

Secretaria do Planejamento  
e das Finanças - SEPLAN



**GOVERNO**  
**DO RIO GRANDE DO NORTE**

# PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DO RN

**PRODUTO 01**  
**Relatório de Planejamento**  
**do Projeto**



GRUPO BANCO MUNDIAL



**GOVERNO**  
**CIDADÃO**

DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE



# **GOVERNO**

## **DO RIO GRANDE DO NORTE**



**GRUPO BANCO MUNDIAL**



**GOVERNO  
CIDADÃO**

DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE

Este documento é fruto de uma ação estratégica do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, através do Projeto Governo Cidadão, financiado com recursos do acordo de empréstimo com o Banco Mundial - BIRD 8276-BR.

É permitida a reprodução total ou parcial do texto deste documento, desde que citada a fonte.



**NOME DO PROJETO: GOVERNO CIDADÃO**

**SUSTENTÁVEL DO RIO GRANDE DO NORTE - PROJETO RN  
SUSTENTÁVEL**

**EMPRÉSTIMO N° 8276-BR**

**CONTRATO N° 027/2018 - CELEBRADO ENTRE A SECRETÁRIA DE  
ESTADO DO PLANEJAMENTO E DAS FINANÇAS E MBS ESTRATÉGIAS E  
SISTEMAS LTDA**

**TÍTULO**

**Projeto de Modernização da Política de Recursos  
Humanos do Estado do Rio Grande do Norte**

**Produto 1: Relatório contendo o Planejamento  
do Projeto**



**GOVERNO DO ESTADO  
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Secretaria da Administração  
e dos Recursos Humanos - SEARH



Ao

**GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

**SECRETÁRIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO E DOS RECURSOS HUMANOS - SEARH**

Exmo. Sr.

**Dr. Cristiano Feitosa Mendes**

**Secretário de Estado da Administração e dos Recursos Humanos**

BR 101, Km 0, Centro Administrativo, Lagoa Nova

Natal-RN, CEP: 59.064-901

Conforme contrato 027/2018 firmado entre o Estado do Rio Grande do Norte, através da Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças, e a MBS ESTRATÉGIAS E SISTEMAS LTDA

Encaminhamos com esse Relatório a Entrega do Produto 1 do Projeto de Modernização da Política de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Norte: **P1 - Relatório contendo o Planejamento do Projeto**, para devida apreciação e aprovação.

Natal, 03 de maio de 2018.

---

**Villi Vitório Longhi**

Sócio/Diretor

MBS Consulting

## Conteúdo

---

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1	Objetivo do Relatório e Produto .....	1
<b>2</b>	<b>Gestão do Projeto .....</b>	<b>2</b>
2.1	Metodologia de Gerenciamento do Projeto .....	2
2.2	Equipe do projeto .....	2
2.2.1	Responsabilidades.....	3
<b>3</b>	<b>Posicionamento Estratégico do Projeto .....</b>	<b>7</b>
3.1	Objetivos do Projeto .....	7
3.2	Questões Estratégicas Críticas do Projeto .....	8
<b>4</b>	<b>Escopo do Projeto .....</b>	<b>10</b>
4.1	Introdução.....	10
4.2	Estrutura Analítica do Projeto - EAP .....	10
4.2.1	EAP - Lista.....	11
4.2.2	EAP - Diagrama.....	13
4.3	Dicionário da EAP .....	15
4.4	Detalhamento das Atividades e Atualização do Escopo .....	15
<b>5</b>	<b>Cronograma do Projeto.....</b>	<b>16</b>
5.1	Introdução.....	16
5.2	Desenvolvimento do Cronograma .....	16
5.3	Cronograma de Marcos.....	17
5.4	Cronograma Detalhado.....	19
5.5	Atualização do Cronograma.....	19
<b>6</b>	<b>Plano de Riscos e Comunicação do projeto .....</b>	<b>20</b>
6.1	Plano de Riscos.....	20
6.1.1	Metodologia aplicada .....	20
6.1.2	Principais Riscos Identificados .....	22
6.1.3	Análise dos Riscos Identificados e Ações de Mitigação .....	23
6.1.4	Matriz de Riscos .....	23
6.2	Plano de Comunicação.....	25
6.2.1	Matriz de Comunicação .....	25
<b>7</b>	<b>Validação e Entrega de Produtos .....</b>	<b>27</b>
<b>8</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>28</b>

---

1.	Lista de Documentos Disponibilizados.....	28
2.	EAP .....	28
3.	Dicionário da EAP.....	28
4.	Cronograma de Marcos.....	28
5.	Cronograma Detalhado.....	28
6.	Matriz de Risco.....	28
7.	Matriz de Comunicação .....	28

---

## 1 Introdução

---

O Governo do Estado do Rio Grande do Norte, através da Secretaria de Planejamento e das Finanças, por meio da Unidade de Gerenciamento do Projeto RN Sustentável, solicitou financiamento do Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), sob a forma de um “empréstimo” para o custo do Projeto Integrado de Desenvolvimento Sustentável do Rio Grande do Norte.

Esse Projeto hoje é chamado de Projeto Governo Cidadão.

A MBS Consulting foi contratada para desenvolver um Projeto com o objetivo de “Realização de Estudo de diagnóstico, levantamento e avaliação de carreiras e cargos do Estado, redefinição de Política de Gestão de Pessoas, avaliações de desempenho e marco legal incluindo mecanismos permanentes de contratualização de resultados para o Estado do Rio Grande do Norte”. Esse Projeto foi chamado de **Projeto de Modernização da Política de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Norte**.

### 1.1 Objetivo do Relatório e Produto

Este relatório tem como objetivo realizar a **entrega do Produto 1** do Projeto de Modernização da Política de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Norte:

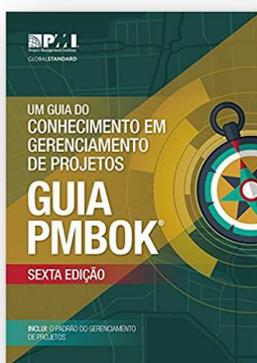
**Produto 1: Relatório contendo o Planejamento do Projeto.**

Nesse relatório serão encontrados todos os “Documentos do Planejamento do Projeto” – Subprodutos a serem acompanhados e atualizados ao longo da Execução do Projeto.

## 2 Gestão do Projeto

### 2.1 Metodologia de Gerenciamento do Projeto

O Planejamento e Gerenciamento do Projeto de Modernização da Política de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Norte segue as boas práticas defendidas pelo Instituto de Gerenciamento de Projetos (Project Management Institute - PMI), a maior associação sem fins lucrativos do mundo para profissionais de gerenciamento de projetos, com mais de meio milhão de associados e de Profissionais Certificados em 185 países.



O PMI desenvolveu o PMBOK (Guide to the Project Management Body of Knowledge - ou guia para o conjunto de conhecimentos de gerenciamento de projetos): um “Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos”.

Nesse Guia PMBOK encontra-se boas práticas de Gestão de Projetos com um conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projeto, identificação e conceituação de processos para esse fim, áreas de conhecimento, ferramentas e técnicas.

### 2.2 Equipe do Projeto

A Equipe de Trabalho é multidisciplinar, integrada por Servidores do Estado do Rio Grande do Norte, Consultores e Especialistas; conforme segue na Tabela abaixo:

Função	Nome
Patrocinador – Estado do RN	Secretário Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos
Gestor do contrato – Estado do RN	Servidor definido pela Portaria nº 19, de 19 de fevereiro de 2018, ou ato que venha a substituir esse.
Comitê Gestor do Contrato – Estado do RN	Servidores definido pela Portaria nº 19, de 19 de fevereiro de 2018, ou ato que venha a substituir esse.
Equipe de Gestão do Projeto – Estado do RN	Werbert Benigno de Oliveira Moura – SEARH / Subsecretário de Recursos Humanos
Equipe de Gestão do Projeto – Estado do RN	Lucia Edite Maia – SEARH / UES

Função	Nome
Equipe de Gestão do Projeto – Estado do RN	Écio Oliveira – SEARH / COPAG
Equipe de Gestão do Projeto – Estado do RN	Graça Araújo– SEARH / COGEP
Equipe de Gestão do Projeto – Estado do RN	Tatiane Alves– SEARH / COGEP
Gestor do contrato – MBS	Christian de Carvalho Longhi
Gerente do projeto – MBS	Gustavo Tarragô
Coordenador Técnico – MBS	Villi Vitório Longhi
Coordenador Técnico – MBS	Ério Nascimento
Consultor – MBS	Vanessa Costa Samrsla
Consultor – MBS	Gustavo Tarragô
Consultor – MBS	Christian de Carvalho Longhi
Consultor – MBS	Alessandro Bocaccio
Consultor – MBS	Haroldo Fernandes
Consultor – MBS	Maitê Cristine Schmitt
Consultor – MBS	Cristiane Sanches del Rio Morgado
Consultor – MBS	Karine de Carvalho Longhi
Consultor – MBS	Betina Brochmann
Documentador Técnico – MBS	Lucas Prado

### 2.2.1 Responsabilidades

A realização das atividades de forma eficaz e eficiente pelas pessoas envolvidas pressupõe a prévia definição clara e entendimento de seu papel e principais responsabilidades.

#### **Equipe de Servidores do Estado do Rio Grande do Norte - Papéis e Responsabilidades**

##### **Patrocinador**

- Patrocínio e prioridade para o projeto;
- Definir diretrizes estratégicas para o projeto e seus produtos;
- Alinhamento do Projeto ao Planejamento Estratégico.

##### **Gestor do Contrato**

- Executar a gestão do contrato;
- Garantir a correta execução dos marcos do contrato e o devido envolvimento do Patrocinador e integrantes do Comitê Gestor do Contrato;
- Garantir que o contrato seja executado conforme definido.

### **Comitê Gestor do Contrato**

- Conforme a Portaria nº 19, de 19 de fevereiro de 2018: Coordenação, Acompanhamento e Avaliação das atividades realizadas pela Empresa de Consultoria no âmbito do Contrato, especificamente:
  - acompanhar e avaliar a elaboração dos produtos;
  - auxiliar na supervisão da execução do contrato;
  - manifestar-se sobre a aprovação dos relatórios, por ocasião do recebimento dos produtos;
  - fornecer informações – não sigilosas – disponíveis no Estado e que sejam úteis ao desempenho das atividades da Contratada;
  - avaliar e decidir sobre quaisquer problemas identificados no decorrer do contrato, dando subsídios necessários ao Ordenador de Despesa e ao Gestor do Contrato na tomada de decisão, sempre em harmonia com os princípios legais e regras do Acordo de Empréstimo 8276-BR-BIRD – Projeto Governo Cidadão.
- Demais responsabilidades:
  - Participar ativamente nas atividades de execução dos produtos do Projeto, contribuindo com conhecimento técnico e organizacional;
  - Contribuir na aplicação de inovações e melhores práticas;
  - Participar dos treinamentos teóricos previstos;
  - Absorção das metodologias transferidas;
  - Participar ativamente das atividades do Projeto;
  - Auxiliar no desenvolvimento do conteúdo dos treinamentos.

### **Equipe de Gestão do Projeto**

- Participar diretamente da consolidação dos produtos do Projeto;
- Participar diretamente no desenvolvimento dos produtos do Projeto;
- Planejar e controlar o Projeto;
- Preparar e manter os documentos do Planejamento do Projeto;
- Coordenar as atividades do dia-a-dia visando cumprimento dos prazos estabelecidos;
- Realizar Reuniões de Revisão de Progresso do Projeto periodicamente, para acompanhamento do cronograma;
- Comunicar a MBS sobre quaisquer desvios no cronograma e adoção de medidas corretivas;
- Atuar como ponto único de contato do Estado em todas as atividades da MBS;
- Gerenciar os recursos humanos necessários para a realização das atividades MBS;
- Gerenciar a qualidade do Projeto;
- Obter os aceites dos produtos do Projeto;
- Participar das consolidações dos trabalhos desenvolvidos e proposições;

- Garantir participação dos componentes de sua equipe, prover complementações necessárias de forma a se ter o melhor conhecimento possível nos trabalhos;
- Gerenciar a comunicação interna no Estado, mobilização e prontidão.
- Gerenciar agendas e participações;
- Prover ações de integração e alinhamento com Patrocinadores, para questões que aparecerem;
- Organizar infraestrutura e logística.

### **Equipe da MBS Consulting - Papéis e Responsabilidades**

#### **Gerente do Contrato**

- Executar a gestão do contrato;
- Gerir cronograma físico e financeiro do Projeto, com gestão de escopo e de outras condições; sugerindo adequações quando necessário;
- Gerenciar os recursos da MBS;
- Garantir que o contrato seja executado conforme definido.

#### **Gerenciamento do Projeto**

- Participar diretamente da consolidação dos produtos do Projeto;
- Participar diretamente no desenvolvimento dos produtos do Projeto;
- Planejar e controlar o Projeto;
- Preparar e manter os documentos do Planejamento do Projeto;
- Coordenar as atividades do dia-a-dia visando cumprimento dos prazos estabelecidos;
- Realizar Reuniões de Revisão de Progresso do Projeto periodicamente, para acompanhamento do cronograma;
- Comunicar a Equipe de Gestão do Projeto – Estado RN sobre quaisquer desvios no cronograma e adoção de medidas corretivas;
- Atuar como ponto único de contato do Estado em todas as atividades da MBS;
- Gerenciar os recursos humanos necessários para a realização das atividades MBS;
- Gerenciar a qualidade do Projeto;
- Obter os aceites dos produtos do Projeto;
- Participar das consolidações dos trabalhos desenvolvidos e proposições;
- Garantir participação dos componentes de sua equipe, prover complementações necessárias de forma a se ter o melhor conhecimento possível nos trabalhos;
- Gerenciar a comunicação interna no Estado, mobilização e prontidão.
- Gerenciar agendas e participações;
- Prover ações de integração e alinhamento com Patrocinadores, para questões que aparecerem;
- Organizar infraestrutura e logística;
- Gerenciar Projeto e cumprir o contrato;
- Orientar sobre responsabilidades de ambas as partes que sejam condições para o sucesso do Projeto;

- Gerir cronograma físico e financeiro do Projeto, com gestão de escopo e de outras condições; sugerindo adequações quando necessário;
- Gerenciar os recursos da MBS;
- Gerar relatórios de gerenciamento e andamento;
- Orientar sobre infraestrutura para execução do contrato;
- Direcionar e orientar o Projeto;
- Realizar alinhamento técnico com a alta gestão e patrocinadores;
- Manter alinhamento com equipes internas do Projeto;
- Conduzir e/ou participar das atividades mais relevantes;
- Definir práticas, formas de execução e metodologias adequadas para todas as fases do Projeto;
- Garantir a qualidade e alinhamento de todas as fases do Projeto/produtos e atividades;
- Prover atividades de gestão de mudança e do fator humano.

#### **Coordenador Técnico**

- Transferir conhecimentos;
- Orientar a condução das atividades técnicas para desenvolvimento das atividades e produtos do Projeto;
- Orientar a aplicação de metodologias definidas na execução das fases e atividades;
- Prover conhecimentos especializados;
- Desenvolver inovações e melhores práticas orientadas a necessidade do Estado do RN;
- Orientar e validar a elaboração dos produtos (entregas do contrato);
- Conduzir atividades de apoio em retaguarda.

#### **Consultores**

- Transferir conhecimentos;
- Conduzir as atividades técnicas para desenvolvimento das atividades e produtos do Projeto;
- Aplicar metodologias definidas na execução das fases e atividades;
- Prover conhecimentos especializados;
- Aplicar inovações e melhores práticas;
- Elaborar produtos (entregas do contrato);
- Desenvolver atividades de apoio em retaguarda.

#### **Documentadores Técnicos**

- Documentar e registrar produtos intermediários e finais;
- Apoiar consultores na elaboração de relatórios e produtos (entrega do contrato);
- Auxiliar em atividades administrativas referentes ao Projeto.

### 3 Posicionamento Estratégico do Projeto

---

Para realizar o entendimento da situação atual e planejamento do Projeto, foram realizadas as seguintes atividades:

- Análise do disposto na **Seção 7 – Termo de Referência** da SOLICITAÇÃO DE PROPOSTAS (SDP Nº: 97/2016 – ID 39) deste Projeto;
- Análise do disposto na Ata de Negociação do Projeto, em 13/07/2017;
- Análise do disposto no Contrato (Nº 27/2018) deste Projeto;
- Análises dos documentos disponibilizados pela Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos, e demais Secretarias do escopo do Projeto<sup>1</sup>; e
- Reuniões de Reunião de Alinhamento e Premissas, Critérios e Questões Críticas do Projeto, com os Patrocinadores do Projeto e Equipe Técnica, principalmente representados pelo Secretário Cristiano Feitosa Mendes – SEARH, Subsecretário de Recursos Humanos Werbert Benigno de Oliveira Moura; Coordenadoria de Gestão de Pessoas Juliana Cristina Oliveira Bastos, e Comitê Gestor do Projeto (composto por representantes indicados pelos Órgãos que fazem parte do escopo dos trabalhos a serem executados no Projeto).

Essas atividades possibilitaram o levantamento contextualizado e atualizado da situação atual do Estado do Rio Grande do Norte no que compete às Políticas de Recursos Humanos aplicadas atualmente e ao Projeto, seus objetivos e necessidades.

#### 3.1 Objetivos do Projeto

##### Objetivo Geral

Realização de Estudo de diagnóstico, levantamento e avaliação de carreiras e cargos do Estado, redefinição de Política de Gestão de Pessoas, avaliações de desempenho e marco legal incluindo mecanismos permanentes de contratualização de resultados para o Estado do Rio Grande do Norte.

##### Objetivos Específicos

A contratação visa, especificamente, realizar:

- Levantamento e avaliação de carreiras e cargo do Estado:
  - Cargos extintos;
  - Cargos correlatos;
  - Criação e ou atualização de carreiras.
- Redefinição de Política de Gestão de Pessoas;

---

<sup>1</sup> A lista da documentos disponibilizados está anexa ao Relatório. Uma maior análise desses documentos será realizada no Diagnóstico do Projeto, no Produto 2.

- Gestão por competência e meritocracia;
- Plano de capacitação e aperfeiçoamento continuado;
- Qualidade de vida e saúde no trabalho.
- Elaboração de diretrizes para regulamentação do Estágio probatório;
- Estruturação de instrumentos para avaliação de desempenho por competências e resultados;
- Revisão e atualização do Marco Legal relativo à Política de Gestão de Pessoas;
- Definição de mecanismos permanentes de contratualização de resultados em consonância com a nova Política de Gestão de Pessoas.

### 3.2 Questões Estratégicas Críticas do Projeto

A principais Questões Críticas identificadas no Planejamento do Projeto podem ser traduzidas como:

#### Gestão do Projeto

- Com o objetivo de alinhamento ao tempo limite de execução do Projeto Governo Cidadão, o Projeto deverá ter todas suas atividades encerradas em maio/2019, sendo necessária a adequação do cronograma sem alteração de escopo e garantindo a qualidade dos produtos.
- A coordenação da execução das atividades do Projeto, quanto a todo suporte necessário para realização das atividades do Projeto será responsabilidade da Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos – SEARH.
- O Suporte técnico a gestão do Contrato de Prestação de Serviços de Consultoria será responsabilidade da UES-SEARH.
- Sobre o Escopo de Atuação do Projeto, é considerado que a Política de Gestão de Pessoas do Estado mesmo sendo competência da SEARH, não teria a sua dimensão atingida por si só, no contexto em que o Projeto do RN Sustentável a projeta, sabendo que estão contemplados também:
  - Secretaria de Estado do Planejamento e Finanças – SEPLAN,
  - Secretaria de Estado da Educação e da Cultura – SEEC,
  - Secretaria de Estado e da Saúde Pública – SESAP, e
  - Secretaria de Estado de Segurança e da Defesa Social – SESED.

#### Cenário Técnico

- Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos (SEARH), órgão público da Administração Direta que tem como missão “formular e implementar políticas de administração dos recursos humanos, materiais, patrimoniais e tecnológicos para dotar o Governo do Rio Grande do Norte dos meios para fazer uma prestação de serviços públicos de modo efetivo, ético e de alta qualidade para seus cidadãos”. Logo, SEARH exerce um papel transversal e estruturante em todos os órgãos públicos do Governo Estadual, e, portanto, suas ações repercutem nas demais e sua estrutura interna deve ser fortalecida para que o seu

papel seja exercido de forma a gerar potencial humano qualificado e competitivo para o Governo do Estado.

- Tem-se como premissa no estado que: “A Melhoria da Gestão do Setor Público compreende a Gestão Estratégica e Eficiente dos Recursos Humanos, estudo com o objetivo de obter um diagnóstico para levantamento e avaliação de carreiras, cargos e remunerações do Estado, bem como a redefinição da Política de Gestão de Pessoas do Estado.”
- Em meados de 2014 foi criado um grupo de trabalho com a finalidade de estudar e discutir sobre os diagnósticos e levantamentos já realizados, propondo estratégia de fortalecimento da força de trabalho e analisando a situação atual do estado no que tange a legislação de pessoal vigente. Seus estudos apontam que as leis mais atuais que se destinam a instituir Planos de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCRs) com foco que abrange servidores de apenas um Órgão específico da Administração Direta. Com isso tem-se hoje cargos distintos com relação aos mesmos servidores que ocupavam funções de atividades meio, mesmo sendo criados cargos correlatos com os anteriores, gerando vencimentos diferenciados em razão da lotação desses servidores, causando uma disparidade no que tange a condição do cargo ocupado em relação a sua qualificação. Ou seja, servidores que estavam lotados em órgãos que tiveram essa iniciativa contaram com a mudança de cargo e valor.
- A formatação e os modelos adotados nos planos de cargos existentes atualmente não são implementados com os direitos e garantias necessários para implantação dos benefícios pressupostos, gerando diversas demandas judiciais. O Estado do Rio Grande do Norte vive uma crise financeira que contribui para a dificuldade de implementação desses direitos adquiridos pela legislação e não garantidos na prática.
- É pressuposto para implantação de um Plano de Cargo, Carreira e Remuneração (PCCR) que preveja modelo de direitos e benefícios a implantação da avaliação de desempenho, o estágio probatório, a frequência, planos de capacitações desses servidores, as atualizações funcionais como um todo e a implantação de uma tecnologia customizada para suporte e para gestão desses novos processos.
- O Estado do Rio Grande do Norte, hoje, tem um leque de legislação de pessoal individualizada, com parâmetros que necessitam de regulamento, para planejar, acompanhar, valorizar e avaliar, mas que da forma como se apresenta, não gera uma política de gestão de recursos humanos adequada para o momento contemporâneo.
- Entende-se que essa legislação vigente precisa de uma unificação.

## 4 Escopo do Projeto

---

### 4.1 Introdução

Este capítulo do Relatório é destinado a descrever o Escopo do Projeto. Com o detalhamento do escopo se atingi o objetivo do Projeto de ter um **“Programa detalhado com os procedimentos de Consultoria a serem realizados em cada etapa do serviço”**.

Para o detalhamento do Escopo do Projeto, foram gerados dois documentos: Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e o Dicionário da EAP.

### 4.2 Estrutura Analítica do Projeto - EAP

Segundo o PMBOK:

“A EAP é uma decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do Projeto a fim de atingir os objetivos do Projeto e criar as entregas requeridas. Cada nível descendente da EAP representa uma definição cada vez mais detalhada do trabalho do Projeto.”

PMBOK, 2017, p. 157

No nosso Projeto, a EAP tem 3 níveis distintos e alinhados ao Termo de Referência do Contrato.

O 1º nível são as Etapas. São três etapas previstas de trabalho: Etapa 1 - Planejamento; Etapa 2 - Execução; Etapa 3 - Resultados, conclusões e relatório final.

O 2º nível são os Produtos. São 13 produtos divididos nas 3 etapas:

- Produto 1. Relatório contendo o Planejamento do Projeto;
- Produto 2. Relatório contendo o Diagnóstico das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas;
- Produto 3. Relatório contendo a análise, revisão e proposta de readequação das carreiras, cargos e remuneração dos órgãos da administração direta Estado do Rio Grande do Norte;
- Produto 4. Relatório contendo a metodologia de mapeamento e gestão de competências, e realização de mapeamento orientado junto às Secretarias de estado, incluindo a aplicação de ferramenta de identificação de gaps de competências;
- Produto 5. Relatório contendo o modelo de gestão de desempenho individual baseado em competências e expectativas de desempenho individual;
- Produto 6. Relatório contendo a revisão das políticas de capacitação e a nova sistemática de Trilhas de Capacitação por competências, com vistas à capacitação e o aperfeiçoamento continuado, impactando positivamente na a valorização e aperfeiçoamento profissional do servidor;
- Produto 7. Relatório contendo o método validado de Dimensionamento da força de trabalho e o resultado da aplicação piloto na Secretaria de Estado da Educação e da Cultura, conforme especificado no escopo, item 7.1.3;
- Produto 8. Relatório contendo a revisão e minuta de regulamentação do estágio probatório visando à efetivação dos concursados;
- Produto 9. Relatório contendo as especificações, funcionalidades e casos de uso para o desenvolvimento futuro de sistema informatizado, conforme as sistemáticas e modelos dos subsistemas de gestão de pessoas estabelecidos;

- Produto 10. Relatório da capacitação dos multiplicadores sobre as novas sistemáticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas;
- Produto 11. Relatório contendo as minutas dos atos legais e regulatórios decorrentes para a implantação destas políticas e sistemáticas;
- Produto 12. Relatório Final, contendo as últimas conclusões, recomendações e o Plano de implementação; e
- Produto 13. Relatório de acompanhamento da implementação.

O 3º nível destina-se a descrever em alto nível as principais atividades que serão executadas para cada um dos Produtos.

Na Estruturação da EAP, Etapas e Produtos foram renomeados para simplificar o nome e melhorar o entendimento das pessoas que participam do Projeto. No entanto, cabe salientar que não se perdeu nenhuma característica ou especificação do que será entregue pelo Projeto, estando totalmente em conformidade ao Termo de Referência do Contrato do Projeto.

A EAP expressa em alto nível o que será realizado no Projeto. Ela pode ser demonstrada tanto em formato de em Lista, quanto em Diagrama.

#### **4.2.1 EAP - Lista**

### **1. SEARH RN - Modernização da Política de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Norte**

#### **1.1. E1: PLANEJAMENTO**

##### **1.1.1.P1. Relatório de Planejamento do Projeto**

1.1.1.1. Planejamento do Projeto

1.1.1.2. Reuniões de Entrevista para Alinhamento Estratégico do Projeto

1.1.1.3. Apresentação e Validação do Planejamento do Projeto

#### **1.2. E2. EXECUÇÃO**

##### **1.2.1.P2. Diagnóstico das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas**

1.2.1.1. Reuniões de Questões Críticas para o Diagnóstico

1.2.1.2. Análise e elaboração de Diagnóstico de Gestão de Pessoas

1.2.1.3. Apresentação e Validação do Diagnóstico de Gestão de Pessoas

##### **1.2.2.P3. Readequação das carreiras, cargos e remuneração dos órgãos da administração direta Estado do RN**

1.2.2.1. Obtenção de Informações Relevantes a Reformulação do PCCR

1.2.2.2. Reformulação do PCCR

1.2.2.3. Apresentação e Validação da Reformulação do PCCR

##### **1.2.3.P4. Metodologia de Mapeamento de Gestão de Competências**

- 1.2.3.1. Elaborar a metodologia de mapeamento da Gestão por Competências e mérito
- 1.2.3.2. Validação da metodologia proposta
- 1.2.3.3. Sensibilização dos gestores para a Gestão por Competências
- 1.2.3.4. Mapeamento de Competências
- 1.2.3.5. Apresentação e validação das competências mapeadas
- 1.2.4.P5. Modelo de gestão de desempenho individual baseado em competências e expectativas de desempenho individual**
  - 1.2.4.1. Definição do modelo de gestão de desempenho individual baseado em competências e expectativas de desempenho individual e contratualização
  - 1.2.4.2. Validação do modelo de gestão de desempenho individual baseado em competências e expectativas de desempenho individual e contratualização
  - 1.2.4.3. Avaliação da Prontidão por Competências (Aplicação do modelo de gestão de desempenho individual baseado em competências e expectativas de desempenho individual e contratualização)
  - 1.2.4.4. Apresentação e validação do Modelo de gestão de desempenho individual e Gaps identificados
- 1.2.5.P6. Políticas de capacitação e a nova sistemática de Trilhas de Capacitação por Competências**
  - 1.2.5.1. Desenvolvimento da Política de Capacitação e as Trilhas de Capacitação por Competências
  - 1.2.5.2. Validação da Política de Capacitação e as Trilhas de Capacitação por Competências
- 1.2.6.P7. Dimensionamento da força de trabalho e o Piloto na Secretaria de Estado da Educação e da Cultura**
  - 1.2.6.1. Estabelecimento de metodologia para Dimensionamento da força de trabalho
  - 1.2.6.2. Validação da Metodologia
  - 1.2.6.3. Aplicação de piloto de Dimensionamento da Força de Trabalho na Secretaria de Estado da Educação e da Cultura (Órgão central)
  - 1.2.6.4. Validação do Piloto de Dimensionamento da Força de Trabalho
- 1.2.7.P8. Regulamentação do Estágio Probatório**
  - 1.2.7.1. Definição de Política de Estágio Probatório
  - 1.2.7.2. Validação da Política de Estágio Probatório
- 1.2.8.P9. Especificações, funcionalidades e casos de uso para o desenvolvimento futuro de sistema informatizado**
  - 1.2.8.1. Análise e especificações para Sistemas de TI
  - 1.2.8.2. Validação das especificações para Sistemas de TI
- 1.2.9.P10. Capacitação dos multiplicadores sobre as novas sistemáticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas**

1.2.9.1. Elaboração da Capacitação de Multiplicadores

1.2.9.2. Validação da Capacitação de Multiplicadores

1.2.9.3. Realização da Capacitação de Multiplicadores

1.2.9.4. Validação das Capacitações Realizadas

**1.2.10. P11. Minutas dos atos legais e regulatórios decorrentes para a implantação das novas políticas e sistemáticas**

1.2.10.1. Elaboração de Minutas de atos legais

1.2.10.2. Validação de Minutas de atos legais

**1.3. E3: CONCLUSÃO E IMPLEMENTAÇÃO**

**1.3.1.P12. Relatório Final**

1.3.1.1. Elaboração do Relatório Final

1.3.1.2. Elaboração do plano de ação (ações de curto, médio e longo prazos), responsáveis e cronograma detalhado de implantação.

1.3.1.3. Validação e apresentação do Relatório Final e seus Produtos para Alta Administração do Governo do Estado.

**1.3.2.P13. Acompanhamento da implementação**

1.3.2.1. Acompanhamento das Implantações - Reuniões presenciais (8h)

1.3.2.2. Acompanhamento das Implantações - Videoconferências (4h)

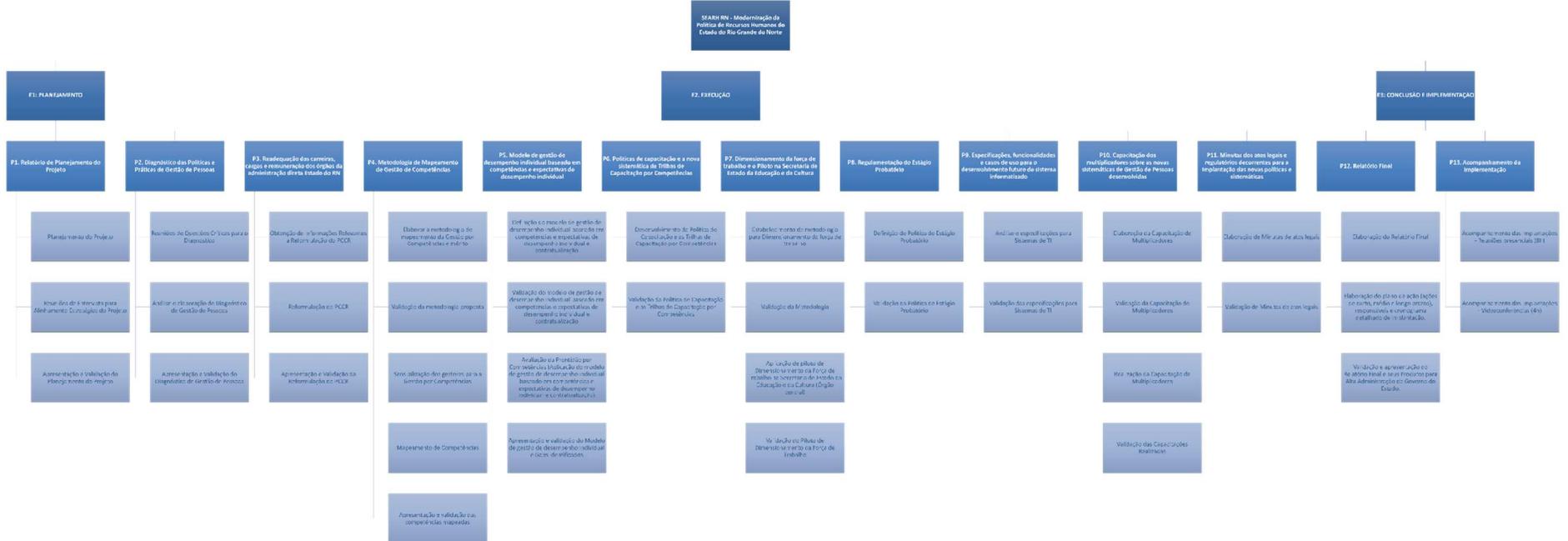
**4.2.2 EAP - Diagrama**

## Projeto de Modernização da Política de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Norte

### Produto 1: Relatório contendo o Planejamento do Projeto



SEARH RN  
 Projeto de Modernização da Política de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Norte  
**Estrutura Analítica do Projeto (EAP)**



### 4.3 Dicionário da EAP

Segundo o PMBOK:

“O dicionário da EAP é um documento que fornece informações detalhadas sobre entregas, atividades e agendamento de cada componente da EAP. O dicionário da EAP é um documento que dá suporte à mesma. A maioria das informações incluídas no dicionário da EAP é criada por outros processos e adicionadas a este documento em um estágio posterior.”

PMBOK, 2017, p. 162

No nosso Projeto, no Documento de Dicionário da EAP encontramos uma especificação de requisitos para cada um dos elementos da EAP. Essas especificações consistem em: detalhes relevantes dos itens dos 3 níveis da EAP; definições registradas no Termo de Referência do Projeto, Ata de Negociação e Contrato do Projeto; definições e detalhes realizados em conjunto com o Comitê Gestor do Contrato acerca das atividades e como serão realizados os trabalhos, definidos nas reuniões de Planejamento do Projeto; etc.

Esse Documento do Dicionário da EAP do Projeto é um documento extenso e com sua estrutura própria. Sendo assim, não está no corpo deste Relatório, mas anexo a esse documento.

### 4.4 Detalhamento das Atividades e Atualização do Escopo

Como o Projeto tem como característica ser muito longo e seus produtos terem uma complementariedade muito grande, definiu-se que quando cada Produto for iniciado, durante a Fase de Monitoramento e Controle da Gestão do Projeto, haverá uma reunião de gestão para analisar os documentos do Escopo para verificar a necessidade de um maior detalhamento.

Isso poderá resultar em versionamento desses documentos de Planejamento do Projeto.

Com essa finalidade, ambos os Documentos – EAP e Dicionário da EAP – estão anexos a este Relatório.

## 5 Cronograma do Projeto

---

### 5.1 Introdução

Este capítulo do Relatório é destinado a descrever o Cronograma do Projeto, detalhando no tempo quando serão realizadas cada Etapa, Produto e Atividade do Projeto.

Com o desenvolvimento do Cronograma se atingi o objetivo do Projeto de ter um **“Cronograma detalhado das atividades que serão desempenhadas durante a execução de cada etapa dos trabalhos de consultoria da Gestão de Pessoas”**.

### 5.2 Desenvolvimento do Cronograma

Segundo o PMBOK:

“Desenvolver o Cronograma é o processo de analisar sequências de atividades, durações, requisitos de recursos e restrições de cronograma para criar o modelo de cronograma para execução, monitoramento e controle do Projeto. O principal benefício deste processo é a geração de um modelo de cronograma com datas planejadas para a conclusão das atividades do Projeto.”

PMBOK, 2017, p. 205

“O cronograma do Projeto é uma saída de um modelo de cronograma que apresenta a conexão de atividades com datas, durações, marcos [...]. O cronograma do Projeto inclui pelo menos uma data de início e de término planejadas para cada atividade. [...] O cronograma do Projeto pode ser apresentado num formato resumido, algumas vezes chamado de cronograma mestre ou cronograma de marcos, ou apresentado detalhadamente.”

PMBOK, 2017, p. 217

Com base na EAP e na sua descrição contida no Dicionário da EAP, foi desenvolvido um cronograma para o Projeto. Conforme solicitação do Comitê Gestor do Contrato, o Cronograma do Projeto foi ajustado para ser desenvolvido no prazo de 15 (quinze) meses, para alinhamento ao tempo limite de execução do Projeto Governo Cidadão, findando todas suas atividades em maio/2019.

Foram desenvolvidos dois Cronogramas para o Projeto.

O primeiro é um **Cronograma de Marcos**, para apresentações e entendimento Gerencial do Projeto, em um nível de detalhamento menor, representando as Etapas e Produtos em uma linha de tempo.

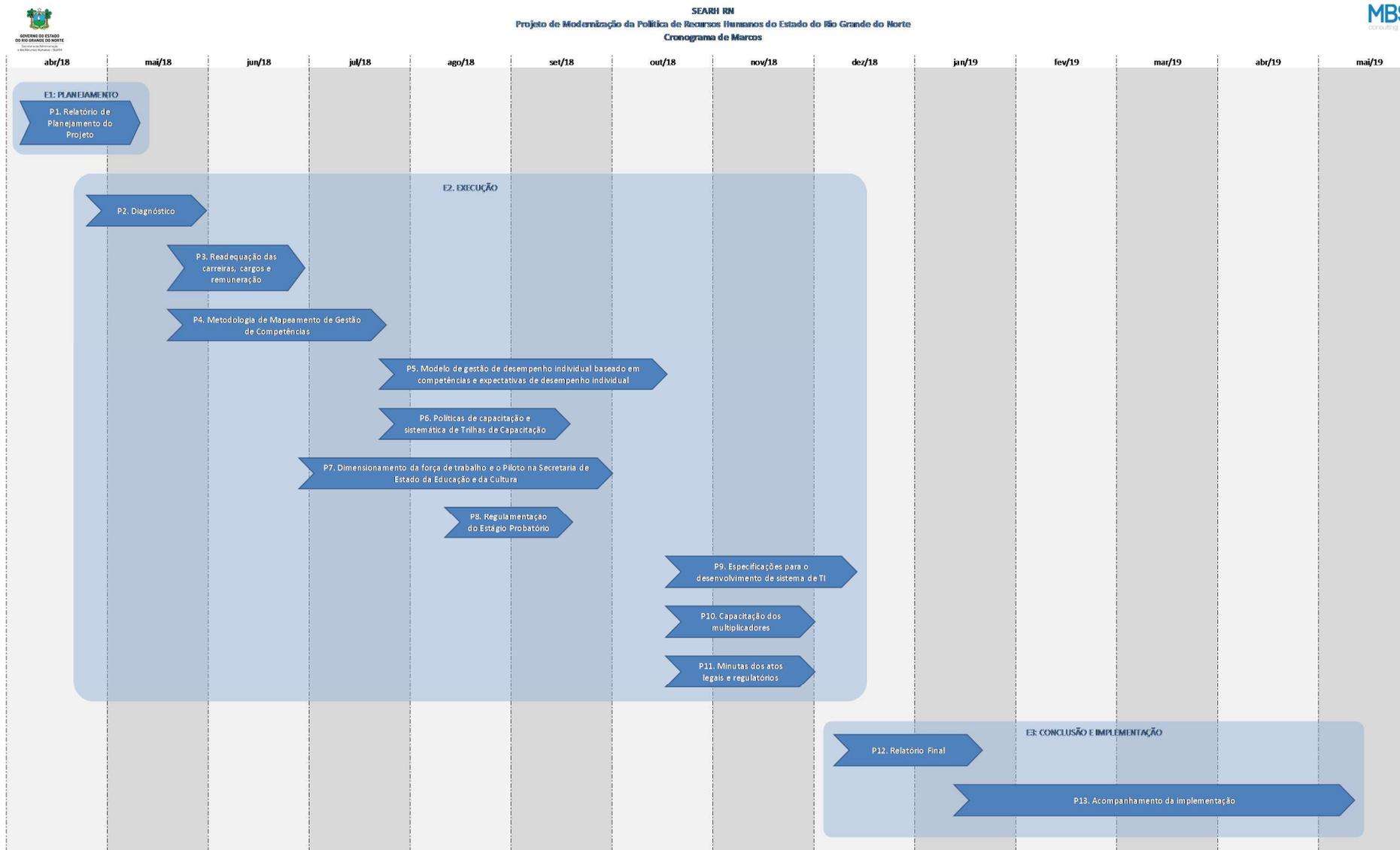
O segundo, um **Cronograma Detalhado**, para entendimento de todo o Projeto, com suas Etapas, Produtos e Atividades, em um nível de detalhamento por semana. Esse segundo com um objetivo de suportar bem a Gestão do Projeto.

Contudo, ambos representam os mesmos itens e no mesmo espaço de tempo.

Esses documentos foram desenvolvidos em MS Excel por ser uma ferramenta já utilizada pelas Secretarias do Estado do Rio Grande do Norte e entendida como uma ferramenta de domínio e fácil aceitação das equipes envolvidas no Projeto. Ambos arquivos estão anexos a este Relatório.

### **5.3 Cronograma de Marcos**

## Projeto de Modernização da Política de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Norte Produto 1: Relatório contendo o Planejamento do Projeto



## 5.4 Cronograma Detalhado

Por ser um arquivo grande e extenso, esse documento não se encontra no corpo deste relatório, apenas em anexo.

## 5.5 Atualização do Cronograma

Segundo o PMBOK:

“Controlar o Cronograma é o processo **[de Gerenciamento do Projeto]** de monitorar o status do Projeto para atualizar o cronograma do Projeto e gerenciar mudanças na linha de base do mesmo. O principal benefício deste processo é que a linha de base do cronograma é mantida ao longo de todo o Projeto. Este processo é realizado ao longo do Projeto.”

PMBOK, 2017, p. 222

Como o Projeto tem como característica ser muito longo e seus produtos terem uma complementariedade muito grande, definiu-se que quando cada Produto for iniciado, durante a Fase de Monitoramento e Controle da Gestão do Projeto, haverá uma reunião de gestão para analisar os documentos do Escopo para verificar a necessidade de um maior detalhamento.

Consequentemente isso poderá refletir em um ajuste do Cronograma do Projeto, resultando em versionamento desse documento de Planejamento do Projeto. Não é previsto, entretanto a alteração do prazo de encerramento do Projeto, com seu final planejado para maio/2019.

Com essa finalidade, os documentos de Cronograma estão anexos a este Relatório.

## 6 Plano de Riscos e Comunicação do Projeto

### 6.1 Plano de Riscos

#### 6.1.1 Metodologia aplicada

A metodologia aplicada pela MBS para análise de Riscos de Projetos recomenda:

- Identificação dos riscos do Projeto;
- Análise e ponderação dos riscos do Projeto e seleção dos principais riscos (de 10 a 20 riscos);
- Geração de ações para aceitar, administrar, mitigar ou eliminar os riscos do Projeto (Matriz de Riscos do Projeto).

Para análise inicial destes Riscos do Projeto, é utilizado um instrumento para diferenciação e ponderação, considerando Probabilidade e Impacto dos mesmos. A figura representa a forma de QUALIFICAÇÃO, com utilização de uma grade de Análise de PROBABILIDADE (escala de 1: muito baixa a 5: muito alta) versus IMPACTO (escala de 1: muito baixa a 5: muito alta) dos RISCOS IDENTIFICADOS. Considera-se para isso:

Probabilidade	
<b>Muito baixo</b>	A ocorrência do evento é considerada improvável. Eventos semelhantes não ocorreram. Eventos desta categoria podem ocorrer esporadicamente.
<b>Baixo</b>	A ocorrência do evento é pouco provável. Eventos semelhantes ocorreram no passado muito distante. Eventos desta categoria podem ocorrer anualmente.
<b>Médio</b>	A execução do evento ocorre (ou pode ocorrer) de maneira ocasional. Já ocorreram eventos semelhantes no passado distante. Eventos desta categoria podem ocorrer mensalmente.
<b>Alto</b>	A ocorrência do evento é constante ou intermitente. Já ocorreram eventos semelhantes no passado não tão recente. Eventos desta categoria podem ocorrer semanalmente.
<b>Muito alto</b>	O evento tem considerado a sua ocorrência quase como inevitável. Já ocorreram eventos semelhantes no passado recente. Eventos desta categoria podem ocorrer diariamente.

Impacto	
<b>Muito baixo</b>	<b>Nenhum impacto mensurável</b> Nenhuma interrupção de acesso e / ou a qualidade do serviço Resolvidos no dia-a-dia Nenhuma perda financeira ou atraso Nenhum impacto perceptível sobre os requisitos regulamentares Nenhum impacto na reputação
<b>Baixo</b>	<b>Sem redução aos negócios</b> Interrupção pequena de acesso e / ou a qualidade do serviço Intervenção da gestão necessária com os recursos disponíveis da unidade Perdas financeiras limitadas Algum impacto sobre os interessados, mas nenhum impacto perceptível sobre a prestação de serviços em geral Não-conformidade pequena ou temporária com os requisitos regulamentares Baixo impacto de reputação
<b>Médio</b>	<b>Irá exigir alguma ação, mas não afeta integralmente o negócio</b> Alguma falha de acesso e / ou a qualidade do serviço Intervenção substancial da gestão necessária, podem necessitar de assistência externa à unidade Perda financeira moderada Grandes impactos nos stakeholders, resultando em impacto significativo na prestação de serviços em geral Não cumprimento das exigências regulatórias significativas Impacto na reputação / imagem, constrangimento público
<b>Alto</b>	<b>Irá causar perturbações e exige mais recursos, mais tempo ou impacta a qualidade</b> O acesso e / ou a qualidade do serviço é comprometida Intervenção da alta administração necessária que exigirá significativa mobilização de recursos, incluindo recursos externos à unidade Grande perda financeira Danos graves para os ativos físicos ou de informação Impactos de longo prazo para o mercado Não conformidade significativa com os requisitos regulamentares Impacto de reputação, constrangimento público de alto impacto
<b>Muito alto</b>	<b>Vai parar de entrega de produto / serviço / negócio chave</b> Serviço interrompido por longo período de tempo ou a qualidade do serviço severamente comprometida Intervenção imediata do executivo sênior Perda financeira extrema Destruição generalizada ou sérios danos aos ativos Impacto permanente ou debilitante sobre as partes interessadas e de prestação de serviços em geral Não conformidade com requisitos regulatórios essenciais a longo prazo ou por tempo indeterminado Grande impacto na reputação ou imagem, constrangimento público

O resultado da fórmula Probabilidade X Impacto representa o GRAU DO RISCO analisado. Os riscos com ALTO GRAU (maior ou igual a 15) necessitam monitoramento e gerenciamento com prioridade crítica, e devem ser definidas ações preventivas para que não ocorram e/ou ações para mitigar impactos caso ocorram.



## 6.1.2 Principais Riscos Identificados

Os principais riscos identificados nesta Etapa Preparatória foram:

Nº	Risco	Descritivo
1	<b>Antecipação da data final do Projeto</b>	Prazo final do Projeto Governo Cidadão junto ao Banco Mundial é de maio de 2019. Todo o Projeto deverá ter sido entregue e faturado até esta data. Essa antecipação poderá gerar atraso na entrega e consequentes problemas de pagamentos dos produtos.
2	<b>Mudança de Cultura e Resistência</b>	Como o objeto do Projeto lida diretamente com a carreira e a vida dos servidores do Estado, sempre há uma insegurança quando as mudanças que serão sugeridas. Isso pode gerar dificuldades realizar certas atividades críticas do Projeto.
3	<b>Expectativas diferentes do que será produzido</b>	Pessoas dos diversos Órgão do Governo podem gerar uma expectativa diferente do que se destina os produtos do escopo do Projeto e seus resultados a serem atingidos. Isso pode gerar insatisfação e consequentemente falta de interesse e participação nas atividades do Projeto, dificultando inclusive a implantação das melhorias a serem sugeridas nos diversos produtos do Projeto.
4	<b>Informações dos Sistema não confiáveis</b>	As informações dos sistemas podem não estar corretas ou atualizadas, impactando negativamente na execução e resultados atingidos no Projeto.
5	<b>Dificuldade de aprovação dos produtos</b>	Dificuldade de aprovação e aceite de todos os integrantes do Comitê de Gestão do Contrato por dificuldade de tempo para análise do material ou de entendimento técnico dos produtos, gerando principalmente atraso no Projeto devido a utilização dos produtos para a execução de outros posteriores, além de atraso no aceite, pagamento (fluxo físico/financeiro do Projeto).
6	<b>Produtos pouco aderentes ao Estado</b>	Possibilidade de estruturação de Produtos pouco aderentes a realidade do Estado, gerando perda de qualidade nos resultados do Projeto.
7	<b>Não cumprimento de prazos estabelecidos</b>	Não conseguir entregar os produtos e o Projeto no prazo estabelecido, gerando consequentes problemas de pagamentos dos produtos por encerramento do Projeto Governo Cidadão.
8	<b>Falta de priorização do Projeto pela Equipe Técnica do Estado</b>	Não participação das Equipes de Trabalho dos Órgãos do Estado nas agendas de trabalho que devem ser realizadas na execução dos produtos ou atraso/não entrega de informações necessárias, gerando consequentes problemas de pagamentos dos produtos por encerramento do Projeto Governo Cidadão.

Nº	Risco	Descritivo
9	<b>Projetos “se perdem” ao longo do tempo, por falta de continuidade</b>	Descontinuidade do Projeto e não implantação de seus Produtos, gerando perda dos resultados esperados para o Projeto em sua plenitude.
10	<b>Expertise do Projeto está em uma empresa externa</b>	Todo o conhecimento necessário para aplicação das metodologias desenvolvidas ficar com a consultoria, não sendo retido pelo Estado.
11	<b>Dificuldade de agendamento de atividades por eventos externos (férias, Copa do Mundo, Eleições, etc)</b>	Dificuldade em ter a presença de pessoas chaves para as atividades do Projeto por consequência de eventos externos ao Projeto e que impactam diretamente na disponibilidade das pessoas, como: férias, Copa do Mundo, Eleições, etc. Isso pode gerar um atraso ao cronograma.
12	<b>Eventuais Mudanças no Patrocínio do Projeto</b>	Eventuais mudanças de pessoas chaves e patrocínio do Projeto por troca de pessoas (incluindo período de troca de governo por eleições ao final do ano, sendo que teremos ainda 5 meses de Projeto a serem executado no ano de 2019), impactando em atraso do Projeto ou até mesmo dificuldade de implantação das melhorias e obtenção dos resultados esperados.
13	<b>Falta de integração entre as frentes paralelas e seus produtos</b>	Execução do Projeto em diversas frentes de trabalho em paralelo para administrar, podendo gerar problemas de integração, gestão ou qualidade.

### 6.1.3 Análise dos Riscos Identificados e Ações de Mitigação

Após a identificação, os principais riscos foram qualificados, com a avaliação a PROBABILIDADE de o risco ocorrer, e, em caso de ocorrência, qual o IMPACTO provável nos resultados do Projeto, se obtendo por decorrência o quantitativo que expressa o GRAU DO RISCO. Com a Análise do Risco, é definido ações para tratamento dos mesmos. Isso é demonstrado na **Matriz de Risco**.

A Equipe de Gerenciamento do Projeto deve monitorar e gerenciar os riscos constantes na Matriz para Gerenciamento no mínimo mensalmente. Outros riscos poderão se apresentar durante a execução do Projeto.

### 6.1.4 Matriz de Riscos

**Projeto de Modernização da Política de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Norte**  
**Produto 1: Relatório contendo o Planejamento do Projeto**

SEARH RN - Projeto de Modernização da Política de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Norte												
Nº	Risco	Descritivo	Área de Conhecimento	Identificado em	Probabilidade	Impacto	Indicador de Risco	Responsável MBS	Responsável Estado RN	Tratamento/Controle	Ações	
12	Eventuais Mudanças no Patrocínio do Projeto	Eventuais mudanças de pessoas chaves e patrocínio do projeto por troca de pessoas (incluindo período de troca de governo por eleições ao final do ano, sendo que teremos ainda 5 meses de projeto a serem executado no ano de 2019), impactando em atraso do projeto ou até mesmo dificuldade de implantação das melhorias e obtenção dos resultados esperados.	Qualidade	23/04/2018	4	5	20	Gerente do Projeto	Comitê Gestor do Contrato	Mitigar	Equipe do Comitê de Gestão do Contrato deve ser mantida com os mesmos participantes, podendo incluir novos. Quando da concretização de uma mudança de Patrocínio, realizar uma reunião de apresentação do projeto e alinhamento de objetivos e produtos a serem realizados. Concentração em 2018 de produtos críticos ao Projeto para garantir o patrocínio atual do projeto.	
13	Falta de integração entre as frentes paralelas e seus produtos	Execução do projeto em diversas frentes de trabalho em paralelo para administrar, podendo gerar problemas de integração, gestão ou qualidade.	Qualidade	23/04/2018	4	5	20	Gerente do Projeto	Comitê Gestor do Contrato	Mitigar	Coordenação Técnica centralizada, executada por um grupo pequeno de profissionais responsáveis por todos os produtos.	
2	Mudança de Cultura e Resistência	Como o objeto do projeto lida diretamente com a carreira e a vida dos servidores do Estado, sempre há uma insegurança quando as mudanças que serão sugeridas. Isso pode gerar dificuldades realizar certas atividades críticas do projeto.	Partes Interessadas	23/04/2018	4	5	20	Gerente do Projeto	Comitê Gestor do Contrato	Mitigar	Levantar as pessoas formadoras de opinião e informá-las tempestivamente.	
3	Expectativas diferentes do que será produzido	Pessoas dos diversos Órgão do Governo podem gerar uma expectativa diferente do que se destina os produtos do escopo do projeto e seus resultados a serem atingidos. Isso pode gerar insatisfação e consequentemente falta de interesse e participação nas atividades do projeto, dificultando inclusive a implantação das melhorias a serem sugeridas nos diversos produtos do projeto.	Partes Interessadas	23/04/2018	4	5	20	Gerente do Projeto	Comitê Gestor do Contrato	Mitigar	Divulgação interna dos produtos aprovados para que todos conheçam o Projeto e seus possíveis resultados.	
4	Informações dos Sistema não confiáveis	As informações dos sistemas podem não estar corretas ou atualizadas, impactando negativamente na execução e resultados atingidos no projeto.	Qualidade	23/04/2018	4	4	16	Coordenação Técnica	Comitê Gestor do Contrato	Aceitar	Utilização das informações hoje disponíveis na folha de pagamento, assumindo elas como fidedignas. O saneamento da base de dados não faz parte do escopo do Projeto, principalmente assumindo que muitos produtos envolvem o desenvolvimento de novas técnicas e Políticas de Gestão de Pessoas.	
5	Dificuldade de aprovação dos produtos	Dificuldade de aprovação e aceite de todos os integrantes do Comitê de Gestão do Contrato por dificuldade de tempo para análise do material ou de entendimento técnico dos produtos, gerando principalmente atraso no projeto devido a utilização dos produtos para a execução de outros posteriores, além de atraso no aceite, pagamento (fluxo físico/financeiro do Projeto).	Escopo	23/04/2018	4	4	16	Gerente do Projeto	Comitê Gestor do Contrato	Mitigar	Reunião de entrega, apresentação e aceite de Produtos com todos os integrantes do Comitê de Gestão do Contrato.	
11	Dificuldade de agendamento de atividades por eventos externos (férias, Copa do Mundo, Eleições, etc)	Dificuldade em ter a presença de pessoas chaves para as atividades do projeto por consequência de eventos externos ao projeto e que impactam diretamente na disponibilidade das pessoas, como: férias, Copa do Mundo, Eleições, etc. Isso pode gerar um atraso ao cronograma.	Cronograma	23/04/2018	4	4	16	Gerente do Projeto	Comitê Gestor do Contrato	Mitigar	Organizar agendas de trabalho com no mínimo 15 dias de antecedência, prever no Cronograma do Projeto carga de trabalho compatíveis com meses com eventos críticos, e prever concentração de atividades com tomada de informações com a Equipe do Estado para possibilitar atividades em retaguarda nos períodos críticos.	
7	Não cumprimento de prazos estabelecidos	Não conseguir entregar os produtos e o projeto no prazo estabelecido, gerando consequentes problemas de pagamentos dos produtos por encerramento do Projeto Governo Cidadão.	Cronograma	23/04/2018	3	4	12	Gerente do Projeto	Comitê Gestor do Contrato	Mitigar	Realização de reunião quinzenal de Gestão do Projeto com a Gestão do Contrato e Consultoria para acompanhamento do projeto.	
8	Falta de priorização do Projeto pela Equipe Técnica do Estado	Não participação das Equipes de Trabalho dos Órgãos do Estado nas agendas de trabalho que devem ser realizadas na execução dos produtos ou atraso/não entrega de informações necessárias, gerando consequentes problemas de pagamentos dos produtos por encerramento do Projeto Governo Cidadão.	Qualidade	23/04/2018	3	4	12	Gerente do Projeto	Comitê Gestor do Contrato	Mitigar	Realização de reunião quinzenal de Gestão do Projeto com a Gestão do Contrato e Consultoria para acompanhamento do projeto.	
9	Projetos "se perdem" ao longo do tempo, por falta de continuidade	Descontinuidade do Projeto e não implantação de seus Produtos, gerando perda dos resultados esperados para o projeto em sua plenitude.	Qualidade	23/04/2018	3	4	12	Gerente do Projeto	Comitê Gestor do Contrato	Mitigar	Elaboração de Plano de Ação e período de acompanhamento da implantação como produtos do projeto.	
10	Expertise do projeto está em uma empresa externa	Todo o conhecimento necessário para aplicação das metodologias desenvolvidas ficar com a consultoria, não sendo retido pelo Estado.	Qualidade	23/04/2018	3	4	12	Gerente do Projeto	Comitê Gestor do Contrato	Mitigar	Produto de Capacitação dos Multiplicadores e participação ativa do Comitê de Gestão do Contrato no projeto.	
1	Antecipação da data final do Projeto	Prazo final do Projeto Governo Cidadão junto ao Banco Mundial é de maio de 2019. Todo o Projeto deverá ter sido entregue e faturado até esta data. Essa antecipação poderá gerar atraso na entrega e consequentes problemas de pagamentos dos produtos.	Cronograma	23/04/2018	2	5	10	Gerente do Projeto	Comitê Gestor do Contrato	Mitigar	Prever no Planejamento a paralelização dos Produtos e a adição de consultores a essas demandas.	
6	Produtos pouco aderentes ao Estado	Possibilidade de estruturação de Produtos pouco aderentes a realidade do Estado, gerando perda de qualidade nos resultados do projeto.	Escopo	23/04/2018	2	5	10	Coordenação Técnica	Comitê Gestor do Contrato	Mitigar	Aprovação de todos os integrantes do Comitê de Gestão do Contrato.	

Legenda

INDICADOR DE RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO
Alto	1- Muito Baixa	1- Muito Baixo
Médio	2- Baixa	2- Baixo
Baixo	3- Média	3- Médio
	4- Alta	4- Alto
	5- Muito Alta	5- Muito Alto

## **6.2 Plano de Comunicação**

O Plano de Comunicação serve para validar de que forma se dará as comunicações formais do Projeto.

A comunicação do Projeto será detalhada na planilha Matriz de Comunicação. Esta planilha deverá ser revisada constantemente pela equipe do Projeto, e deverá ser aprovada pelo Patrocinador do Projeto.

### **6.2.1 Matriz de Comunicação**

SEARH RN

Projeto de Modernização da Política de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Norte

Matriz de Comunicação

N	Qual informação	Qual propósito	Quem é o responsável	Quem deve ser informado	Quando e Qual periodicidade	Forma de envio	Procedimento, Melhores práticas
1	Planejamento do Projeto	Guiar toda equipe do projeto em como executar, controlar, monitorar e encerrar o projeto.	Gerente do Projeto	Equipe do Projeto	Criado no planejamento e sempre atualizado	E-mail	Os documentos do planejamento de projeto é a principal fonte de informações de como o projeto será planejado, executado, controlado e encerrado.
2	Status Report	Divulgar status e informações importantes sobre o projeto (Reuniões de Monitoramento e Controle e Gestão do Projeto)	Gerente do Projeto	Cliente/Equipe Interna	Mensal	E-mail	GP receberá informações e organizará, enviando para os envolvidos
3	Ata de reunião	Descreve as decisões importantes tomadas durante a reunião	Gerente do Projeto	Participantes	A cada reunião	E-mail	GP fará ata de reunião e enviará aos participantes da reunião. A validação deverá ocorrer em até 24 horas do envio da ata. A ausência de resposta será considerada aceite da mesma.
4	Termo de Aceite	Formalizar alguma entrega do projeto	Gerente do Projeto	Patrocinador	A cada entrega	E-mail	GP buscará a aprovação de cada entrega através do termo de aceite
5	Lições aprendidas	Registrar os principais problemas e como foram solucionados de modo a evitar ocorrências em futuros projetos	Gerente do Projeto	Equipe do Projeto	Fim do projeto ou quando o GP julgar necessário	E-mail	Documentar principais problemas e soluções encontradas para evitar erros em projetos futuros.
6	Comunicados	Emitir comunicados para destinatários específicos, com informações formais e diversas sobre o Projeto	Gerente do Projeto	Destinatário expresso no documento	Quando o GP julgar necessário	E-mail	Quando da necessidade de expressar informações formais do Projeto
7	Comunicado Interno da Equipe de Gestão do Projeto	Comunicação importante sobre a gestão e execução do projeto, com caráter informativo, sem valor formal para o Projeto; com o objetivo de garantir que todos os integrantes da Equipe de Gestão do Projeto estejam alinhados quanto ao seu andamento	Gerente do Projeto	Equipe de Gestão do Projeto	Quando o GP julgar necessário	WhatsApp - Grupo de Gestão do Projeto	Encaminhar as informações via WhatsApp com o título: <b>[COMUNICADO]</b>
8	Seminários de Comunicação e Divulgação do Projeto	Seminários com o objetivo de divulgar o projeto (seus objetivos, status, e outras informações) para um público específico ampliado	Gerente do Projeto	Público a ser definido conforme objetivo do evento	Poderá ser realizado quando o GP julgar necessário	Presencial / Ferramentas EAD / Digitalmente	Organização de um evento para um público específico conforme necessidade
9	Treinamento e Capacitação	Repassar para os multiplicadores a metodologia desenvolvida pelo Projeto com o objetivo de transferir conhecimento da aplicação das técnicas para os profissionais que já atuam na área de Recursos Humanos	Gerente do Projeto	Multiplicadores dos Órgãos do Estado que compõem o escopo do Projeto	Quando da Execução do Produto 10 do Projeto	Capacitação Presencial	Será realizado durante a execução do P10. Capacitação dos multiplicadores sobre as novas sistemáticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas

## 7 Validação e Entrega de Produtos

---

Segundo o PMBOK:

“Validar o Escopo é o processo **[de Gerenciamento de Projetos]** de formalização da aceitação das entregas concluídas do Projeto. O principal benefício deste processo é proporcionar objetividade ao processo de aceitação e aumentar a probabilidade da aceitação final do produto, serviço ou resultado **[do Projeto como um todo]**, através da validação de cada entrega **[ou Produtos do Projeto]**.”

PMBOK, 2017, p. 163

Conforme instituído em Portaria nº 19, de 19 de fevereiro de 2018, emitida pelo Secretário Extraordinário para Gestão de Projetos e Metas de Governo do Estado do Rio Grande do Norte, “compete ao Comitê de Gestão do Contrato a Coordenação, Acompanhamento e Avaliação das atividades realizadas pela Empresa de Consultoria no âmbito do Contrato”, incluindo “III – manifestar-se sobre a aprovação dos relatórios, por ocasião do recebimento dos produtos”.

Para garantirmos a correta aceitação dos 13 Produtos a serem entregues pelo Projeto, totalmente aderentes ao escopo definido no Termo de Referência, Contrato e Planejamento do Projeto, realizaremos para cada entrega de produto uma **Reunião de Aceite de Produto**.

Nessa reunião deverá acontecer, por parte dos consultores e gestão da Consultoria, a apresentação e explicação formal dos Produtos a serem validados, mesmo que parte ou o todo da equipe do Comitê Gestor tenha participado do desenvolvimento dos produtos.

Obrigatoriamente, deverão participar da reunião: consultores e gestão da Consultoria, bem como a equipe do Comitê Gestor do Contrato. Além desses, pode-se identificar outras Partes Interessadas no Projeto que deverão fazer parte da reunião, como: Secretários e Alta Administração, Pessoas Chaves do Estado para os assuntos abordados nos Produtos, dentre outros. A adição desses participantes não é obrigatória, devendo ser identificada previamente a reunião, não devendo ser empecilho sua realização.

Ao final dessa Reunião, deverá ser emitida a **Ata de Aprovação** de Produto, assinada e homologada pelos integrantes do Comitê de Gestão do Contrato. Esse documento **formaliza a entrega do produto, sua devida conformidade técnica e a seu aceite**. Após essa etapa, será encaminhada a Nota Fiscal referente ao serviço prestado para devido pagamento.

Dependendo da complexidade e extensão do Produto que se destina analisar, é possível que seja necessário um tempo maior que um turno de reunião atingir esse objetivo. Logo, serão previstos mais de uma reunião, porém não devendo haver um tempo muito grande entre elas, para garantir que não haja nenhuma perda de entendimento provocada pela continuidade da atividade. Entende-se que no máximo seja prevista uma janela de 24 horas entre as reuniões.

Cabe salientar que os integrantes do Comitê Gestor do Contrato poderão ser formalmente alterados, nominalmente ou em quantidade. Essa nova nomeação deverá ocorrer pela publicação de outro instrumento de igual valor legal. Isso não deverá alterar as atribuições do Comitê dentro do Projeto, apenas a alteração de integrantes.

## **8 ANEXOS**

---

- 1. Lista de Documentos Disponibilizados**
- 2. EAP**
- 3. Dicionário da EAP**
- 4. Cronograma de Marcos**
- 5. Cronograma Detalhado**
- 6. Matriz de Risco**
- 7. Matriz de Comunicação**

## **Lista de Documentos Disponibilizados**

*[01. SEARH RN - Lista de Documentação Disponibilizada.docx]*

---

**EAP**

*[02. SEARH RN - EAP.xlsx]*

---

## Dicionário da EAP

*[03. SEARH RN - Dicionario da EAP.docx]*

---

## **Cronograma de Marcos**

*[04. SEARH RN - Cronograma de Marcos.xlsx]*

---

## **Cronograma Detalhado**

*[05. SEARH RN - Cronograma Detalhado.xlsx]*

---

## **Matriz de Risco**

*[06. SEARH RN - Matriz de Riscos.xlsx]*

---

## **Matriz de Comunicação**

*[07. SEARH RN - Matriz de Comunicação.xlsx]*

---