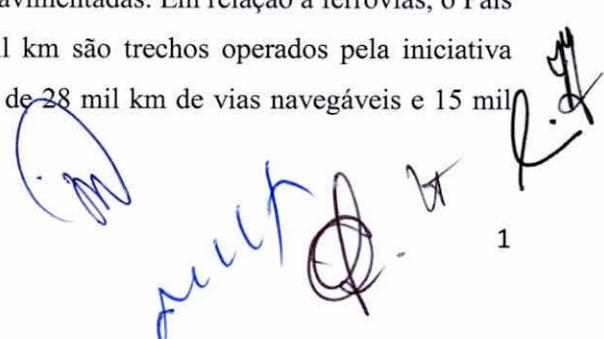


## **ATA DA 6ª REUNIÃO ORDINÁRIA DA CÂMARA DE POLÍTICAS DE GESTÃO, DESEMPENHO E COMPETITIVIDADE – CGDC – 09/12/2011**

Aos nove dias do mês de dezembro de 2011, no 4º andar do Palácio do Planalto, na sala 98, realizou-se a 6ª Reunião Ordinária da Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade do Conselho de Governo da Presidência da República (CGDC). Estavam presentes os seguintes membros da CGDC: Ministra Gleisi Hoffmann, Chefe da Casa Civil da Presidência da República, Ministra Miriam Belchior, do Planejamento, Orçamento e Gestão, o Sr. Marcio Holland, Secretário de Política Econômica do Ministério da Fazenda, representando o Ministro Guido Mantega, o Sr. Mauro Borges, Presidente da ABDI, representando o Ministro Fernando Pimentel, o Sr. Jorge Gerdau Johannpeter, o Sr. Abílio Diniz e o Sr. Henri Philippe Reichstul. Estavam também presentes o Ministro Paulo Sérgio Oliveira Passos, do Ministério dos Transportes, o General Jorge Ernesto Pinto Fraxe, Diretor Geral do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT), o Sr. José Eduardo Castelo Branco, Diretor-Presidente da VALEC - Engenharia, Construções e Ferrovias S.A., o Sr. Beto Vasconcelos, Secretário-Executivo da Casa Civil, o Sr. Luís Padilha, Subchefe de Articulação e Monitoramento da Casa Civil, o Sr. Luiz Alberto dos Santos, Subchefe de Análise e Acompanhamento de Políticas Governamentais da Casa Civil, o Sr. Valter Correia, Secretário-Executivo Interino do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o Sr. Maurício Muniz, Secretário da Secretaria do Programa de Aceleração do Crescimento – SEPAC, além de outros convidados.

Passou-se ao primeiro item da pauta, a abertura, que foi realizada pelo presidente da CDGC, Sr. Jorge Gerdau Johannpeter, e pela Ministra Chefe da Casa Civil, Sra. Gleisi Hoffmann. O presidente da CGDC encaminhou o segundo item de pauta, referente à aprovação da Ata anterior, que foi acatado por todos os Conselheiros presentes.

O terceiro item de pauta tratou da apresentação pelo Ministro dos Transportes, Sr. Paulo Sérgio Oliveira Passos sobre planejamento e ações setoriais do ministério. O Ministro iniciou contextualizando a atuação e a abrangência do ministério, destacando a infraestrutura, os investimentos, os gargalos e os cenários. O Brasil possui 76,6 mil km de rodovias, sendo que 63,5 mil km estão pavimentadas e 13,1 mil km não pavimentadas. Em relação a ferrovias, o País possui uma malha de 29,6 mil km, destes 28,5 mil km são trechos operados pela iniciativa privada. No que tange a hidrovias, o Brasil desfruta de 28 mil km de vias navegáveis e 15 mil km com potencial de navegação.



Os investimentos públicos do PAC Transportes correspondem a R\$ 50,4 bilhões em rodovias, R\$ 46 bilhões em ferrovias e R\$ 2,7 bilhões em hidrovias. As ações prevêem a expansão em 7.917 km de rodovias, além de manutenção em 55 mil km e projetos de 12.636 km. Em relação a ferrovias, estão previstos a expansão da malha em 7.917 km e a implantação do Trem de Alta Velocidade (TAV) correspondente a 510,8 km entre Rio de Janeiro, São Paulo e Campinas. Em hidrovias está prevista a estruturação de 7 corredores hidroviários (dragagem, derrocagem, sinalização e terminais de carga) e 7 terminais hidroviários, incluindo o Porto de Manaus. Além dos investimentos do PAC, está programada, também, a contratação de financiamentos da Marinha Mercante, no valor de R\$ 36,7 Bilhões, para construção e ampliação de Estaleiros e construção de embarcações.

Ao ser questionado pelo Sr. Henri Philippe Reichstul sobre ações em portos, o Ministro Paulo Passos esclareceu que o tema está fora da abrangência do Ministério dos Transportes por tratar de competência da Secretaria de Portos, vinculada a Presidência da República. A Ministra Gleisi destacou que o Ministério dos Transportes e a Secretaria Especial de Portos atuam em sintonia e que o Governo promove a discussão integrada do setor.

O Ministro Paulo Passos apresentou que os principais gargalos das rodovias do País são os níveis insuficientes de conservação e recuperação, o déficit de capacidade da malha em regiões desenvolvidas e a inadequação de cobertura nas regiões em desenvolvimento e de fronteira agrícola. Em relação a ferrovias os principais empecilhos são as invasões de faixa de domínio em áreas urbanas e nos acessos aos portos, a quantidade excessiva de passagens de nível, a falta de contornos em áreas urbanas e a extensão insuficiente da malha. Os destaques dos gargalos das hidrovias são as restrições de calado, as deficiências de sinalização e balizamento, as restrições à navegação pela inexistência de eclusas e a insuficiência e inadequação de terminais hidroviários.

Os investimentos do setor de transportes em relação ao PIB tiveram um forte ajuste na década de 70, seguido de constantes decréscimos nos anos 80 e 90. O índice saiu de 1,8% em 1975 chegando a 0,09% em 2003, quando foi revertida a sequência de queda, recuperando o indicador para o estimado em 0,7% em 2011. Os investimentos públicos eram da ordem de R\$ 1,7 bilhão em 2003, atingindo R\$ 14,7 bilhões em 2010 e deverão fechar 2011 com R\$ 16,7 bilhões. O efeito cumulativo de mais de uma década sem investimentos impacta na dificuldade em manter a estrutura existente e ampliação do volume de projetos.

A matriz de transporte atual do Brasil tem forte destaque para o rodoviário, com 58%, seguido do ferroviário (25%), aquaviário (13%) e dutoviário/aéreo (4%). Ao comparar com a matriz de transporte de outros países, observa-se uma distribuição diferenciada principalmente em relação ao transporte ferroviário, que corresponde a 43% nos Estados Unidos, 46% no Canadá e 81% na Rússia. Para buscar o equilíbrio da matriz, o plano do Ministério dos Transportes é alavancar o

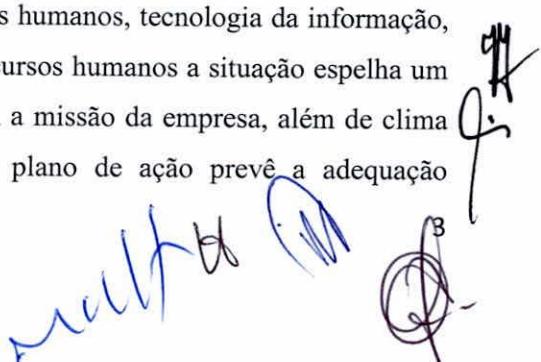
transporte ferroviário em 10 pontos percentuais até 2025, quando estima-se que o transporte rodoviário corresponda a 30%, ferroviário em 35%, aquaviário em 29%, dutoviário em 5% e aéreo em 1%.

O setor de transporte consome 26,8% da energia utilizada no País, atrás somente do setor industrial, que consome 37,5%, mas quando compara-se o consumo dos diversos setores em relação a energia derivada do petróleo, constata que o transporte utiliza 52,2% deste segmento. Para reverter esse cenário, o ministério trabalha em ações para superar limites estruturais da infraestrutura de transportes, ampliar a cobertura geográfica e assegurar que a infraestrutura seja fator indutor e catalisador do desenvolvimento. Como resultado, espera-se uma eficiência econômica, com barateamento dos fretes e aumento da competitividade, eficiência energética, com diminuição do consumo de combustível por tonelada de transporte, e sustentabilidade ambiental, com diminuição de consumo de combustíveis fosseis.

Na sequência, o Ministro Paulo Passos apresentou o plano de reestruturação dos Transportes, destacando a governança do ministério no papel de formulação e supervisão, os órgãos executores (DNIT, VALEC e FMM) e as agências reguladoras e de fiscalização (ANTT e ANTAQ). O ciclo do empreendimento inicia com o processo de formulação de políticas públicas, passando pelo Plano Nacional de Logística de Transportes e pela execução dos programas, como foco no melhor resultado. O objetivo da mudança busca fortalecer a capacidade de formulação dos planos, programas e estudos do ministério, garantindo a elevação dos padrões de desempenho do setor e aprimoramento dos instrumentos de gestão e controle, contemplando, ainda, a otimização da participação da iniciativa privada nas concessões e financiamentos. No âmbito do DNIT e da VALEC, a premissa do planejamento tem por base que as contratações tenham custos referenciais, com regras e padrões de licitação que dêem mais transparência a esse processo, além de sistemática de avaliação com indicadores de desempenho e de resultados. Para garantir esse processo, o ministério focará no fortalecimento do capital humano, tecnologia da informação e logística.

Ao ser questionado pelo Sr. Henri Philippe Reichstul sobre a força de trabalho no DNIT, o Ministro Paulo Passos esclareceu que o Departamento possui 3.300 empregados mais 2.400 terceirizados, sendo, em sua maioria, engenheiros. Em seguida, passou a palavra para o General Jorge Ernesto Pinto Fraxe, Diretor Geral do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT).

O General Fraxe iniciou apresentando a agenda de mudança no Departamento, que trabalhou em um pré-diagnóstico em quatro temas transversais: recursos humanos, tecnologia da informação, projetos e acompanhamento de ações e área meio. Em recursos humanos a situação espelha um quadro envelhecido, com competências desalinhadas com a missão da empresa, além de clima organizacional insatisfatório e discrepância salarial. O plano de ação prevê a adequação



estrutural com requisitos e exigências mínimos, plano de realização de concursos, capacitação e implantação de gestão por competência. No tema tecnologia da informação, para fazer frente à situação da obsolescência do parque e das faltas de integração de sistemas e política para a área, o DNIT trabalha com o estabelecimento de plano diretor e comitê gestor, além da modernização de equipamentos e softwares. Os dois temas apresentados impactam diretamente na área de projetos e acompanhamento de ações, mostrando deficiência na dinâmica na aprovação de projetos. A criação de escritório de gerenciamento de projetos, da reformulação e revisão do sistema referencial de custos, associado à mudança na relação do DNIT e projetistas, com sistemas atualizados, permitirá ganho de eficiência no tema. Em relação a área meio, o Departamento trabalha no mapeamento e revisão de processos e revisão de normativos.

Em seguida passou-se à apresentação do Diretor-Presidente da VALEC - Engenharia, Construções e Ferrovias S.A, Engenheiro José Eduardo Castelo Branco, que apresentou também a agenda de mudança da empresa. O objetivo estratégico da empresa é a implantação de ferrovias com menores prazos e custos, envolvendo a operação e manutenção da malha ferroviária. A gestão de risco da empresa abrange a construção e disponibilidade de das linhas e o atendimento da demanda. Para melhoria do desempenho da VALEC iniciou-se um procedimento de revisão dos 12 principais macroprocessos da companhia com o suporte, em negociação, da Consultoria INDG. A VALEC conta com um quadro de pessoal de 838 pessoas, em sua maioria herdada da Rede Ferroviária Federal (RFFSA), mas que é insuficiente para o desempenho satisfatório das ações requeridas. Para solução, estuda-se a renovação desse quadro com concurso público associado ao incentivo à aposentadoria. O ambiente tecnológico requer a implantação de sistemas corporativos, incluindo informações gerenciais, custos ferroviários e manutenção de obra. O processo de revisão organizacional irá contemplar a consolidação de unidades atualmente descentralizadas, principalmente nos estados de SP e RJ, para uma estrutura centralizada em Brasília. Com isso busca-se um custo menor de pessoal e de pagamento aos mantenedores, com aumento da receita, tornando a VALEC auto-suficiente na cobertura do custeio.

Ao responder ao questionamento dos conselheiros Sr. Jorge Gerdau e Sr. Abílio Diniz a respeito da operação do sistema ferroviário, o Diretor-Presidente da VALEC esclareceu que o objetivo da empresa na manutenção das vias e das condições de operação, destacando que vários operadores nacionais e internacionais têm demonstrado interesse de atuação no mercado brasileiro.

A ministra Miriam Belchior destacou avanço provocado pelo PAC em estabelecer um plano estratégico claro, com padrões das intervenções que precisam ser executadas e com informações gerenciais para supervisão. Ressaltou, ainda, a área de hidrovia, que necessita de

atenção especial no PAC2, inclusive com ajuda externa, mencionando que o Programa Brasil Maior provocou a necessidade de alinhar a demanda de logística e transformação.

O Sr. Jorge Gerdau mencionou que o custo em relação ao PIB de rodovias no Brasil é quase o dobro do custo praticado nos Estados Unidos, que provocou uma defasagem no setor e aumenta o desafio do DNIT.

A ministra Gleisi Hoffmann destacou os trabalhos desenvolvidos para o apoio ao diagnóstico das atividades no Ministério dos Transportes, o que foi corroborado com o comentário do Sr. Abílio Diniz relatando que as apresentações demonstraram um bom diagnóstico da área, o que facilita a melhoria da gestão. O General Fraxe ressaltou algumas deficiências do DNIT como, por exemplo, a inexistência de topógrafos nos quadros da instituição. Destacou, ainda, que a mudança na gestão tem foco na construção de bases para firmar contratos de forma que a governança esteja assegurada, ressaltou que seria importante contar com ajuda especializada para a promoção das mudanças necessárias. A ministra Gleisi enfatizou o desafio para 2012 e a possibilidade de construção desse apoio.

Os itens 4 e 5 – avaliação das atividades da CGDC em 2011 e em 2012 e o item 6 – informes sobre projetos apoiados pela CGDC (a) cronograma das ações de melhoria de desempenho dos ministérios da saúde e da justiça não foram tratados na reunião.

A ministra Gleisi e o Sr. Jorge Gerdau agradeceram a participação do Ministério dos Transportes e imediatamente passaram para o sexto item (b) da pauta, que trata do modelo de monitoramento para os projetos prioritários da Presidência, apresentado pelo Subchefe de Articulação e Monitoramento da Casa Civil (SAM), Sr. Luís Antônio Tauffer Padilha.

O Sr. Padilha iniciou a exposição apresentando o cronograma de trabalho de modelagem da sistemática de monitoramento desenvolvida em conjunto com a Consultoria McKinsey, destacando as oito frentes de estudo, com produtos específicos a serem entregues no final de cada implementação. As duas frentes que iniciaram o desenvolvimento referem-se a sistematização da forma de atuação da SAM e a otimização da forma de sua atuação com oficinas de trabalho, implementadas com entidades parceiras, para uma aplicação prática da sistemática e das metodologias. Em seguida, o Sr. Padilha apresentou a versão preliminar do fluxo de processo do monitoramento de projetos prioritários, destacando as avaliações de consistências e as metodologias utilizadas em cada atividade. Destacou, ainda, as ferramentas desenvolvidas para o monitoramento, como a Avaliação de Consistência, Escopo de Atuação e Matriz de Risco e Impacto. A Avaliação de Consistência de projetos estuda o plano de trabalho, orçamento, riscos, indicadores e metas, tornando-se um roteiro, tanto para estruturação de Projetos, quanto para a sua análise. A ferramenta Escopo de Atuação da Casa Civil no Projeto avalia o alinhamento da equipe em relação à forma ou intensidade do monitoramento. A Matriz de Risco e Impacto é utilizada para as priorizações das ações dentro de um projeto e garantia de

realização. Por fim, o Sr. Padilha apresentou o protótipo do painel de monitoramento onde mostra a situação do projeto em relação ao seu desempenho, permitindo uma visualização de alto nível dos resultados e andamento das atividades, além dos caminhos críticos, que comunica os principais riscos e gargalos do projeto, e o módulo de encaminhamentos para uma definição clara do que precisa ser feito, responsáveis e prazos.

A ministra Gleisi destacou que as oficinas de trabalho iniciarão em janeiro de 2012 e que o sistema de monitoramento em desenvolvimento conterá todas as informações dos projetos prioritários necessárias para a sua efetividade. A concepção é que o sistema irá buscar os dados diretamente nos sistemas informatizados dos ministérios. A ministra esclareceu ainda que há três tipos de projetos que serão objetos de monitoramento unificado no novo sistema em desenvolvimento: projetos prioritários, onde a Casa Civil exerce forte papel na estruturação e na exigência de resultados, projetos de acompanhamento sistemático, em que a intervenção da Casa Civil ocorre somente se necessário, e projetos com dinâmica própria, onde o monitoramento é do órgão responsável pela ação.

O Sr. Jorge Gerdau ressaltou a necessidade de melhor planejamento para a agenda de reunião da Câmara para o próximo ano, de forma que as datas sejam mais previsíveis antecipadamente. A sugestão foi corroborada pelo Sr. Abílio Diniz que propôs a adoção de uma agenda anual. A ministra Gleisi informou que a próxima reunião deverá ocorrer na segunda quinzena de janeiro e propôs pelo menos a adoção de uma agenda semestral.

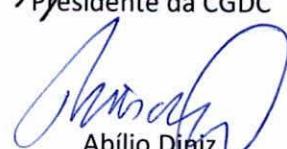
Não havendo mais temas a tratar, o Presidente da Câmara e a Ministra Chefe da Casa Civil agradeceram a presença de todos.



Ministra Gleisi Hoffmann  
Ministra de Estado Chefe da Casa Civil da  
Presidência da República



Dr. Jorge Gerdau Johannpeter  
Presidente da CGDC



Abílio Diniz  
Membro da CGDC



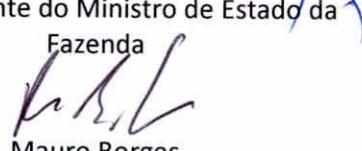
Henri Philippe Reichstul  
Membro da CGDC



Miriam Belchior  
Ministra de Estado do Planejamento,  
Orçamento e Gestão



Márcio Holland  
Representante do Ministro de Estado da  
Fazenda



Mauro Borges  
Representante do Ministro de Estado do  
Desenvolvimento, Indústria e Comércio  
Exterior