



Portaria 1.256/2016

FICHA DE INSCRIÇÃO	
MINISTÉRIO SUPERVISOR: Ministério dos Transportes	
ÓRGÃO/ENTIDADE: DNIT - Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes	
DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL: Diretoria Executiva	
RESPONSÁVEL: Halper Luiggi Mônico Rosa	
E-MAIL: halper.luiggi@dnit.gov.br	
TELEFONE: 61 3315-4114	
CATEGORIA: <input checked="" type="checkbox"/> Fortalecimento dos controles internos administrativos <input type="checkbox"/> Aprimoramento das Auditorias Internas <input type="checkbox"/> Promoção da transparência ativa e/ou passiva <input type="checkbox"/> Aprimoramento das atividades de ouvidoria <input type="checkbox"/> Aprimoramento das apurações disciplinares e de responsabilização de entes privados.	
TÍTULO DA PRÁTICA: Evolução na maturidade em gestão no DNIT como instrumento para melhoria do desempenho na execução dos empreendimentos de infraestrutura	
Brasília-DF, 13 de Setembro de 2016	
<hr/> <p>Declaro que tomei conhecimento do Regulamento do IV Concurso de Boas Práticas da CGU <i>Assinatura do responsável, de acordo com o art. 12 deste Regulamento</i></p>	

Observação: É obrigatório o preenchimento de todos os campos e da assinatura do Responsável. A falta de assinatura e de preenchimento de todos os campos desclassifica a prática

PRÁTICA
1) TÍTULO
Evolução na maturidade em gestão no DNIT como instrumento para melhoria do desempenho na execução dos empreendimentos de infraestrutura
2) DESCRIÇÃO DA PRÁTICA - limite de 8 (oito) páginas:
<p>1. Introdução</p> <p>Quanto maior a maturidade em gerenciamento de projetos da Autarquia, mais consistentes serão os resultados dos seus empreendimentos, aumentando não apenas a taxa de sucesso individual dos mesmos, aproximando-se do prazo, custo e qualidade planejados, mas também os benefícios e o valor agregado dos projetos e portfólios.</p> <p>Como mecanismo para fomentar e implementar ações que direcionarão o DNIT rumo à evolução na maturidade em gestão, trabalha-se, atualmente, com a iniciativa estratégica de implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP), também denominados de Escritórios de Gerenciamento de Empreendimentos. Essa estrutura de escritórios visa fomentar a integração entre os setores do DNIT, promovendo a melhoria na comunicação durante o ciclo de vida dos empreendimentos e, consequentemente, o aumento na eficiência em sua execução.</p> <p>Destaca-se, também, o objetivo de garantir maior transparência às ações de gestão nos níveis operacionais, táticos e estratégicos, registrando as decisões tomadas, as solicitações de mudança no projeto, informando os respectivos impactos em prazo e custo, e ainda registrando e gerenciando os riscos. Por meio de indicadores, acompanha-se o status dos empreendimentos, apontando os principais gargalos e restrições para execução dos mesmos. Esse acompanhamento será utilizado como instrumento para a tomada de decisão e também para divulgação interna e externa ao DNIT.</p> <p>Como passo inicial, realizou-se um diagnóstico de maturidade em gestão da Autarquia e, com base no resultado obtido, traçaram-se planos de ação de curto, médio e longo prazos para o aumento da maturidade, atacando os pontos de melhoria identificados. Nesse sentido, concebeu-se uma proposta de governança, processos e capacitação para gerenciamento do ciclo de vida dos empreendimentos. A metodologia de gestão concebida foi baseada nas boas práticas previstas no PMBOK® e é descrita nos tópicos abaixo.</p> <p>2. Modelo de Governança</p> <p>A governança consiste em uma rotina de comunicação e integração, objetivando a tomada de decisões. Para o DNIT, foi concebido o modelo com foco na a comunicação transparente e assertiva entre os setores, de maneira que os envolvidos sejam</p>

de vida dos empreendimentos.

Para entender o referido modelo, faz-se necessário, primeiramente, o entendimento do organograma da casa, que expõe os diferentes níveis de autoridade. A Figura 1 abaixo expõe o organograma resumido da Autarquia. A Diretoria Colegiada, a Diretoria Geral, a Diretoria Executiva, os Órgãos Específicos Singulares e os Órgãos Descentralizados são as estruturas mais diretamente envolvidas no ciclo de vida dos Empreendimentos.

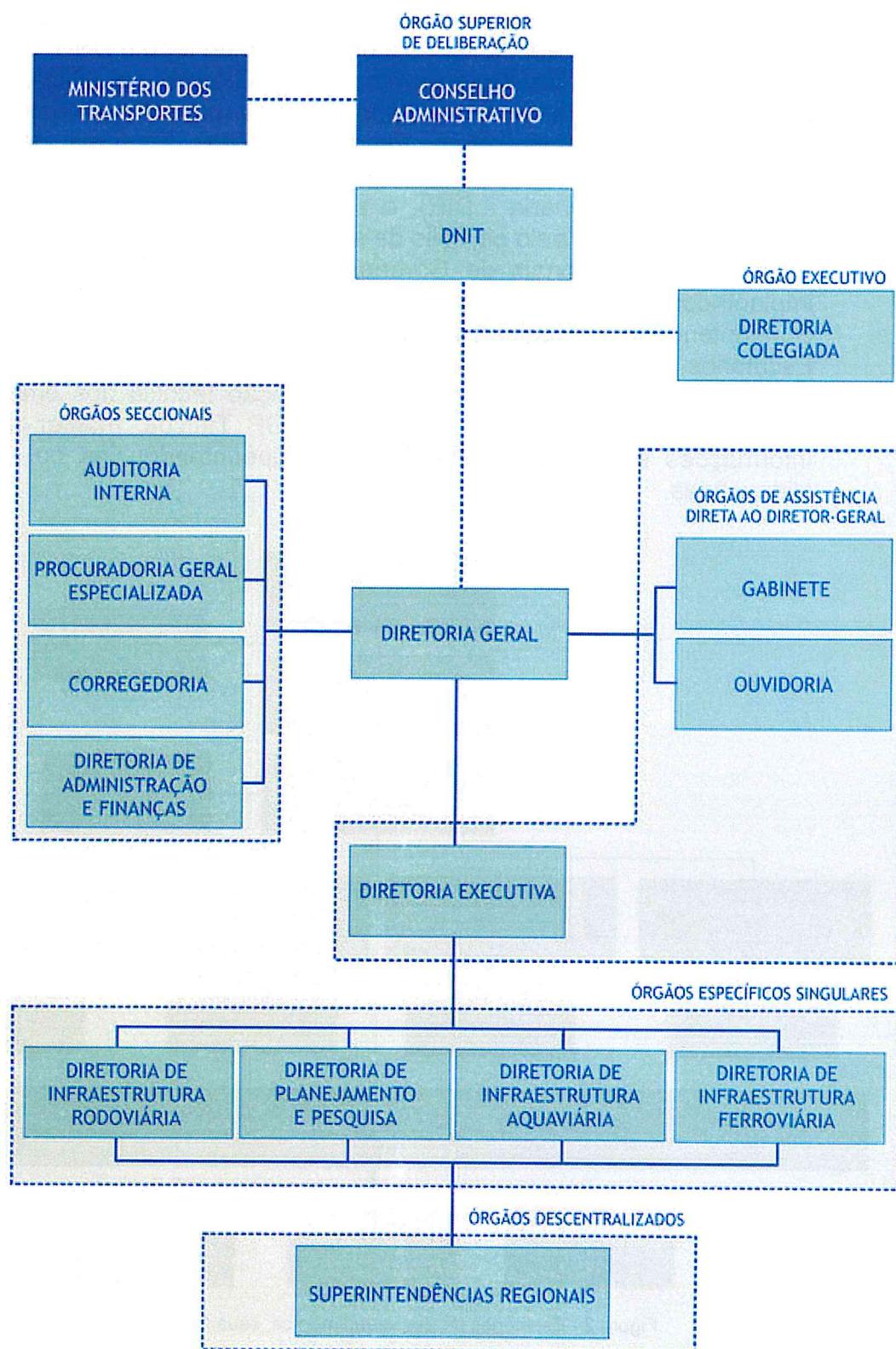


Figura 1 - Organograma Resumido do DNIT

Considerando a estrutura funcional do DNIT, que não trabalha de forma projetizada, verificou-se a necessidade de implantação de Escritórios de Gerenciamento em diferentes níveis, para que haja maior integração entre os setores, promovendo sinergia de informações, e facilitando a implantação do modelo de governança. Os níveis propostos foram os apresentados nos itens e na Figura 2 seguintes:

- Escritório Estratégico de Gerenciamento – EGP/DIREX: Lotado na sede, vinculado à Diretoria Executiva, e é responsável pelo gerenciamento em nível estratégico dos empreendimentos e do portfólio de todo o DNIT
- Escritórios Táticos de Gerenciamento – EGP/DPP, EGP/DAQ, EGP/DIF e EGP/DIR: Lotados na sede, vinculados às suas respectivas Diretorias finalísticas (Diretoria de Planejamento e Pesquisa - DPP, Diretoria de Infraestrutura Aquaviária - DAQ, Diretoria de Infraestrutura Ferroviária - DIF e Diretoria de Infraestrutura Rodoviária - DIR), e são responsáveis pela gestão técnica dos empreendimentos e pelo portfólio de suas respectivas diretorias.
- Escritórios Operacionais de Gerenciamento – EGP/SR e EGP/AH: a serem implantados em cada um dos Órgãos Descentralizados do DNIT, que abrangem Superintendências Regionais - SR e Administrações Hidroviárias - AH. Estes Escritórios serão vinculados às suas respectivas SR ou AH, e serão responsáveis pelo gerenciamento da operação técnica dos empreendimentos, além de terem o dever de, junto aos EGP Táticos, manter fluxo direto de informações e decisões entre Sede e Superintendências ou Administrações Hidroviárias.

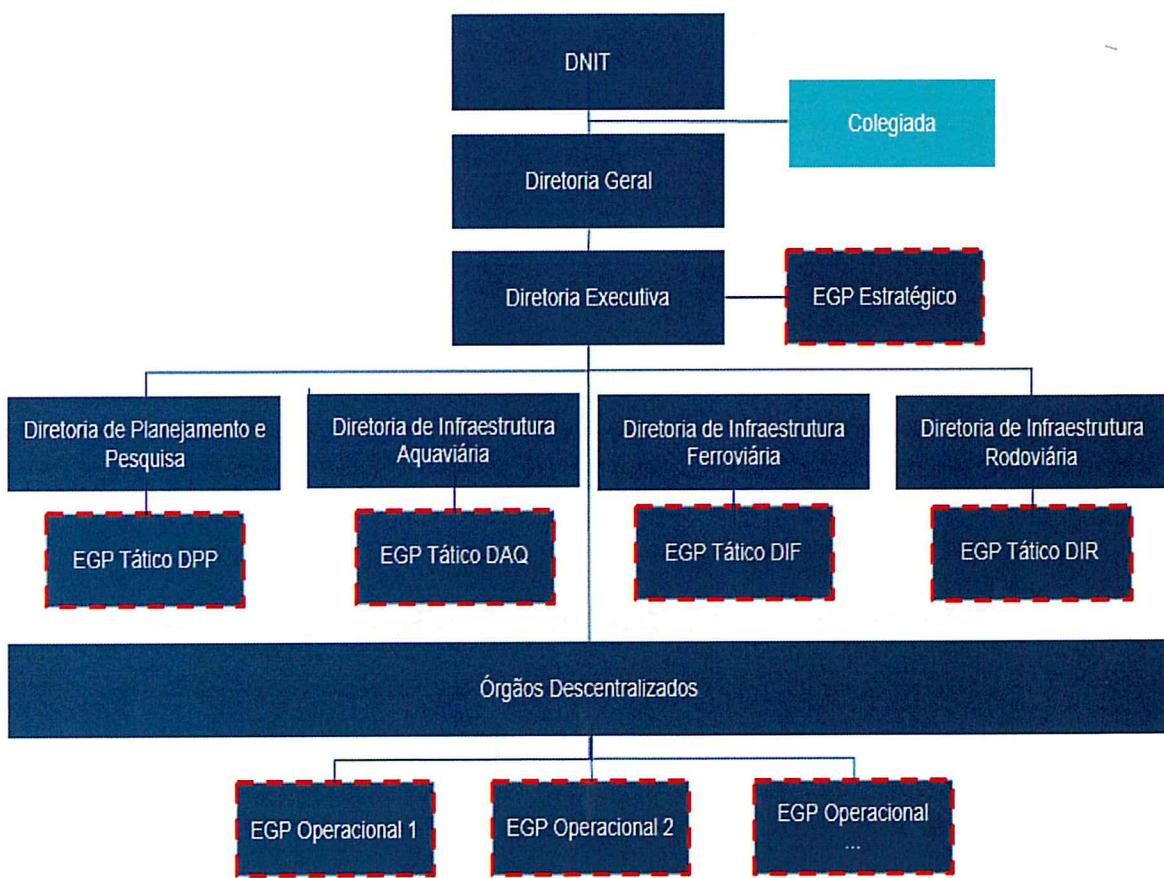


Figura 2 - Escritórios de Empreendimentos, seus níveis e lotações.

Quanto à governança, a Figura 3 consolida Modelo de Governança proposto para o

DNIT, com suas reuniões de rotina.



Figura 3 - Modelo de Governança proposto para o DNIT

As reuniões da Figura 3 são de responsabilidade dos Escritórios de Gerenciamento, que devem convocar diferentes colaboradores, a depender do nível da pirâmide. Foram propostos fóruns com ocorrência mensal, visando escalar problemas para as instâncias pertinentes, tomar decisões e viabilizar o trabalho dos níveis mais básicos da pirâmide. O fluxo constante de informações selecionadas e validadas contribuirá para integração, comunicação e transparência da Autarquia. Para cada reunião, além da periodicidade, foram determinados os objetivos, os participantes, as ferramentas e documentos necessários, bem com as entradas e saídas e as decisões a serem tomadas.

3. Modelo de Gestão

Além do Modelo de Governança, que visa o conhecimento do status e a tomada de decisão sobre os empreendimentos em andamento, foi proposto, também, o Modelo de Gestão. Este foi baseado na necessidade de potencializar a execução dos empreendimentos, possibilitando maior assertividade e transparência na aplicação dos investimentos de recursos humanos e financeiros. Esta metodologia visa estruturar o empreendimento a partir da segregação do ciclo de vida em etapas distintas, verificando, por meio de marcos de transição e de listas de checagem, a maturidade requerida para seguir para a próxima fase.

Assim, pretende-se minimizar mudanças e atrasos nos empreendimentos por meio da antecipação dos planos de riscos, da integração entre os setores (estejam na Sede ou em Órgãos Descentralizados), do alinhamento constante com as empresas contratadas e do uso rotineiro das lições aprendidas, atentando para os apontamentos dos Órgãos de Controle. Para tanto, foi proposta a criação de quatro Portões:

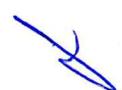
- i. Ordenação de Execução dos Empreendimentos;
- ii. Prontidão para Contratação;
- iii. Prontidão para Execução;
- iv. Prontidão para Operação/Manutenção

Estes foram baseados nas fases preliminares de diagnóstico da Autarquia, em que se identificou que as principais causas de mudanças e atrasos estavam atreladas à passagem de fases específicas do ciclo de vida. O modelo resumido segue na Figura 4 abaixo, em que cada "G" reflete um Portão durante o ciclo de vida de uma contratação na modalidade RDCI (Regime Diferenciado de Contratação Integrada). Destaca-se, entretanto, que o modelo também é válido para contratações regidas pela Lei nº 8.666. Cada Portão consiste em uma reunião específica com as características abaixo.

Ciclo de vida do Empreendimento do PAC						
	Ordenação de Execução dos Empreendimentos do PAC	Anteprojeto	Atos preparatórios	Contratação	Estudos e Projetos	Execução da Obra
Portão (Ponto de Controle)	G1	G2	G3	G4		Operação e Manutenção
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar início do Empreendimento Garantir informações básicas de cadastro Alinhar com principais envolvidos o planejamento anual para execução dos Empreendimentos 	<ul style="list-style-type: none"> Garantir consistência entre documentos gerados Prover visibilidade de demandas para licitações 	<ul style="list-style-type: none"> Prover visibilidade de inicio de execução às Diretorias finalísticas Garantir integração entre as fases de estudo / projetos e de obra 	<ul style="list-style-type: none"> Prover visibilidade de inicio de operação às Coordenações de operação Prover visibilidade de demandas de contratação para operação e manutenção às Coordenações competentes 		
Principal decisão	Os dados dos Empreendimentos foram coletados? As prioridades para o ano estão alinhadas entre as Diretorias?	Os documentos possuem informação necessária e padronizada para a licitação?	Os documentos e licenças necessárias foram obtidas para início da obra?		Obra finalizada?	
Aprovador	DPP - CGPLAN	DIREX - CGCL	DIR - CGCONT DIF - CGOFER DAQ - CGHPI	DIR – CGMRR / CGPERT DIF – CGOFER DAQ – CGHPI		
Reunião de Suporte à Decisão	Reunião de Ordenação de Execução dos Empreendimentos (Trimestral)	Reunião de Suporte ao Portão 2 (Mensal)	Reunião de Transição entre Projeto e Execução (Única para primeira Ordem de Início)		Reunião de Lições Aprendidas (Única por Lote)	
Ação necessária caso não haja aprovação	Retomar coleta de informações	Alinhar pendências com responsáveis e definir prazo para retorno	Alinhar pendências com responsáveis e definir prazo para retorno		Alinhar pendências com responsáveis e definir prazo para retorno	

Figura 4 - Abordagem FEL - Portões Propostos.

Além da documentação mínima e da lista de checagem, os Portões contarão, ainda, com reuniões de suporte. A ordem cronológica das reuniões está descrita na Figura 5 a seguir, bem como localização das mesmas em cada etapa do ciclo de vida do Empreendimento.



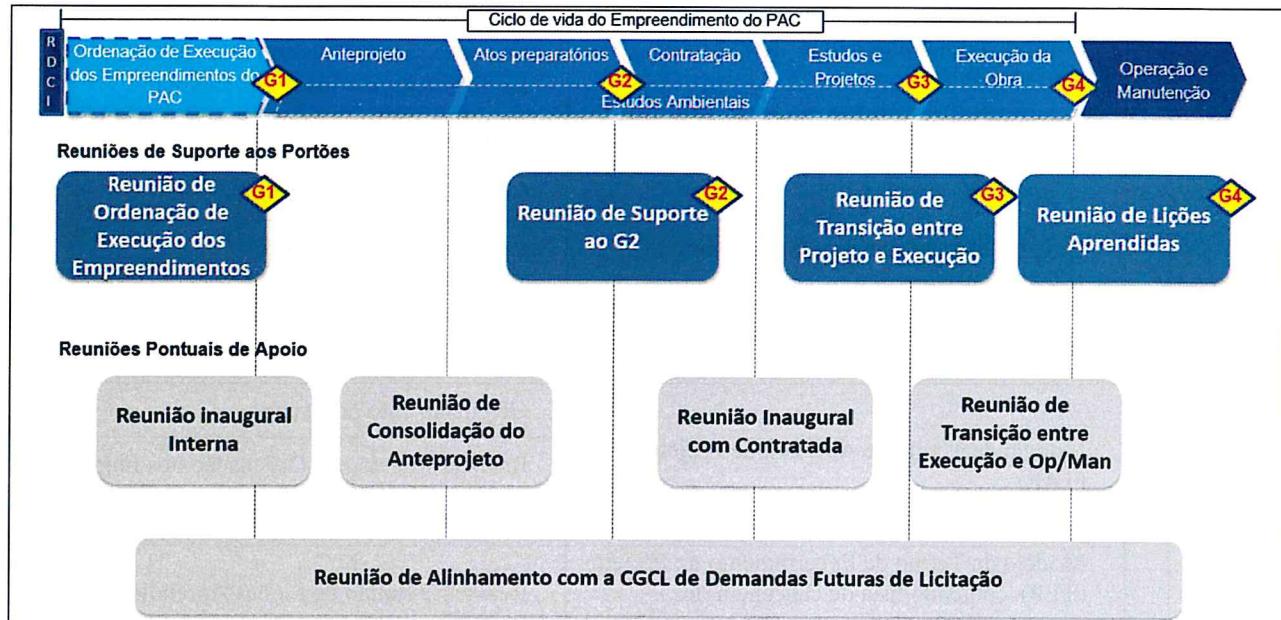


Figura 5 - Abordagem FEL - Reuniões de suporte aos Portões e Reuniões de Apoio.

4. Desenvolvimento de Documentação e Ferramentas

Uma vez desenhados os Modelos de Governança e Gestão, fez-se necessário o desenvolvimento de documentação e ferramentas para suporte a tantas mudanças organizacionais. A lista de documentos visa o registro e a disponibilidade das informações. Sua relação com o gerenciamento dos empreendimentos é apresentada na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1- Documentação elaborada, com as respectivas atividades e processos suportados

DOCUMENTOS	PROCESSO OU ATIVIDADES
Modelo de Ata da Reunião de Ordenação	Realizar Reunião de Ordenação
Modelo de Ata da Reunião Inaugural Interna	Realizar Reunião Inaugural Interna
Modelo de Ata da Reunião de alinhamento com CGCL	Realizar Reunião de alinhamento com CGCL das demandas futuras de licitação
Modelo de Ata da Reunião de Consolidação de Anteprojeto	Realizar Reunião de Consolidação de Anteprojeto
Modelo de Ata da Reunião de Suporte ao Portão 2	Realizar Reunião de Suporte ao Portão 2
Modelo de Ata da Reunião Inaugural com Contratada	Realizar Reunião Inaugural com Contratada
Modelo de Ata da Reunião de Transição entre Projeto e Execução	Realizar Reunião de Transição entre Projeto e Execução
Modelo de Ata da Reunião de Transição entre Execução e Operação / Manutenção	Realizar Reunião de Transição entre Execução e Operação / Manutenção
Modelo de Ata da Reunião de Lições Aprendidas	Realizar Reunião de Lições Aprendidas
Lista de checagem para Portão 1	Coletar documentos do Pacote de Suporte à Decisão (PSD) ao Portão 1
Lista de checagem para Portão 2	Realizar Reunião de Suporte ao Portão 2
Lista de checagem para Portão 3	Realizar Reunião de Transição entre Projeto e Execução
Lista de checagem para Portão 4	Realizar Reunião de Lições Aprendidas
Modelo de Estrutura Analítica de Projetos (EAP) Guia e Modelo	Gerenciamento do Escopo
	Realizar Reunião Inaugural Interna

Modelo de Estrutura Analítica de Riscos (Guia e Modelo)	Gerenciamento dos Riscos
	Realizar Reunião Inaugural Interna
Solicitação de Mudança – Guia e Modelo	Gerenciamento do Escopo
	Gerenciamento do Tempo
	Gerenciamento dos Custos
	Gerenciamento dos Riscos
	Acompanhar execução das obras civis
Modelo de Termo de Abertura de Projeto (TAP)	Gerenciamento do Escopo
	Realizar Reunião de Ordenação dos Empreendimentos
	Realizar Reunião Inaugural Interna
Modelo de Termo de Encerramento de Projeto (TEP), contendo lista de checagem de encerramento	Realizar Reunião de Lições Aprendidas
Formulário de Cadastro dos Empreendimentos PAC	Realizar Reunião Inaugural Interna
Modelo de Cronograma (Anteprojeto; Estudos e Projetos; Execução de Obras; Licenciamento Ambiental; Desapropriação)	Gerenciamento do Escopo
	Gerenciamento do Tempo
	Gerenciamento dos Custos
	Gerenciamento dos Riscos
	Realizar Reunião Inaugural Interna
	Desenvolver Anteprojeto
	Desenvolver Atos Preparatórios
	Realizar Processo Licitatório em RDCi
	Realizar Reunião Inaugural com a Contratada
	Acompanhar execução das obras civis

Além da documentação de suporte, foi criada, também, uma ferramenta computacional denominada SIP (Sistema Integrado de Projetos), personalizada para gestão dos empreendimentos do DNIT. Essa foi desenvolvida a partir de soluções já disponíveis no DNIT, tais como o Microsoft Project Server 2013®, que é executado dentro da plataforma Microsoft SharePoint 2013®. O SIP contempla solicitações de mudança, mapeamento de Riscos e Lições Aprendidas (LAs) e informações de andamento físico e financeiro dos empreendimentos, além de informações a respeito de meio ambiente e desapropriação. São contempladas, também, as ações a serem executadas, com prazos estabelecidos e seus responsáveis, assim como status dessas ações.

Esta ferramenta não substituiu, mas complementou os sistemas de acompanhamento já existentes no DNIT, gerando o mínimo de impacto na rotina de operação da casa. Essas ferramentas estarão integradas, possibilitando um repositório único de informações sobre os empreendimentos, onde será possível acessar desde dados cadastrais até informações sobre o status atual dos empreendimentos.

5. Conclusão

A implantação de uma estrutura de Gerenciamento de Projetos no DNIT é evidência da necessidade de “reinvenção” do setor público, que deve aprimorar sua atuação para atender as crescentes exigências da sociedade e dos Órgãos de Controle. Esta estrutura permite que, simultaneamente, a Autarquia trabalhe com foco no resultado, visando entregas que atendam às necessidades dos usuários, e ainda garanta maior transparéncia nas ações adotadas para viabilizar esses empreendimentos.

3) HISTÓRICO DA IMPLEMENTAÇÃO - limite de 2 (duas) páginas:

A partir de apontamentos de Órgãos de Controle sobre planejamento, aprimoramento da gestão e transparéncia das ações, o DNIT identificou que esses temas trariam mudanças estruturais ao Órgão, e deveriam ser tratados não apenas como um objetivo comum a ser alcançado, mas também como uma iniciativa estratégica de alto impacto na missão do Órgão.

Assim, em 2014, a Diretoria Colegiada da Autarquia definiu a inclusão da iniciativa de “Implantação do Escritório de Empreendimentos” como pilar estratégico da casa, contemplado no Planejamento Estratégico 2014-2017, e refletido no Mapa Estratégico da Figura 1 abaixo. A responsabilidade por tal iniciativa foi designada a um servidor de carreira do DNIT.

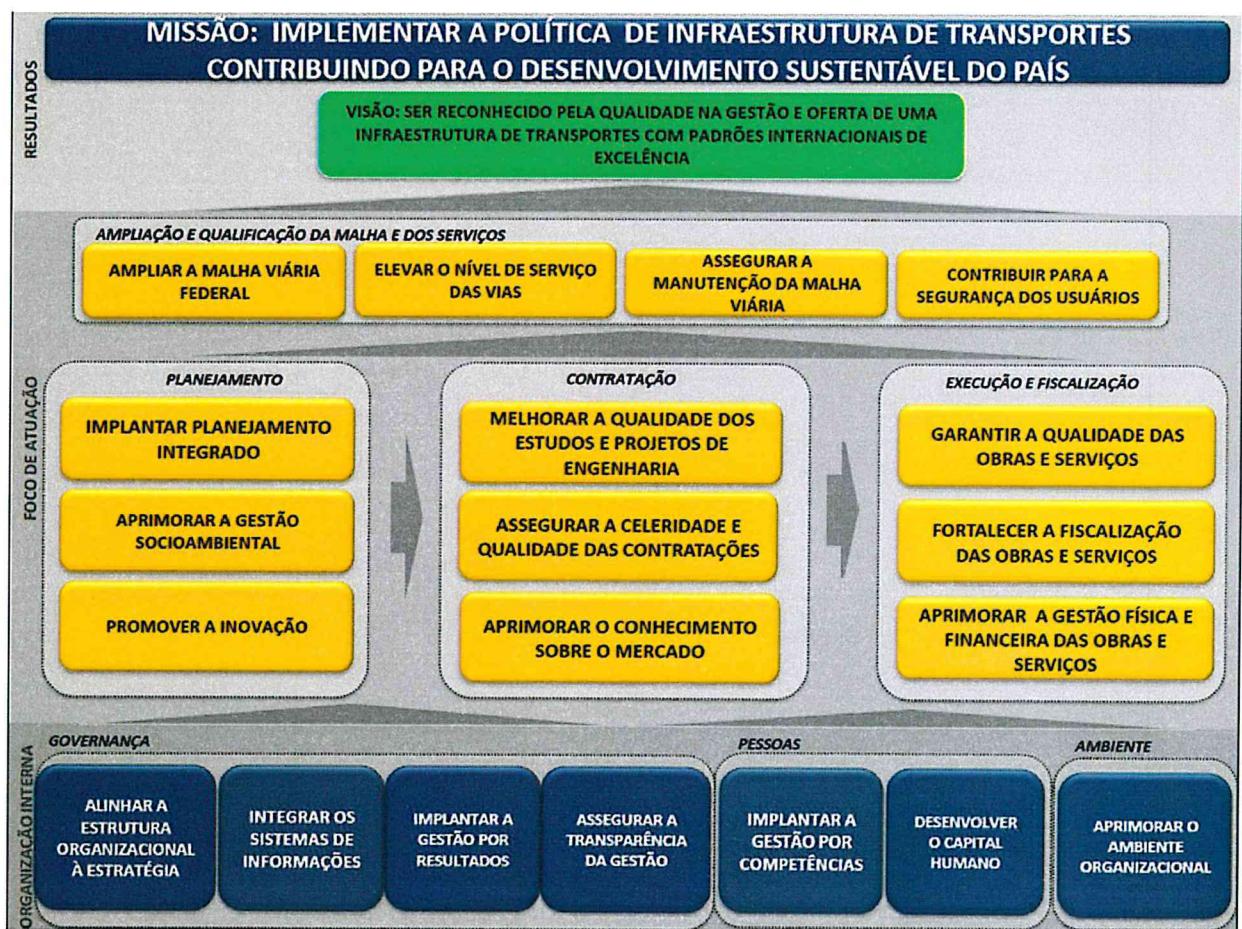


Figura 6 - Mapa Estratégico do DNIT. Ciclo 2014-2017

Em 2015, com auxílio de consultoria especializada contratada, e contando com a

atuação de servidores, procedeu-se o mapeamento das partes interessadas, realizaram-se entrevistas com colaboradores da Autarquia, levantou-se a carteira de empreendimentos sob responsabilidade do DNIT, prospectaram-se os bancos de dados, as ferramentas e os processos já existentes, concluindo um diagnóstico de maturidade em gestão do Órgão. A partir de então, iniciou-se a fase de desenvolvimento e proposição de ferramentas, processos, governança e capacitação dos colaboradores, para elevação do grau de maturidade da casa.

Já em 2016, com a publicação do “novo” Regimento Interno do DNIT, foi criada a estrutura do Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP/DIREX como componente da estrutura da Diretoria Executiva. Ainda em 2016, foi publicada a Portaria que oficializa a existência dos Escritórios Táticos de Gerenciamento de Projetos das Diretorias finalísticas, a saber: Diretoria de Planejamento e Pesquisa, Diretoria de Infraestrutura Aquaviária, Diretoria de Infraestrutura Ferroviária e Diretoria de Infraestrutura Rodoviária.

Tais estruturas têm atuado no gerenciamento de um grupo restrito de empreendimentos, para teste de conceito, constituindo a fase piloto da implantação das boas práticas.

F

4) RELEVÂNCIA DA PRÁTICA EM RELAÇÃO AOS CRITÉRIOS INDICADOS NO ARTIGO 14 DESTE REGULAMENTO - limite de 2 (duas) páginas:

A relevância da implantação de Escritórios de Gerenciamento no DNIT pode ser descrita sob os seguintes aspectos:

1. Criatividade e Inovação

Embora os conceitos de gerenciamento de projetos não sejam novidade no mundo corporativo, a iniciativa pública iniciou a adoção dessas práticas apenas recentemente, e de maneira muito tímida. O Poder Executivo, em geral, carece de aprimoramentos em gestão, o que é evidente quando se avaliam os resultados da execução de serviços públicos.

Neste cenário, o DNIT identificou que, embora suas atividades estejam inseridas em um contexto de altíssima complexidade, as boas práticas preconizadas no PMBOK® poderiam ser adaptadas à realidade da Autarquia e constituírem ferramentas adequadas para superar o desafio de aprimorar a gestão dos empreendimentos, e prover maior transparência e assertividade nas ações da casa.

A inovação proposta para superar as dificuldades atreladas à dispersão da Autarquia por todos os estados brasileiros foi a de propor que os empreendimentos sejam gerenciados não apenas nas altas instâncias de decisão (estratégico), mas também em nível técnico/operacional e tático.

A solução de contorno para o obstáculo da estrutura organizacional funcional e rígida foi a de que os Escritórios de Gerenciamento não abarquem nenhuma outra atribuição regimental já existente na casa. Assim, os Escritórios não confrontam ou acrescem trabalho aos servidores, “apenas” complementam e facilitam o trabalho já desenvolvido na Autarquia.

Por fim, a inovação e a criatividade deste projeto estão ligadas à mudança de paradigma, e à visão de que melhores desempenhos estão atrelados à gestão, buscando alinhá-la à boa prática de engenharia, na qual o DNIT já tem expertise.

2. Custo-benefício

O que exigiu dispêndio financeiro neste projeto foi a contratação de consultoria que atuou no projeto de implantação do escritório de empreendimentos. Este trabalho está inserido no escopo do contrato nº 1151/2014-00, cujo objeto é “*Execução dos serviços técnicos especializados no assessoramento em gestão pública e engenharia consultiva para atuação nas áreas de planejamento e gestão (...)*”. Este contrato permeia várias diretorias do DNIT e, ao longo de seus cinco anos de execução, serão investidos, a preço inicial, o valor de R\$ 71.782.548,75 nas diversas ações que envolvem o Grupo da Diretoria Geral e Diretoria Executiva.

Considerando que os benefícios advindos dessa iniciativa são claros no que diz respeito ao melhor planejamento e monitoramento dos empreendimentos, conclui-se que as melhorias pretendidas com o ganho na maturidade em gestão serão refletidas na otimização do uso dos recursos públicos, e na satisfação da sociedade com as entregas dos empreendimentos de infraestrutura de transportes. Consequentemente, haverá, também, melhoria na imagem e na percepção que se tem do serviço público prestado pelo DNIT. Sob esse aspecto, são imensuráveis os ganhos, se comparados

aos investimentos e esforços dedicados à iniciativa em questão.

Ademais, a implantação dos Escritórios de Gerenciamento de Empreendimentos está muito mais relacionada às mudanças na cultura organizacional da casa, que têm maior expressividade em relação ao dispêndio financeiro. Considerando os grandes ganhos referentes à transparência, eficiência, integração, etc., entende-se que esta iniciativa tem excelente custo-benefício para a Autarquia e para a sociedade.

3. Impactos da iniciativa/contribuição para a efetividade

Os impactos desta iniciativa, como mencionado no tópico acima, estão relacionados aos melhores resultados no que diz respeito ao planejamento dos empreendimentos, à otimização do uso dos recursos, à eficiência e à eficácia nas decisões do Órgão, à melhoria da qualidade do produto entregue, à minimização dos riscos, à redução de atrasos e aditivos contratuais, dentre outros.

Ademais, cabe destacar que o ganho em maturidade traz mudanças em todas as Diretorias e em todas as instâncias da Autarquia, desde o Técnico até a Diretoria Colegiada, que têm sua rotina otimizada pelos novos processos e que podem consumir as informações e benefícios do novo modelo.

Por fim, ressalta-se que a iniciativa em tela tem total consonância com o Mapa Estratégico do DNIT, permeando diferentes objetivos estratégicos relacionados à “planejamento”, contratação e “execução e fiscalização”, além de ainda estar plenamente alinhado com a missão do Órgão, conforme Figura 6 deste documento.

4. Simplicidade e Replicabilidade

É fato que, para o DNIT, a evolução para os mais altos níveis de maturidade em gestão apresenta grande complexidade de implementação, além de demandar uma profunda mudança na cultura organizacional e na própria estrutura regimental da Autarquia.

O DNIT, ciente das variáveis que dificultam o alcance dos referidos níveis, procurou simplificar e adaptar o material preconizado no PMBOK®, de forma a atender a realidade existente e alinhar as iniciativas com o esforço que se pretende desprender.

Considerando que a maturidade em gestão da casa ainda está em nível inicial, considera-se que pequenas mudanças podem gerar grandes efeitos. As “pequenas mudanças” propostas consistiram essencialmente em rotinas de reuniões e criação/padronização de documentos para registro de todo o ciclo de vida dos empreendimentos. Na medida em que a Autarquia evoluir seu nível de maturidade, poderão ser implantados novos modelos para condução dos projetos.

Assim, entende-se que, em órgãos análogos ao DNIT, a evolução na maturidade em gestão se mostra adequada como instrumento para melhoria do desempenho na execução dos projetos. Isto desde que as ações sejam conduzidas sob o olhar crítico de servidores experientes. Estes têm a missão de extrair do manual as boas práticas que são adequadas à realidade do Órgão, e adaptá-las à rotina dos colaboradores. A implantação plena e literal do manual não é possível em Autarquias públicas, uma vez que esse não tem os mesmos objetivos, recursos e facilidade de mudança organizacional encontrados nas organizações privadas.

Observação 1: utilizar espaçamento simples e fonte tamanho 12.

Observação 2: o limite de páginas nos campos 2, 3 e 4 inclui a possível utilização de gráficos, fotos e demais elementos visuais.