura (sistemas elétrico e hidráulico); (7) Execução dos acabamentos; (8) Entrega da Obra.			
Derivação	Novo Projeto de layout aprovado			
Formato e Apresentação	Termo de aceite de entrega de obra publicado no Diário oficial			
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Engenheiro civil; Engenheiro Elétrico; Eletricista; Pedreiro; Carpinteiro			
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades Requeridas Para Qualidade	Responsabilidade de Qualidade
a) Atender as especificações constantes do projeto; b) Atender as especificações contidas no Contrato c) Execução em 10 meses	a) e b) Não há tolerância c) 10 meses e 15 dias (15 dias a mais)	Análise pela comissão de aceite	- Engenheiro pertencente a Comissão de Aceite publicado no DO	Comissão nomeada Fiscalizadora

4 – TREINAMENTO

Identificador	4.1			
Título	MATERIAL DIDÁTICO FORMULADO			
Propósito	Preparar material de orientação ao público sobre os novos procedimentos para ser utilizado no treinamento			
Composição	(1) Levantamento e definição do conteúdo; (2) Preparo e formatação gráfica das apostilas; (3) Impressão e encadernamento do material			
Derivação	Proposta para situação futura validada (item 2.2)			
Formato e Apresentação	Apostilas			
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Conhecimento dos novos procedimentos adotados; Experiência em elaboração de material similar			
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades Requeridas Para Qualidade	Responsabilidade de Qualidade
a) 30 dias para elaboração; b) Apostila em papel sulfite formato A4 encadernadas com espiral, sendo a primeira página com plástico transparente e a última em plástico preto; c) abranger 100% do conteúdo proposto.	a) 35 dias (5 dias a mais) b) Não há tolerância; c) Não há tolerância.	Avaliação do material elaborado	Analista de Treinamento (RH)	Secretaria de Administração

Identificador	4.2			
Título	INSTRUTORES CAPACITADOS			
Propósito	Definir os servidores que atuarão como multiplicadores, prover capacitação e prepará-los para treinar os demais.			
Composição	(1) Treinamento; (2) Local de treinamento; (3) Material didático; (4) Conteúdo			
Derivação	Necessidade de treinar os servidores para atuar no CASS revitalizado e reformulado, tanto na parte física como nos processos.			
Formato e Apresentação	Multiplicadores de conhecimento aptos a passar o treinamento para os demais servidores.			
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Analista de processos; Profissional de RH			
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades Requeridas Para Qualidade	Responsabilidade de Qualidade
Treinamento dos servidores concluído em até 15 dias.	20 dias (5 dias a mais)	Avaliação dos servidores da qualidade da aula ministrada ao final de cada dia de curso.	- Analista de processos; - Gerente de RH	Secretaria de Administração Casa Civil

Identificador	4.3			
Título	LOCAL DO TREINAMENTO DEFINIDO			
Propósito	Definir o local em que o treinamento será realizado			
Composição	Local definido (endereço e horário do treinamento)			
Derivação	-			
Formato e Apresentação	Documento Word			
Habilidades requeridas para desenvolvimento	Profissional de Recursos Humanos			
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades Requeridas Para Qualidade	Responsabilidade de Qualidade
a) Local com capacidade para acomodar todos os participantes do treinamento; b) Local com os equipamentos necessários para realizar o treinamento.	Não há tolerância para os dois itens	a) Avaliação do local quanto a capacidade física; b) Teste dos equipamentos.	Técnico de equipamentos eletrônicos e informática	Secretaria de Administração

Identificador	4.4
----------------------	-----

Título		SERVIDORES TREINADOS		
Propósito		Prover o treinamento necessário aos servidores que farão o atendimento ao público, em conformidade com as mudanças que serão implantadas com a reformulação do layout e modernização do CASS		
Composição		Treinamento realizado		
Derivação		Treinamento dos instrutores em conformidade com os itens 4.2 e 4.3		
Formato e Apresentação		Certificado de conclusão do curso de treinamento		
Habilidades requeridas para desenvolvimento		Profissional de RH		
Critérios da Qualidade	Tolerância da Qualidade	Método de Qualidade	Habilidades Requeridas Para Qualidade	Responsabilidade de Qualidade
Os mesmos adotados para os itens 4.2 e 4.3.	Não há tolerância para os dois itens	Avaliação de desempenho dos servidores treinados no momento da execução de suas atividades	Gerente de RH	Secretaria de Administração

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

1. Resumo do custo por grupo/produto

GRUPO	PRODUTO	CUSTO DOS RECURSOS
NOVO PROJETO DE LAYOUT	SITUAÇÃO ATUAL MAPEADA (LAYOUT)	R\$ 174.300
	PROPOSTAS DE MELHORIA VALIDADAS	R\$ 217.600
	PROJETO DO LAYOUT FINALIZADO	R\$ 20.000
		R\$ 411.900
REENGENHARIA DE PROCESSOS	SITUAÇÃO ATUAL MAPEADA (PROCESSOS)	R\$ 30.250
	PROPOSTA PARA SITUAÇÃO FUTURA VALIDADA	R\$ 5.000
	NOVOS PROCESSOS IMPLEMENTADOS	R\$ 30.000
		R\$ 65.250
REFORMA (OBRA FÍSICA)	LICITAÇÃO REALIZADA	R\$ 168.000
	INSTALAÇÕES REFORMADAS	R\$ 6.543.500
		R\$ 6.711.500
TREINAMENTO	MATERIAL DIDÁTICO FORMULADO	R\$ 54.685
	INSTRUTORES CAPACITADOS	R\$ 3.000
	LOCAL DO TREINAMENTO DEFINIDO	R\$ 1.000
	SERVIDORES TREINADOS	R\$ 37.900
		R\$ 96.585
TOTAL		R\$ 7.285.235

2. Detalhamento do custo por atividade – Grupo Novo Projeto de Layout

NOVO PROJETO DE LAYOUT								
IDENTIFICADOR DO PRODUTO	PRODUTO	IDENTIFICADOR (PROJECT LIBRE)	IDENTIFICADOR DA ATIVIDADE/MARCO	ATIVIDADE	DURAÇÃO DA ATIVIDADE (dias)	RECURSO	CUSTO DO RECURSO	
1.1	SITUAÇÃO ATUAL MAPEADA (LAYOUT)	1	1.1.1	Obter as plantas baixas existentes	5	8 h 2 arquitetos	200*8*5*2	R\$ 16.000
		2	1.1.2	Identificar inconsistências nas plantas existentes	30	8h 1 arquiteto; aluguel de 1 computador com Autocad	(200*8)+(70*1)*30	R\$ 50.100
		3	1.1.3	Identificar plantas não existentes	30	8h 1 arquiteto	200*8*30	R\$ 48.000
		4	1.1.4	Elaborar plantas faltantes	30	8h 2 arquitetos; aluguel de 2 computadores com Autocad	(200*8+70*2)*30	R\$ 52.200
		5	1.1.5	Validar material com administradores e síndicos	5	8h 1 arquiteto	200*8*5	R\$ 8.000
		6	1.1.6 (MARCO)	Layout atual mapeado				
1.2	PROPOSTAS DE MELHORIA VALIDADAS	7	1.2.1	Analisar criticamente o layout atual	20	8h 2 arquitetos; 8h 1 analista com conhecimento em formulação de layouts para ambientes	(200*8*2+120*8*2)*20	R\$ 102.400
		8	1.2.2	Dimensionar o fluxo atual de pessoas nas áreas que trabalham com processos de atendimento	15	8h 2 arquitetos	200*8*15*2	R\$ 48.000
		9	1.2.3	Definir melhorias necessárias	10	8h 2 arquitetos; 8h 1 analista com conhecimento em formulação de layouts para ambientes	(200*8*2+120*8*2)*10	R\$ 51.200
		10	1.2.4	Validar propostas de melhorias com o Gerente do Projeto	5	8h 1 arquiteto	200*8*5*2	R\$ 16.000
		11	1.2.5 (MARCO)	Propostas de melhorias validadas				
1.3	PROJETO DO LAYOUT FINALIZADO	12	1.3.1	Desenhar novo layout a partir das melhorias validadas	40	8h 2 arquitetos	200*2*40	R\$ 16.000
		13	1.3.2	Validar versão final do novo layout com as Secretarias	20	8h 1 arquiteto	200*1*20	R\$ 4.000
		14	1.3.3 (MARCO)	Projeto do layout finalizado				
							TOTAL	R\$ 411.900

3. Detalhamento do custo por atividade – Grupo Reengenharia de Processos

REENGENHARIA DE PROCESSOS								
IDENTIFICADOR DO PRODUTO	PRODUTO	IDENTIFICADOR (PROJECT LIBRE)	IDENTIFICADOR DA ATIVIDADE/MARCO	ATIVIDADE	DURAÇÃO DA ATIVIDADE (dias)	RECURSO	CUSTO DO RECURSO	
2.1	SITUAÇÃO ATUAL MAPEADA (PROCESSOS)	15	2.1.1	Obter o desenho dos processos já mapeados	10	8h 1 analista de processos	150*10*1	R\$ 1.500
		16	2.1.2	Identificar inconsistências nos desenhos existentes	10	8h 2 analistas de processos; aluguel de 2 computadores com software de modelagem de processos	(150*2+50*2)*10	R\$ 4.000
		17	2.1.3	Identificar processos não mapeados	5	8h 1 analista de processos	150*5*1	R\$ 750
		18	2.1.4	Mapear processos faltantes	40	8h 2 analistas de processos; aluguel de 2 computadores com software de modelagem de processos	(150*2+50*2)*40	R\$ 16.000
		19	2.1.5	Validar material com as Secretarias envolvidas	20	8h 2 analistas de processos; aluguel de 2 computadores com software de modelagem de processos	(150*2+50*2)*20	R\$ 8.000
		20	2.1.6 (MARCO)	Processos atuais mapeados				
2.2	PROPOSTA PARA SITUAÇÃO FUTURA VALIDADA	21	2.2.1	Analisar criticamente os processos atuais	5	8h 2 analistas de processos	150*5*2	R\$ 1.500
		22	2.2.2	Definir melhorias necessárias	5	8h 2 analistas de processos; aluguel de 2 computadores com software de modelagem de processos	(150*2+50*2)*5	R\$ 2.000
		23	2.2.3	Validar propostas de melhorias com o Gerente do Projeto	5	8h 2 analistas de processos	150*5*2	R\$ 1.500
		24	2.2.4 (MARCO)	Proposta para situação futura validada				
2.3	NOVOS PROCESSOS IMPLEMENTADOS	25	2.3.1	Avaliar o desempenho dos novos processos	90	8h 1 analista de processos	150*90*1	R\$ 13.500
		26	2.3.2	Identificar eventuais falhas	90	8h 1 analista de processos	150*90*1	R\$ 13.500
		27	2.3.3	Sugerir alterações	15	8h 1 analista de processos; 1 computador com software de modelagem de processos	(150*1+50*1)*15	R\$ 3.000
		28	2.3.4 (MARCO)	Novos processos implementados				
TOTAL							R\$ 65.250	

4. Detalhamento do custo por atividade – Grupo Reforma (Obra Física)

REFORMA (OBRA FÍSICA)								
IDENTIFICADOR DO PRODUTO	PRODUTO	IDENTIFICADOR (PROJECT LIBRE)	IDENTIFICADOR DA ATIVIDADE/MARCO	ATIVIDADE	DURAÇÃO DA ATIVIDADE	RECURSO	CUSTO DO RECURSO	
3.1	LICITAÇÃO REALIZADA	29	3.1.1	Elaborar projeto básico	30	8h 1 Arquiteto	200*8*30	R\$ 48.000
		30	3.1.2	Elaborar do orçamento	10	8h 1 Orçamentista	180*8*10	R\$ 14.400
		31	3.1.3	Publicar edital	20	8h 1 membro da comissão de licitação	220*8*30 *2	R\$ 105.600
		32	3.1.4	Aguardar análise do TCM	90	n/a		
		33	3.1.5	Realizar o certame	30	n/a		
		34	3.1.6	Homologar o resultado	30	n/a		
		35	3.1.7	Assinar o contrato	5	n/a		
		36	3.1.8 (MARCO)	Licitação realizada				
3.2	INSTALAÇÕES REFORMADAS	37	3.2.1	Designar comissão fiscalizadora da obra	5	n/a		
		38	3.2.2	Emitir memorando de início	5	8h 1 engenheiro	230*8*5	R\$ 9.200
		39	3.2.3	Elaborar projeto executivo	30	8h 1 engenheiro civil, 8h 1 engenheiro hidráulico, 8h 1 engenheiro elétrico	(230*1 + 230*1 + 230*1)*30	R\$ 20.700
		40	3.2.4	Executar serviços preliminares (preparo)	120	8h 1 Fiscal, 8h 3 engenheiros, 8h 2 mestre de obras, 8h 10 pedreiros, 8h 10 auxiliares de serviços gerais, 8h 10 serventes de obra	(200*1*8+230*3*8+230*2*8+20*10*8+20*10*8+20*10*8)*120	R\$ 1.872.000
		41	3.2.5	Executar obra física	120	8h 1 Fiscal, 8h 3 engenheiros, 8h 2 mestre de obras, 8h 10 pedreiros, 8h 10 auxiliares de serviços gerais, 8h 10 serventes de obra	(200*1*8+230*3*8+230*2*8+20*10*8+20*10*8+20*10*8)*120	R\$ 1.872.000
		42	3.2.6	Executar infraestrutura elétrica e hidráulica	90	8h 1 Fiscal, 8h 3 engenheiros, 8h 2 mestre de obras, 8h 10 pedreiros, 8h 5 bombeiros hidráulicos, 8h 5 Eletricistas, 8h 5 serventes de	(200*1*8+230*3*8+*230*2*8+20*10*8+50*5*8+50*5*8+20*5*8)*90	R\$ 1.548.000
		43	3.2.7	Executar acabamentos	120	8h 1 Fiscal, 8h 1 arquiteto ,8h 2 mestre de obras, 8h 5 pedreiros, 8h 10 serventes de obra	(200*1*8+200*1*8+200*2*8+20*5*8+20*10*8)*1	R\$ 1.056.000
		44	3.2.8	Aguardar aceite da obra	30	8h 3 membros da comissão fiscalizadora (engenheiros)	230*3*8*30	R\$ 165.600
		45	3.2.9 (MARCO)	Instalações reformadas				
TOTAL							R\$ 6.711.500	

5. Detalhamento do custo por atividade – Grupo Treinamento

TREINAMENTO								
IDENTIFICADOR DO PRODUTO	PRODUTO	IDENTIFICADOR (PROJECT LIBRE)	IDENTIFICADOR DA ATIVIDADE/MARCO	ATIVIDADE	DURAÇÃO DA ATIVIDADE (dias)	RECURSO	CUSTO DO RECURSO	
4.1	MATERIAL DIDÁTICO FORMULADO	46	4.1.1	Definir conteúdo de treinamento dos servidores	30	8h de 1 profissional de RH especializado em treinamento	200*1*8*15	R\$ 24.000
		47	4.1.2	Elaborar apostilas de treinamento dos servidores	15	8h de 1 profissional de RH especializado em treinamento, 1 computador	(200*1*8+70)*15	R\$ 25.050
		48	4.1.3	Imprimir material de treinamento dos servidores	3	8 h 1 técnico de administração , 1 computador, 1 impressora	(130*1*8+70+75)*3	R\$ 3.555
		49	4.1.4	Encadernar material de treinamento dos servidores	2	8 h 1 técnico de administração	130*1*8*2	R\$ 2.080
		50	4.1.5 (MARCO)	Material didático formulado				
4.2	INSTRUTORES CAPACITADOS	51	4.2.1	Definir o local de treinamento dos instrutores	5	8h de 1 profissional de RH especializado em treinamento	200*1*5	R\$ 1.000
		52	4.2.2	Definir o conteúdo a ser ministrado aos instrutores	5	8h de 1 profissional de RH especializado em treinamento	200*1*5	R\$ 1.000
		53	4.2.3	Elaborar material didático de treinamento dos instrutores	5	8h de 1 profissional de RH especializado em treinamento	200*1*5	R\$ 1.000
		54	4.2.4 (MARCO)	Instrutores capacitados				
4.3	LOCAL DO TREINAMENTO DEFINIDO	55	4.3.1	Definir local de treinamento dos servidores	2	8h de 1 profissional de RH especializado em treinamento	200*1*2	R\$ 400
		56	4.3.2	Reservar o local do treinamento	1	8h de 1 assistente de RH	200*1*1	R\$ 200
		57	4.3.3	Preparar o local com a infra estrutura necessária	2	8h de 1 assistente de RH	200*1*2	R\$ 400
		58	4.3.4 (MARCO)	Local do treinamento definido				
4.4	SERVIDORES TREINADOS	59	4.4.1	Definir cronograma das aulas	5	8h de 1 instrutor	200*1*5	R\$ 1.000
		60	4.4.2	Levantar a relação de servidores que necessitarão do treinamento	10	8h de 1 assistente de RH	200*1*10	R\$ 2.000
		61	4.4.3	Convocar os servidores	2	8h de 1 assistente de RH	200*1*2	R\$ 400
		62	4.4.4	Confirmar as datas e horários das turmas	5	8h de 1 assistente de RH	200*1*5	R\$ 1.000
		63	4.4.5	Distribuir o material didático	1	8h de 1 assistente de RH	200*1*1	R\$ 200
		64	4.4.6	Ministrar aulas	30	8h de 3 instrutores, 3 computadores, 3 projetores	(200*3 + 70*3 + 100*3)*30	R\$ 33.300
		65	4.4.7 (MARCO)	Servidores treinados				
TOTAL							R\$ 96.585	

6. Lista de atividades

	Nome	Duração	Início	Fim	Antecessores
1	Obter as plantas baixas existentes	5 dias	02/03/15 08:00	06/03/15 17:00	
2	Identificar inconsistências nas plantas existentes	30 dias	09/03/15 08:00	20/04/15 17:00	1
3	Identificar plantas não existentes	30 dias	09/03/15 08:00	20/04/15 17:00	1
4	Elaborar plantas faltantes	30 dias	22/04/15 08:00	08/06/15 17:00	3
5	Validar material com administradores e síndicos	5 dias	09/06/15 08:00	15/06/15 17:00	4;1
6	Layout atual mapeado	0 dias	15/06/15 17:00	15/06/15 17:00	5
7	Analisar criticamente o layout atual	20 dias	16/06/15 08:00	13/07/15 17:00	6
8	Dimensionar o fluxo atual de pessoas nas áreas que trabalham com processos de atendimento	15 dias	02/03/15 08:00	20/03/15 17:00	
9	Definir melhorias necessárias	10 dias	14/07/15 08:00	27/07/15 17:00	7
10	Validar propostas de melhorias com o Gerente do Projeto	5 dias	28/07/15 08:00	03/08/15 17:00	9
11	Propostas de melhorias validadas	0 dias	03/08/15 17:00	03/08/15 17:00	10
12	Desenhar novo layout a partir das melhorias validadas	40 dias	04/08/15 08:00	29/09/15 17:00	11
13	Validar versão final do novo layout com as Secretarias	20 dias	30/09/15 08:00	28/10/15 17:00	12
14	Projeto do layout finalizado	0 dias	28/10/15 17:00	28/10/15 17:00	13
15	Obter o desenho dos processos já mapeados	10 dias	02/03/15 08:00	13/03/15 17:00	
16	Identificar inconsistências nos desenhos existentes	10 dias	16/03/15 08:00	27/03/15 17:00	15
17	Identificar processos não mapeados	5 dias	16/03/15 08:00	20/03/15 17:00	15
18	Mapear processos faltantes	40 dias	23/03/15 08:00	21/05/15 17:00	17
19	Validar material com as Secretarias envolvidas	20 dias	23/03/15 08:00	20/04/15 17:00	15;17
20	Processos atuais mapeados	0 dias	20/04/15 17:00	20/04/15 17:00	19
21	Analisar criticamente os processos atuais	5 dias	22/04/15 08:00	29/04/15 17:00	20
22	Definir melhorias necessárias	5 dias	30/04/15 08:00	07/05/15 17:00	21
23	Validar propostas de melhorias com o Gerente do Projeto	5 dias	08/05/15 08:00	14/05/15 17:00	22
24	Proposta para situação futura validada	0 dias	14/05/15 17:00	14/05/15 17:00	23
25	Avaliar o desempenho dos novos processos	90 dias	24/04/18 08:00	27/08/18 17:00	28
26	Identificar eventuais falhas	90 dias	24/04/18 08:00	27/08/18 17:00	28
27	Sugerir alterações	15 dias	28/08/18 08:00	17/09/18 17:00	25;26
28	Novos processos implementados	0 dias	23/04/18 17:00	23/04/18 17:00	45;65
29	Elaborar projeto básico	30 dias	29/10/15 08:00	10/12/15 17:00	14
30	Elaborar do orçamento	10 dias	11/12/15 08:00	28/12/15 17:00	29
31	Publicar edital	20 dias	29/12/15 08:00	28/01/16 17:00	30
32	Aguardar análise do TCM	90 dias	29/01/16 08:00	13/06/16 17:00	31
33	Realizar o certame	30 dias	14/06/16 08:00	25/07/16 17:00	32

34	Homologar o resultado	30 dias	26/07/16 08:00	05/09/16 17:00	33
35	Assinar o contrato	5 dias	06/09/16 08:00	12/09/16 17:00	34
36	Licitação realizada	0 dias	12/09/16 17:00	12/09/16 17:00	35
37	Designar comissão fiscalizadora da obra	5 dias	13/09/16 08:00	19/09/16 17:00	36
38	Emitir memorando de início	5 dias	20/09/16 08:00	26/09/16 17:00	37
39	Elaborar projeto executivo	30 dias	13/09/16 08:00	24/10/16 17:00	36
40	Executar serviços preliminares (preparo)	120 dias	25/10/16 08:00	10/04/17 17:00	39
41	Executar obra física	120 dias	11/04/17 08:00	25/09/17 17:00	40
42	Executar infraestrutura elétrica e hidráulica	90 dias	11/04/17 08:00	14/08/17 17:00	40
43	Executar acabamentos	120 dias	26/09/17 08:00	12/03/18 17:00	41;42
44	Aguardar aceite da obra	30 dias	13/03/18 08:00	23/04/18 17:00	43
45	Instalações reformadas	0 dias	23/04/18 17:00	23/04/18 17:00	44
46	Definir conteúdo de treinamento dos servidores	30 dias	29/10/15 08:00	10/12/15 17:00	14;24
47	Elaborar as apostilas de treinamento dos servidores	15 dias	11/12/15 08:00	06/01/16 17:00	46
48	Imprimir material de treinamento dos servidores	3 dias	07/01/16 08:00	11/01/16 17:00	47
49	Encadernar material de treinamento dos servidores	2 dias	12/01/16 08:00	13/01/16 17:00	48
50	Material didático formulado	0 dias	11/01/16 17:00	11/01/16 17:00	48
51	Definir o local de treinamento dos instrutores	5 dias	29/10/15 08:00	04/11/15 17:00	14;24
52	Definir o conteúdo a ser ministrado aos instrutores	5 dias	29/10/15 08:00	04/11/15 17:00	14;24
53	Elaborar material didático de treinamento dos instrutores	5 dias	05/11/15 08:00	11/11/15 17:00	52
54	Instrutores capacitados	0 dias	11/11/15 17:00	11/11/15 17:00	53
55	Definir local de treinamento dos servidores	2 dias	29/10/15 08:00	30/10/15 17:00	14;24
56	Reservar o local do treinamento	1 dia	02/11/15 08:00	02/11/15 17:00	55
57	Preparar o local com a infraestrutura necessária	2 dias	03/11/15 08:00	04/11/15 17:00	56
58	Local do treinamento definido	0 dias	04/11/15 17:00	04/11/15 17:00	57
59	Definir cronograma das aulas	5 dias	05/11/15 08:00	11/11/15 17:00	58
60	Levantar a relação de servidores que necessitarão de treinamento	10 dias	12/11/15 08:00	26/11/15 17:00	59
61	Convocar os servidores	2 dias	27/11/15 08:00	30/11/15 17:00	60
62	Confirmar as datas e horários das turmas	5 dias	01/12/15 08:00	07/12/15 17:00	61
63	Distribuir o material didático	1 dia	08/12/15 08:00	08/12/15 17:00	62
64	Ministrar aulas	30 dias	09/12/15 08:00	26/01/16 17:00	63
65	Servidores treinados	0 dias	26/01/16 17:00	26/01/16 17:00	64

7. Gráfico de Gantt e Diagrama de Rede

Elaborado em formato digital (.pod) no software Project Libre. Arquivo encontra-se na mídia em anexo (DVD).

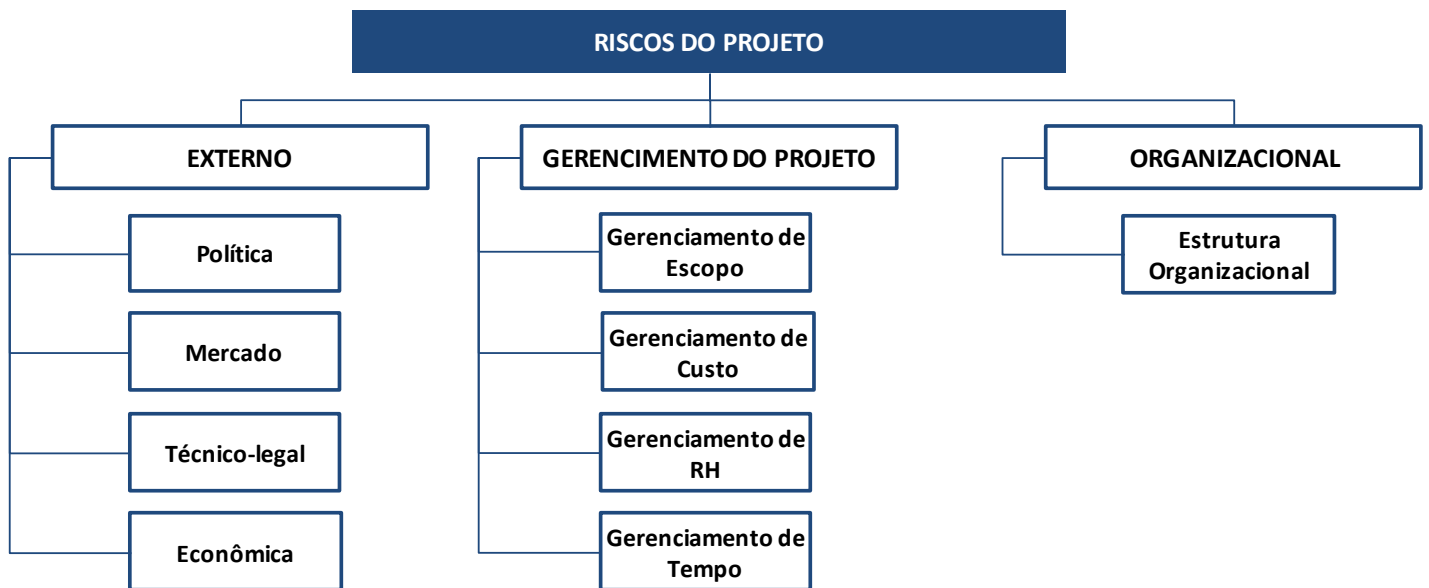
SEÇÃO V – ANÁLISE DOS RISCOS DO PROJETO (IDENTIFICAÇÃO, REGISTRO E RESPOSTA)1. Estrutura Analítica dos Riscos (*Risk Breakdown Structure*)

Figura 4: Estrutura analítica de riscos: Sistema Municipal de Atendimento Inteligente (SMAI)

2. Riscos do Projeto – Análise Qualitativa das Ameaças

RISCOS DO PROJETO | AMEAÇAS | Análise Qualitativa

ID	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	RISCO	DONO DO RISCO	TOMADOR DO RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	GRAU
A1	Externo	Política	Se o apoio das Secretarias ao projeto for aquém do esperado devido às grandes mudanças propostas para seu ambiente de trabalho, então o escopo será alterado e o tempo do projeto aumentado.	Subsecretário de Planejamento e Modernização da Gestão	Assessor do Subsecretário de Planejamento e Modernização da Gestão	Média (50%)	Alto (40%)	20%
A2	Externo	Mercado	Se, nos próximos 3 anos, o número de pessoas circulando no CASS for superior ao previsto devido ao aumento da demanda pelos serviços oferecidos, ocasionada por aquecimento da economia, então haverá queda na qualidade do serviço de atendimento prestado, reduzindo os benefícios do projeto.	Subsecretário de Administração	Coordenador de Administração	Baixa (30%)	Médio (20%)	6%
A3	Gerenciamento do Projeto	Gerenciamento de Escopo	Se, nos próximos 3 anos, o número de pessoas circulando no CASS for inferior ao previsto devido ao aumento da oferta de serviços online oferecidos pela Prefeitura, então haverá capacidade ociosa dos recursos do projeto, impactando o escopo do projeto.	Subsecretário de Administração	Coordenador de Administração	Média (50%)	Baixo (10%)	5%
A4	Gerenciamento do Projeto	Gerenciamento de Custo	Se a população se sentir prejudicada devido a transtornos causados pela execução das obras, então será preciso reduzir o tempo da execução das obras, gerando aumento nos custos do projeto.	Engenheiro Civil responsável pelas obras	Coordenador de obras	Baixa (30%)	Médio (20%)	6%
A5	Externo	Política	Se a próxima gestão possuir objetivos de governo muito diferentes da atual devido a divergências político-partidárias, então o projeto pode ser descontinuado, desperdiçando recursos já empregados no projeto.	Coordenador da Secretaria Executiva de Coordenação de Governo	Assistente do Coordenador da Secretaria Executiva de Coordenação de Governo	Média (50%)	Muito Alto (80%)	40%
A6	Gerenciamento do Projeto	Gerenciamento de RH	Se a greve dos engenheiros e arquitetos for retomada durante a execução das obras devido ao não atendimento de suas reivindicações, então as obras poderão ser paralisadas, ocasionando atrasos.	Coordenador de RH	Assistente do Coordenador de RH	Baixa (30%)	Alto (40%)	12%
A7	Gerenciamento do Projeto	Gerenciamento de Escopo	Se houver alteração no quadro de servidores devido à realização de concurso público para contratação de novos servidores, então o layout projetado não será mais adequado, impactando o escopo do projeto	Coordenador de RH	Assistente de Seleção de Pessoal	Muito Baixa (10%)	Médio (20%)	2%
A8	Gerenciamento do Projeto	Gerenciamento de RH	Se o treinamento dos servidores não for realizado adequadamente devido ao baixo desempenho dos instrutores, então os servidores não estarão aptos a realizar os atendimentos com a qualidade planejada, reduzindo o benefício do projeto.	Coordenador de RH	Assistente de Cursos e Treinamentos	Média (50%)	Alto (40%)	20%
A9	Externo	Técnico-Legal	Se o TCM-RJ não aprovar o edital das obras devido ao não atendimento de requisitos e recomendações, então haverá atraso no início das obras, aumentando o tempo de execução do projeto.	Comissão de Licitação da Riourbe	Gerente do Projeto	Alta (70%)	Alto (40%)	28%
A10	Externo	Econômica	Se a União reduzir o repasse de recursos destinados aos projetos Olímpicos devido a discordâncias políticas ou burocráticas, então a Prefeitura deverá arcar com os custos equivalentes a essa diferença, reduzindo o orçamento destinado a diversos projetos.	Coordenador de Fazenda	Assistente do Coordenador de Fazenda	Média (50%)	Muito Alto (80%)	40%
A11	Organizacional	Estrutura Organizacional	Se não for possível reunir todos os serviços de atendimento no local devido a espaço físico insuficiente, então não haverá redução do tempo de deslocamento, reduzindo o benefício do projeto.	Arquiteto	Arquiteto	Baixa (30%)	Alto (40%)	12%
A12	Gerenciamento do Projeto	Gerenciamento de Tempo	Se houver alteração nos processos de negócio mapeados ocasionada pelo espaço de tempo entre conclusão do mapeamento e início das obras, devido ao dinamismo dos processos de atendimento, então os processos deverão ser remapeados, aumentando o tempo de execução do projeto.	Analista de Processos	Analista de Processos	Média (50%)	Baixo (10%)	5%
A13	Gerenciamento do Projeto	Gerenciamento de RH	Se o quadro de servidores responsáveis por processos de atendimento reduzir devido a aposentadorias sem reposição, então o tempo de atendimento não será reduzido conforme o esperado, impactando o benefício do projeto.	Coordenador de RH	Assistente do Coordenador de RH	Média (50%)	Médio (20%)	10%

3. Riscos do Projeto – Análise Qualitativa das Oportunidades

RISCOS DO PROJETO | OPORTUNIDADES | Análise Qualitativa

ID	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	RISCO	DONO DO RISCO	TOMADOR DO RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	GRAU
O1	Gerenciamento do projeto	Gerenciamento de RH	Se os servidores apoiarem e participarem ativamente do projeto além do esperado, devido às melhorias físico-ergonômicas no seu ambiente de trabalho, então os benefícios serão potencializados e o tempo de execução do projeto reduzido.	Coordenador de RH	Assistente do Coordenador de RH	Baixa (30%)	Alto (40%)	12%
O2	Gerenciamento do projeto	Gerenciamento de Escopo	Se, nos próximos 3 anos, o número de pessoas circulando no CASS for inferior ao previsto devido ao aumento da oferta de serviços online oferecidos pela Prefeitura, então haverá aumento da qualidade do serviço prestado causada pela redução do tempo de atendimento.	Subsecretário de Administração	Coordenador de Administração	Média (50%)	Alto (40%)	20%
O3	Externo	Econômica	Se organizações privadas demandantes dos serviços da Prefeitura se interessarem em investir no projeto devido aos benefícios provocados pelo aumento de agilidade nos processos, então haverá aumento de recursos financeiros disponíveis para o projeto.	Gerente de Patrimônio	Assistente do Gerente de Patrimônio	Muito Baixa (10%)	Muito Alto (80%)	8%
O4	Externo	Política	Se a gestão municipal tomar medidas em função da desburocratização devido às orientações do Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho, então pode haver redução no tempo de execução e nos custos do projeto.	Subsecretário de Planejamento e Modernização da Gestão	Assessor do Subsecretário de Planejamento e Modernização da Gestão	Média (50%)	Alto (40%)	20%
O5	Gerenciamento do projeto	Gerenciamento de Escopo	Se a Prefeitura dispuser de todas as plantas necessárias ao mapeamento da situação atual devido a diretrizes de armazenamento de documentação relevante, então não será necessário realizar a atividade de mapeamento da situação atual, reduzindo o tempo de execução e os custos do projeto.	Arquiteto	Arquiteto	Baixa (30%)	Baixo (10%)	3%
O6	Organizacional	Estrutura Organizacional	Se a Prefeitura adquirir um prédio para alocação dos serviços de atendimento devido à disponibilidade de um prédio novo e vazio próximo ao atual, então não será necessário realizar obras físicas.	Gerente de Patrimônio	Assistente do Gerente de Patrimônio	Muito Baixa (10%)	Muito Alto (80%)	8%
O7	Técnico	Técnico-desempenho	Se a execução dos processos tornar-se mais ágil devido à troca sinérgica de melhores práticas entre os funcionários, então os benefícios podem superar o esperado.	Analista de Processos	Analista de Processos	Baixa (30%)	Alto (40%)	12%

4. Riscos do Projeto – Análise Quantitativa das Ameaças

RISCOS DO PROJETO AMEAÇAS Análise Quantitativa										
ID	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	RISCO	DONO DO RISCO	TOMADOR DO RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO (R\$)	VME (R\$) mais provável	VME (R\$) otimista	VME (R\$) pessimista
A1	Externo	Política	Se o apoio das Secretarias ao projeto for aquém do esperado devido às grandes mudanças propostas para seu ambiente de trabalho, então o escopo será alterado e o tempo do projeto aumentado.	Subsecretário de Planejamento e Modernização da Gestão	Assessor do Subsecretário de Planejamento e Modernização da Gestão	Média (50%)	50.000,00	25.000,00	0,00	50.000,00
A2	Externo	Mercado	Se, nos próximos 3 anos, o número de pessoas circulando no CASS for superior ao previsto devido ao aumento da demanda pelos serviços oferecidos, ocasionada por aquecimento da economia, então haverá queda na qualidade do serviço de atendimento prestado, reduzindo os benefícios do projeto.	Subsecretário de Administração	Coordenador de Administração	Baixa (30%)	50.000,00	15.000,00	0,00	50.000,00
A3	Gerenciamento do Projeto	Gerenciamento de Escopo	Se, nos próximos 3 anos, o número de pessoas circulando no CASS for inferior ao previsto devido ao aumento da oferta de serviços online oferecidos pela Prefeitura, então haverá capacidade ociosa dos recursos do projeto, impactando o escopo do projeto.	Subsecretário de Administração	Coordenador de Administração	Média (50%)	50.000,00	25.000,00	0,00	50.000,00
A4	Gerenciamento do Projeto	Público Externo	Se a população se sentir prejudicada devido a transtornos causados pela execução das obras, então será preciso reduzir o tempo da execução das obras, gerando aumento nos custos do projeto.	Engenheiro Civil responsável pelas obras	Coordenador de obras	Baixa (30%)	62.400,00	18.720,00	0,00	62.400,00
A5	Externo	Política	Se a próxima gestão possuir objetivos de governo muito diferentes da atual devido a divergências político-partidárias, então o projeto pode ser descontinuado, desperdiçando recursos já empregados no projeto.	Coordenador da Secretaria Executiva de Coordenação de Governo	Assistente do Coordenador da Secretaria Executiva de Coordenação de Governo	Média (50%)	1.025.000,00	512.500,00	0,00	1.025.000,00
A6	Gerenciamento do Projeto	Gerenciamento de RH	Se a greve dos engenheiros e arquitetos for retomada durante a execução das obras devido ao não atendimento de suas reivindicações, então as obras poderão ser paralisadas, ocasionando atrasos.	Coordenador de RH	Assistente do Coordenador de RH	Baixa (30%)	100.000,00	30.000,00	0,00	100.000,00
A7	Gerenciamento do Projeto	Gerenciamento de Escopo	Se houver alteração no quadro de servidores devido à realização de concurso público para contratação de novos servidores, então o layout projetado não será mais adequado, impactando o escopo do projeto	Coordenador de RH	Assistente de Seleção de Pessoal	Muito Baixa (10%)	300.000,00	30.000,00	0,00	300.000,00
A8	Gerenciamento do Projeto	Gerenciamento de RH	Se o treinamento dos servidores não for realizado adequadamente devido ao baixo desempenho dos instrutores, então os servidores não estarão aptos a realizar os atendimentos com a qualidade planejada, reduzindo o benefício do projeto.	Coordenador de RH	Assistente de Cursos e Treinamentos	Média (50%)	100.000,00	50.000,00	0,00	100.000,00
A9	Externo	Técnico-Legal	Se o TCM-RJ não aprovar o edital das obras devido ao não atendimento de requisitos e recomendações, então haverá atraso no início das obras, aumentando o tempo de execução do projeto.	Comissão de Licitação da Riourbe	Gerente do Projeto	Alta (70%)	50.000,00	35.000,00	0,00	50.000,00
A10	Externo	Econômica	Se a União reduzir o repasse de recursos destinados aos projetos Olímpicos devido a discordâncias políticas ou burocráticas, então a Prefeitura deverá arcar com os custos equivalentes a essa diferença, reduzindo o orçamento destinado a diversos projetos.	Coordenador de Fazenda	Assistente do Coordenador de Fazenda	Média (50%)	3.000.000,00	1.500.000,00	0,00	3.000.000,00
A11	Organizacional	Estrutura Organizacional	Se não for possível reunir todos os serviços de atendimento no local devido a espaço físico insuficiente, então não haverá redução do tempo de deslocamento, reduzindo o benefício do projeto.	Arquiteto	Arquiteto	Baixa (30%)	50.000,00	15.000,00	0,00	50.000,00
A12	Gerenciamento do Projeto	Gerenciamento de Tempo	Se houver alteração nos processos de negócio mapeados ocasionada pelo espaço de tempo entre conclusão do mapeamento e início das obras, devido ao dinamismo dos processos de atendimento, então os processos deverão ser remapeados, aumentando o tempo de execução do projeto.	Analista de Processos	Analista de Processos	Média (50%)	175.000,00	87.500,00	0,00	175.000,00
A13	Gerenciamento do Projeto	Gerenciamento de RH	Se o quadro de servidores responsáveis por processos de atendimento reduzir devido a aposentadorias sem reposição, então o tempo de atendimento não será reduzido conforme o esperado, impactando o benefício do projeto.	Coordenador de RH	Assistente do Coordenador de RH	Média (50%)	50.000,00	25.000,00	0,00	50.000,00
TOTAL								1.742.500,00	0,00	3.725.000,00

5. Riscos do Projeto – Análise Quantitativa das Oportunidades

RISCOS DO PROJETO OPORTUNIDADES Análise Quantitativa										
ID	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	RISCO	DONO DO RISCO	TOMADOR DO RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO (R\$)	VME (R\$) mais provável	VME (R\$) otimista	VME (R\$) pessimista
O1	Gerenciamento do projeto	Gerenciamento de RH	Se os servidores apoiarem e participarem ativamente do projeto além do esperado, devido às melhorias físico-ergonômicas no seu ambiente de trabalho, então os benefícios serão potencializados e o tempo de execução do projeto reduzido.	Coordenador de RH	Assistente do Coordenador de RH	Baixa (30%)	6.000,00	1.800,00	6.000,00	0,00
O2	Gerenciamento do projeto	Gerenciamento de Escopo	Se, nos próximos 3 anos, o número de pessoas circulando no CASS for inferior ao previsto devido ao aumento da oferta de serviços online oferecidos pela Prefeitura, então haverá aumento da qualidade do serviço prestado causada pela redução do tempo de atendimento.	Subsecretário de Administração	Coordenador de Administração	Média (50%)	8.000,00	4.000,00	8.000,00	0,00
O3	Externo	Econômica	Se organizações privadas demandantes dos serviços da Prefeitura se interessarem em investir no projeto devido aos benefícios provocados pelo aumento de agilidade nos processos, então haverá aumento de recursos financeiros disponíveis para o projeto.	Gerente de Patrimônio	Assistente do Gerente de Patrimônio	Muito Baixa (10%)	100.000,00	10.000,00	100.000,00	0,00
O4	Externo	Política	Se a gestão municipal tomar medidas em função da desburocratização devido às orientações do Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho, então pode haver redução no tempo de execução e nos custos do projeto.	Subsecretário de Planejamento e Modernização da Gestão	Assessor do Subsecretário de Planejamento e Modernização da Gestão	Média (50%)	15.000,00	7.500,00	15.000,00	0,00
O5	Gerenciamento do projeto	Gerenciamento de Escopo	Se a Prefeitura dispuser de todas as plantas necessárias ao mapeamento da situação atual devido a diretrizes de armazenamento de documentação relevante, então não será necessário realizar a atividade de mapeamento da situação atual, reduzindo o tempo de execução e os custos do projeto.	Arquiteto	Arquiteto	Baixa (30%)	52.200,00	15.660,00	52.200,00	0,00
O6	Organizacional	Estrutura	Se a Prefeitura adquirir um prédio para alocação dos serviços de atendimento devido à disponibilidade de um prédio novo e vazio próximo ao atual, então não será necessário realizar obras físicas.	Gerente de Patrimônio	Assistente do Gerente de Patrimônio	Muito Baixa (10%)	6.711.500,00	671.150,00	6.711.500,00	0,00
O7	Técnico	Técnico-desempenho	Se a execução dos processos tornar-se mais ágil devido à troca sinérgica de melhores práticas entre os funcionários, então os benefícios podem superar o esperado.	Analista de Processos	Analista de Processos	Baixa (30%)	15.000,00	4.500,00	15.000,00	0,00
TOTAL								714.610,00	6.907.700,00	0,00

6. Registro de Riscos (Ameaças)

ID	RISCO	RESPOSTA	DESCRIÇÃO DA RESPOSTA	GATILHO DE IMINÊNCIA	GATILHO DE OCORRÊNCIA	PLANO ALTERNATIVO
A1	Se o apoio das Secretarias ao projeto for aquém do esperado devido às grandes mudanças propostas para seu ambiente de trabalho, então o escopo será alterado e o tempo do projeto aumentado.	Compartilhar	Fazer uma resolução conjunta com todos os órgãos envolvidos para estabelecer o apoio necessário	Pelo menos 3 órgãos não quiserem assinar a resolução conjunta	1 órgão negar apoio	-
A2	Se, nos próximos 3 anos, o número de pessoas circulando no CASS for superior ao previsto devido ao aumento da demanda pelos serviços oferecidos, ocasionada por aquecimento da economia, então haverá queda na qualidade do serviço de atendimento prestado, reduzindo os benefícios do projeto.	Reduzir	Planejar procedimentos para atendimento a serem utilizados em momentos de demanda superior à planejada	Histórico de pelo menos dois mês e crescimento consistente da demanda pelos serviços oferecidos, alcançando uma elevação de 15% no número de atendimentos realizados	Elevação em 20% no número de atendimentos realizados em relação ao atual	-
A3	Se, nos próximos 3 anos, o número de pessoas circulando no CASS for inferior ao previsto devido ao aumento da oferta de serviços online oferecidos pela Prefeitura, então haverá capacidade ociosa dos recursos do projeto, impactando o escopo do projeto.	Reduzir	Planejar procedimentos para atendimento a serem utilizados em momentos de demanda inferior à planejada	Histórico de pelo menos dois meses de queda consistente da demanda pelos serviços oferecidos, alcançando uma redução de 5% no número de atendimentos realizados	Redução em 10% no número de atendimentos realizados em relação ao atual	-
A4	Se a população se sentir prejudicada devido a transtornos causados pela execução das obras, então será preciso reduzir o tempo da execução das obras, gerando aumento nos custos do projeto.	Reduzir	Desenvolver campanhas de comunicação, com a devida antecedência, para informar a população sobre mudanças no processo de atendimento e dar orientações de como agir durante o período das obras.	Reclamação da populações através das redes sociais	Divulgação em massa de reclamações na mídia	-
A5	Se a próxima gestão possuir objetivos de governo muito diferentes da atual devido a divergências político-partidárias, então o projeto pode ser descontinuado, desperdiçando recursos já empregados no projeto.	Reduzir	Internalizar a importância das mudanças resultantes do projeto nas Secretarias envolvidas, de forma que elas próprias perpetuem-no, independentemente da visão política do governo vigente.	Candidato à sucessão do atual gestor, com ideias divergentes e/ou contrárias, estar liderando as pesquisas de intenção de voto nas próximas eleições	Candidato à sucessão do atual gestor, com ideias divergentes e/ou contrárias, vencer as próximas eleições	-
A6	Se a greve dos engenheiros e arquitetos for retomada durante a execução das obras devido ao não atendimento de suas reivindicações, então as obras poderão ser paralisadas, ocasionando atrasos.	Retroceder		Novas manifestações da categoria, solicitando reajuste de salário	Engenheiros e arquitetos anunciarem o início da greve	Contratar engenheiros e arquitetos em caráter temporário
A7	Se houver alteração no quadro de servidores devido à realização de concurso público para contratação de novos servidores, então o layout projetado não será mais adequado, impactando o escopo do projeto	Aceitar	Acompanhar discussões sobre possíveis mudanças no quadro de servidores envolvidos com os serviços de atendimento.	Envio à CODESP de solicitação de abertura de concurso público para um novo cargo e/ou para quantitativo acima do quadro atual, de servidores envolvidos em processos de atendimento.	Autorização de concurso público para um novo cargo e/ou para quantitativo acima do quadro atual, de servidores envolvidos em processos de atendimento, pelo Prefeito	-
A8	Se o treinamento dos servidores não for realizado adequadamente devido ao baixo desempenho dos instrutores, então os servidores não estarão aptos a realizar os atendimentos com a qualidade planejada, reduzindo o benefício do projeto.	Reduzir	Realizar testes com os servidores ao longo do treinamento para saber o nível de conhecimento aprendido	30% dos servidores terem baixo desempenho nos testes	1 servidor treinado não saber realizar o atendimento	-
A9	Se o TCM-RJ não aprovar o edital das obras devido ao não atendimento de requisitos e recomendações, então haverá atraso no início das obras, aumentando o tempo de execução do projeto.	Reduzir	Designar uma equipe de servidores com experiência em licitações para dar suporte/orientação na elaboração do edital	TCM fazer recomendações mais de uma vez	TCM fazer recomendações 3 vezes	-
A10	Se a União reduzir o repasse de recursos destinados aos projetos Olímpicos devido a discordâncias políticas ou burocráticas, então a Prefeitura deverá arcar com os custos equivalentes a essa diferença, reduzindo o orçamento destinado aos demais projetos.	Compartilhar	Buscar parceria com o governo do Estado para dar aporte de capital caso o governo federal não repasse os recursos	Governo Federal negar 20% dos repasses de capital previsto	Governo Federal negar 50% dos repasses de capital previsto	-
A11	Se não for possível reunir todos os serviços de atendimento no local devido a espaço físico insuficiente, então não haverá redução do tempo de deslocamento, reduzindo o benefício do projeto.	Retroceder		Mapamento do layout evidenciar que o espaço existente é aquém do esperado	Não conseguir reunir todos os serviços de atendimento num único prédio	Adquirir um prédio maior para poder reunir todos os atendimentos
A12	Se houver alteração nos processos de negócio mapeados ocasionada pelo espaço de tempo entre conclusão do mapeamento e início das obras, devido ao dinamismo dos processos de atendimento, então os processos deverão ser remapeados, aumentando o tempo de execução do projeto.	Aceitar	Redesenhar os processos, considerando as mudanças ocorridas	Novas ideias estarem sendo discutidas por alguma das secretarias envolvidas no projeto, para alterar seus processos, visando a melhoria e/ou otimização dos mesmos	Identificação da ocorrência de alteração em algum dos processos mapeados, antes da conclusão do projeto	-
A13	Se o quadro de servidores responsáveis por processos de atendimento reduzir devido a aposentadorias sem reposição, então o tempo de atendimento não será reduzido conforme o esperado, impactando o benefício do projeto.	Aceitar	Entrar em contato permanente com a área de Recursos Humanos para saber os servidores que irão se aposentar nos próximos meses	Previsão de 20% dos servidores responsáveis pelos atendimentos se aposentarem nos próximos dois meses	50% dos servidores responsáveis pelos atendimentos se aposentarem nos próximos dois meses	-

7. Registro de Riscos (Oportunidades)

ID	RISCO	RESPOSTA	DESCRIÇÃO DA RESPOSTA	GATILHO DE IMINÊNCIA	GATILHO DE OCORRÊNCIA
O1	Se os servidores apoiarem e participarem ativamente do projeto além do esperado, devido às melhorias físico-ergonômicas no seu ambiente de trabalho, então os benefícios serão potencializados e o tempo de execução do projeto reduzido.	Aumentar	Realizar palestras para explicar os benefícios do projeto aos servidores e publicar cartazes divulgando o projeto nos murais internos dos órgãos	Demonstração de interesse por meio da participação dos servidores nas palestras realizadas	Os servidores procurarem os responsáveis pelo projeto para dar sugestões e informações.
O2	Se, nos próximos 3 anos, o número de pessoas circulando no CASS for inferior ao previsto devido ao aumento da oferta de serviços online oferecidos pela Prefeitura, então haverá aumento da qualidade do serviço prestado causada pela redução do tempo de atendimento.	Rejeitar	Monitorar o número de pessoas circulando pelo CASS diariamente	Histórico de pelo menos dois meses de queda consistente do número de pessoas circulando no CASS, alcançando uma redução de 15% no número máximo de pessoas circulando por dia ao longo de 10 dias úteis	Histórico de pelo menos 6 meses de queda consistente do número de pessoas circulando no CASS, alcançando uma redução de 20% no número máximo de pessoas circulando por dia ao longo de 40 dias úteis
O3	Se organizações privadas demandantes dos serviços da Prefeitura se interessarem em investir no projeto devido aos benefícios provocados pelo aumento de agilidade nos processos, então haverá aumento de recursos financeiros disponíveis para o projeto.	Aumentar	Buscar parcerias apresentando projeto às organizações privadas mais demandantes de serviços da Prefeitura	Demonstração de interesse sobre o projeto por organizações privadas	Aporte de recursos financeiros para realização do projeto por organizações privadas
O4	Se a gestão municipal tomar medidas em função da desburocratização devido às orientações do Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho, então pode haver redução no tempo de execução e nos custos do projeto.	Aumentar	Buscar alinhamento com responsáveis pelo SMGAD, através da realização de reuniões para discussões e trocas sobre atividades realizadas	Identificação nas reuniões de possível sobreposição de ações entre o SMGAD e o projeto	Aumento dos recursos disponíveis para o levantamento e redesenho dos processos de atendimento ou Identificação de propostas de redesenho dos processos já elaboradas por membros do SMGAD
O5	Se a Prefeitura dispuser de todas as plantas necessárias ao mapeamento da situação atual devido a diretrizes de armazenamento de documentação relevante, então não será necessário realizar a atividade de mapeamento da situação atual, reduzindo o tempo de execução e os custos do projeto.	Explorar	Antecipar o levantamento por plantas já mapeadas através do envio de ofícios/circulares pela CVL/SMA	Recebimento de dúvidas, pela Gerência do Projeto, sobre os documentos solicitados	Envio dos layouts pelos órgãos, antes da data planejada para início da atividade relacionada ao mapeamento da situação atual
O6	Se a Prefeitura adquirir um prédio para alocação dos serviços de atendimento devido à disponibilidade de um prédio novo e vazio próximo ao atual, então não será necessário realizar obras físicas.	Rejeitar	Verificar junto ao patrimônio se há interesse da Prefeitura em adquirir o novo prédio	Negociações entre a Prefeitura e a administradora do novo prédio	Prefeito liberar orçamento para a compra do prédio
O7	Se a execução dos processos tornar-se mais ágil devido à troca sinérgica de melhores práticas entre os funcionários, então os benefícios podem superar o esperado.	Aumentar	Criar um comitê técnico, composto por especialistas de cada processo de atendimento, para acompanhar e discutir periodicamente as definições no mapeamento e redesenho dos processos e os avanços do projeto	Demonstração de interesse por meio da participação nas reuniões do comitê técnico	Os membros do comitê buscarem informações sobre os processos de outros órgãos para melhoria de seus processos.

8. Matriz de Probabilidade e Impacto

Matriz de Probabilidade e Impacto

Projeto de Modernização do CASS

		Grau de Risco (Ameaças)					Grau de Risco (Oportunidades)					
		0,05	0,1	0,2	0,4	0,8	0,8	0,4	0,2	0,1	0,05	
Probabilidade	90% (0,9)	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,045	
	70% (0,7)	0,035	0,07	0,14	A9	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	
	50% (0,5)	0,025	A3 A12	A13	0,10	A1 A8	A5 A10	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05
	30% (0,3)	0,015	0,03	A2 A4	0,06	A6 A11	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03
	10% (0,1)	0,005	0,01	A7	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,005
		0,05	0,1	0,2	0,4	0,8	0,8	0,4	0,2	0,1	0,05	
		Impacto em um objetivo										

Legenda:

	Risco Baixo
	Risco Médio
	Risco Alto

Figura 5: Matriz de Probabilidade e Impacto

SEÇÃO VI – COMUNICAÇÃO PROFISSIONAL NO AMBIENTE DE PROJETOS

1. Identificação dos *stakeholders*

Para o Projeto de Modernização do CASS foram identificados os seguintes *stakeholders*:

- Prefeito;
- Secretários/ Presidentes de Órgãos que possuem processos de atendimento;
- Servidores dos Órgãos que possuem processos de atendimento;
- Cidadãos;
- Equipe do Projeto (Grupo Reengenharia de Processos);
- Equipe do Projeto (Grupo Novo Projeto de Layout);
- Equipe do Projeto (Grupo Obras Físicas);
- Equipe do Projeto (Grupo Treinamento);
- Fornecedores (Obras Físicas);
- Gerente do Projeto;
- Comitê Executivo (secretário da CVL e secretário da SMA);
- Servidores que serão treinados;
- Comissão Fiscalizadora do contrato de obras.

A definição dos respectivos emissores, assim como as mensagens, os canais a serem utilizados e o nível de detalhes e frequência da comunicação, são apresentados na tabela abaixo, que contém a estratégia de gerenciamento da comunicação do projeto.

2. Estratégia de gerenciamento de comunicação

MATRIZ DE COMUNICAÇÃO				
STAKEHOLDER	EMISSOR	MENSAGEM	CANAL	FREQUÊNCIA
Prefeito	Comitê Executivo	Relatório de status do projeto	Reunião, documentos impressos, apresentação	Mensal
Comitê Executivo	Gerente do Projeto	Relatório de status do projeto	Reunião, documentos impressos, apresentação	Quinzenal
Comitê Executivo	Gerente do Projeto	Alterações de planejamento	Relatório por e-mail	Em caso de ocorrência de alteração
Gerente do Projeto	Comitê Executivo	Feedback da reunião com o Prefeito	Reunião	Mensal
Gerente do Projeto	Equipe do projeto (Grupo Novo Projeto de Layout, Grupo Reengenharia de Processos, Grupo Obras Físicas e Grupo Treinamento)	Andamento do Projeto	Reunião, relatório por e-mail	Semanal
Gerente do Projeto	Equipe do projeto (Grupo Novo Projeto de Layout, Grupo Reengenharia de Processos, Grupo Obras Físicas e Grupo Treinamento)	Relatório de riscos	Reunião, apresentação	Semanal
Gerente do Projeto	Equipe do projeto (Grupo Novo Projeto de Layout, Grupo Reengenharia de Processos, Grupo Obras Físicas e Grupo Treinamento)	Proximidade de riscos	Ligação, e-mail	Ocorrência do gatilho de iminência
Gerente do Projeto	Equipe do projeto (Grupo Obras Físicas)	Relatório do realizado financeiro	E-mail	Mensal
Gerente do Projeto	Equipe do projeto (Grupo Novo Projeto de Layout)	Novo layout mapeado	Reunião, apresentação	Na ocasião da finalização do mapeamento do layout
Secretários/ Presidentes de órgãos que possuem processos de atendimento	Gerente de Projeto	Novo layout mapeado	Reunião, apresentação	Na ocasião da finalização do mapeamento do layout
Equipe do projeto (Grupo Obras Físicas)	Equipe do projeto (Grupo Novo Projeto de Layout)	Novo layout mapeado	Reunião, apresentação	Na ocasião da finalização do mapeamento do layout
Servidores dos Órgãos que possuem processos de atendimento	Gerente do Projeto	Novo layout mapeado	Protocolo, documento impresso	Na ocasião da finalização do mapeamento do layout
Gerente do Projeto	Equipe do projeto (Grupo Reengenharia de Processos)	Novos processos mapeados	Reunião, apresentação	Na ocasião da finalização do mapeamento dos processos
Secretários/ Presidentes de órgãos que possuem processos de atendimento	Gerente de Projeto	Novos processos mapeados	Reunião, apresentação	Na ocasião da finalização do mapeamento dos processos
Equipe do projeto (Grupo treinamento)	Equipe do projeto (Grupo Reengenharia de Processos)	Novos processos mapeados	Reunião, apresentação	Na ocasião da finalização do mapeamento dos processos
Servidores dos Órgãos que possuem processos de atendimento	Gerente do Projeto	Novos processos mapeados	Protocolo, documento impresso	Na ocasião da finalização do mapeamento dos processos
Gerente do Projeto e Secretários/ Presidentes de órgãos que possuem processos de atendimento	Equipe do projeto (Grupo Obras Físicas)	Cronograma de obras	Reunião, cronograma impresso	Antes do início das obras
Fornecedores (obras físicas), e Servidores dos Órgãos que possuem processos de atendimento	Equipe do projeto (Grupo Obras Físicas)	Cronograma de obras	E-mail	Antes do início das obras
Equipe do projeto, Fornecedores (obras físicas), Comissão fiscalizadora	Gerente do Projeto	Ata Reunião de acompanhamento	E-mail	Quinzenal
Gerente do Projeto, Fornecedores (obras físicas) e Servidores dos Órgãos que possuem processos de atendimento	Equipe do projeto (Grupo Obras Físicas)	Atualizações no cronograma de obras	E-mail	Na ocasião de ocorrer mudanças no cronograma
Fornecedores (obras Físicas)	Equipe do projeto (Grupo Obras Físicas)	lista dos materiais para as obras	E-mail	Antes do início das obras
Equipe do projeto (Grupo Obras Físicas)	Fornecedores (obras Físicas)	Cronograma de entrega dos materiais para as obras	E-mail	Após o recebimento do cronograma das obras e da lista de materiais
Gerente do Projeto	Equipe do projeto (Grupo treinamento)	Cronograma do treinamento	E-mail	Após o recebimento dos novos processos mapeados
Servidores que serão treinados	Equipe do projeto (Grupo treinamento)	Cronograma do treinamento	E-mail	Duas semanas antes do início do treinamento
Servidores que serão treinados	Equipe do projeto (Grupo treinamento)	Material didático do treinamento	Protocolo, documento impresso	Duas semanas antes do início do treinamento
Cidadãos	Comitê executivo	Publicação das mudanças no atendimento que serão realizadas	Diário Oficial	Duas semanas após a aprovação do projeto
Cidadãos	Comitê executivo	Publicação das reformas que serão realizadas	Diário Oficial	Duas semanas após a aprovação do projeto
Cidadãos	Assessoria de comunicação do Prefeito	Publicação das mudanças no atendimento e das reformas realizadas	Diário Oficial e jornal de grande circulação	Uma semana após a conclusão do projeto

SEÇÃO VII – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS

1. Identificação dos *stakeholders*

Para o Projeto de Modernização do CASS foram identificados os seguintes *stakeholders*:

- Prefeito;
- Secretários/ Presidentes de Órgãos que possuem processos de atendimento;
- Servidores dos Órgãos que possuem processos de atendimento;
- Cidadãos;
- Equipe do Projeto (Grupo Reengenharia de Processos);
- Equipe do Projeto (Grupo Novo Projeto de Layout);
- Equipe do Projeto (Grupo Obras Físicas);
- Equipe do Projeto (Grupo Treinamento);
- Fornecedores (Obras Físicas);
- Gerente do Projeto;
- Comitê Executivo (secretário da CVL e secretário da SMA);
- Servidores que serão treinados;
- Comissão Fiscalizadora do contrato de obras.

A análise de cada *stakeholders*, seus dados de contato, descrição de interesses, análise de forças e fraquezas, posicionamentos de engajamento quanto ao projeto e a definição das ações necessárias para alterá-los, quando necessário, são apresentadas nas matrizes abaixo (Matriz de *stakeholders* e Nível de engajamento dos *stakeholders*).

2. Matriz de stakeholders

MATRIZ DE STAKEHOLDERS										
STAKEHOLDER	CARGO	ÁREA DE NEGÓCIO	TELEFONE	E-MAIL	FORÇAS	FRAQUEZAS	DESCRIÇÃO DOS INTERESSES	NÍVEL DE PODER	NÍVEL DE INTERESSE	TIPO DE INTERESSE
Prefeito	Prefeito	Administração Pública	2976-0000	prefeito.pcrj@gmail.com	Ideologia	Prioridades políticas / estratégicas	Prover melhores serviços aos cidadãos	Alto	Alto	A favor
Secretários/ Presidentes de Órgãos que possuem processos de atendimento	Secretários	Administração Pública	2976-0000	secretarios.atendimento.group@gmail.com	Conhecimento do negócio	Prioridades diversas	Prover melhores serviços aos cidadãos. Aumentar eficiência	Alto	Alto	A favor
Servidores dos Órgãos que possuem processos de atendimento	Servidores	Administração Pública	2976-0001	servidores.atendimento.group@gmail.com	Conhecimento do negócio	Baixa aceitação de mudanças na rotina	Melhoria das condições de trabalho	Baixo	Alto	A favor
Cidadãos	-	-	-	-	Desejo de serviços melhores	Impaciência	Rapidez e eficiência no atendimento recebido	Baixo	Alto	A favor
Equipe do Projeto (Grupo Reengenharia de Processos)	Analistas de Processo	Gestão de Processos	2976-1000	grupo.processos@gmail.com	Conhecimento técnico	Visão generalista	Melhoria efetiva dos processos de atendimento	Baixo	Alto	A favor
Equipe do Projeto (Grupo Novo Projeto de Layout)	Arquitetos/Engenheiros	Arquitetura / Engenharia	2976-1001	grupo.layout@gmail.com	Conhecimento técnico	Inflexibilidade	Aprovar os projetos elaborados	Baixo	Alto	A favor
Equipe do Projeto (Grupo Obras Físicas)	Arquitetos/Engenheiros	Arquitetura / Engenharia	2976-1002	grupo.obras@gmail.com	Conhecimento técnico	Centralizador	Estar em dia com o cronograma físico-financeiro	Alto	Alto	A favor
Equipe do Projeto (Grupo Treinamento)	Servidores das áreas afetadas	Gestão de Pessoas	2976-1003	grupo.treinamento@gmail.com	Conhecimento do negócio	Demanda dos órgãos podem comprometer a disponibilidade	Transmitir conhecimentos necessários aos treinandos	Alto	Alto	A favor
Fornecedores (Obras Físicas)	-	Engenharia	2976-1004	fornecedores.obras@gmail.com	Qualidade técnica	Logística imperfeita - atrasos na entrega de materiais	Clausulas do contrato sejam respeitadas. Boas condições físicas e estruturais para execução das obras	Baixo	Baixo	A favor
Gerente do Projeto	Subsecretário	Projetos	2976-0002	gerente.projeto@gmail.com	Disciplina e Seriedade	Falta de empatia com os demais stakeholders. Centralizador	Garantir que o projeto ocorra dentro do prazo, de acordo com os custos estabelecidos e com a qualidade desejada.	Alto	Alto	A favor
Comitê Executivo (secretário da CVL e secretário da SMA)	Secretários	Projetos	2976-0003 (Secretário da CVL) 2976-0004 (Secretário da SMA)	secretario.cvl@gmail.com secretario.sma@gmail.com	Força política	Prioridades diversas	Prover melhores serviços aos cidadãos. Aumentar eficiência	Alto	Alto	A favor
Servidores que serão treinados	Servidores das áreas afetadas	Diversas	2976-SERV	emaildecadaservidor@gmail.com	Conhecimento do negócio	Demanda dos órgãos podem comprometer a disponibilidade	Receber instrução satisfatória para executar as atividades com qualidade	Alto	Alto	A favor
Comissão Fiscalizadora do contrato de obras	Secretários / Subsecretários	Diversas	2076-0005 (líder do comitê)	comite.fiscalizacao@gmail.com	Conhecimento técnico	Vulnerabilidade política	Cláusulas do contrato sejam executadas corretamente	Alto	Médio	A Favor

3. Nível de engajamento dos *stakeholders*

NÍVEL DE ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS

STAKEHOLDER	INCONSCIENTE	RESISTENTE	NEUTRO	APOIADOR	PRINCIPAL	ATUAL	DESEJADO	O QUE	QUEM	QUANDO
Prefeito				A	D	APOIADOR	PRINCIPAL	Reunião de apresentação do projeto ao Prefeito	Comitê Executivo	02/06/2015
Secretários/ Presidentes de Órgãos que possuem processos de atendimento				A	D	APOIADOR	PRINCIPAL	Reunião de apresentação do projeto aos Secretários	Comitê Executivo	02/06/2015
Servidores dos Órgãos que possuem processos de atendimento			A	D		NEUTRO	APOIADOR	Reunião de divulgação do projeto aos servidores das Secretarias envolvidas.	Secretário da respectiva Secretaria	04/06/2015
Cidadãos	A			D		INCONSCIENTE	APOIADOR	Campanha de divulgação do projeto, evidenciando benefícios futuros.	Mídia	01/07/2015 - 01/09/2015
Equipe do Projeto (Grupo Reengenharia de Processos)					A D	PRINCIPAL	#N/A			
Equipe do Projeto (Grupo Novo Projeto de Layout)					A D	PRINCIPAL	#N/A			
Equipe do Projeto (Grupo Obras Físicas)					A D	PRINCIPAL	#N/A			
Equipe do Projeto (Grupo Treinamento)					A D	PRINCIPAL	#N/A			
Fornecedores (Obras Físicas)			A	D		NEUTRO	APOIADOR	Publicação do edital de licitação	RioUrbe	A definir
Gerente do Projeto			A		D	NEUTRO	PRINCIPAL	Publicação da nomeação do Gerente do Projeto no Diário Oficial	Imprensa Oficial	04/06/2015
Comitê Executivo (secretário da CVL e secretário da SMA)				A	D	APOIADOR	PRINCIPAL	Publicação da nomeação do Comitê Executivo no Diário Oficial	Imprensa Oficial	04/06/2015
Servidores que serão treinados			A		D	NEUTRO	PRINCIPAL	Convocação para início do treinamento	Administrativo da secretaria	02/12/2015
Comissão Fiscalizadora do contrato de obras			A	D		NEUTRO	APOIADOR	Publicação do edital de licitação	RioUrbe	29/12/2015

SEÇÃO VIII – CONCLUSÃO

A Prefeitura de Cidade do Rio de Janeiro define em seu Plano Estratégico 2013-2016 a visão de se tornar a melhor cidade do Hemisfério Sul para se viver, trabalhar e conhecer. Para alcançá-la, foram definidos planos e ações contemplando quatro pilares de aspirações: sociais, econômicas, sustentabilidade e de políticas públicas.

Em linha com o Plano Estratégico, entende-se que a realização desta ambiciosa visão passa, antes de tudo, pela resolução de problemas e desafios que afetam, em primeiro momento, os processos da própria gestão municipal e, principalmente, que concernem o atendimento aos cidadãos. Desta forma, a necessidade de se executar projetos que apresentem soluções, parciais ou integrais, para tais questões torna-se essencial e de extrema relevância para a Cidade.

Dado este cenário, a presente proposta de criação do Sistema Municipal de Atendimento Inteligente, através do Projeto de Modernização do Centro Administrativo São Sebastião (CASS), se configura como uma etapa importante neste processo que resultará em profundas mudanças, há muito necessárias, no atual processo de atendimento ao público. Considerando que estas mudanças já estão previstas e contempladas no próprio planejamento estratégico, através da Iniciativa Estratégica Prefeitura Presente, fica evidente o alinhamento deste projeto com os objetivos da Prefeitura. Adicionalmente, sua execução resultará, além do aumento da satisfação da população com os serviços prestados pela Prefeitura e da segurança daqueles que circulam na área do CASS, na criação de um modelo nacional de referência em atendimento ao público.

Seja sob a ótica da visão de futuro da Prefeitura, do atendimento, da segurança ou do bem-estar, conclui-se que a modernização do CASS vem ao encontro dos anseios da população que circula no local, dos servidores que ali trabalham e da Municipalidade como um todo.

SEÇÃO IX – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

World Bank Group, **Doing Business, 2015: Going Beyond Efficiency**, 12th ed.
World Bank Group. Disponível em: <http://portugues.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2015>

Rio de Janeiro, **Plano Estratégico da Prefeitura do Rio de Janeiro 2013-2016: Pós 2016 O Rio mais integrado e competitivo**, 2012.