



Ministério da Justiça



UnB



**Centro de Apoio ao
Desenvolvimento
Tecnológico**



latitude
Laboratório de tecnologias da tomada de decisão

Termo de Cooperação/Projeto:

**Acordo de Cooperação Técnica
FUB/CDT e MJ/SE
Registro de Identidade Civil –
Replanejamento e Novo Projeto Piloto**

Documento:

**RT Monitoramento e Controle do
Programa - Metodologia de Gestão
Programa**

Data de Emissão:

16/06/2015

Elaborado por:

**Universidade de Brasília – UnB
Centro de Apoio ao Desenvolvimento
Tecnológico – CDT
Laboratório de Tecnologias da Tomada
de Decisão – LATITUDE.UnB**

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

José Eduardo Cardozo
Ministro

Marivaldo de Castro Pereira
Secretário Executivo

Helvio Pereira Peixoto
Coordenador Suplente do Comitê Gestor do SINRIC

EQUIPE TÉCNICA

Ana Maria da Consolação Gomes Lindgren
Andréa Benoliel de Lima
Celso Pereira Salgado
Delluiz Simões de Brito
Elaine Fabiano Tocantins
Fernando Saliba Oliveira
Fernando Teodoro Filho
Guilherme Braz Carneiro
Joaquim de Oliveira Machado
José Alberto Sousa Torres
Marcelo Martins Villar
Raphael Fernandes de Magalhães Pimenta
Rodrigo Borges Nogueira
Rodrigo Gurgel Fernandes Távora
Sara Lais Rahal Lenharo

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Ivan Marques Toledo Camargo
Reitor

Paulo Anselmo Ziani Suarez
Diretor do Centro de Apoio ao Desenvolvimento
Tecnológico – CDT

Rafael Timóteo de Sousa Júnior
Coordenador do Laboratório de Tecnologias da
Tomada de Decisão – LATITUDE

EQUIPE TÉCNICA

Flávio Elias Gomes de Deus
(Pesquisador Sênior)
William Ferreira Giozza
(Pesquisador Sênior)
Ademir Agostinho de Rezende Lourenço
Adriana Nunes Pinheiro
Alysson Fernandes de Chantal
Amanda Almeida Paiva
Andréia Campos Santana
Antônio Claudio Pimenta Ribeiro
Carolinne Januária de Souza Martins
Daniela Carina Pena Pascual
Danielle Ramos da Silva
Diogenes Ferreira Reis Fustinoni
Fábio Lúcio Lopes Mendonça
Fábio Mesquita Buiati
Glaudson Menegazzo Verzeletti
Heverson Soares de Brito
Johnatan Santos de Oliveira
José Carneiro da Cunha Oliveira Neto
Kelly Santos de Oliveira Bezerra
Luciano Pereira dos Anjos
Luciene Pereira de Cerqueira Kaipper
Luiz Antônio de Souto Evaristo
Luiz Claudio Ferreira
Marco Schaffer
Marcos Vinicius Vieira da Silva
Pedro Augusto Oliveira de Paula
Roberto Mariano de Oliveira Soares
Sergio Luiz Teixeira Camargo
Soleni Guimarães Alves
Suzane Lais De Freitas
Valério Aymoré Martins
Vera Lopes de Assis
Wladimir Rodrigues da Fonseca

HISTÓRICO DE REVISÕES

Data	Versão	Descrição
16/06/2015	0.1	Versão inicial.



Universidade de Brasília – UnB
Campus Universitário Darcy Ribeiro - FT – ENE – Latitude
CEP 70.910-900 – Brasília-DF
Tel.: +55 61 3107-5597 – Fax: +55 61 3107-5590

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	APRESENTAÇÃO	7
3	METODOLOGIA	7
4	GESTÃO DE PROGRAMA – BASE CONCEITUAL	8
4.1	Principais Disciplinas de Gerenciamento de Programa	8
4.2	Ciclo de Vida do Programa	9
5	Áreas de Conhecimento em Gestão de Programa	12
5.1	Gerenciamento de Integração	12
5.2	Gerenciamento do Escopo	13
5.3	Gerenciamento de Tempo	13
5.4	Gerenciamento de Custos	13
5.5	Gerenciamento da Qualidade	13
5.6	Gerenciamento de Recursos Humanos	13
5.7	Gerenciamento da Comunicação	13
5.8	Gerenciamento de Riscos	14
5.9	Gerenciamento de Aquisições/Contratações	14
6	GRUPOS DE PROCESSOS PARA RIC	14
6.1	Adequação de Processos	14
6.1.1	Iniciação	14
6.1.2	Planejamento	15
6.1.3	Execução	15
6.1.4	Monitoramento e Controle	15
6.1.5	Encerramento	15
6.2	Relação de Artefatos de Projeto	15
7	CONCLUSÃO	17
	ANEXO I – Artefatos do Programa	18
1.	Termo de Abertura do Programa	18
2.	Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas	22
3.	Registro das Partes Interessadas	24
4.	Plano de Governança do Programa	25
5.	Plano de Gerenciamento do Escopo do Programa	30
6.	Estrutura Analítica do Programa (EAPg/PWBS)	32
7.	Plano de Gerenciamento de Tempo (Cronograma)	34
8.	Controle de custos do Programa	38
9.	Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos	41
10.	Plano de Gerenciamento de Riscos	43

11.	Matriz de Risco do Programa.....	45
12.	Estratégia aos Riscos.....	48
13.	Monitoramento e Controle de Irregularidades/Riscos	52
14.	Plano de Gerenciamento das Comunicações	53
15.	Matriz das comunicações do Programa	55
	REFERÊNCIAS	58



Ministério da Justiça

1 INTRODUÇÃO



Centro de Apoio ao
Desenvolvimento
Tecnológico



UnB

A Secretaria Executiva (SE/MJ), vinculada ao Ministério da Justiça (MJ), é responsável por viabilizar o desenvolvimento e a implantação do Registro de Identidade Civil, instituído pela Lei nº 9.454, de 7 de abril de 1997, regulamentado pelo Decreto nº 7.166, de 5 de maio de 2010.

Atualmente, a República Federativa do Brasil conta com sistema de identificação de seus cidadãos amparado pela Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983. Essa lei assegura validade nacional às Carteiras de Identidade, ou Cédulas de Identidade; confere também autonomia gerencial às Unidades Federativas no que concerne à expedição e controle dos números de registros gerais emitidos para cada documento. Essa condição de autonomia, ao contrário do que pode parecer, fragiliza o sistema de identificação, uma vez que proporciona condições ao cidadão de requerer legalmente até 27 (vinte e sete) Cédulas de Identidades diferentes. Com essa facilidade legal, inúmeras possibilidades fraudulentas se apresentam de maneira silenciosa, pois, na grande maioria dos casos, os Institutos de Identificação das Unidades Federativas não dispõem de protocolos e aparato tecnológico para identificar as duplicações de registro vindas de outros estados, ou até mesmo do seu próprio arquivo datiloscópico. Consoante aos fatos, os Institutos de Identificação não trabalham interativamente para que haja trocas de informações de dados e geração de conhecimento para manuseio inteligente e seguro para individualização do cidadão em prol da sociedade.

Com foco na busca de soluções para tais problemas, o Projeto RIC prevê a administração central dos dados biográficos e biométricos dos cidadãos no Cadastro Nacional de Registro de Identificação Civil (CANRIC) e ABIS (do inglês *Automated Biometric Identification System*), respectivamente. A previsão desse novo modelo sustenta a não duplicação de registros e a consequente identificação unívoca dos cidadãos brasileiros natos e naturalizados. O Projeto RIC, portanto, visa otimizar o sistema de identificação e individualização do cidadão brasileiro nato e naturalizado com vistas a um perfeito funcionamento da gestão de dados da sociedade, agregando valor à cidadania, à gestão administrativa, à simplificação do acesso aos serviços disponíveis, ao cidadão e à segurança pública do país.

Nesse contexto, o termo de cooperação entre MJ/SE e FUB/CDT define um projeto que objetiva identificar, mapear e desenvolver parte dos processos e da infraestrutura tecnológica necessária para viabilizar a implantação do número único de Registro de

Projeto: MJ/SE-RIC	Emissão: 16/06/2015	Arquivo: 20150616 MJ RIC - RT Monitoramento e Controle do Programa - Metodologia de Gestão de Programa.docx	Pág.6/56
--------------------	---------------------	---	----------

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.

É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.

Resultante de um subconjunto das atividades previstas para inicialização da cooperação MJ/SE e FUB/CDT, o presente documento contempla as Definições para Implantação da Gestão de Programa do RIC e artefatos correlatos.

2 APRESENTAÇÃO

A criação de uma Metodologia de Gerenciamento de Programa para o Programa RIC tem como objetivo principal estruturar e estabelecer padrões de processos de gestão, de forma simples, aplicável e flexível de maneira a atingir os objetivos estratégicos estabelecidos.

Como base conceitual para criação da Metodologia de Programa do RIC utilizamos as recomendações do PMI - *Project Management Institute*, contidas no seu guia *The Standard for Program Management* – PgBoK e as opiniões especializadas contidas no guia *Implementing Program Management* escrito por Ginger Levin, PMP, PgMP e Allen R. Green, PMP, PgMP.

Estudos e pesquisas demonstram que nem todos dos processos recomendados se aplicam às necessidades deste programa. Sendo assim, adequações foram efetuadas às necessidades de gestão do Programa RIC – Registro de Identidade Civil e como resultado, temos um conjunto de orientações e artefatos a serem seguidos e utilizados pela equipe de gestão do programa.

3 METODOLOGIA

Com o início das atividades do Programa RIC, as primeiras atividades desenvolvidas foram a elaboração do Planejamento Estratégico, definindo objetivos e metas e complementarmente iniciou-se o estudo da melhor forma de gerenciar projetos que seriam necessários ao atingimento dos mesmos. Valendo-se de informações de profissionais especializados, práticas de mercados públicos e privados, identificou-se que as recomendações de gerenciamento de programa mais difundidas e utilizadas são as disseminadas pelo *Project Management Institute* - PMI. Por se tratar de um programa com características peculiares, algumas vezes necessitando de processo com similaridades a projetos, adotou-se como bases conceituais para a criação da metodologia gerenciamento dos Programa do RIC constante nas seguintes referências conceituais.

- *The Standard for Program Management* – PgMBOK – PMI.
- Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – PMBOK-PMI.
- A metodologia de projetos da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça.
- A metodologia de gerenciamento de projetos da SISP/SLTI/M.

4 GESTÃO DE PROGRAMA – BASE CONCEITUAL

O PMI define programa como sendo “grupo de projetos relacionados entre si e gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios estratégicos e de controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente”. O gerenciamento de programa permite otimização e/ou integração de custo, esforço e cronogramas, entregas integradas ou dependentes dentre seus projetos.

Programas contém atividades fora do escopo de trabalho dos projetos, ou seja, atividades específicas e exclusivas relacionadas ao programa. É importante para que se possa caracterizar um programa, identificar que seu grupo de projetos está relacionado entre si através dos resultados comuns e/ou capacidades comuns necessárias ao atingimento dos objetivos e metas definidos para o programa.

O gerenciamento de programa tem como linha mestra as interdependências dos projetos, tendo como foco a definição da melhor abordagem para gerenciar o conjunto de projetos. As ações relacionadas a essas interdependências incluem as que serão descritas abaixo, entretanto não se restringem a elas apenas.

- Alinhamento da estratégia organizacional que afeta metas e objetivos do programa.
- Solução de restrições, conflitos ou reutilização de recursos que possam afetar mais de um dos projetos.
- Gerenciamento de mudanças e solução de problemas utilizando estrutura de governança.

4.1 Principais Disciplinas de Gerenciamento de Programa

Durante o ciclo de vida de um programa, várias disciplinas são abordadas, todavia, três dessas são consideradas pelo PMI como essenciais para o sucesso do gerenciamento de programas, a saber.

- **Gerenciamento de Benefícios**

É a definição e formalização dos benefícios esperados, tangíveis e intangíveis. Consiste do planejamento, modelagem e rastreamento de resultados durante todo o ciclo de vida do programa. Esta disciplina compõe a etapa inicial do estabelecimento do programa, com a

Projeto: MJ/SE-RIC	Emissão: 16/06/2015	Arquivo: 20150616 MJ RIC - RT Monitoramento e Controle do Programa - Metodologia de Gestão de Programa.docx	Pág.8/56
--------------------	---------------------	---	----------

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.

É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.

elaboração do Plano de Realização de Benefícios, que no caso do Programa RIC, foram consolidados no artefato Termo de Abertura do Programa.

- **Gerenciamento das Partes Interessadas do Programa**

De acordo com o PMI, as partes interessadas em um gerenciamento de programa são indivíduos e organizações cujo interesse pode ser afetado pelos resultados do programa de forma positiva ou negativa. As partes interessadas de um programa, geralmente, incluem um grupo mais abrangente do que as partes interessadas em um projeto, e devem ser gerenciadas com base em um plano de gerenciamento das partes interessadas, complementado por um plano de comunicação. Para o Programa RIC foi criado o Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas.

- **Governança do Programa**

Governança do Programa abrange processos de desenvolver, comunicar, implementar, monitorar e assegurar políticas, procedimentos, estruturas organizacionais e práticas associadas a um programa. Com isso, cria-se um *framework* para tomada de decisão e gerenciamento de resultados do programa. O PMO *Program Management Office*, na figura do Escritório de Projetos e Processos, é o ator responsável por sustentar a Governança do Programa alinhada aos Objetivos Estratégicos traçados. Para o Programa RIC foi criado o Plano de Governança, apresentado a seguir neste RT.

4.2 Ciclo de Vida do Programa

Da mesma maneira que é gerenciado um projeto, programas devem ser estruturados em fases ou etapas para que se possa gerenciar com maior facilidade e precisão. Como já citado anteriormente, o ciclo de vida de um programa tem como linha basilar a entrega de resultados e benefícios.

Divido em 5 etapas, o ciclo de vida de um programa é composto pelas seguintes fases.

- **Set-up Pré-Programa:** de forma análoga à etapa Iniciação em gerenciamento de projetos, o objetivo principal desta etapa é obter suporte e aprovação para o programa pelos patrocinadores.
- **Set-up do Programa:** nesta etapa, desenvolve-se as bases operacionais do programa a partir da geração de escopo detalhado, o qual dará a orientação e direção do programa, ou seja, irá definir suas entregas.
- **Estabelecimento do Programa e Infraestrutura Técnica:** etapa dedicada à definição da infraestrutura que dará suporte ao programa e projetos.
- **Entrega de Benefícios Incrementais:** etapa que concentra grande parte das

tarefas executadas durante o transcorrer do programa. A principal tarefa é garantir que atividades comuns entre os projetos do programa estão sincronizadas, assim como validar e monitorar a interdependência entre fases dos projetos.

- **Encerramento do Programa:** tem a missão de executar o encerramento controlado do programa. Atividades que garantam a conclusão do programa, liberando os recursos físicos e humanos alocados e também promover a transição do produto para os grupos que irão operá-los.



Figura 1 – Estrutura de Gestão de Programa.

Um programa pode ter seus projetos interligados de várias maneiras, tais como interdependência de atividades, restrições de recursos, atividades com riscos comuns, alteração de escopo, qualidade, comunicações, dentre outras. O gerenciamento de programa se concentra nestas interdependências entre projetos e estabelece o caminho ótimo para o sucesso do programa.

No Guia Padrão de Gerenciamento de Programas do PMI, encontram-se documentados os processos recomendados para gestão de programa e esses se dividem nos mesmos cinco grupos do gerenciamento de projeto, sendo que as quantidades de aplicações e processos são adequadas à gestão de programa, conforme apresentamos abaixo.

- **Iniciação (3 processos)**
 - ✓ *Initiate Program.*
 - ✓ *Authorize Projects.*
 - ✓ *Initiate Team.*
- **Planejamento (14 processos)**
 - ✓ *Develop Program Management Plan.*
 - ✓ *Interface Planning.*

- ✓ *Transition Planning.*
- ✓ *Resource Planning.*
- ✓ *Scope Definition.*
- ✓ *Create Program WBS.*
- ✓ *Schedule Development.*
- ✓ *Cost Estimating and Budgeting.*
- ✓ *Quality Planning.*
- ✓ *Human Resource Planning.*
- ✓ *Communications Planning.*
- ✓ *Risk Management Planning and Analysis.*
- ✓ *Plan Program Purchases and Acquisitions.*
- ✓ *Plan Program Contracting.*
- **Execução (7 processos)**
 - ✓ *Direct and Manage Program Execution.*
 - ✓ *Perform Quality Assurance.*
 - ✓ *Acquire Program Team.*
 - ✓ *Develop Program Team.*
 - ✓ *Information Distribution.*
 - ✓ *Request Seller Responses.*
 - ✓ *Select Sellers.*
- **Monitoramento e Controle (12 processos)**
 - ✓ *Integrated Change Control.*
 - ✓ *Resource Control.*
 - ✓ *Monitor and Control Program Work.*
 - ✓ *Issue Management and Control.*
 - ✓ *Scope Control.*
 - ✓ *Schedule Control.*
 - ✓ *Cost Control.*
 - ✓ *Perform Quality Control.*
 - ✓ *Communications Control.*
 - ✓ *Performance Reporting.*
 - ✓ *Risk Monitoring and Control.*
 - ✓ *Program Contract Administration.*
- **Encerramento (3 processos)**
 - ✓ *Close Program.*
 - ✓ *Component Closure.*
 - ✓ *Contract Closure.*

Os 39 processos são descritos de maneira simplificada e objetiva e muitos se originam no gerenciamento de projetos.

A figura 2 abaixo apresenta os processos distribuídos pelas áreas de conhecimento.



Project Management Knowledge Areas	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
Integration Management	Initiate Program Authorize Projects	Develop Program Management Plan - Interface Planning - Transition Planning - Resource Planning	Direct and Manage Program Execution	Integrated Change Control Resource Control Monitor and Control Program Work Issue Management and Control	Close Program Component Closure
Scope Management		Scope Definition Create Program Work Breakdown Structure		Scope Control	
Time Management		Schedule Development		Schedule Control	
Cost Management		Cost Estimating and Budgeting		Cost Control	
Quality Management		Quality Planning	Perform Quality Assurance	Perform Quality Control	
Human Resource Management	Initiate Team	Human Resource Planning	Acquire Program Team Develop Program Team		
Communications Management		Communications Planning	Information Distribution	Communications Control Performance Reporting	
Risk Management		Risk Management Planning and Analysis		Risk Monitoring and Control	
Procurement Management		Plan Program Purchases and Acquisitions Plan Program Contracting	Request Seller Responses Select Sellers	Program Contract Administration	Contract Closure

Fonte: *The Standard for Program Management* – PMI pg 84.

Figura 2 – Mapa Grupos de Processos e Áreas de Conhecimento.

5 Áreas de Conhecimento em Gestão de Programa

Para um melhor entendimento das atribuições das áreas de conhecimento, apresentamos abaixo um resumo das atuações de cada uma das áreas.

5.1 Gerenciamento de Integração

Nesta área de conhecimentos, encontram-se os processos que integram os diversos elementos de gerenciamento do Programa, identificando, definindo, combinando, unificando e coordenando os grupos de processos de gerenciamento programa.

5.2 Gerenciamento do Escopo

Temos nesta área de conhecimento processos relacionados às definições e verificação de todo o trabalho que será produzido para alcançar os objetivos e o término do programa com sucesso.

5.3 Gerenciamento de Tempo

Esta área de conhecimento contém os processos relativos à gestão de recursos ao longo do tempo previsto para execução dos projetos do programa. Gerenciando tempo, pode-se monitorar, readequar e realocar recursos entre projetos para que os prazos planejados para execução do programa possam ser cumpridos.

5.4 Gerenciamento de Custos

O grupo de processos desta área de conhecimento permite planejar, estimar, orçar, controlar e realocar os custos e verbas dos projetos de forma a conduzir o programa dentro do orçamento previsto.

5.5 Gerenciamento da Qualidade

Um programa tem como um dos seus principais itens de sucesso a validação, a certificação do atingimento dos objetivos propostos em cada um dos projetos. Como ferramenta desta área de conhecimento temos os processos de gestão e garantia da qualidade que permitirão gerir adequadamente esses atingimentos.

5.6 Gerenciamento de Recursos Humanos

Nesta área de conhecimento, resumem-se os processos que permitem organizar e gerenciar de maneira adequada as equipes que compõe os projetos, permitindo a otimização e realocação de recursos com conhecimentos específicos e necessários aos vários projetos do programa.

5.7 Gerenciamento da Comunicação

É considerada uma das áreas de conhecimento mais importante na gestão de programa, sendo responsável por coordenar a coleta de dados, a geração de informação, a divulgação e a armazenagem das informações entre os projetos e a alta administração, no momento correto e na forma adequada, proporcionando um veículo eficiente de transmissão da informação.

5.8 Gerenciamento de Riscos

Esta área de conhecimento propõe processos de gerenciamento de riscos ligados a eventos não previstos, ou ainda, previstos, mas não administrados durante o ciclo de vida do programa. O Gerenciamento de Riscos identifica, monitora e controla os riscos dos projetos,

Projeto: MJ/SE-RIC	Emissão: 16/06/2015	Arquivo: 20150616 MJ RIC - RT Monitoramento e Controle do Programa - Metodologia de Gestão de Programa.docx	Pág.13/56
--------------------	---------------------	---	-----------

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.

É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.

auxiliando na criação de planos de ações corretivas, bem como na execução das atividades com foco nos riscos de alto nível que afetem vários projetos simultaneamente.

5.9 Gerenciamento de Aquisições/Contratações

Contém lista de processos que geram a estratégia das aquisições de produtos, serviços para os projetos, bem como propõe processos e estratégias de contratação.

6 GRUPOS DE PROCESSOS PARA RIC

Tomando como base o arcabouço teórico pesquisado e considerando as particularidades e peculiaridades do Programa RIC e seus projetos, foram selecionados 21 processos do PgMBoK a serem utilizados para gerenciamento do Programa. Os artefatos elaborados para a gestão do programa encontram-se na seção Anexos deste relatório.

Os processos de Gerenciamento de RH, Gerenciamento de Partes Interessadas e Gerenciamento de Custos foram adequados em nível de Projetos, porém sua execução foi realizada no nível programa devido às características peculiares do Ministério da Justiça.

6.1 Adequação de Processos

Abaixo apresentamos a lista dos processos selecionados para compor a Metodologia de Gerenciamento de Programa adotada para o RIC. É importante ressaltar que vários processos que compõe a estrutura de programa não serão evidenciados neste relatório por serem atividades e processos pertinentes às atividades do Ministério da Justiça, tais com Desenvolvimento do Time do Programa, Seleção de Fornecedores, Administração de Contratos, Relatórios de Desempenho, dentre outros. Processos como, Iniciação de Time, Planejamento de Recursos Humanos, Planejamento de Contratação do Programa foram tratados em alto nível com informações originadas nos projetos.

6.1.1 Iniciação

Neste grupo, foram selecionados 2 processos, conforme abaixo.

1. Desenvolver o Termo de Abertura do Programa.
2. Identificar as Partes Interessadas.

6.1.2 Planejamento

Para este Grupo, foram selecionados 07 processos, conforme abaixo.

1. Definir o Escopo do Programa.
2. Criar a EAPg.

3. Estimar os Custos.
4. Desenvolver o Cronograma.
5. Plano de Gerenciamento de Riscos.
6. Plano de Gerenciamento do Programa.
7. Plano de Comunicação.

6.1.3 Execução

Dentre os processos do grupo execução, serão utilizados 04, conforme abaixo.

1. Orientar e Gerenciar a Execução do Programa.
2. Gerenciar a Equipe do Programa.
3. Distribuição das Informações.
4. Realizar a Garantia da Qualidade.

6.1.4 Monitoramento e Controle

Neste grupo, foram selecionados 6 processos, conforme abaixo.

1. Coordenar e Gerenciar trabalhos do Programa.
2. Realizar o Controle Integrado de Mudanças.
3. Controlar os Riscos.
4. Controlar o Escopo.
5. Controlar o Cronograma.
6. Gestão das Comunicações.

6.1.5 Encerramento

Todos os dois processos deste grupo serão utilizados e estão relacionados a seguir.

1. Encerrar o Programa.
2. Encerrar as Aquisições.

Sendo assim, temos um total de 21 processos a serem executados no gerenciamento dos projetos do RIC.

6.2 Relação de Artefatos de Projeto

Os artefatos de programa foram elaborados utilizando-se como referência os modelos definidos pela Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça, a qual também tem como base as recomendações do PMBoK.

Descrição
TERMO DE ABERTURA DO PROJETO.
MATRIZ DE REGISTRO DAS PARTES INTERESSADAS.
PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.

Projeto: MJ/SE-RIC	Emissão: 16/06/2015	Arquivo: 20150616 MJ RIC - RT Monitoramento e Controle do Programa - Metodologia de Gestão de Programa.docx	Pág.15/56
--------------------	---------------------	---	-----------

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.

É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.

DICIONÁRIO EAP.
PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO.
PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRONOGRAMA.
PLANO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO.
MATRIZ DAS COMUNICAÇÕES.
MATRIZ DE RISCO.
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.
PLANO DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS.
REGISTRO DAS SOLICITAÇÕES DE MUDANÇA.
FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS.
CHECKLIST DE AUDITORIA.
REGISTRO DE REUNIÃO.
DEFINIÇÃO DE EQUIPE.
MATRIZ DE RESPONSABILIDADE.
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.
PLANILHA DE CONTROLE CUSTOS.
PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO.
REGISTRO DAS LIÇÕES APRENDIDAS – CONSOLIDADO.
REGISTRO DAS LIÇÕES APRENDIDAS – HISTÓRICO.
TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO.
CRONOGRAMA <i>PROJECT</i> .

Cada um dos artefatos foi criado contendo as descrições e orientações necessárias sobre informações de entradas, ferramentas e técnicas a serem utilizadas para elaboração dos mesmos.

Por meio de um trabalho coordenado e interdependente entre as equipes da SE e da Universidade de Brasília, as atividades de elaboração deste RT foram planejadas, discutidas, executadas e documentadas.

As atividades e seus respectivos artefatos e Relatório Técnico (RT) foram desenvolvidos, considerando a metodologia de programa estabelecida para o programa RIC, bem como utilizando de opinião de especialistas em Gestão de Programa e Projetos, o que foi fundamental para a definição detalhada e a seleção dos processos a serem elaborados e utilizados pelo grupo de gerentes de projetos do Programa RIC.

As atividades envolvidas nessa etapa observaram formalmente a execução dos passos da metodologia elencada para gestão do projeto, PMI/PMBok.

A equipe da UnB considera que teve acesso a todas as informações necessárias à boa condução dos trabalhos e que a disponibilização dessas informações pela equipe da SE, assim como as atividades conjuntas de análise e discussão, levou a etapa do projeto a bom termo.

**ANEXO I – Artefatos do Programa****1. Termo de Abertura do Programa****1 - INFORMAÇÕES INICIAIS**

Título do Projeto	Programa RIC.
Demandante	Comitê Gestor do SINRIC.

2 - DESCRIÇÃO DO PROJETO

Justificativas	Atualmente, a República Federativa do Brasil conta com sistema de identificação dos brasileiros natos e naturalizados, amparado pela Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983. Essa lei assegura validade nacional às Carteiras de Identidade, ou Cédulas de Identidade; confere também autonomia gerencial às Unidades Federativas no que concerne à expedição e controle dos números de registros gerais emitidos para cada documento. Por meio da Lei 9.454/97, regulamentada pelo Decreto 7.166/10, foi instituído o número único de Registro de Identidade Civil e consequentemente a criação do SINRIC – Sistema Nacional do Registro de Identidade civil, o qual prevê a administração centralizada dos dados biográficos e biométricos permitindo a identificação unívoca dos brasileiros natos e naturalizados.
Objetivos	Promover a implantação do Sistema Nacional de Registro de Identificação Civil, nos termos da Lei 9.454 de 1997. Neste contexto, deverá ser fornecido a cada brasileiro nato ou naturalizado, um número único que o identificará em suas relações com a sociedade e com os organismos governamentais e privados. O Programa RIC prevê a administração central dos dados biográficos e biométricos no Cadastro Nacional de Registro de Identificação Civil (CANRIC) e ABIS (do inglês, <i>Automated Biometric Identification System</i>), respectivamente, garantindo assim a não duplicação de registros e a consequente identificação unívoca. O Programa RIC, portanto, visa a implantação de um novo modelo de gestão da identificação civil nacional, agregando valor à cidadania, à gestão administrativa, à simplificação do acesso aos serviços disponíveis ao cidadão e à segurança pública do país.
Visão	Ser instrumento de cidadania a partir da identificação civil de todo brasileiro, tornando suas relações com o Estado e a Sociedade mais seguras e eficazes.
Missão	Garantir a todo brasileiro a identificação civil nacional individualizada e fidedigna, por meio de biometria e biografia.
Alinhamento Estratégico	Programa 2070 – Segurança com Cidadania, Objetivo 0835 – Implantar e Garantir o funcionamento do Sistema Nacional de Registro de Identificação Civil, constante no PPA 2012-2015. Planejamento Estratégico do SINRIC aprovado pelo Comitê Gestor em 04/04/2014.
Benefícios do Gerenciamento por Programa	O Programa RIC possui como principais benefícios o gerenciamento de alto nível, a identificação, racionalização, otimização, monitoramento e o controle dos recursos e de tarefas interdependentes dos projetos que o compõe. Além disso, provê a otimização da alocação dos recursos humanos compartilhados, identificação de sinergia, interdependência e precedência de tarefas nos vários projetos, gestão integrada dos cronogramas dos projetos, priorização de tarefas, otimização de custos de aquisições e de recursos humanos. Por fim, o programa visa garantir o sucesso de implantação do SINRIC.
Escopo	O Programa RIC tem como Escopo: • apresentar ao comitê gestor revisão periódica do plano estratégico e do plano do programa de implantação do SINRIC, contemplando investimentos necessários, cronograma, escopo, qualidade, riscos e sustentabilidade;



	• elaborar e definir os processos, fluxos e infraestrutura necessária à implantação da gestão nacional de identidade civil, a partir do número único de Registro de Identidade Civil em todos os estados da Federação e no Distrito Federal; • propor a modernização e aprimoramento do Sistema de Identificação Civil do país; • desenvolver, implementar e integrar, por meio de uma sistemática central e padronizada de interoperabilidade das informações mínimas e necessárias, a rede nacional de identificação civil nacional; • gerenciar, monitorar, acompanhar, harmonizar e otimizar os recursos e as atividades dos projetos que compõem o Programa.
Componentes do Programa	O Programa RIC é composto de 4 eixos principais, a saber. • Sociedade e Governo ✓ Comunicação (divulgação à sociedade, uso do documento, dentre outras). ✓ Ecossistema (Aplicações <i>e-gov</i>, modernização da gestão pública e transações entre cidadãos). ✓ Sustentabilidade (marco normativo, orçamento, estrutura, definição de atribuições dos parceiros). • Documento RIC ✓ Suporte Documental (elementos de segurança para novo documento de identidade). ✓ Suporte Tecnológico (<i>chips</i> e memória do documento). ✓ Certificado Digital (assinatura eletrônica). • Sistemas Tecnológicos ✓ CANRIC (cadastro biográfico). ✓ ABIS (cadastro biométrico). ✓ Barramento (interface com sistemas diversos). ✓ Sistema Cadastramento Estadual (p/ estados sem sistemas de identificação). • Suporte à Biometria, ao Controle, à Qualidade e à Auditoria. ✓ Procedimentos e Processos (coleta biográfica e biométrica, segunda via etc.). ✓ Qualidade (auditoria, homologação e testes).
Riscos de Alto Nível	• Dificuldade de priorizar o Programa RIC junto ao Governo Federal. • Não aprovação de estrutura organizacional. • Conflito de interesses entre as partes interessadas do programa. • Descontinuidade decorrente de mudanças de governo. • Falta de credibilidade por parte da sociedade e meios de comunicação acerca da importância, funcionalidade e aplicabilidade do RIC. • Interpretação por parte da sociedade de que o RIC seja uma forma de controle e vigilância social. • Entendimento por parte da sociedade e meios de comunicação de que o RIC consiste apenas na etapa de emissão do número ou documento. • Desenvolvimento de iniciativas estaduais isoladas e possivelmente conflitantes com o modelo do SINRIC.
Cronograma de Marcos	• Diagnóstico da Identificação Civil no Brasil. • Estudo e recomendação de biometrias mais adequadas à Identificação Civil. • Definição do Modelo de Gerenciamento de Identidade do RIC. • Diretrizes em Interoperabilidade e Dados Abertos. • Estudo sobre os custos da não implementação do RIC (financeiros, econômico-sociais, crimes ligados à falsificação de identidade, limitações de acesso ao crédito, etc.). • Proposta de estrutura organizacional. • Proposta de modelos de financiamentos aplicáveis. • Estudo da legislação em vigor e em trâmite no Congresso Nacional, aplicáveis à identificação civil e acesso a dados pessoais. • Elaboração de Proposta de Atualização de Dispositivos Legais. • Estudo de custo benefício e propostas de modelos de artefato. • Proposição dos grupos de serviços e seus padrões evolutivos. • Homologação da Solução Tecnológica do RIC. • Definição dos Requisitos e Indicadores de Aferição de Qualidade.

	- Definição de Modelo de Auditoria Interna e Externa. - Definição dos Requisitos e Indicadores de Qualidade. - Elaboração do plano de comunicação de lançamento do RIC. - Propostas de Interoperação com potenciais aplicações governamentais, privadas e parceiros internacionais. - Publicação de regras de uso do RIC na interoperação com parceiros governamentais, privados e internacionais. - Plano de lançamento nacional do RIC;(Piloto). - Implantação da infraestrutura permanente do RIC.	
Governança	Será criado Comitê de Governança composto pelos Gerentes de Projeto do Programa e Diretor do Programa. Quaisquer questões que necessitem ser alteradas e que afetem os objetivos estratégicos definidos no Planejamento Estratégico do SINRIC devem ser encaminhadas ao Comitê Gestor para análise e deliberação. A estrutura organizacional de Governança do Programa RIC contempla as entidades responsáveis por cada projeto.	
Orçamento Estimado	R\$ 1,5 Bilhão a R\$ 6,3 bilhões (dependente das alternativas de documento).	
Patrocinador	Nome	Cargo
	Marivaldo de Castro Pereira.	Secretário-Executivo do Ministério da Justiça.
Diretor do Programa	Hélvio Pereira Peixoto .	

3 - PREMISSAS E RESTRIÇÕES DO PROGRAMA

Premissas	
1	Implantação do Registro de Identidade Civil, nos termos da Lei 9.454/97.
2	Assinatura dos convênios por todos os entes federados nos termos da Lei 9.454/97;
3	Alocação de servidores públicos em número suficiente e com dedicação exclusiva para compor o time dos Projetos que compõem o Programa RIC.
4	Elaboração e aprovação de Planejamento Estratégico.
5	Criação por parte do governo de estrutura organizacional para dar suporte ao Programa RIC.
6	Aprovação pelo Comitê Gestor das recomendações elaboradas pelo Programa RIC.
7	Estudo do estado da arte, utilização de pesquisas e conhecimentos científicos necessários ao desenvolvimento e implantação do SINRIC.
8	Criação de modelo de sustentabilidade para o SINRIC.
9	Definições dos Escopos dos Projetos e subprojetos.

Restrições	
1	Restrição Orçamentária.
2	Atuação conjunta com TSE.
3	Aderência ao Planejamento Estratégico.

4 - APROVAÇÃO

Aprovado por	Assinatura	Data:
Nome: <i>Marivaldo de Castro Pereira</i> Cargo/Função: <i>Secretário-Executivo do Ministério da Justiça</i>		__/__/__

2. Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

1 - INFORMAÇÕES INICIAIS

Título do Programa	Programa RIC.
Demandante	Comitê Gestor do SINRIC.

2 - PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Objetivo do Plano de gerenciamento das partes interessadas	Gerenciar as partes interessadas do programa requer um plano desenvolvido e aprovado durante a fase inicial, englobando os processos necessários para identificar as partes interessadas, analisar suas expectativas e a capacidade de impactar o programa e principalmente, desenvolver estratégias para garantir o engajamento adequado das mesmas buscando atender aos objetivos do programa. O plano de gerenciamento das partes interessadas descreve os processos usados de modo a garantir o engajamento dessas partes desde a identificação dessas até o encerramento do programa.															
Método de gerenciamento das partes interessadas	A Metodologia adotada, descrita abaixo, está baseada no Guia PMBOK® do PMI®, na aplicação e integração dos grupos de processos de gerenciamento de projetos e é adaptada aos processos do Programa RIC e a cultura do MJ.															
Processos de Partes interessadas	• Identificar as partes interessadas: processo de identificar todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo programa e documentar as informações relevantes relacionadas aos seus interesses, nível de engajamento e impacto no sucesso do programa. • Planejar o gerenciamento das partes interessadas: processo de desenvolver e descrever de forma detalhada e clara neste plano, estratégias eficazes de modo a garantir o engajamento adequado das partes interessadas no programa com base nos levantamentos feitos no processo “Identificar as partes interessadas”. • Gerenciar o engajamento das partes interessadas: processo de comunicar e interagir com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem, conforme descrito neste plano. • Controlar o engajamento das partes interessadas: processo de monitorar relacionamentos entre partes interessadas, ajustar estratégias para engajar partes interessadas, eliminando as resistências e aumentando o suporte ao programa.															
Identificação das partes interessadas	As partes interessadas serão classificadas de acordo com sua importância no projeto, suas principais responsabilidades, expectativas e necessidades de comunicação estão descritas no documento Registro das partes interessadas.															
Gerenciar o engajamento das partes interessadas	Classificação das partes interessadas <table><tr><th>Nível de influência</th><th>Poder</th><th>Estratégia</th></tr><tr><td>Baixo.</td><td>Baixo.</td><td>Monitorar.</td></tr><tr><td>Baixo.</td><td>Alto.</td><td>Manter satisfeito.</td></tr><tr><td>Alto.</td><td>Baixo.</td><td>Manter informado.</td></tr><tr><td>Alto.</td><td>Alto.</td><td>Gerenciar de Perto.</td></tr></table>	Nível de influência	Poder	Estratégia	Baixo.	Baixo.	Monitorar.	Baixo.	Alto.	Manter satisfeito.	Alto.	Baixo.	Manter informado.	Alto.	Alto.	Gerenciar de Perto.
Nível de influência	Poder	Estratégia														
Baixo.	Baixo.	Monitorar.														
Baixo.	Alto.	Manter satisfeito.														
Alto.	Baixo.	Manter informado.														
Alto.	Alto.	Gerenciar de Perto.														



Controlar o engajamento das partes interessadas	No documento Registro das partes interessadas, essas partes são classificadas de acordo com a sua importância no programa e com suas expectativas. Serão feitas reuniões mensais com a equipe do programa para: • verificar se as expectativas em relação ao programa continuam as mesmas; • identificar novas partes interessadas; • verificar quais partes interessadas se tornaram mais importantes para o sucesso do programa e rever as estratégias para engajá-las; • identificar se existem problemas de relacionamento ou de engajamento entre a equipe do programa; • identificar e avaliar pontos de atenção relacionados com engajamento; • avaliar o tempo de resolução dos problemas e se houve dificuldade de engajamento de membros da equipe; • avaliar os problemas, suas causas e verificar se não estão atreladas com resistência de alguma parte interessada. • verificar se existem pessoas resistentes ao programa que estão impactando negativamente.
Documentos Relacionados	Registro das Partes Interessadas.

APROVAÇÃO

Aprovado por	Assinatura	Data:
Nome: <i>Hélio Pereira Peixoto</i> Cargo/Função: <i>Diretor do Programa RIC</i>		__/__/__

3. Registro das Partes Interessadas

REGISTRO DAS PARTES INTERESSADAS - PROGRAMA RIC

Id	Nome	Órgão/ Empresa	Cargo	E-mail	Tel.	Expectativas	Nível de Influência	Poder	Estratégia
1		Ministério da Justiça.				Modelo de Gestão Nacional da Identidade e garantia de identificação segura. Polícia Federal e Polícia Rodoviária Federal: Eficiência em investigações criminais e identificação.	Alto.	Alto.	Gerenciar de Perto.
2		Ministério do Planejamento.				Modernização da Gestão Pública com potencial de redução da burocracia. Economia de recursos públicos.	Alto.	Alto.	Gerenciar de Perto.
3		Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.				Desenvolvimento nacional em tecnologias, processos e produtos afetos à identificação e multibiometria.	Baixo.	Baixo.	Monitorar.
4		Gestores de cadastros nacionais (Mprev, MDS, MS, MF, TSE...).				Depuração de bases de dados (CNS, CadUnico, CPF, Cadastro de Eleitores). Redução de fraudes.	Alto.	Baixo.	Manter Informado.
5		Instituto Nacional de Tecnologia da Informação.				Ampliação de Certificação digital.	Baixo.	Baixo.	Monitorar.
6		Estados e Distrito Federal.				Garantia de identificação segura. Modernização dos processos de identificação. Polícias Estaduais.	Alto.	Alto.	Gerenciar de Perto.
7		Cidadãos e empresas (inclusive bancos).				Transações eletrônicas com empresas (e-commerce) e com governo (e-gov). Redução de filas, otimização de processos, melhor atendimento ao cidadão/cliente.	Alto.	Baixo.	Manter Informado.

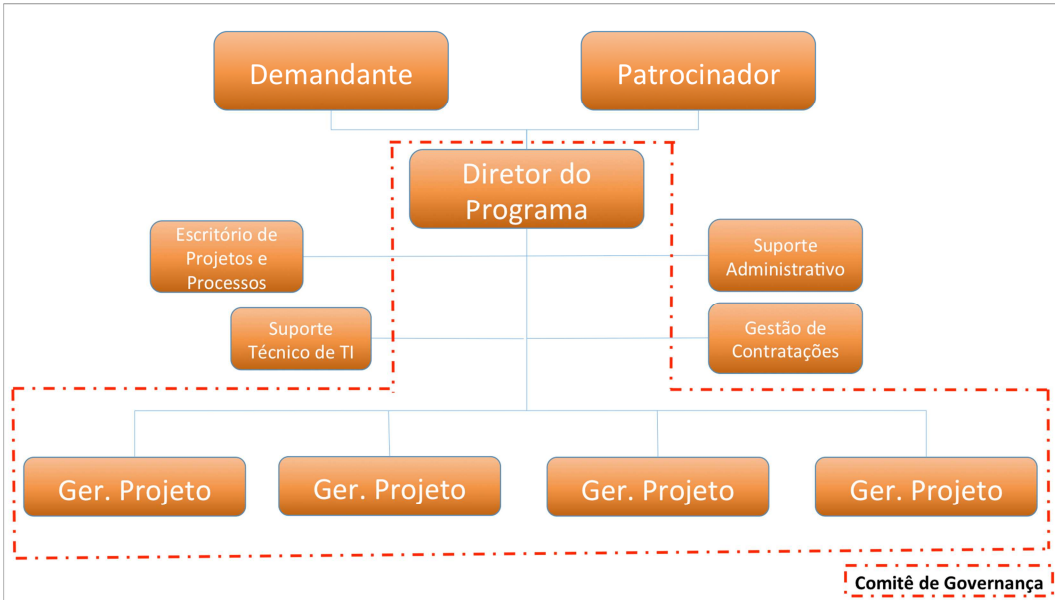
Optou-se por não personificar as partes interessadas devido a constantes mudanças dos gestores das entidades.

4. Plano de Governança do Programa

1 - INFORMAÇÕES INICIAIS

Título do Programa	Programa RIC.
---------------------------	---------------

2 - DESCRIÇÃO DO PLANO

Propósito	Este plano apresenta o escopo, a missão da governança ¹ para o Programa RIC, os principais <i>frameworks</i> que servem de base para modelos de governança e as competências únicas relativas ao tema. O Plano visa ainda normatizar os principais tópicos para viabilizar a prática da governança dentro do Programa.
Objetivos	Promover a adoção de um modelo de gestão que possibilite a integração com os processos de gerenciamento de projetos recomendados pelo “ <i>Project Management Institute- PMI</i> ”, elevando o nível de maturidade e tornando-a uma referência nesta área.
3. Estrutura Organizacional do Programa	A Figura abaixo apresenta a estrutura organizacional adotada para o programa RIC.  <pre> graph TD Demandante --> Diretor Patrocinador --> Diretor Diretor --- Escritorio[Escritório de Projetos e Processos] Diretor --- STTI[Suporte Técnico de TI] Diretor --- SA[Suporte Administrativo] Diretor --- GC[Gestão de Contratações] Diretor --- GP1[Ger. Projeto] Diretor --- GP2[Ger. Projeto] Diretor --- GP3[Ger. Projeto] Diretor --- GP4[Ger. Projeto] GP1 --- CG[Comitê de Governança] GP2 --- CG GP3 --- CG GP4 --- CG </pre>

¹ Governança é o ato de governar (-se). A governança de Programa origina-se na governança Corporativa. Governança é motor das organizações modernas e é fator fundamental para criar uma administração transparente, voltada para o benefício da instituição e a racionalização dos recursos. Fonte: Plano de Governança de Tecnologia de Informação – UFF – 2012.



Descrição dos Atores e Responsabilidades

- **Demandante (Comitê Gestor):** por meio do Decreto nº 7.166 de 5 de maio de 2010, foi instituído o Comitê Gestor do RIC, encarregado de estabelecer as diretrizes de funcionamento, disseminação e gestão do Sistema Nacional de Registro de Identidade Civil (SINRIC), e, ainda, “controle e aprimoramento do Sistema Nacional de Registro de Identificação Civil”. É responsabilidade do Comitê Gestor a análise e deliberação sobre todas as decisões estratégicas do programa.
- **Secretaria Executiva do MJ:** entidade responsável por dar suporte à implantação e execução do Programa RIC, promovendo a evolução e melhoria contínua.
- **Diretor do Programa:** responsável por acompanhar os projetos que compõe o Programa RIC, promovendo sua melhoria contínua. É sua responsabilidade, também, gerenciar a comunicação entre as partes interessadas do Programa, gerenciar o desenvolvimento do programa alinhado aos objetos estratégicos e Gerenciar Mudanças no Programa.
- **Escritório de Projetos e Processos:** tem como responsabilidade ser o guardião das metodologias a serem utilizadas no Programa, capacitar e desenvolver a equipe nas melhores práticas de gestão de projetos e de processos, consolidar documentações relativas ao Programa, apoiar o Diretor do Programa RIC na gestão dos projetos, realizando a interlocução entre os gerentes e a integração entre os projetos.
- **Gerentes de Projetos:** “Cabe ao gerente do projeto garantir que o projeto cumpra de maneira eficaz e eficiente as metas do Programa RIC e os requisitos de um amplo conjunto de partes interessadas, como definido no caso de negócio” (PMBOK, 2013). É de sua responsabilidade, ainda, conduzir, acompanhar e efetivar os projetos definidos para atender aos objetivos estratégicos do Programa, criar o plano de projeto e planos de gerenciamento relacionados ao projeto, tais como, gerenciamento do escopo, das comunicações, do tempo, dentre outros previstos nos critérios para início do projeto, especificados na seção 8 deste documento. No que tange a execução, é responsabilidade do Gerente de Projeto o monitoramento e controle do projeto, gerando relatórios de acompanhamento, análise e controle do progresso e do desempenho do projeto, a identificação das áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e a solicitação de mudanças, caso necessário. Tem com atribuição a seleção e alocação dos componentes do time de projeto, o controle financeiro, o controle das alocações de tempo, além de planejar e executar o projeto.
- **Comitê de Governança:** é constituído pelo Diretor do Programa e Gerentes dos projetos que o compõe, e tem a responsabilidade de monitoramento e controle dos objetivos estratégicos, seus indicadores, metas e ações, gerenciando o atingimento das metas estabelecidas e comunicando aos interessados o progresso do programa e suas eventuais alterações. É responsável também, por acompanhar os riscos de alto nível do programa, avaliando os impactos no atingimento do planejamento estratégico do programa. Tem responsabilidade, ainda, por atuar na gestão da mudança. O Comitê de Governança é parte integrante do comitê de Gestão de Mudanças e tem suas responsabilidades definidas no Plano de Gestão de Mudanças.
- **Suporte Administrativo:** time responsável por administrar e executar todas as tratativas referentes a expedientes de secretaria, tais como agendamento de reuniões, solicitações de viagem, prestação de contas, controle e arquivamento de documentos administrativos e outras atividades.
- **Gestão de Contratação:** tem como responsabilidade dar suporte aos integrantes dos projetos que necessitem efetuar consultas públicas, elaboração de editais de contratação e acompanhamento dos processos de licitação e de contratação.
- **Suporte Técnico de TI:** time responsável por dar suporte em informática aos membros dos projetos, instalação de *softwares*, treinamentos básicos de sua utilização, entre outros.



Decisões de Governança	As decisões de governança do Programa RIC serão, prioritariamente, votadas pelo Comitê de Governança, e serão encaminhadas, dependendo do nível estratégico, pelo Diretor do Programa para o Comitê Gestor para análise e posterior deliberação. Cabe ao Diretor do Programa avaliar quais decisões estão sob o escopo de responsabilidade do Comitê de Governança e quais decisões precisam ser escalonadas para o Demandante (Comitê Gestor) e/ou Patrocinador (MJ/SE). As deliberações sobre os temas serão efetuadas em reunião ordinária do Comitê de Governança, sendo que, em não havendo acordo entre os membros, a decisão final cabe ao Diretor do Programa. As decisões serão registradas em ata de reunião do Comitê de Governança, que será enviada em meio eletrônico aos integrantes do Comitê de Governança e arquivada em repositório específico na rede. Decisões sobre ações que afetem ou alterem os objetivos estratégicos e, ainda, que ultrapassem o limite de responsabilidade e autoridade do Comitê de Governança serão escalonadas para o Demandante e o Patrocinador pelo Diretor do Programa.
Agenda de Reuniões	O Comitê de Governança tem suas reuniões periódicas em local a ser definido pelo Diretor do programa com sua periodicidade a ser definida na matriz de comunicações. Qualquer membro do Comitê de Governança tem autonomia para agendar uma reunião extraordinária do Comitê de Governança do Programa RIC.
Requisitos para Revisão de Performance do Programa	É responsabilidade do Comitê de Governança acompanhar a evolução do Painel de Desempenho do Programa, no qual constam os objetivos estratégicos, seus indicadores, metas e ações, os quais formam as diretrizes dos projetos que compõe o Programa, verificando a evolução e atingimento de metas individuais. Sempre que for identificada pelos membros do Comitê de Governança uma oportunidade de otimização de recursos, de ganho em escala ou uma possibilidade de aumento de sinergia entre projetos, faz-se necessária a revisão de desempenho do programa, avaliando indicadores, metas e ações que deverão ser tratadas em reunião do Comitê de Governança e, caso necessário, ser escalonada para decisão do Demandante e/ou Patrocinador. Sempre que for identificado o não alcance de uma meta ou identificados desvios relevantes nos projetos, no planejamento estratégico ou no programa como um todo, é obrigação do Comitê de Governança a elaboração de solicitação de mudança a ser enviada para análise da alta administração (Demandante e/ou do Patrocinador) para que se possa revisar a performance do programa.



Iniciar e terminar projetos	Para todos os processos, iniciação, conclusão ou alteração de projetos do Programa RIC, deverão ser elaboradas as respectivas solicitações utilizando artefatos específicos para cada uma das situações. Estes artefatos encontram-se disponíveis no repositório de modelos do Gerenciador de Documento do Programa RIC na rede, no endereço https://svn.redes.unb.br/svn/MJ/RIC/. Para criação de novos projetos dentro do Programa RIC, os itens e critérios de análise são os seguintes. • Escopo: emissão de Termo de Abertura que deve conter escopo detalhado em alinhamento com os objetivos estratégicos do Programa. • Orçamento: deve ser apresentado estudo do orçamento previsto considerando recursos humanos, recursos logísticos e equipamentos. • Prazo: devem ser apresentados cronograma de marcos e tendências de execução alinhados ao cronograma do Programa. Para que um projeto possa ser encerrado, deve ser encaminhado ao Comitê de Governança todos os documentos constantes da Lista de Verificação do Projeto disponível no repositório de modelos no servidor de rede. Alguns dos artefatos estão listados a seguir, mas não se restringem a estes. • Termo de Abertura do Projeto. • Declaração de escopo. • Solicitações de mudanças aprovadas. • Lista de verificação de implementação. • Metas e indicadores com seus atingimentos. • Encerramento de contratos. • Termo de aceite do produto Gerado. • Termo de encerramento do Projeto. É responsabilidade do Comitê de Governança a análise e deliberação sobre as solicitações, aprovando ou rejeitando.
Processo de Encerramento do Programa	Os requisitos essenciais para encerramento do Programa RIC são os seguintes. • Finalização dos projetos que compõe o Programa. • O atingimento das metas dos indicadores constantes na última versão do Painel de Desempenho do Programa. • Emissão e aprovação dos Termos de Encerramentos dos Projetos. De posse dessas informações, o Comitê de Governança avaliará os atingimentos das metas dos Objetivos Estratégicos e emitirá o Termo de Encerramento do Programa solicitando ao Demandante e Patrocinador suas aprovações, passando de Programa a processo sustentável. O termo de encerramento do programa deve conter a constatação de execução e conclusão dos objetivos estratégicos – OE's contemplados no Planejamento Estratégico, relacionando o resultado de cada um dos referidos OE's. Toda Documentação dos Projetos, tais como Registro de Lições Aprendidas, Relatórios Técnicos, dentre outros, deverão estar armazenados em repositório específico de registro de acompanhamento dos Projetos e as documentações dos produtos gerados que serão disponibilizados para a equipe responsável pela operação do produto.
Escalonamento de Novas Características	Durante o ciclo de vida do Programa e as revisões periódicas previstas na Governança, podem-se identificar necessidades de inclusão, exclusão ou alteração de características ou objetos no programa. Será emitida pelo Comitê de Governança uma solicitação de alteração de escopo do Programa, utilizando artefato específico, contendo os motivos e justificativas da mudança, encaminhado ao Demandante e/ou Patrocinador para ser incluído na pauta da reunião periódica do Comitê Gestor. Este encaminhamento deve seguir o processo definido no Plano de Comunicação do Programa.



Critérios de sucesso	A aprovação do Plano do Programa RIC pelo Secretário Executivo, a aprovação pelo Comitê Gestor de todas as recomendações técnicas para implantação do Programa, a adesão a critérios de financiamento e sustentabilidade propostos, o atingimento de pelo menos 90% (noventa por cento) das metas dos Objetivos Estratégicos e o início da operação dos sistemas e serviços são critérios de sucesso do Programa.
Abordagem do Programa e Planos	Como ferramenta de governança, existem vários padrões reconhecidos como guias das melhores práticas de gerenciamento de projetos, utilizados e aceitos internacionalmente. Dada as características do Programa RIC, o que mais se adequa é a metodologia baseada nas boas práticas estabelecidas no PMBoK (<i>Project Management Body of Knowledge</i>)- Guia de Melhores Práticas. Para padronizar os processos de gerenciamento de projetos no Programa, o Comitê de Governança define e mantém uma metodologia (documentação, guias e métricas) a ser utilizada em todos os projetos. Para manter uma padronização “mínima” dos projetos constituintes, estes devem ter, pelo menos, os seguintes artefatos. • Termo de Abertura do Projeto. • Plano de Gerenciamento do Escopo do Projeto (Escopo Detalhado, EAP e Dicionário da EAP). • Plano de Gerenciamento das Comunicações. • Plano de Gerenciamento de Riscos. • Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas. • Plano de Gerenciamento do Cronograma. Ressaltamos que esta listagem de documentos é apenas o arcabouço mínimo para adequação do Projeto ao Programa. Cabe a cada um dos Gerentes de Projeto avaliar a necessidade de elaborar, para o seu projeto específico, planos adicionais para dar suporte à atividade de gerenciamento. Os modelos dos artefatos da metodologia estão disponíveis no repositório de rede do programa. Cabe ao Escritório de Projetos propor os modelos de Documentos, controlar as alterações e versões dos modelos.
Avaliações e Efetividade	Deve constar permanentemente da pauta de reuniões do Comitê de Governança, o assunto “Avaliação de alterações do Programa e sua efetividade” cujo objetivo é ratificar ou retificar as alterações executadas no programa. Esta avaliação deve sempre levar em consideração o ganho de sinergia entre os projetos, otimização de RH e otimização financeira. As entradas deste processo são as solicitações de mudança do Programa.

3 - APROVAÇÃO

Aprovado por	Assinatura	Data:
Nome: Hêlvio Pereira Peixoto Cargo/Função: Diretor do Programa		__/__/__

5. Plano de Gerenciamento do Escopo do Programa

1 - INFORMAÇÕES INICIAIS

Título do Programa	Programa RIC.
Demandante	Comitê Gestor do SINRIC.

2 - PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Objetivo do Plano de gerenciamento do escopo	O escopo do projeto pode ser entendido como "o trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas". O plano de gerenciamento do escopo do projeto tem como objetivo documentar como o mesmo será definido, verificado e controlado, bem como criar e documentar a estrutura analítica do projeto. É imperativo que o escopo do projeto seja bem definido antes do trabalho do projeto começar.
Método de gerenciamento do escopo	A metodologia adotada está baseada no Guia PMBOK® do PMI®, na aplicação e integração dos grupos de processos de gerenciamento de projetos e é adaptada aos processos do Programa RIC e à cultura do MJ.
Definição dos processos de Gerenciamento do Escopo	De acordo com o PMBok 5ª ed., o escopo "é a soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos na forma de projeto". Os processos envolvidos no plano são descritos a seguir. - Planejar o Gerenciamento do Escopo – o processo de criar um plano de gerenciamento do escopo do projeto que documenta como tal escopo será definido, validado e controlado. - Coletar os Requisitos – o processo de determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de atender aos objetivos do projeto. - Definir o Escopo – o processo de desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto. - Criar a EAPg – o processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis (pacotes de trabalho). - Validar o escopo – o processo de formalização da aceitação das entregas concluídas do projeto. - Controlar o Escopo – o processo de monitoramento do andamento do escopo do projeto e do produto e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do projeto.
Criação da EAPg	A Estrutura Analítica do Programa – EAPg ou PWBS (<i>Program Work Breakdown Structure</i>) é uma decomposição hierárquica do escopo total do trabalho em partes menores, chamadas de pacotes de trabalho (ou entregas), que permitem seu melhor gerenciamento. Essa estrutura organiza e define o escopo total do projeto e representa o trabalho especificado. Será definido um modelo padrão para os projetos do Programa RIC, no qual, basicamente, haverá 4 níveis denominados: Subprojetos, Etapas, Entregáveis e Atividades, tendo como base para elaboração as experiências passadas das equipes dos projetos e opinião de especialistas. - Colocar no primeiro nível da EAP o nome do Projeto. - No segundo, colocar o Subprojeto. - Alocar, no terceiro nível, as fases ou etapas do projeto e seu gerenciamento. - No quarto nível colocar os pacotes de trabalho (entregáveis) do projeto. - Verificar a coerência da decomposição, ou seja, se os níveis inferiores são necessários e suficientes, e se os produtos estão claros.



Dicionário da EAP	O Dicionário da EAP trata da descrição de cada entrega do projeto, com vistas a esclarecer pontos fundamentais sobre os produtos. Definem-se como principais critérios a serem seguidos na construção do Dicionário os seguintes pontos. • Descrever os Subprojetos (se houver), as etapas e os pacotes de trabalho (entregáveis). • A descrição das entregas é de alto nível, sendo necessário detalhar melhor nos Requisitos de qualidade. • Designar o responsável pelo entregável, que deverá ser o nome de apenas um membro da equipe. • Designar a “equipe” envolvida na entrega, caso já tenha definido. A equipe estará especificada melhor no <i>Project</i> em nível atividade. • Estimar um prazo para a entrega.
Validação do Escopo	Trata-se do processo de formalização da aceitação das entregas finalizadas no projeto conforme os requisitos de qualidades definidos no dicionário da EAP.
Formalização das entregas	A formalização das entregas deverá estar de acordo com o Processo de entrega de Relatório Técnico.
Não Escopo	Corresponde aos produtos que NÃO serão entregues pelo projeto, mas que podem ser expectativas do patrocinador ou partes interessadas.
Administração do Plano	A Administração do Plano de Gerenciamento do Escopo do Programa será realizada pelo Escritório de Projetos e Processos – EPP, conforme definido na Governança do Programa.

3 - APROVAÇÃO

Aprovado por	Assinatura	Data:
Nome: <i>Hélio Pereira Peixoto</i> Cargo/Função: <i>Diretor do Programa RIC</i>		__/__/__



Ministério da Justiça

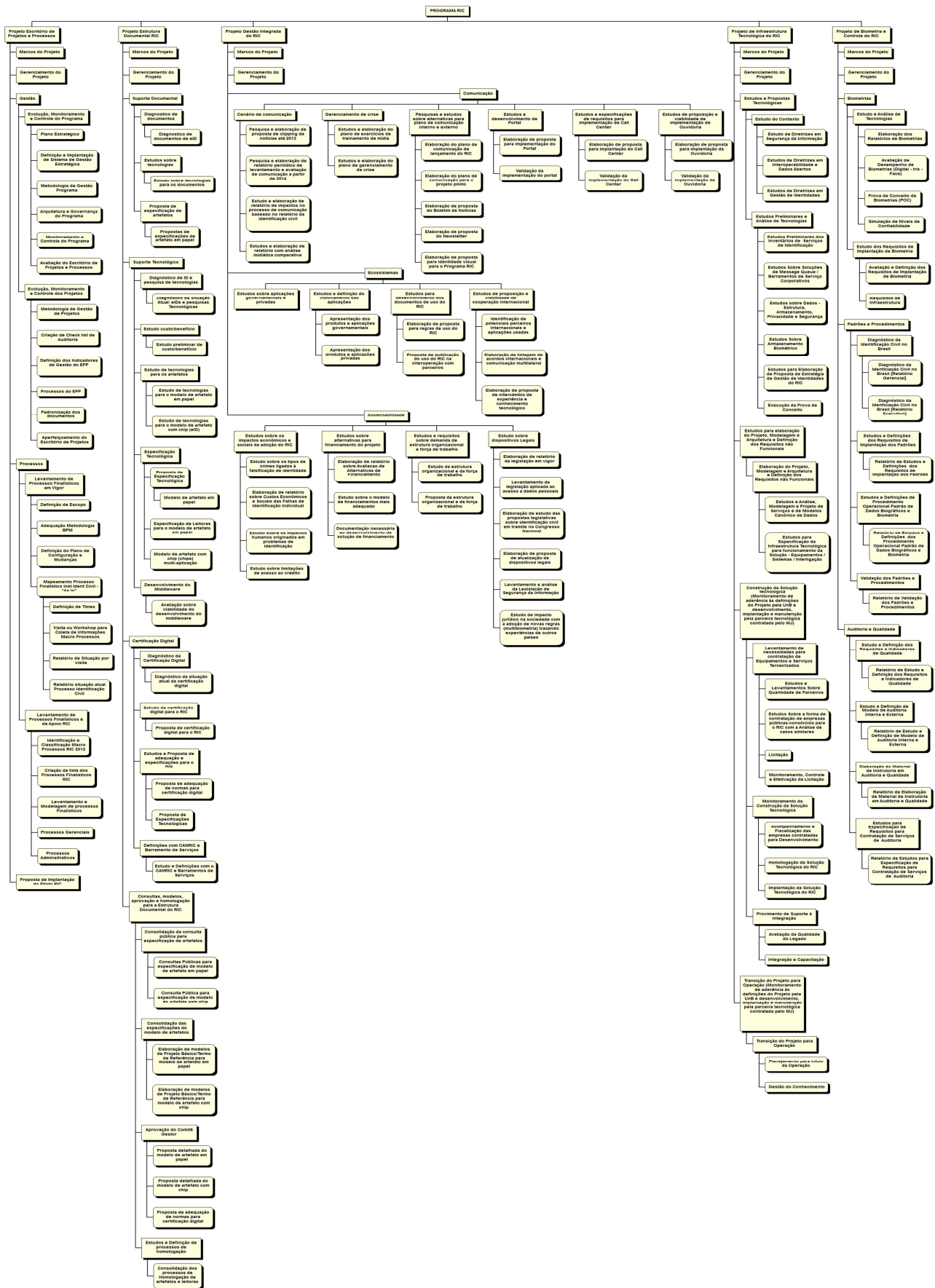


Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico



UnB

6. Estrutura Analítica do Programa (EAPg/PWBS)



Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.
É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.

7. Plano de Gerenciamento de Tempo (Cronograma)

1 - INFORMAÇÕES INICIAIS

Título do Programa	Programa RIC,
Demandante	Comitê Gestor do SINRIC,

2 - PLANO DE GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA

Objetivo do Plano de gerenciamento do cronograma	Gerenciamento do tempo é fundamental para o adequado desenvolvimento deste Programa. Assim sendo, este Plano de Gerenciamento do Tempo tem como objetivo garantir que os projetos concluam suas atividades dentro dos prazos estipulados nos cronogramas dos 4 projetos que compõe este Programa. Abaixo descrevemos como os processos relacionados ao cronograma do Programa serão executados, controlados, monitorados e encerrados e servirá como guia para a equipe de Gerentes de Projetos, EPP e Comitê de Governança, durante a execução do Programa.
Método de gerenciamento do cronograma	O controle do cronograma será feito em reuniões semanais de coordenação, conforme o planejamento de reuniões do EPP previsto no Plano de Comunicações. O avanço físico do projeto será avaliado através do acompanhamento da curva S de progresso físico, tendo como base Marcos internos e Externos, prazos de entregas dos relatórios técnicos e a efetiva realização da entrega dos RTs. O processo de gerenciamento de tempo está relacionado diretamente com o sistema de controle de mudanças do projeto, as quais só poderão ser efetuadas mediante Solicitação de Mudança específica aprovada pelo Comitê de Gestão de Mudanças.
Processos elaboração de cronograma	O Cronograma do Programa RIC deverá ser composto pela associação e vinculação dos cronogramas de cada um dos projetos que o compõe. Como regra geral o <i>MS Project</i> deverá ser configurado para que as atividades tenham agendamento automático, utilizando o calendário padrão. Cada arquivo de cronograma terá o seu nome baseado no nome do projeto conforme regra abaixo. - Projeto <nome do Projeto> do RIC. O processo de elaboração do Cronograma será dividido em 4 etapas, a saber. - Definição das atividades. - Sequenciamento das atividades. - Estimativa da duração das atividades. - Estimativa dos recursos das atividades. A seguir temos as orientações para cada etapa de elaboração do cronograma. - Definir as atividades: identificar as atividades específicas que devem ser executadas para produzir as entregas do projeto. Para correta elaboração do cronograma de cada projeto, a EAP deverá ser decomposta em 4 níveis denominados, Subprojetos, Etapas, Entregáveis e Atividades, tendo como base para elaboração as experiências passadas das equipes dos projetos e opinião de especialistas. - Sequenciar as atividades: identificar e documentar as relações de dependência entre as atividades. Após a conclusão das etapas acima, a equipe deverá definir o sequenciamento das atividades, baseando-se nas restrições quanto às relações de precedência entre as mesmas. Depois disso deverá ser criada uma etapa específica chamada Marcos, na qual serão colocados os marcos Internos e Externos de cada projeto, os quais deverão ser monitorados. Define-se como MARCOS EXTERNOS,

Projeto: MJ/SE-RIC	Emissão: 16/06/2015	Arquivo: 20150616 MJ RIC - RT Monitoramento e Controle do Programa - Metodologia de Gestão de Programa.docx	Pág.32/56
--------------------	---------------------	---	-----------

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.
É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.



Processos elaboração de cronograma	eventos de vínculo de interdependência a atividades ou etapas de outro projeto, sendo que a relação de precedência entre estes pode ser dos tipos: Término-Início (TI), Início-Início (II) ou ainda Término-Término (TT). Por MARCOS INTERNOS entende-se por eventos de grande relevância a serem monitorados internamente ao projeto, tais como entregas relevantes, finais de fases, eventos relevantes externos ao programa RIC e outros. • Estimar a duração da atividade: estimar a quantidade de períodos de trabalho que serão necessários para completar cada atividade. A duração das atividades deverá ser atribuída de acordo com os recursos disponíveis e a opinião dos especialistas. Nesse processo deve ser levado em consideração à estrutura da equipe do projeto. Os resultados serão analisados e discutidos para que se chegue a um consenso das atividades e durações necessárias para a entrega do projeto e consequentemente do Programa. • Estimar os recursos das atividades: estimar o tipo e quantidade dos recursos necessários para executar cada atividade. A cada uma das atividades relacionadas, deverão ser atribuídos recursos e duração. Na alocação de recursos por atividades devem ser consideradas as competências e a disponibilidade das equipes dos projetos. Para as atividades que necessitem de qualificações não existentes na equipe, deve-se iniciar o processo de busca e seleção de pesquisadores conforme plano de Gerenciamento de RH. • Desenvolver o Cronograma: analisar a sequência das atividades, sua duração, seus recursos e suas restrições para criar o cronograma do projeto. Cumpridas as etapas anteriores, será possível gerar a linha de base e identificar o caminho crítico dos projetos.
Controlar as mudanças do cronograma	Os prazos do projeto deverão ser atualizados e avaliados semanalmente, sendo os resultados publicados no <i>MS Project - Web</i> e apresentados nas reuniões de ponto de controle de etapas, de fase e emergenciais, previstas no plano de gerenciamento de comunicações. O patrocinador deverá ser acionado para mudanças corretivas prioritárias, nos prazos que estejam fora da alçada do gerente do projeto, e que atinjam mais de 10% de atraso ou adiantamento do tempo de execução previsto para cada fase, ou quando não houver mais reservas gerenciais disponíveis. Folga de tempo do projeto: o projeto deve prever a criação ou a determinação de uma folga ou margem de atraso no término do projeto de no máximo 10 % do tempo total. Ressalta-se que para controle de atividades será utilizada a metodologia do caminho crítico para cada etapa de fase prevista, e para cada fase do projeto. O processo de gerenciamento de tempo está relacionado diretamente com o sistema de controle de mudanças do projeto. Todas as mudanças, no prazo de entrega inicialmente previsto para o projeto, devem ser avaliadas e classificadas dentro do sistema de controle de mudanças de tempo, juntamente com a reanálise de riscos destas mudanças. Só poderão ser efetuadas alterações mediante aprovação de Solicitação de Mudança específica. O sistema de controle de mudanças nos prazos, atrasos ou adiantamentos do projeto devem ser tratados segundo o fluxo apresentado a seguir com seus resultados apresentados na reunião de ponto de controle semanal do Programa, com suas conclusões, prioridades e ações relacionadas. Fluxo 1. Atualização semanal do andamento do projeto. 2. Análise de mudança da programação verificando. 2.1. Há impacto no prazo final do projeto? 2.2. Percentual de execução do projeto é de 10%? 2.3. Atraso da atividade é maior que 10%? 3. Após as verificações acima, caso haja alguma resposta positiva, emitir Solicitação de Mudança. 4. Verificar se Solicitações de mudanças foram aprovadas.



cronograma	4.1. Caso não tenha sido aprovadas, não há necessidade de atualização do cronograma, embora o Gerente de Projeto deva seguir as recomendações do Comitê de Mudanças e buscar alternativas para cumprimento do cronograma. 4.2. Há solicitações de mudanças aprovadas? 4.2.1. Realizar alterações pertinentes no <i>MS Project</i> (tarefas, durações, etc.) 4.2.2. Atualizar artefatos afetados (Lista entregáveis, Planos, etc.). 4.3. Publicar na <i>WEB</i> via Ferramenta <i>MS Project</i>. 4.4. Fim. Priorização das mudanças nos prazos As mudanças no cronograma serão classificadas em quatro níveis de prioridade, como descrito a seguir. As mudanças no cronograma devem ser analisadas quanto ao seu impacto, não apenas no projeto em questão, mas também no programa como um todo. Neste sentido, cabe ao gerente de projeto identificar formas alternativas de solução para eliminar ou mitigar os impactos, por exemplo, transferência/terceirização de atividades, mutirão, FT, etc. Todas as alterações oriundas de SOLICITAÇÕES de MUDANÇAS serão efetivadas na ferramenta <i>MS Project</i> por representante do EPP. As atualizações semanais de evolução das atividades serão efetuadas pelos Gerentes de Projetos através do acesso <i>WEB</i> à ferramenta <i>MS Project</i>, pelo <i>link</i> abaixo e selecionando seu respectivo projeto, https://unb365.sharepoint.com/sites/pwa/Projects.aspx O gerenciamento do tempo do Programa será também monitorado e acompanhado pelo Diretor do Programa, através deste mesmo <i>link</i>. Semanalmente, na mesma data da reunião de acompanhamento do Programa, conforme previsto no Plano de Comunicações, o EPP fará a publicação das atualizações na ferramenta de gerenciamento de cronograma. Conforme recomendações descritas neste plano, o cronograma deverá ser reavaliado nas fases de planejamento e aquisições, bem como durante as reuniões de finalização de fase ou reuniões de ponto de controle de etapa. O Gerente de Projeto deve buscar resolver eventuais conflitos de recursos de forma negociada e proativa. Fica a cargo do gerente de projetos utilizar mecanismos para identificação de conflito de recursos na ferramenta <i>Microsoft Project</i>.
Ferramentas	Para que possamos listar todos os subprojetos, suas etapas, entregáveis e tarefas do Programa RIC será utilizada a ferramenta comercial <i>MS Project 2013 SERVER</i> da Microsoft, que permite operação através de aplicação instalada em microcomputadores, bem como permite a atualização do andamento das atividades através de acesso <i>WEB</i>. Os arquivos de base de dados do <i>MS Project (.mpp)</i> devem ser armazenados no seguinte link de acesso ao <i>MS Project2013 Server</i>: https://unb365.sharepoint.com/sites/pwa/default.aspx
Papéis e Responsabilidades da Equipe do Projeto	Os responsáveis pelo plano de gerenciamento de tempo serão o gerente de projeto e o líder de equipe da fase em questão, que terão o apoio caso seja necessário do EPP. Os Gerentes de Projetos serão responsáveis pelas atualizações semanais das atividades de evolução do Trabalho e do Tempos do projeto, na ferramenta <i>MS Project Web</i>. O EPP tem a responsabilidade de verificar a atualização semanal, identificando caminhos críticos que afetem o programa, acompanhamento e suporte ao Gerentes de Projetos em toda a metodologia, responsável por efetivar na ferramenta <i>MS Project</i> as alterações originadas das solicitações de mudanças aprovadas pelo comitê de mudanças e dirimir dúvidas sobre a metodologia de gestão de tempo e da ferramenta. Todas as solicitações não previstas neste plano deverão ser submetidas à análise dos responsáveis do EPP, para serem analisadas encaminhadas ao diretor do programa para aprovação. É responsabilidade do EPP fazer <i>backup</i> mensal dos arquivos de base de dados de cronograma(.mpp) em repositório do SVN do programa.

Aprovado por	Assinatura	Data:
Nome: <i>Hélio Pereira Peixoto</i> Cargo/Função: <i>Diretor do Programa RIC</i>		__/__/__

8. Controle de custos do Programa

Resumo Financeiro Executivo

Investimento Total em 4 Anos

R\$ 1.240.467.334,92

(valor não inclui cadastramento e documento)

INVESTIMENTO TOTAL x ANO x PROJETO					Investimento Total por Projeto
	2015	2016	2017	2018	
Biometria e Controle	R\$ 3.979.100,00	R\$ 27.698.225,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 31.677.325,00
Gestão Integrada	R\$ 1.338.900,00	R\$ 96.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.435.400,00
Estrutura Documental	R\$ 1.727.138,00	R\$ 1.345.197,20	R\$ 1.345.197,20	R\$ 967.046,80	R\$ 5.384.579,20
Infraestrutura Tecnológica	R\$ 71.023.543,30	R\$ 295.473.949,30	R\$ 602.777.551,40	R\$ 221.537.575,20	R\$ 1.190.812.619,20
Escritório de Projetos	R\$ 470.336,48	R\$ 725.747,04	R\$ 725.747,04	R\$ 725.747,04	R\$ 2.647.577,60
Escritório de Processos	R\$ 3.368.114,88	R\$ 3.809.729,76	R\$ 606.242,24	R\$ -	R\$ 7.784.086,88
TOTAL GERAL PROGRAMA/ANO	R\$ 81.907.132,66	R\$ 329.149.348,30	R\$ 605.454.737,88	R\$ 223.230.369,04	

(valor não inclui cadastramento e documento)

TOTAL GERAL PROGRAMA R\$ 1.240.467.334,92

(valor não inclui cadastramento e documento)

INVESTIMENTO EM DOCUMENTO CADASTRAMENTO 200 Mi PESSOAS		
Descrição	Valor unitário	200 Mi
CADASTRAMENTO	R\$ 8,00	R\$ 1.600.000.000,00
	R\$ 12,00	R\$ 2.400.000.000,00
Sem documento	R\$ 0,05	R\$ 10.000.000,00
Doc. papel de segurança	R\$ 0,50	R\$ 100.000.000,00
Doc. policarbonato	R\$ 15,00	R\$ 3.000.000.000,00
Doc. policarbonato c/ CHIP	R\$ 30,00	R\$ 6.000.000.000,00

Valor Total é composto por:
Total Geral do Programa +
Cadastramento +
Documento

CUSTOS ECONÔMICOS

RECURSOS HUMANOS

Projeto: MJ/SE-RIC	Emissão: 16/06/2015	Arquivo: 20150616 MJ RIC - RT Monitoramento e Controle do Programa - Metodologia de Gestão de Programa.docx	Pág.36/56
--------------------	---------------------	---	-----------

Confidencial.

Este documento foi elaborado pela Universidade de Brasília (UnB) para a MJ/SE.

É vedada a cópia e a distribuição deste documento ou de suas partes sem o consentimento, por escrito, da MJ/SE.



Centro de Apoio ao
Desenvolvimento
Tecnológico



Total Projeto por categoria	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Biometria e Controle	R\$ 1.399.200,00	R\$ 1.104.400,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.503.600,00
Gestão Integrada	R\$ 1.041.500,00	R\$ 69.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.110.500,00
Estrutura Documental	R\$ 1.357.338,00	R\$ 1.082.947,20	R\$ 1.082.947,20	R\$ 794.796,80	R\$ 4.318.029,20
Infraestrutura Tecnológica	R\$ 605.608,80	R\$ 346.449,30	R\$ 555.051,40	R\$ 390.075,20	R\$ 1.897.184,70
Escritório de Projetos	R\$ 426.036,48	R\$ 689.447,04	R\$ 689.447,04	R\$ 689.447,04	R\$ 3.183.824,64
Escritório de Processos	R\$ 2.091.114,88	R\$ 2.580.029,76	R\$ 594.042,24	R\$ -	R\$ 5.265.186,88
TOTAL GERAL RH					R\$ 18.278.325,42
ESTRUTURA LOGISTICA					TOTAL
Biometria e Controle	R\$ 1.412.000,00	R\$ 429.200,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.841.200,00
Gestão Integrada	R\$ 215.000,00	R\$ 27.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 242.500,00
Estrutura Documental	R\$ 220.000,00	R\$ 70.000,00	R\$ 70.000,00	R\$ 55.000,00	R\$ 415.000,00
Infraestrutura Tecnológica	R\$ 197.500,00	R\$ 127.500,00	R\$ 222.500,00	R\$ 147.500,00	R\$ 695.000,00
Escritório de Projetos	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 100.000,00
Escritório de Processos	R\$ 1.083.000,00	R\$ 1.222.200,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.305.200,00
TOTAL GERAL EL					R\$ 5.598.900,00
CUSTOS FINACEIROS					TOTAL
SERVIÇO DE TERCEIROS	R\$ 450.125,00	R\$ 25.979.060,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 26.429.185,00
Biometria e Controle	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Gestão Integrada	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Estrutura Documental	R\$ 37.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 37.000,00
Infraestrutura Tecnológica	R\$ 70.012.534,50	R\$ 295.000.000,00	R\$ 602.000.000,00	R\$ 221.000.000,00	R\$ 1.188.012.534,50
Escritório de Projetos	R\$ 8.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 8.000,00
Escritório de Processos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL GERAL ST					R\$ 1.214.486.719,50
DIÁRIAS E PASSAGENS					TOTAL
Biometria e Controle	R\$ 528.925,00	R\$ 136.350,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 665.275,00
Gestão Integrada	R\$ 62.400,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 62.400,00
Estrutura Documental	R\$ 95.550,00	R\$ 175.000,00	R\$ 175.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 545.550,00
Infraestrutura Tecnológica	R\$ 171.900,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 171.900,00
Escritório de Projetos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Escritório de Processos	R\$ 172.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 172.000,00
TOTAL GERAL DP					R\$ 1.617.125,00
CAPACITAÇÃO					TOTAL
Biometria e Controle	R\$ 173.700,00	R\$ 37.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 211.200,00



Ministério da Justiça



Laboratório de tecnologias da tomada de decisão

Centro de Apoio ao
Desenvolvimento
Tecnológico

UnB

Gestão Integrada	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
Estrutura Documental	R\$	6.000,00	R\$	6.000,00	R\$	6.000,00	R\$	6.000,00	R\$	24.000,00
Infraestrutura Tecnológica	R\$	36.000,00	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	36.000,00
Escritório de Projetos	R\$	16.000,00	R\$	16.000,00	R\$	16.000,00	R\$	16.000,00	R\$	80.000,00
Escritório de Processos	R\$	22.000,00	R\$	7.000,00	R\$	12.000,00	R\$	-	R\$	41.000,00
TOTAL GERAL CP									R\$	392.200,00
MATERIAL DE CONSUMO									TOTAL	
Biometria e Controle	R\$	8.250,00	R\$	7.875,00	R\$	-	R\$	-	R\$	16.125,00
Gestão Integrada	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
Estrutura Documental	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
Infraestrutura Tecnológica	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
Escritório de Projetos	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
Escritório de Processos	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
TOTAL GERAL MC									R\$	16.125,00
EQUIPAMENTOS E MATERIAL PERMANENTE										
Biometria e Controle	R\$	6.900,00	R\$	3.840,00	R\$	-	R\$	-	R\$	10.740,00
Gestão Integrada	R\$	20.000,00	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	20.000,00
Estrutura Documental	R\$	11.250,00	R\$	11.250,00	R\$	11.250,00	R\$	11.250,00	R\$	45.000,00
Infraestrutura Tecnológica	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
Escritório de Projetos	R\$	300,00	R\$	300,00	R\$	300,00	R\$	300,00	R\$	1.500,00
Escritório de Processos	R\$	-	R\$	500,00	R\$	200,00	R\$	-	R\$	700,00
TOTAL GERAL MP									R\$	77.940,00

9. Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

1 - INFORMAÇÕES INICIAIS

Título do Programa	Programa RIC.
Demandante	Comitê Gestor do SINRIC.

2 - PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo do Plano de gerenciamento de Recursos Humanos	O gerenciamento dos recursos humanos do programa inclui os processos que organizam e gerenciam as equipes dos projetos no programa. A equipe do programa consiste nas pessoas com funções, papéis e responsabilidades distintas e designadas para a execução e conclusão do programa. A quantidade e o perfil dos integrantes da equipe do programa podem mudar durante a realização do mesmo. Embora as funções, os papéis e as responsabilidades sejam específicas para cada integrante da equipe do programa, o envolvimento de todos eles no planejamento do programa e na tomada de decisões é recomendado. O envolvimento e a participação dos integrantes da equipe desde o início proporcionam sinergia e agrega conhecimentos durante o processo de planejamento e fortalece o compromisso com o programa.
Método de gerenciamento das partes interessadas	Gerenciar os Recursos Humanos do programa requer um Plano de gerenciamento aprovado englobando os principais processos. Este Plano de gerenciamento de recursos humanos deve ser desenvolvido e aprovado na fase de planejamento do programa, tal que determine e identifique os recursos humanos com as habilidades e competências necessárias para a realização do programa com sucesso, bem assim para orientar os integrantes da equipe do programa sobre como os processos de Recursos Humanos serão executados.
Processos de Gerenciamento de Recursos Humanos	- Desenvolver o plano de recursos humanos — o processo de identificação e documentação de funções, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas no âmbito da equipe e do programa, além da criação de um plano de gerenciamento do pessoal. - Mobilizar a equipe — o processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para concluir as designações do programa. - Desenvolver a equipe — o processo de melhoria de competências, interação da equipe e ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do programa. - Gerenciar a equipe — o processo de acompanhar o desempenho de membros da equipe, fornecer <i>feedback</i>, resolver questões e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do programa.
Documentos padronizados de recursos humanos	Os documentos padronizados que serão utilizados nos processos de gerenciamento de Recursos Humanos serão: Matriz de Responsabilidade; Definição de equipe; Matriz de comunicação; Mapa de Habilidades; tais documentos estarão disponíveis no SVN.



Ferramentas e Técnicas	Há diversas ferramentas para auxiliar o gerenciamento de recursos humanos, as quais não limitam as possibilidades de uso de outras ferramentas, a saber. • Organogramas e descrições de cargos. • Rede de relacionamentos (<i>Networking</i>). • Teoria organizacional. • Opinião especializada. • Reuniões.
Papéis e Responsabilidades da Equipe do Programa	Os papéis e responsabilidades necessárias a cada integrante da equipe para concluir o programa, incluem, mas não se limitam a: • papel/função: posição assumida ou designada a um integrante da equipe do programa. Deve ser descrito com clareza suficiente e necessária para perfeito entendimento da responsabilidade, autoridades e limites de atuação no projeto; • autoridade: descreve o nível de autoridade de um papel/função para tomar decisões, aprovar ou rejeitar entregas, etc.; • responsabilidade: diz respeito as obrigações e ao trabalho que se espera de um integrante da equipe execute/realize para concluir as atividades do programa; • competência: são as habilidades e capacidades necessárias que um integrante da equipe possua para concluir as atividades a ele designadas, respeitando as restrições do programa.
Plano de gerenciamento de pessoal	• Mobilização do pessoal: os recursos humanos serão do próprio MJ ou de outros órgãos e/ou fontes externas contratadas. A equipe poderá executar seus trabalhos no MJ, na UNB, ou em outras localizações. • Calendários dos recursos: ferramenta que descreve os prazos necessários para integrar os membros da equipe do programa, individual ou coletivamente, bem como as atividades de mobilização devem iniciar (recrutamento). • Plano de liberação de pessoal: ferramenta que estabelece como e quando os integrantes da equipe poderão ser liberados do projeto. Um plano de liberação de pessoal reduz riscos relacionados a não entrega de artefatos, ferramentas e equipamentos do projeto. • Necessidades de treinamento: determina como e quando os integrantes da equipe obterão as competências necessárias. • Conformidade: as estratégias para cumprimento das legislações e regulamentações aplicáveis, contratos com sindicatos e outras políticas de recursos humanos estabelecidas. • Segurança: identificar as políticas e procedimentos que protegem os integrantes da equipe contra riscos de segurança.
Documentos Relacionados	Definição da Equipe. Matriz de Responsabilidade. Mapa de Habilidades. Cronograma.

3 - APROVAÇÃO

Aprovado por	Assinatura	Data:
Nome: <i>Hélio Pereira Peixoto</i> Cargo/Função: <i>Diretor do Programa RIC</i>		<u> </u> / <u> </u> / <u> </u>

10. Plano de Gerenciamento de Riscos

1 - INFORMAÇÕES INICIAIS

Título do Programa	Programa RIC.
Demandante	Secretaria Executiva do Ministério da Justiça.

2 - DESCRIÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Propósito	O propósito do Plano de Gerenciamento de Riscos do Programa RIC é definir procedimentos mínimos aplicáveis de como o Gerenciamento de Riscos deve ser executado, monitorado e controlado, sendo aplicável a todos os projetos contidos no Programa. A prática da gestão dos riscos contribui fortemente para o sucesso do Programa. Os riscos do programa são, em sua grande maioria, os riscos individuais de cada projeto que o compõe, porém existem riscos de alto nível ou organizacionais que afetam o programa diretamente e os projetos indiretamente.
Abordagem de Gestão de Risco	Os riscos a serem tratados em nível de programa são os riscos que impactam o atingimento dos objetivos estratégicos do Programa ou riscos que afetem vários projetos simultaneamente. Vale lembrar que os riscos podem afetar negativa ou positivamente o programa, e riscos positivos irão beneficiar o êxito da execução do programa. Da mesma forma utilizada em projetos, a análise de riscos do programa é composta por quatro fases que são: Identificação dos riscos, Análise quantitativa dos riscos, Análise qualitativa dos riscos e Plano de respostas aos riscos. Todavia, em Análise de Riscos de Programa deve-se levar em consideração os riscos inter-projetos, e no plano de resposta ao risco, as ações podem estar atribuídas em um ou mais projetos. A metodologia adotada para o gerenciamento de riscos é a utilização de planilha de análise de riscos contendo Matriz de Análise de Risco, Ação, Responsável e Riscos eliminados. Estas atividades ocorrerão em reuniões específicas para identificação, classificação e análise dos riscos. Os atributos dos riscos que devem ser registrados são os seguintes. ✓ Identificador do Risco (número sequencial). ✓ Responsável por acompanhar o risco. ✓ Descrição do Risco: texto descritivo contendo o evento que ao ocorrer causará impacto no projeto. ✓ Fatores de Risco: lista de fatos que justificam o risco em potencial. ✓ Descrição do Impacto: texto descritivo relacionando os principais impactos causados ao programa caso o risco ocorra. ✓ Probabilidade de Ocorrência: alta, média ou baixa. ✓ Impacto do Risco (tempo ou custo): alto, médio ou baixo. ✓ Risco Eliminado. Como resultados das análises dos riscos, deverão ser definidas as estratégias de repostas aos riscos e o Plano de resposta aos Riscos. As Estratégias de respostas aos riscos comumente utilizadas são: Eliminação, Transferência, Mitigação e Aceitação. O plano de resposta aos riscos conterá as ações da estratégia adotada bem como plano de contingência quando aplicável.
Categorias dos Riscos do Programa	A categorização dos riscos identifica a área do Programa que pode ser afetada. Quatro categorias são identificadas inicialmente, a saber: Risco Moderado (alta probabilidade), Risco Alto, Risco Baixo e Risco Moderado (Alto Impacto).



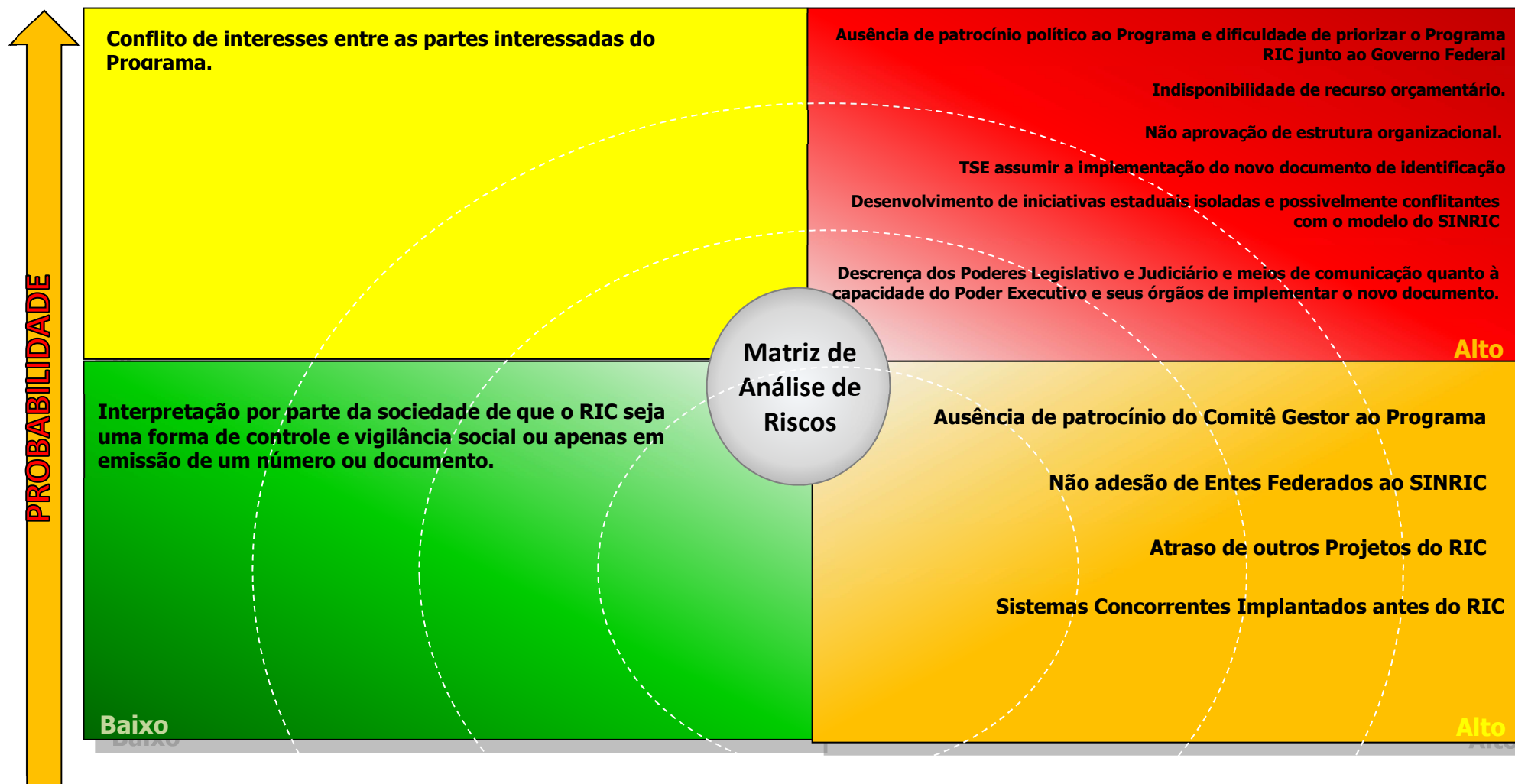
Funções e Responsabilidades	A responsabilidade pela Gestão dos Riscos está dividida em quatro grandes atores que são: Diretor do Programa, Comitê Gestor, Comitê de Governança e time de Gerentes de Projetos. Responsabilidades do Diretor do Programa ✓ Estabelecer a estratégia de Gerenciamento de risco. ✓ Realizar reuniões de Identificação e Monitoramento dos riscos. ✓ Participar do time de identificação dos riscos. ✓ Planejar respostas aos riscos. ✓ Comunicar os riscos às partes interessadas e equipes de projetos envolvidas no programa. ✓ Promover o monitoramento e controle dos riscos. ✓ Executar o plano de respostas aos riscos sempre que necessário. Responsabilidades Time de Gerentes de Projetos e Governança ✓ Participar da identificação dos riscos. ✓ Elaborar a lista de riscos do programa. ✓ Participar das reuniões de monitoramento e controle dos riscos. ✓ Realizar as tarefas do plano de resposta aos riscos. ✓ Documentar os riscos identificados, suas métricas e os resultados das ações de resposta. ✓ Acompanhar riscos residuais e secundários já identificados ou novos. ✓ Desenvolver os planos de respostas a riscos iniciados pelo Diretor do programa. Responsabilidades Comitê Gestor ✓ Participar das reuniões de monitoramento e controle dos riscos e/ou identificação de novos riscos, quando necessário. ✓ Aprovar o plano de gerenciamento de riscos e suas reservas de contingências, se houver. ✓ Aprovar o uso das reservas de contingência. É de responsabilidade de todos os atores encaminharem ao Comitê de Governança novo item que for apontado como risco, para que possa entrar em pauta da reunião ordinária de gestão e que seja efetuada sua análise.
Frequência de Análise de Riscos	Os riscos identificados no programa devem ser avaliados mensalmente, dentro da Reunião de Acompanhamento de Programa ou nos casos onde se entenda necessária análise urgente deverá ser solicitada reunião extraordinária. Como resultado, teremos atualização de, no mínimo, dois artefatos, a saber: Solicitações de Mudanças para projetos afetados e Lista de Riscos do Programa. Os riscos serão monitorados nas reuniões semanais conforme o projeto que estiver sendo tratado especificamente. Os riscos do Programa serão monitorados na apresentação mensal do EPP.
Relatório de Riscos	Elaborar relatório com base na Planilha de Análise de Riscos em ciclos trimestrais a ser entregue ao Diretor do Programa.

3 - APROVAÇÃO

Aprovado por	Assinatura	Data:
Nome: <i>Hélio Pereira Peixoto</i> Cargo/Função: <i>Gerente do Programa RIC</i>		__/__/__

11. Matriz de Risco do Programa

Análise Riscos do Programa



#	#Estratégia	Alta Probabilidade / Baixo Impacto	Ação	Responsável	Riscos Eliminados
1		Conflito de interesses entre as partes interessadas do Programa.	Articulação política.	Diretor do Programa.	
#	#Estratégia	Alta Probabilidade / Alto Impacto	Ação	Responsável	Riscos Eliminados
1	1	Ausência de patrocínio político ao Programa e dificuldade de priorizar o Programa RIC junto ao Governo Federal.	Articulação política com a Casa Civil e outros Ministérios, por meio da construção de bons argumentos e um programa sólido.	Diretor do Programa, Secretário Executivo, Ministro da Justiça, Casa Civil e Ministério da Micro e Pequena Empresa	
2	2	Indisponibilidade de recurso orçamentário.	Articulação política com a Casa Civil e outros Ministérios, por meio da construção de bons argumentos e um programa sólido e busca de alternativa de financiamento.	Diretor do Programa, Secretário Executivo, Ministro da Justiça, Casa Civil e Ministério da Micro e Pequena Empresa.	
3	3	Não aprovação de estrutura organizacional.	Articulação política com a Casa Civil e outros Ministérios, por meio da construção de bons argumentos e um programa sólido.	Diretor do Programa, Secretário Executivo, Ministro da Justiça e Casa Civil.	
4	4	TSE assumir a implementação do novo documento de identificação.	Apresentação ao Comitê Gestor e às instâncias superiores responsáveis por tomada de decisões estratégicas sobre a viabilidade do Programa RIC e Principalmente a sua concepção. 1 - Independência de fornecedores. 2 - Planejamento consistente. 3 – Transparência. 4 - Foco na cidadania. 5 - Qualidade da Informação (foco não é no cartão com <i>chip</i>).	Diretor do Programa, Secretário Executivo, Ministro da Justiça, Casa Civil e Ministério da Micro e Pequena Empresa	
5	5	Desenvolvimento de iniciativas estaduais isoladas e possivelmente conflitantes com o modelo do SINRIC.	Desenvolver um modelo nacional de identificação civil que seja atrativo ao Estados.	Diretor do Programa.	

6		Descrença dos Poderes Legislativo e Judiciário e meios de comunicação quanto à capacidade do Poder Executivo e seus órgãos de implementar o novo documento.	Valer-se da transparência e de iniciativas de <i>marketing</i> para angariar apoio e adesão ao Programa.	Diretor do Programa RIC.	
7					
#	# Estratégia	Baixa Probabilidade / Baixo Impacto	Ação	Responsável	Riscos Eliminados
1		Interpretação por parte da sociedade de que o RIC seja uma forma de controle e vigilância social ou apenas em emissão de um número ou documento.	Valer-se da transparência e de iniciativas de <i>marketing</i> para angariar apoio e adesão ao Programa.	Diretor do Programa RIC, Secretário Executivo e Ministro da Justiça.	
#	# Estratégia	Baixa Probabilidade / Alto Impacto	Ação	Responsável	Riscos Eliminados
1		Ausência de patrocínio do Comitê Gestor ao Programa.	Articulação política com os membros do Comitê Gestor, transparência e comunicação periódica.	Diretor do Programa RIC, Secretário Executivo e Ministro da Justiça.	
2		Não adesão de Entes Federados ao SINRIC	Articulação política e desenvolvimento de alternativas para cadastramento da população estadual por intermédio de outros potenciais parceiros federais (CEF, Correios, INSS, Receita Federal, etc.)	Diretor do Programa RIC, Secretário Executivo e Ministro da Justiça.	
3		Atraso de outros Projetos do RIC.	Criar ferramentas e métodos para permitir o correto e tempestivo monitoramento do andamento dos projetos, identificando e solucionando os problemas que possam acontecer antes que impactem de forma considerável no cronograma das entregas.	Diretor do Programa RIC e Escritório de Projetos e Processos.	
4		Sistemas Concorrentes Implantados antes do RIC.	Investir na comunicação dos resultados positivos do projeto. Tentar ganhar o patrocínio das autoridades com a divulgação do que está sendo feito - postura de comunicação ativa.	Diretor do Programa RIC e Secretário Executivo.	

12. Estratégia aos Riscos

Estratégia De Riscos

Nº	Descrição do Risco	Impacto	Consequências	Classificação do Risco	Responsável	Resposta do Risco	Ação	Data para Ação	Data Follow Up 1	Comentários FU1	Próximos passos
1	Ausência de patrocínio político ao Programa e dificuldade de priorizar o Programa RIC junto ao Governo Federal.	Prazo & Custo.	Inviabilidade do Programa.	Alta Probabilidade / Alto Impacto.	Diretor do Programa, Secretário Executivo, Ministro da Justiça, Casa Civil e Ministério da Micro e Pequena Empresa.	Mitigar.	Articulação política com a Casa Civil e outros Ministérios, por meio da construção de bons argumentos e um programa sólido.	03/03/2015	06/03/2015	1- A reunião de 03/03/2015 na Casa Civil contou com a participação do Ministro da Casa Civil (Aluísio Mercadante) e outras autoridades (Ministros e Secretários Executivos dos principais Ministérios). O Programa foi bem recebido, entretanto não se tomou nenhuma decisão por conta do impasse com o TSE.	Aguardando retorno da Casa Civil.
1	Ausência de patrocínio político ao Programa e dificuldade de priorizar o Programa RIC junto ao Governo Federal	Prazo & Custo.	Inviabilidade do Programa.	Alta Probabilidade / Alto Impacto.	Diretor do Programa, Secretário Executivo, Ministro da Justiça, Casa Civil e Ministério da Micro e Pequena Empresa.	Mitigar.	Articulação política com a Casa Civil e outros Ministérios, por meio da construção de bons argumentos e um programa sólido.	17/03/2015	19/03/2015	1- Reunião com Ministro Afif Domingos e seus assessores para explicar as diferenças de objetivo e implementação do Programa RIC com o Projeto RCN do TSE. 2 - Reunião com Representantes do SIRC para discussão e alinhamento com o Programa RIC, inclusive discussões sobre mudança legislativa no final de 2014, por meio de MP que agora obriga os cartórios a enviarem os dados de Registro Civil também ao Poder Judiciário. 3 - reunião com representantes do SERPRO para discussão da participação desta empresa pública no Programa.	Aguardando retorno da Secretaria de Micro e Pequena Empresa sobre reunião com Ministro do TSE.

2	Indisponibilidade de recurso orçamentário.	Prazo & Custo.	Atraso nas contratações do Programa.	Alta Probabilidade / Alto Impacto.	Diretor do Programa, Secretário Executivo, Ministro da Justiça, Casa Civil e Ministério da Micro e Pequena Empresa.	Transferir.	Articulação política com a Casa Civil e outros Ministérios, por meio da construção de bons argumentos e de um programa sólido e busca de alternativa de financiamento.	17/03/2015	19/03/2015	1 - Durante reunião com Afif Domingos, Peixoto argumentou que os grandes clientes/usuários do RIC, por exemplo, Min. da Saúde, Educação, MTE, Prev. Social e MDS, poderiam contribuir, nos próximos 03 anos com custo de cadastramento de seus cidadãos/clientes. 2 - Foi proposta a inclusão na PLOA de artigo referente ao Programa RIC. Ficou sob a responsabilidade do Secretário Executivo encaminhar ou não a proposta ao MPOG.	Continuar atuando na esfera federal com o convenciamento da importância do Programa RIC.
3	Não aprovação de estrutura organizacional.	Prazo & Custo e Qualidade.	com a execução do	Alta Probabilidade / Alto Impacto	Diretor do Programa.	Mitigar.	Articulação política com a Casa Civil e outros Ministérios, por meio da construção de bons argumentos e de um programa sólido.	26/03/2015	02/04/2015	1 - Confirmar com Celso Pereira a formalização do processo de solicitação de estrutura organizacional ao MP. 2 - As ações associadas ao tratamento do risco 01 também colaboram para atendimento deste risco.	Aguardar confirmação do MP.
1	Ausência de patrocínio político ao Programa e dificuldade de priorizar o Programa RIC junto ao Governo Federal.	Prazo & Custo.	Inviabilidade do Programa.	Alta Probabilidade / Alto Impacto.	Diretor do Programa, Secretário Executivo, Ministro da Justiça, Casa Civil e Ministério da Micro e Pequena Empresa.	Mitigar.	Articulação política com a Casa Civil e outros Ministérios, por meio da construção de bons argumentos e de um programa sólido.	23/03/2015	26/03/2015	1 - Efetuado contato telefônico com assessores da SMPE para tomar conhecimento sobre o resultado do Min Affif Domingos com Min. Dias Toffoli do TSE, entretanto não houve retorno do contato. Foi divulgado pela mídia a seguinte informação pelos links: http://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2015-03/toffoli-apresenta-dilema-proposta-de-criacao-de-registro-civil-nacional https://youtu.be/STUdcWw0Q94 https://youtu.be/uNBHyBfZ2iM 2 - Foi solicitado à SE/MJ autorização para Workshop junto a demais Ministérios clientes do RIC. Aguardando aprovação do Sec. Executivo para enviar convite aos participantes.	Acompanhar.
1	Ausência de patrocínio político ao Programa e dificuldade de priorizar o Programa RIC junto ao Governo Federal.	Prazo & Custo.	Inviabilidade do Programa.	Alta Probabilidade / Alto Impacto.	Diretor do Programa, Secretário Executivo, Ministro da Justiça, Casa Civil e Ministério da Micro e Pequena Empresa.	Mitigar.	Articulação política com a Casa Civil e outros Ministérios, por meio da construção de bons argumentos e de um programa sólido.	31/03/2015	02/04/2015	1 - Efetuado contato via whatsapp com assessores da S MPE para tomar conhecimento sobre o resultado do Min. Affif Domingos com Min. Dias Toffoli do TSE, entretanto não houve retorno do contato. 2 - Foi reenviada via e-mail a solicitação de participação do Secretário Executivo, à chefe de gabinete da SE/MJ para autorização do Workshop junto a demais Ministérios clientes do RIC. Aguardando aprovação do Sec. Executivo para enviar convite aos participantes.	Acompanhar.

4	TSE assumir a implementação do novo documento de identificação.	Prazo, Custo e Qualidade.	Inviabilidade do Programa.	Alta Probabilidade / Alto Impacto.	Diretor do Programa, Secretário Executivo, Ministro da Justiça, Casa Civil e Ministério da Micro e Pequena Empresa	Transferir	Apresentação ao Comitê Gestor e às instâncias superiores responsáveis por tomada de decisões estratégicas sobre a viabilidade do Programa RIC e Principalmente a sua concepção: 1 - independência de fornecedores; 2 - planejamento consistente; 3 - transparência; 4 - foco na cidadania; 5 - qualidade da Informação (foco não é no cartão com <i>chip</i>).	03/03/2015 09/03/2015	Reunião de apresentação do Programa RIC na Casa Civil para o ministro chefe, Aloizio Mercadante Oliva, no Palácio do Planalto 4º andar sala 435, das 14:30h às 16:00h. Tendo em vista a presença de ministros e secretários executivos dos ministérios mais influentes do Poder Executivo, cabe agora aguardar convocações para discutir a viabilidade do Programa RIC comparativamente ao RCN do TSE.	Aguardar posicionamento da SE/MJ, Casa Civil e Presidência da República.
5	Desenvolvimento de iniciativas estaduais isoladas e possivelmente conflitantes com o modelo do SINRIC.	Prazo & Qualidade.	Diminuição de atuação de todos os entes federados	Baixa Probabilidade / Alto Impacto.	Diretor do Programa.	Mitigar.	Desenvolver um modelo nacional de identificação civil que seja atrativo ao Estados.	06/04/2015 09/04/2015	O Modelo de integração com os entes federados que está sendo desenvolvido pelo RIC busca contemplar os seguintes anseios estaduais: 1 - Manter a atribuição de identificação civil das UF's; 2 - Desenvolver modelo de fornecimento de serviço de identificação com eventual remuneração às UF's; 3 - Continuar a desenvolver o programa com transparência e publicidade ao Comitê Gestor e Sociedade.	
1	Ausência de patrocínio político ao Programa e dificuldade de priorizar o Programa RIC junto ao Governo Federal.	Prazo, Custo e Qualidade.	Inviabilidade do Programa.	Alta Probabilidade / Alto Impacto.	Diretor do Programa, Secretário Executivo, Ministro da Justiça, Casa Civil e Ministério da Micro e Pequena Empresa.	Mitigar.	Articulação política com a Casa Civil e outros Ministérios, por meio da construção de bons argumentos e de um programa sólido.	10/04/2015 09/04/2015	Diretor do Programa RIC solicitou reunião com SE/MPE para discutir grupo de trabalho para o RIC, com a participação de representantes da Casa Civil.	Participar da reunião e data e hora agendada.

4	TSE assumir a implementação do novo documento de identificação.	Prazo, Custo e Qualidade.	Inviabilidade do Programa.	Alta Probabilidade / Alto Impacto.	Diretor do Programa, Secretário Executivo, Ministro da Justiça, Casa Civil e Ministério da Micro e Pequena Empresa.	Ministério da Justiça	Mitigar.	Apresentação ao Comitê Gestor e às instâncias superiores responsáveis por tomada de decisões estratégicas sobre a viabilidade do Programa RIC e Principalmente a sua concepção: 1 - independência de fornecedores; 2 - planejamento consistente; 3 - transparência; 4 - foco na cidadania; 5 - qualidade da Informação (foco não é no cartão com <i>chip</i>).	16/04/2015	23/04/2015	Reunião na Casa Civil com Luciana Cortes Roriz, Maria Paula e Roberta, na qual Peixoto apresentou premissas. Durante a reunião, Peixoto informou que seria preciso estudar toda a legislação que de alguma forma envolve a identificação civil, a saber. • Lei 7.116/83, Decreto 89.250, Lei 9.049/95, Decreto 2.170/97 e Lei 12.876/12. • Lei de Registro Civil 6.015/73, Lei 8.935/94 (Registro Civil). Também durante a reunião levantamos algumas diretrizes para discussão e elaboração da minuta de projeto de lei, a saber. • Definir competência do TSE. • Dados cadastrais coletados (biometria e biografia) seriam encaminhados tanto para o Executivo quanto para o TSE. • TSE e Executivo terão bases de dados próprias. • Padrão nacional de biometria será o conjunto constituído pelas digitais, face e a íris. • Vedar a venda do banco de dados, podendo prestar serviços, por empresa pública, de conferência dos dados. • Considerar revogar a Lei 9.454/97 e Decreto 7.166/2010. • Criar comitê paritário para Executivo e TSE com competência para estabelecer padrão de coleta, de qualidade, de rastreabilidade do processo de coleta, de auditoria, de numeração, de segurança, o tipo de documento, os dados informados no documento. Estas propostas não representam a visão do Peixoto, do MJ ou da Casa Civil, sendo tão somente uma diretriz para discussão e deliberação superior.
---	---	---------------------------	----------------------------	------------------------------------	---	-----------------------	----------	--	------------	------------	--

13. Monitoramento e Controle de Irregularidades/Riscos

MONITORAMENTO E CONTROLE DE IRREGULARIDADES

Data/ Detecção	Tipo (prazo, custo, qualidade, escopo)			Farol projeto
Planejado				
Realizado				
Consequência				
Causa				
Contramedida				
Prazo	Tendência	Responsável	Status (em andamento, atrasada, concluída, não iniciada, cancelada)	Efetiva (sim ou não)
Descrição da contramedida				

14. Plano de Gerenciamento das Comunicações

1 - INFORMAÇÕES INICIAIS

Título do Programa	Programa RIC.
Demandante	Secretaria Executiva do Ministério da Justiça.

2 - DESCRIÇÃO DO PROJETO

Propósito	Durante todo o ciclo de vida de um programa é produzida ou recebida uma grande quantidade de informações. A gestão desta informação é de responsabilidade do Diretor do Programa. Este plano de comunicação possui o propósito de identificar de forma clara como as informações serão geradas e distribuídas. O plano deverá identificar os tipos de relatórios (relatórios formais, <i>status</i> do projeto, memorandos, etc.), a frequência que os relatórios serão gerados, e em que momento deverá acontecer as reuniões. O plano de gerenciamento das comunicações descreve como os processos de comunicação serão gerenciados desde a identificação das partes interessadas até o encerramento do programa. O conteúdo deste documento não é definitivo e deve ser refinado e melhorado no decorrer da vida do programa, visando sempre o aprimoramento do plano.
Definição do processo de Comunicações	Gerenciar as comunicações do programa requer um plano de gerenciamento das comunicações desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do programa englobando os processos necessários para assegurar que as informações do programa sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada. Processos envolvidos no plano - Planejar o gerenciamento das comunicações: processo de determinar as necessidades de informação das partes interessadas no programa e definir uma abordagem de comunicação. - Gerenciar as comunicações: processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no programa, conforme planejado. - Controlar as comunicações: processo de comunicar e interagir com as partes interessadas para atender suas necessidades e solucionar as questões quando ocorrerem.
Estratégia de Comunicação	A estratégia de comunicação do Programa será detalhada na Matriz de Comunicação, na qual serão registradas as seguintes questões. - Tipo de informação. - Propósito. - Quem é o responsável. - Parte interessada que necessita da informação. - Periodicidade da informação. - Onde ocorrerão ou serão armazenadas. - Modelo. - Procedimento, Melhores Práticas.
Eventos de Comunicação	- Reunião de Ponto de Controle EPP/GPs UnB. - Reunião semanal EPP -Metodologia e Assuntos EPP. - Reunião GPs MJ. - Reunião de <i>Status</i> dos Projetos (interno) – GP e equipe do Projeto específico. - Monitoramento dos Riscos. - Plano Estratégico - Sistema de Gestão Estratégica. - Extratos mensais. - Identidade Visual do Programa. <i>Newsletter</i>. - Boletim. - Treinamento de Mídia. - Integração Equipe.



Administração do Plano	A administração do Plano de Gerenciamento das Comunicações do Programa será realizada pelo Escritório de Projetos e Processos – EPP e conforme definido na Matriz de Comunicações do Programa.															
Gerência de Questões e Problemas	Todas as questões e problemas ocorridos no programa deverão ser registrados nas reuniões de gestão. O GP usará este registro para documentar e monitorar sua solução. Posteriormente, para cada problema ou questão do projeto, o GP deverá: • identificar alternativas e pessoas envolvidas com base no plano de escalonamento descrito abaixo; • selecionar solução adequada à estratégia do Programa; • gerar as ações com responsável e data de término; • acompanhar o andamento das ações; • divulgar a solução e garantir o alinhamento dos envolvidos na solução; • facilitar a comunicação.															
Plano de Escalonamento	Para agilizar as decisões determinando níveis de alçada dentro da hierarquia do projeto e de determinados assuntos específicos foi criado o plano de escalonamento abaixo com objetivo de reunir agilmente as pessoas envolvidas na tomada de decisão. O EPP é o responsável por acionar os envolvidos para solucionar as questões conforme definição abaixo. <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nível de Escalonamento</th><th>Cargo/Função</th><th>Quando acionar</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Comunicação interna.</td><td>Gerente de Projeto.</td><td>Conforme demanda.</td></tr> <tr> <td>Comunicação entre projetos.</td><td>EPP.</td><td>Conforme demanda.</td></tr> <tr> <td>Comunicação externa – Casa Civil.</td><td>Diretor do Programa.</td><td>Conforme demanda.</td></tr> <tr> <td>Comunicação Externa – Sociedade.</td><td>Comitê Gestor do Programa.</td><td>Conforme demanda.</td></tr> </tbody> </table>	Nível de Escalonamento	Cargo/Função	Quando acionar	Comunicação interna.	Gerente de Projeto.	Conforme demanda.	Comunicação entre projetos.	EPP.	Conforme demanda.	Comunicação externa – Casa Civil.	Diretor do Programa.	Conforme demanda.	Comunicação Externa – Sociedade.	Comitê Gestor do Programa.	Conforme demanda.
Nível de Escalonamento	Cargo/Função	Quando acionar														
Comunicação interna.	Gerente de Projeto.	Conforme demanda.														
Comunicação entre projetos.	EPP.	Conforme demanda.														
Comunicação externa – Casa Civil.	Diretor do Programa.	Conforme demanda.														
Comunicação Externa – Sociedade.	Comitê Gestor do Programa.	Conforme demanda.														

3 - APROVAÇÃO

Aprovado por	Assinatura	Data:
Nome: <i>Hélvio Pereira Peixoto</i> Cargo/Função: <i>Gerente do Programa RIC</i>		<i>__/__/__</i>

15. Matriz das comunicações do Programa

Matriz das Comunicações - PROGRAMA RIC									
Cód.	Qual informação	Qual propósito	Quem é o responsável	Quem precisa da informação	Quando e Qual periodicidade	Onde ocorre ou serão armazenadas	Modelo	Procedimento, Melhores Práticas	Comentários
1	Reunião de Ponto de Controle EPP e GPs UnB.	Verificar andamento das atividades do Escritório de Projetos e Processos. Verificar andamento das entregas de análises de RTs conforme processo e prazos estabelecidos.	Escritório de Projetos e Processos – EPP.	Diretor do Programa, EPP e GPs UnB.	Semanal.	Reunião.	Registro de Reunião.	A cada reunião um GP UnB registra a reunião. O GP envia para o próximo que irá convocar e envia ao EPP para arquivamento no repositório.	Além de arquivar no repositório SVN, o EPP está fazendo backup na rede do MJ (Diretório do RIC).
2	Reunião de Ponto de Controle EPP, GPs MJ e GPs UnB.	Verificar andamento das atividades dos projetos e integração entre os projetos. As reuniões serão prioritariamente para apresentação de relatórios concluídos dos projetos.	Escritório de Projetos e Processos – EPP.	Diretor do Programa e GPs MJ.	Semanal.	Reunião.	Registro de Reunião.	A cada reunião um GP UnB registra a reunião. O GP envia para o próximo que irá convocar e envia ao EPP para arquivamento no repositório.	Além de arquivar no repositório SVN, o EPP está fazendo backup na rede do MJ (Diretório do RIC).
3	Reunião semanal EPP -Metodologia e Assuntos EPP.	Verificar andamento das atividades dos Projetos.	Escritório de Projetos e Processos – EPP.	Equipe EPP e GPs UnB.	Semanal.	Reunião.	Registro de Reunião.	GP UnB responsável registra reunião e envia por e-mail para os GPs. Arquivar no repositório.	
4	Reunião GPs MJ.	Integração e troca de conhecimentos GPs MJ e Diretor Programa.	Diretor do Programa.	GPs MJ e Diretor Programa.	Quinzenal.	Reunião.			
5	Reunião de Status do Projeto (interno).	Verificar andamento interno do projeto juntamente com sua equipe e pesquisadores	GPs UnB.	GP MJ, GP UnB e equipe projeto.	Semanal.	Reunião.			Projeto TI: as reuniões ocorrem as terças-feiras, no período da manhã. Projeto Biometria: as reuniões ocorrem as terças-feiras, no período da tarde.
6	Monitoramento dos Riscos.	Verificar o andamento dos riscos mapeados para o projeto. Nas reuniões ordinárias dos projetos nas 2 ^{as} .	GPs UnB.	Diretor do Programa e GPs MJ.	Mensal.	Reunião.	Registro de Reunião.	Nas reuniões, o GP do Projeto apresenta os riscos e se houve algum andamento ou mudança no status.	
7	Plano Estratégico - Sistema de Gestão Estratégica.	Acompanhar e gerir o Plano Estratégico do SINRIC.	Escritório de Projetos e Processos – EPP.	Diretor do Programa, Comitê Gestor e GPs MJ.	Sob Demanda.	Template.	Sistema Gestão Estratégica.		



Ministério da Justiça



Laboratório de tecnologias da tomada de decisão

Centro de Apoio ao
Desenvolvimento
Tecnológico

UnB

8	Extratos mensais.	Relatar as atividades desenvolvidas nos projetos que compõe o Programa RIC.	EPP - Vera Assis.	Coordenador UnB, Gestor do Contrato e Diretor do Programa.	Mensal.	Pasta do Projeto.	RT Modelo UnB.	Pesquisador responsável coleta informações dos projetos por e-mail, consolida e elabora o extrato mensal, envia ao Coordenador UnB para verificação. UnB formaliza entrega ao Gestor do Contrato no MJ.	
9	Newsletter.	Noticiar os acontecimentos semanais internos.	Projeto GI - Pesquisadora Danielle Ramos.	Diretor do Programa, GPs MJ, GPs UnB e equipes.	Mensal.	E-mail.	Newsletter criado pela Comunicação do Projeto GI.	Pesquisadora participa da reunião semanal, elabora conteúdo, envia para diagramação e revisão do Diretor. Envia para a equipe do RIC.	Retorno em Abr./2015.
10	Boletim.	Noticiar partes interessadas externas sobre acontecimentos do Programa RIC.	Projeto GI - Pesquisadora Danielle Ramos.	Comitê Gestor.	Sob Demanda.	E-mail.	Boletim criado pela Comunicação do Projeto GI.		Suspensão.
11	Treinamento de Mídia.	Treinar porta-vozes para falar em público sobre o Programa RIC, dar entrevista, coletivas, dentre outras demandas.	Projeto GI - Pesquisador Luiz Cláudio Ferreira.	Diretor do Programa e GPs MJ.	Sob Demanda.	Reunião.	Metodologia criada pela Comunicação do Projeto GI.		
12	Integração da Equipe.	Integrar os gestores e/ou equipes com atividades como palestras, dinâmicas, café da manhã de integração, confraternização de equipe e entre outras.	Diretor do Programa e Pesquisador Luiz Antonio.	GPs e/ou Equipes Programa RIC.	Mensal.	Reunião.	Dinâmicas elaboradas pelo Pesquisador responsável.		
13	Secretaria Executiva.	Despacho do Diretor do Programa com o Secretário Executivo sobre as decisões do Programa RIC.	Diretor do Programa e Secretário Executivo.	Secretário Executivo, Diretor do Programa, GPs MJ, GPs UNB e equipes.	Semanal.	Reunião.	Despacho.		

REFERÊNCIAS

The Standard for Program Management

ISBN: 1-930699-54-9

Published by: Project Management Institute, Inc.

Four Campus Boulevard

Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA.

Internet: www.pmi.org

Implementing Program Management

Ginger Levin, PMP, PgMP

Allen R. Green, PMP, PgMP

Templates and Forms Aligned with the Standard for Program Management -Third Edition (2013)
and Other Best Practices

International Standard Book Number-13: 978-1-4665-9774-7 (eBook - PDF)

Universidade de Brasília – UnB

Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico – CDT

Laboratório de Tecnologias da Tomada de Decisão – LATITUDE

www.unb.br – www.cdt.unb.br – www.latITUDE.eng.br

