



## [ 94 ] Implantação do PMO SPObras - Escritório de Empreendimentos

Organização responsável: São Paulo Obras (SPObras)

### CATEGORIA I: Inovação em processos internos

#### Resumo

A Implantação do PMO - Escritório de Empreendimentos, é um projeto que visa alcançar a Excelência em Gestão dos Empreendimentos da SPObras. Esta nova filosofia, baseada nas melhores práticas de gerenciamento do mercado e nos Standarts de gestão de projetos do PMI - Project Management Institute, foi introduzida através da criação de uma metodologia própria e inovadora na gestão pública. Foram criados processos e ferramentas de gestão em conjunto com os servidores, o que fez com que a equipe se apropriasse dessa nova metodologia. A equipe foi capacitada por um Curso de Gestão de Projetos.

Foram priorizados os processos que integram informações com as diversas Secretarias e demais Órgãos da Administração Pública.

Visando a perenidade da nova metodologia, foi implantado um Sistema de Gestão de Empreendimentos desenvolvido pelo setor de TI da empresa para o monitoramento e controle dos empreendimentos e melhor gestão do portfólio, o que deu transparência das informações aos servidores.

#### 1\_Objetivo

O projeto busca o aumento de eficiência da administração das obras da cidade, através de metodologia consagrada pelas boas práticas de Gerenciamento de Projetos.

- Sensibilização e integração de 100% da empresa até março/2017;
- Desenvolvimento de uma Metodologia de Gestão de Empreendimentos própria, criando novos processos e ferramentas, e melhorando os existentes, identificando os processos prioritários, padronizando-os e tornando-os disponíveis para 100% da empresa, até dez/2017.
- Capacitação de pelo menos 30% dos servidores nas melhores práticas de Gestão de Projetos e de acordo com as orientações do PMI até agosto/2017;
- Aumentar a garantia de sucesso, eficiência e eficácia da administração dos empreendimentos da empresa.
- Criação da figura do Gestor de Empreendimento, cujo papel é centralizar todas as informações, integrando as diversas áreas envolvidas da empresa, gerenciando e garantindo o atendimento de todos os requisitos do empreendimento e metas de custo, tempo e qualidade, entre outros.
- Promoção da integração e trabalho em equipe, explorando o conhecimento e experiência de cada servidor.
- Garantia de que a informação seja única, precisa, confiável, para suportar tomadas de decisão.

- Criação de Sistema Informatizado de Gestão de Empreendimentos, a fim de tornar as informações básicas de todos os empreendimentos disponíveis a todos os envolvidos dentro da SPObras até julho/2019.
- Cumprir as metas de custo e prazo de 60% dos empreendimentos, estabelecidas em contrato, até dezembro/2020.
- Tornar as informações dos empreendimentos acessíveis aos cidadãos até dezembro/2020.

## **2\_Problema / oportunidade**

### **PROBLEMAS**

- Falta de uniformidade das informações disponíveis - informações sobre o mesmo assunto disponibilizadas por diversas pessoas e, algumas vezes, incoerentes.
- Falta de clareza das novas demandas por parte do cliente e partes interessadas gerando por algumas vezes trabalhos desnecessário e sem continuidade.
- Falta de planejamento tanto do portfólio da empresa quanto do empreendimento, acarretando em problemas de tempo e custo, principalmente.
- Pouca integração entre as áreas funcionais da empresa.
- Falta de registro dos requisitos dos clientes, gerando mudanças não previstas em contrato, sem estudo prévio dos possíveis impactos.
- Uso anterior de sistema de gestão de mercado, que não teve continuidade devido ao alto custo de manutenção.
- Falta de conhecimento sobre Gestão de Projetos pelos servidores da empresa.
- Falta de compartilhamento das experiências adquiridas durante a execução de um empreendimento, gerando a repetição de falhas.

### **OPORTUNIDADES**

- Equipe de TI que desenvolveu módulos para as áreas funcionais e que é capaz de desenvolver um Sistema de Gestão e nele integrar os módulos já existentes.

## **3\_Desde quando o projeto já está em implementação?**

jan/2017

## **4\_Atividades**

*Descreva, resumidamente, quais são as principais atividades / marcos do projeto até o momento. (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)*

### **GESTÃO DA IMPLANTAÇÃO DO PMO**

Elaborar Plano de Projeto, Jan a Mar/17 (60 dias)

Nivelar conhecimento com todos os funcionários – o que é o PMO, Fev a Mar/17 (30 dias)

Capacitar equipe – curso de gestão de projetos, Jun a Ago/17 (60 dias)

### **METODOLOGIA DE GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS**

Diagnosticar ferramentas de TI – estudo e avaliação dos sistemas disponíveis, do mapa de processos, identificação de ferramentas complementares para apoio a gestão, Fev/17 (15 dias)

Definir equipe estendida – formada por servidores das áreas da empresa, para contribuir na elaboração dos processos de gestão, garantindo a integração das áreas e o trabalho colaborativo, Jan/17 (2 dias)

Definir Ciclo de Vida com a equipe estendida – entendimento do modus operandi no momento, identificação e desenho do ciclo de vida, revisão, aprovação e divulgação, Jan a Fev/17 (20 dias)

Criar Mapa de Processos por área de conhecimento e etapa do Ciclo de Vida, Fev a Mar/17 (20 dias)

Desenvolver processos prioritários com a equipe estendida – prévio levantamento das melhores práticas de mercado, elaboração de pré-work para uso nos desenhos de processos e alinhamento da equipe, Abr a Set/17 (150 dias)

Implantar processos piloto, identificar lacunas e melhorar processos, Mai a Dez/17 (210 dias)

Sistema de Gestão – identificar as necessidades, analisar as possibilidades de mercado e de desenvolvimento interno pela equipe de TI, desenvolvimento, implantação e treinamento, Jun a Dez/17 (180 dias)

Encerrar o projeto – elaborar dossiê e encerrar formalmente, Dez/17 a Jan/18 (15 dias)

#### MARCOS REALIZADOS

- Termo de Abertura assinado, Jan/17

- Ciclo de Vida aprovado, Fev/17

- Mapa de Processos aprovado, Mar/17

- Processos prioritários eleitos com a equipe estendida e a Diretoria – os que trariam maiores benefícios para a melhoria da gestão dos empreendimentos, Abr/17

- Processos Desenhados e Aprovados, Set/17

- Processo de Lições Aprendidas disponibilizado no sistema com workflow, Out/17

- PMO implantado, Jan/18

## 5\_Parceiros

*Liste os parceiros envolvidos no projeto, brevemente descrevendo o papel de cada um (por ex., secretarias municipais, ONGs, empresas... limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)*

SIURB – ao conhecer a idéia, apoiou o projeto e, em conjunto com a diretoria da Empresa, definiram a SPObras como um projeto piloto, focando esforços com intuito de aproveitar as lições aprendidas desta implantação, permitindo posterior replicabilidade e diminuindo as dificuldades encontradas na implantação desta inovação no setor público.

SMIT – Apoiou indiretamente o projeto, pois foi o primeiro parceiro a dar o de acordo formalmente no levantamento e controle do escopo e seus requisitos para o projeto piloto do DESCOMPLICA (auxiliou na implantação dos processos Termo de Abertura, Declaração de Escopo e Variação de Escopo, que tiveram suas primeiras utilizações no Descomplica São Miguel).

Instituto de Engenharia – Ministrou curso de Gestão de Projetos para a equipe da SPObras com profissionais credenciados pelo PMI.

Gestores de Empreendimentos - Peças fundamentais na implantação e utilização dos processos desenvolvidos para a gestão dos empreendimentos.

Servidores da SPObras - Foram envolvidos desde o início do projeto com a apresentação do que é “Gestão de Projetos”.

Equipe estendida da implantação do PMO – Representantes das diversas áreas funcionais da empresa, que desenvolveram em conjunto com a equipe do PMO o Ciclo de Vida, Mapa de Processos e os Processos de Gestão de Empreendimentos.

SMT – Através dos processos de gestão os requisitos solicitados pela SMT foram identificados e validados em alguns empreendimentos.

SMG – Apoio e troca de conhecimento no início da implantação do projeto.

## **6\_ Resultados**

*Descreva os resultados do projeto. Sempre que possível, use indicadores quantitativos e/ou qualitativos destes resultados. (limite de 4000 toques, incluindo caracteres e espaços)*

### **QUALITATIVOS**

Centralização e uniformidade das informações dos Empreendimentos adquiridos pela criação do Gestor de Empreendimentos.

Desenvolvimento do SGE integrando as informações em um módulo com visão única, dando visibilidade das mesmas aos servidores da empresa.

Mapeamento de 47 processos de gestão e 33 processos funcionais relacionados a eles.

Mudança cultural na forma de pensar da equipe, não visualizando apenas os contratos, mas sim o empreendimento como um todo, desde a entrada e estudo da possível nova demanda, o planejamento de como todo o escopo será contratado, executado e gerenciado até seu devido encerramento e entrega ao cliente.

Com a criação dos processos tivemos os seguintes resultados:

Relatório de Pré-Análise: Maior clareza no estudo de novas demandas através da criação do processo, com objetivo principal de coletar opinião de uma equipe multidisciplinar a respeito dos empreendimentos descrevendo seu status atual e as principais ações a serem tomadas no momento ideal para início das atividades.

Termo de Abertura: Maior comprometimento do Gestor do Empreendimento que pela sua nomeação através deste processo, se tornou o responsável por coletar, integrar e fornecer todas as informações do empreendimento.

Declaração de Escopo: Maior comprometimento do cliente e principais partes interessadas com a formalização dos requisitos e do escopo dos empreendimentos através deste processo, que serve de base e orientação para os documentos e processos legais de contratação, o que ajuda a diminuir as variações de escopo, tempo e custo.

Analisar e Gerenciar Riscos: Para minimizar os impactos dos riscos ou até evitar que eles aconteçam, através deste processo é feita a identificação e análise dos riscos do empreendimento, e planejamento de suas respostas. Para gerenciá-los, é estipulada uma frequência de monitoramento para que, se o risco acontecer, seja aplicada a melhor reposta no menor tempo possível.

Levantar Lições Aprendidas: Compartilhamento do aprendizado obtido através do registro dos problemas e soluções encontrados na execução do empreendimento. Este processo criou um banco de dados compartilhado com todos os funcionários da empresa a fim de que os problemas não se repitam ou sejam minimizados no decorrer de outros empreendimentos. É um valioso banco de dados para identificação riscos também, que pode ajudar inclusive a subsidiar a matriz de riscos exigida por lei.

Elaborar Cronograma: melhor visualização do prazo total, que deve ser desenvolvido para abranger todo o empreendimento, desde a concepção até o encerramento, considerando inclusive as atividades pré-licitatórias, e não apenas o cronograma de um ou mais contratos.

### **QUANTITATIVOS**

Capacitação de 30% dos servidores nas melhores práticas de Gestão de Projetos e de acordo com as orientações do PMI – curso de gestão para 47 servidores

22% dos servidores capacitados iniciaram as atividades como Gestores de empreendimento (10 servidores)

Atuação dos Gestores em 24 empreendimentos da empresa (64% dos empreendimentos em andamento)

Criação de um Sistema de Gestão integrando 06 novos módulos (Desapropriações, Interferências e outras Licenças, Licenças e Autorizações Ambientais, Projetos, Obras e Plano de Ação) a 04 módulos já existentes e que funcionavam de forma individual (Licitações, Contratos, Medições e Fontes de Recurso).

Criação de 100% dos processos de gestão definidos como prioritários

Implantação dos Processos de Gestão em 24 empreendimentos, sendo:

15 Relatórios de Pré Análise

13 Termos de Abertura

13 Análises de Risco Macro

07 Declarações de Escopo

04 Análises e Gerenciamento de Riscos

02 Variações de Escopo

07 Empreendimentos com lançamento de Lições Aprendidas

24 Disponibilizar Informações Gerenciais

Futura implantação dos demais processos criados

Emitir TEE – Termo de Encerramento do Empreendimento

Elaborar Cronograma

Elaborar TR

Plano de ação com 212 ações cadastradas para acompanhamento do status entre andamento, concluída, cancelada e atrasada.

## **7\_Recursos investidos**

*Liste brevemente os recursos investidos no projeto (tanto financeiros quanto em tempo / dedicação de funcionários). Explique também se e como o projeto melhora a eficiência no uso de recursos públicos. (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)*

Recursos Financeiros:

Contratação do Instituto de Engenharia para curso – R\$ 56.000,00

Recursos Humanos:

EQUIPE DIRETA – servidores dedicados ao projeto

Assessores técnicos – 5.760 horas

Agente de Projetos, Obras e Serviços – 320 horas

Estagiários – 2.560 horas

Gerente TI – 160 horas

Analista TI – 400 horas

EQUIPE INDIRETA – servidores envolvidos, mas não dedicados ao projeto

Diretores – 220 horas

Superintendentes – 180 horas

Gerentes – 1220 horas

Analistas – 1420 horas

Assessor – 140 horas

O projeto melhora a utilização dos recursos públicos à medida que:

- fornece um entendimento das ações necessárias para estruturar o empreendimento na fase inicial (relatório de Pré-análise), podendo, inclusive, mostrar que um empreendimento não é adequado ou que ainda faltam estudos para o início de suas obras e assim, minimiza o empenho de recursos públicos em uma obra que ainda não está devidamente estruturada;

- formaliza o escopo do empreendimento entre as partes interessadas (Declaração de Escopo), minimizando aditivos de custo advindos de alteração de escopo,

- passa a analisar impactos de qualidade, custo e prazo com a utilização do processo de Variação do Escopo, que permite que as alterações sejam estudadas, justificadas e analisadas para que caso necessárias sua execução seja feita dentro dos processos legais;
- formaliza o Cronograma do Empreendimento, que abrange os cronogramas de contrato e também todas as outras tarefas do empreendimento como planejamento e estruturação, analisando a interdependência entre as tarefas, prevendo o tempo total do empreendimento, e assim minimizando os aditivos de prazo;
- com a criação do banco de dados de Lições Aprendidas, problemas “já vividos” em um empreendimento passam a ter o conhecimento da empresa, podendo assim ser evitado no futuro.

## **8\_Inovação**

*Justifique quais são os aspectos inovadores desta iniciativa. (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)*

A figura do Gestor do Empreendimento, a integração das áreas funcionais e das informações referentes a um Empreendimento; o Gestor é responsável por gerenciar e garantir que as informações sejam únicas e confiáveis (vale ressaltar que o servidor além das suas atribuições funcionais assume este papel - não havia na empresa uma pessoa com conhecimento geral sobre um empreendimento).

O PMO, nova área da empresa, além de acompanhar e auxiliar a equipe técnica com as ferramentas de gestão tem a atribuição de garantir a padronização, controle e melhoria dos processos agora adotados pela empresa.

Sistema de Gestão compartilhado - um sistema único, que consolida diversos módulos que antes eram individuais, onde os responsáveis funcionais inserem e gerenciam as informações referentes à sua área de atuação e o Gestor do Empreendimento acompanha suas atualizações e as analisa - informações relativas às relações institucionais (interferências com Concessionárias ou outros Órgãos); desapropriações; licenças e autorizações ambientais, licitações e contratos, obras, fontes de recurso e projetos. Além disso, os documentos de gestão (termo de abertura, matriz de riscos, cronograma do empreendimento, etc) estão sendo sistematizados.

Plano de Ação novo módulo do sistema onde o Gestor pode cadastrar ações a serem tomadas pela equipe, elegendo o responsável e colaboradores definindo uma data limite. O andamento e status das ações podem ser acompanhados pelos servidores eleitos para aquela ação e também pelo gestor do empreendimento.

Lições Aprendidas – outra inovação também sistematizada, onde todo o aprendizado pode ser cadastrado e, após uma análise do PMO, é liberado para um banco de lições aprendidas que servem de subsídio para outros empreendimentos, incluindo análise de riscos.

Prevenção a riscos – novo processo de análise e gerenciamento de riscos possibilitou e mudou a cultura da empresa, que antes tinha os riscos como conhecidos, mas não registrados, analisados ou planejados.

## **9\_Transparência e participação**

*Comente de que forma o projeto contribui para uma gestão pública municipal mais transparente. Descreva ainda se há mecanismos de participação dos públicos envolvidos do projeto e como esta participação acontece (no planejamento, na implementação, na avaliação... limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)*

Com a implantação do SGE – Sistema de Gestão de Empreendimentos, as informações começaram a sair do arquivo particular de cada setor para uma forma compartilhada por toda empresa, onde cada membro da empresa pode acessar e encontrar informações únicas e confiáveis de cada área envolvida no empreendimento. Com essas informações divulgadas, a empresa, como um todo, pode atuar de uma forma coordenada nas soluções para os empreendimentos.

Nesta fase inicial, a utilização do SGE faz com que as equipes de servidores da SPObras se mantenham integradas e compartilhem das mesmas informações. Numa segunda fase a SPObras poderá prestar contas de seus empreendimentos aos cidadãos de uma forma mais rápida, eficaz e transparente.

## **10\_Continuidade**

*Descreva as atividades e as estratégias usadas no projeto para aumentar as chances de continuidade da iniciativa a médio e longo prazo. (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)*

A premissa principal do projeto foi que o mesmo fosse estruturado e perene, sendo que para propiciar esta hipótese em primeiro momento foi ministrado o curso de Gestão de Projetos para os alguns funcionários da empresa, de forma que, quando fossem iniciados os trabalhos do PMO, já houvesse um melhor entendimento dos processos de gestão por parte das equipes e o que se esperava alcançar.

Ao criar os processos internos de gestão, foram convocados servidores de todas as áreas funcionais de forma que se aproveitasse ao máximo os fluxos existentes para maximizar a facilidade de implantação desses novos processos e que, mesmo com a mudança de gestão, os mesmos já estivessem enraizados na cultura da empresa.

Outro grande aspecto que ajuda na continuidade do projeto foi o desenvolvimento do Sistema de Gestão de Empreendimentos, onde foram aproveitados os módulos funcionais internos já existentes na empresa - elaborados pela equipe de TI, integrando-os, a fim de constituir o painel de controle dos empreendimentos, além de incluir no sistema os novos processos de gestão.

Medidas como essas valorizam o trabalho do servidor, além de fazer com que os servidores se apropriem do novo modelo de gestão.

Outro fator positivo para a continuidade do projeto foi a abertura de vaga para que um funcionário de carreira fosse integrado à equipe do PMO, atuando em conjunto com os Gestores de Empreendimentos, fazendo com que haja uma perpetuação do trabalho desenvolvido, além de multiplicar o conhecimento adquirido e propor melhorias contínuas junto aos servidores da empresa.

## **11\_Replicabilidade**

*Em que medida o projeto pode ser replicado em outras áreas da PMSP ou mesmo em outros municípios? (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)*

O que?

- O projeto possui alta replicabilidade

Por que?

- Foi implantado numa empresa de obras, mas pode ser implantado em qualquer lugar onde haja um projeto (um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo).

- Teve como base uma metodologia consagrada mundialmente o que permite maior taxa de aceitação tanto pelos servidores, como também por outras partes interessadas.
- Qualquer empresa que tenha no seu quadro de servidores pessoal com conhecimento em Gestão de Projetos pode implantar a metodologia que é adaptável às necessidades de cada projeto e/ou local de implantação

Quem?

- A equipe do Escritório de Projetos – PMO da SPObras está disponível para a troca de experiência com outros órgãos.

Onde?

- Outras Secretarias ou empresas públicas

Quanto?

- O projeto demandará inicialmente de recursos humanos dedicados a ele, preferencialmente com conhecimentos em Gestão de Projetos. Poderá haver necessidade de capacitação de alguns dos membros, o que demandariam recursos financeiros.

Como?

- A equipe do Escritório de Empreendimentos – PMO está autorizada a repassar a metodologia adotada para abordagem dos envolvidos no desenvolvimento, assim como suas lições aprendidas.

Quando?

- A troca de experiência poderá ser feita a partir de out/18.

## **12\_ Organização responsável**

*Fale brevemente sobre a organização / órgão público responsável pelo projeto. (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)*

SPObras – São Paulo Obras é uma empresa da Prefeitura de São Paulo vinculada à Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras – SIURB, responsável pela execução de programas, projetos e obras definidos pela Administração Municipal. Dentro de suas atribuições estão, principalmente, a elaboração de licitações, fiscalização e gerenciamento de projetos e obras.

Coordenadora do Projeto: Luciana Bardaouil Kuhl Temperini

Equipe atual: Fernando da Costa Zwarg, Giovani O. Costa e Sandra Schaaf Benfica

Assessoria Técnica da Presidência – área responsável pela gestão dos Empreendimentos - desde a criação, apoio na implantação e melhoria contínua dos processos de gestão, até o reporte de informações gerenciais. Após o término do projeto a SPObras teve sua estrutura organizacional alterada, uma nova área foi criada e denominada “Escritório de Gestão de Empreendimentos – PMO”.

Composição da equipe de implantação:

- 3 Assessores Técnicos
- 1 Agente de Projetos, Obras e Serviços
- 2 estagiários
- 1 gerente de TI (part time)
- 1 analista de TI (part time)