

Gestão de Projetos como instrumento de aprimoramento do controle interno:

Desenvolvimento e utilização de Metodologia de Gerenciamento de Projetos no acompanhamento e avaliação dos projetos de Segurança dos Jogos Rio 2016

Ziana Souza Santos

Chefe da Assessoria de Acompanhamento e Avaliação

24 de Abril de 2016



Roteiro

- Apresentação
- Auditoria do Controle Interno e Externo na SESGE
- Escritório de Apoio aos Projetos da SESGE
 - Modelo de operação do Escritório
 - Metodologia de gestão de projetos
- Características da Iniciativa
- Impacto da Iniciativa e Avaliação de Resultados
- Impacto da Iniciativa nos controles
- Fatores Críticos de Sucesso





Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos (SESGE):

- **Criada em agosto de 2011**, dentro da estrutura do Ministério da Justiça e Cidadania;
- Órgão temporário: **será extinta em até 31 de julho de 2017**;
- **Objetivos** da SESGE: planejar, coordenar, implementar e avaliar as ações de segurança para os grandes eventos;
- **Grandes Eventos**¹: Jornada Mundial da Juventude (2013), a Copa das Confederações (2013), a Copa do Mundo (2014) e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos (2016).

¹ Decreto no 7.538, de 1o de agosto de 2011, alterado pelo decreto no 7.682, de 28 de fevereiro de 2012.



Assessoria de Acompanhamento e Avaliação (AAA)²:

- **assessorar o Secretário** nos assuntos relativos ao Sistema de Controle Interno e ao Sistema de Controle Externo;
- ***acompanhar o atendimento das determinações*** da Secretaria Federal de Controle Interno - SFC e do Tribunal de Contas da União - TCU por parte das unidades da Secretaria, **assessorando-as**, inclusive quanto ao cumprimento de prazos;
- **atuar de forma preventiva junto aos dirigentes**, com o objetivo de ***evitar impropriedades na execução dos recursos*** orçamentários e financeiros destinados à Secretaria; e
- **desempenhar outras atribuições de assessoramento** que lhe forem determinadas pelo Secretário.

² Competências da AAA: art. 3º da Portaria MJ nº 2.164/2011).



Determinações dos órgãos de Controle Interno e Externo da
Administração Pública Federal

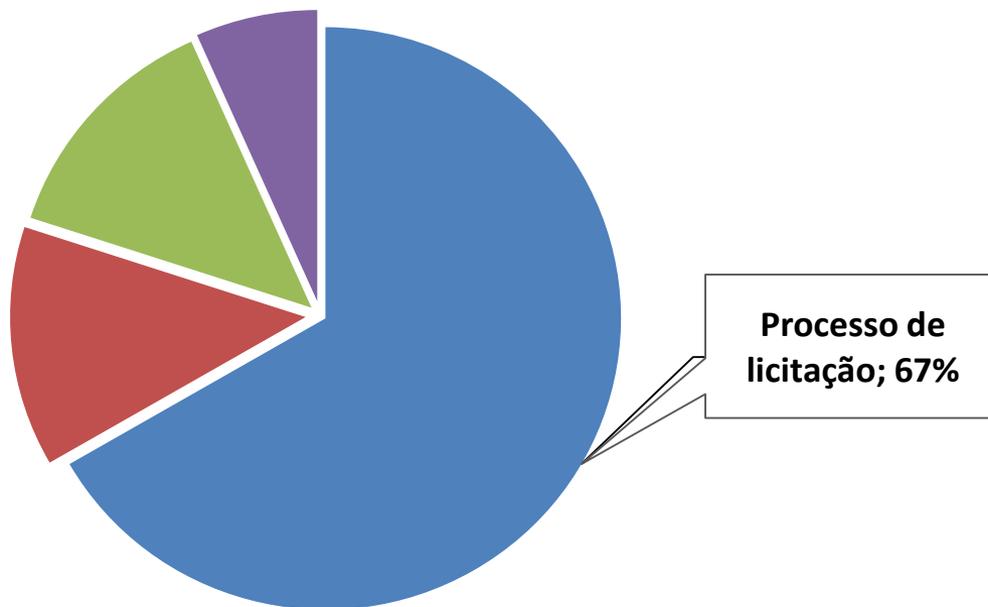
CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO - CGU

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU



Avaliação da Regularidade dos Processos Licitatórios

“observou-se que, **na média, os componentes ambiente de controle e monitoramento estão comprometidos em termos de fragilidade.**”



- Das 15 constatações, 10 foram referentes a processos licitatórios.



Avaliação da Regularidade dos Processos Licitatórios

- “Quanto à avaliação de risco, é preciso mencionar as falhas detectadas (...) o que provoca um risco relevante nas atividades de planejamento das licitações, como **pesquisas de preço e avaliação de propostas**. Por isso, é recomendável que a Unidade direcione parte de seus recursos de controle para a mitigação dessas fragilidades.”



TCU - Acórdão 428/2014

16. Diante do exposto, conclui-se que a contratação das Plataformas de Observação Elevada não foi adequadamente planejada, em desconformidade com as etapas de planejamento descritas no art. 10 da IN 04/2010 SLTI/MP. Considerando que o edital posterior retificou as especificações, trata-se de descumprimento de lei que não enseja proposta de aplicação de multa ao responsável, portanto o encaminhamento proposto é cientificar o órgão (...).

- 9.1. **notificar** à Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos, com base no art. 179, § 6º, do Regimento Interno do TCU, quanto à realização de processo de aquisição das "Plataformas de Observação Elevada" sem considerar o procedimento idealizado no art. 10 da Instrução Normativa SLTI/MP 04/2010, respectivo à fase de planejamento das contratações na área de Tecnologia da Informação;



TCU - Acórdão 614/2013

9.2. **determinar** à Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos do Ministério da Justiça (Sesge), com base no art. 157, caput, do Regimento Interno do TCU, que:

- 9.2.1. encaminhe ao Tribunal, no prazo de 30 (trinta) dias, a contar da ciência, cronograma detalhado de implementação dos projetos relativos à segurança pública para a Copa 2014, abrangendo as atividades da Secretaria e dos demais órgãos/entidades com participação prevista no Planejamento Estratégico de Segurança para o evento;
- 9.2.2. envie informações periódicas ao TCU, em abril de 2013, julho de 2013, janeiro de 2014, abril de 2014 e agosto de 2014, sobre o cumprimento do cronograma supra, bem como sobre outros aspectos relevantes relacionados à implementação das ações de segurança pública para a Copa; (...)



Escritório de Apoio aos Projetos da SESGE



Histórico de Implantação e Operação do Escritório

Implantação

1ª Etapa
Planejamento e
Lançamento

90 dias (2/1/15 – 31/3/15)

2ª Etapa
Implantação
Piloto

30 dias (1/4/15 – 30/4/15)

3ª Etapa
Implantação
Portfolio

60 dias (1/5/15 - 30/6/15)

Operação

1ª Fase de Operação do Escritório
(até os Jogos Olímpicos e Paralímpicos)

13 meses (julho/2015 a julho/2016)



5/ago-18/set/2016

2ª Fase de Operação do Escritório
(após Jogos Olímpicos e Paralímpicos)

10 meses (out/2016 a jul/2017)



Principais dificuldades apontadas pelas áreas visitadas

- Falta de definição dos **papéis** e das **responsabilidades** de cada área na condução dos projetos;
- Falta de um **repositório único de informações** gerenciais sobre os projetos;
- Ausência de **visão sistêmica** dos projetos;
- Falha na **comunicação** e na **integração** entre as áreas;
- Atuação insuficiente das **Comissões**;
- Insuficiência de **pessoal**.

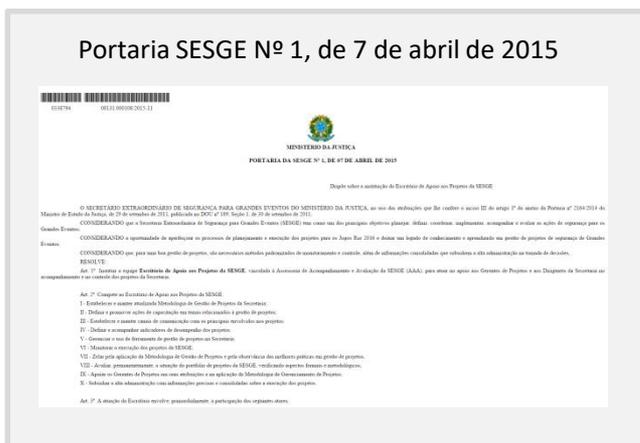




Escritório de Apoio aos Projetos da SESGE

Missão: “Promover **transparência** na gestão dos projetos de segurança para Grandes Eventos, de modo a subsidiar a tomada de decisão superior com base em **informações precisas e atualizadas.**”

Formalização

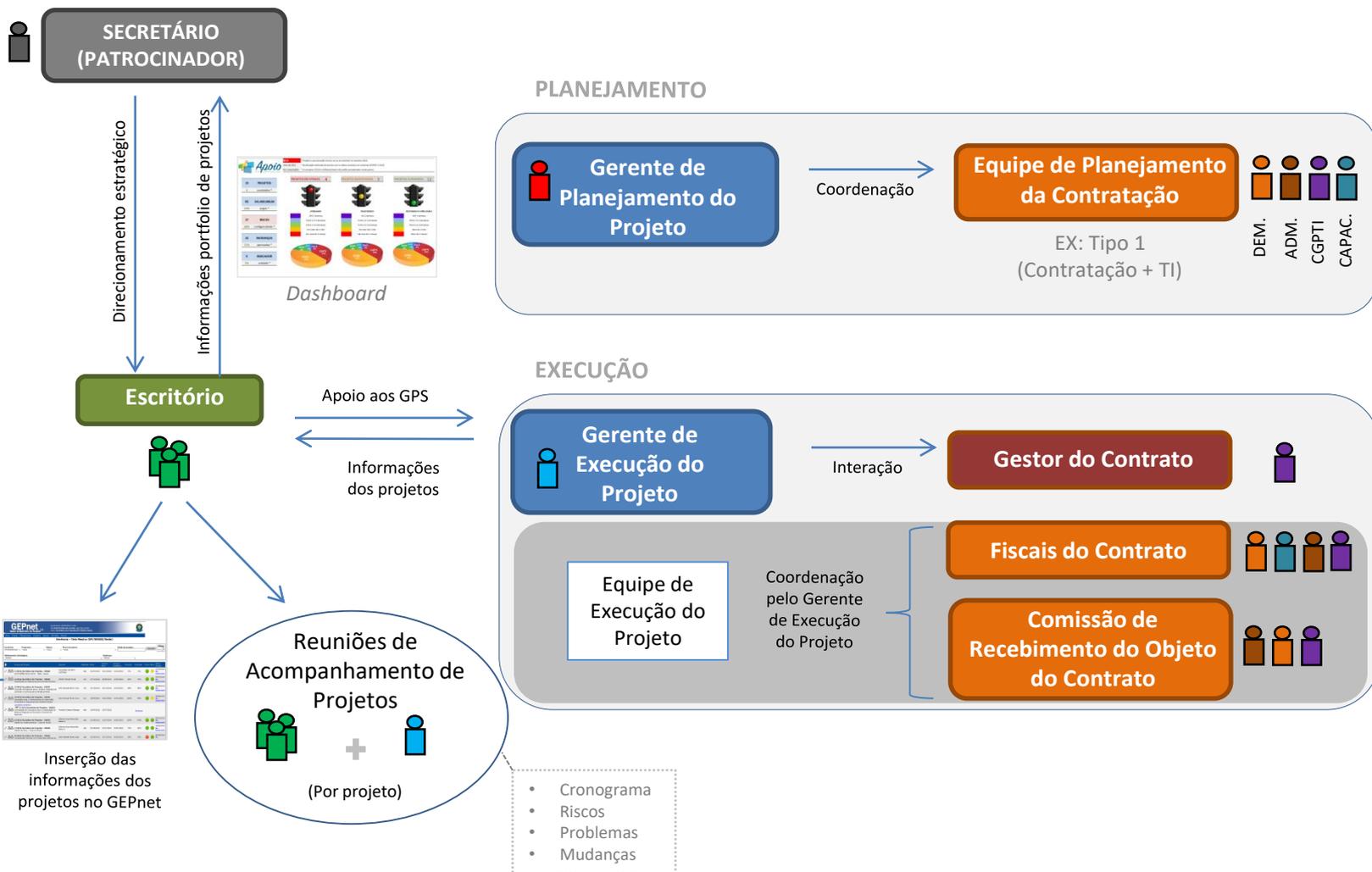


Publicada no Boletim de Serviço Nº 59, de 17 de abril de 2015 (SEI nº 0338794)





Modelo de Operação





Tipos de Escritório

Suporte	Controle	Diretivo
Papel consultivo em projetos fornecendo modelos e treinamento.	Fornecem suporte e exigem conformidade com a metodologia de gerenciamento de projetos.	Assumem o gerenciamento direto de projetos.
Responsável por treinar os gerentes de projetos e habilitá-los a terem mais sucesso em seus projetos através das melhores práticas de gerenciamento de projetos.	Responsável por definir, criar e implantar uma metodologia de gerenciamento de projetos e fornecer suporte e exigir conformidade com a metodologia.	Responsável por gerenciar o portfólio de projetos e assumir responsabilidade direta pelos resultados de cada projeto.

* Conforme o Guia PMBOK 5ª Edição.



Metodologia de Gerenciamento de Projetos da SESGE



Publicada no Boletim de Serviço Nº 130, de 10 de agosto de 2015 (SEI Nº 0919110)

- Definição de **papeis e responsabilidades**
- Definição de **fluxos**
- Detalhamento de **processos**

Base conceitual:



IN SLTI Nº 4

Lei Nº 8.666/93

Lei Nº 10.520/2002



Secretaria Extraordinária de
Segurança para Grandes Eventos

Ministério da
Justiça

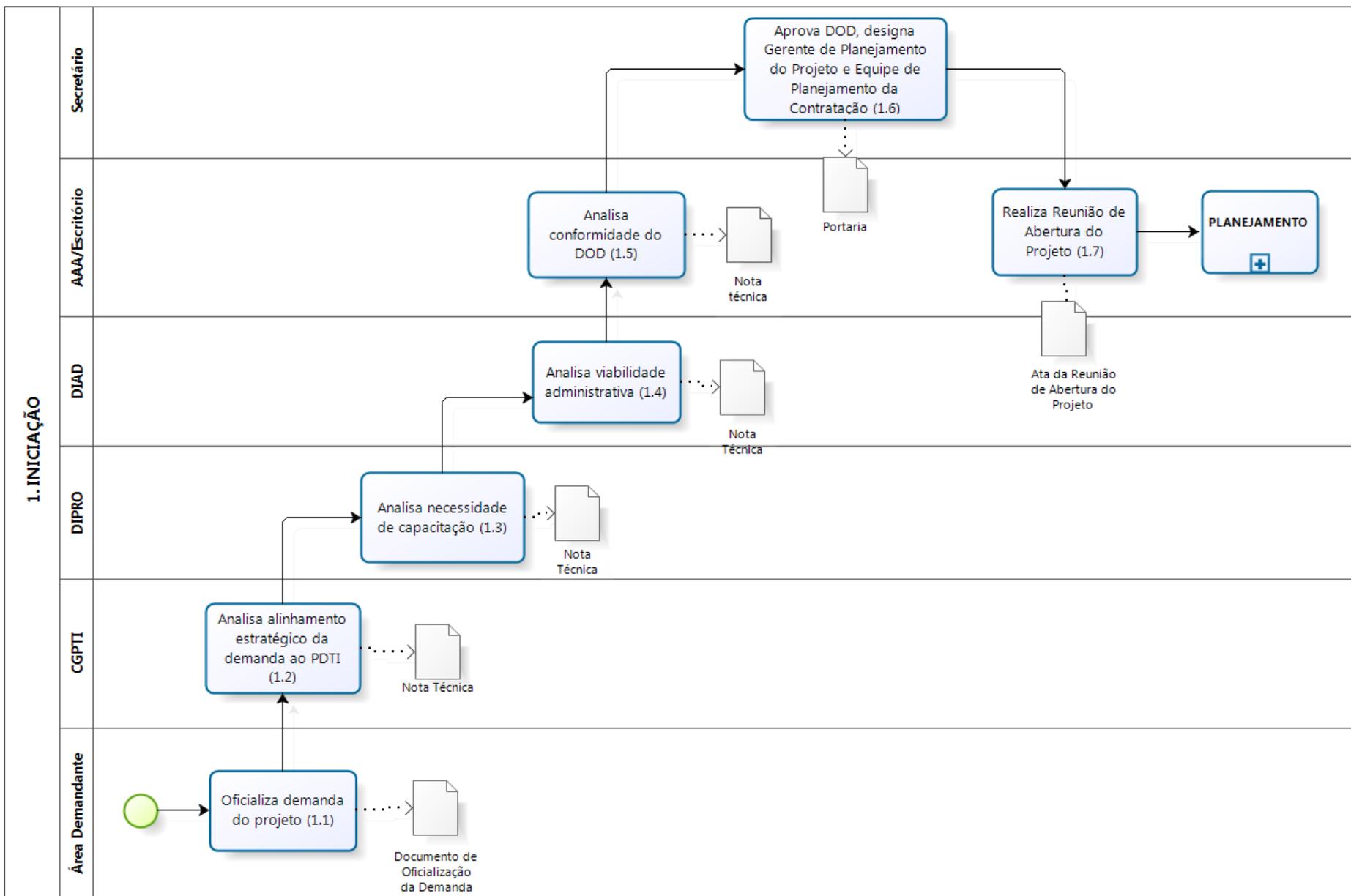




Definição de Fluxos

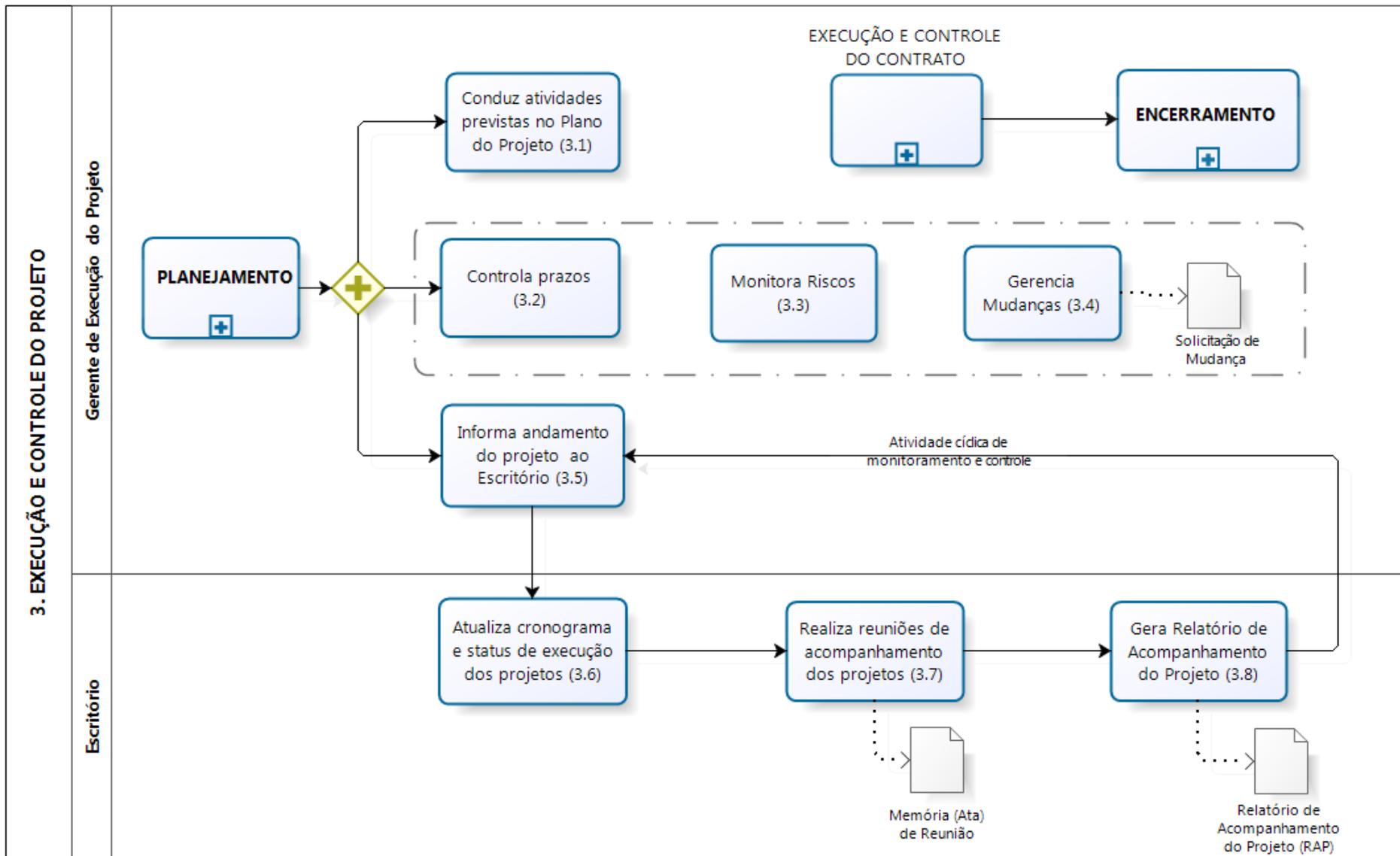


Metodologia - Fluxo de Iniciação



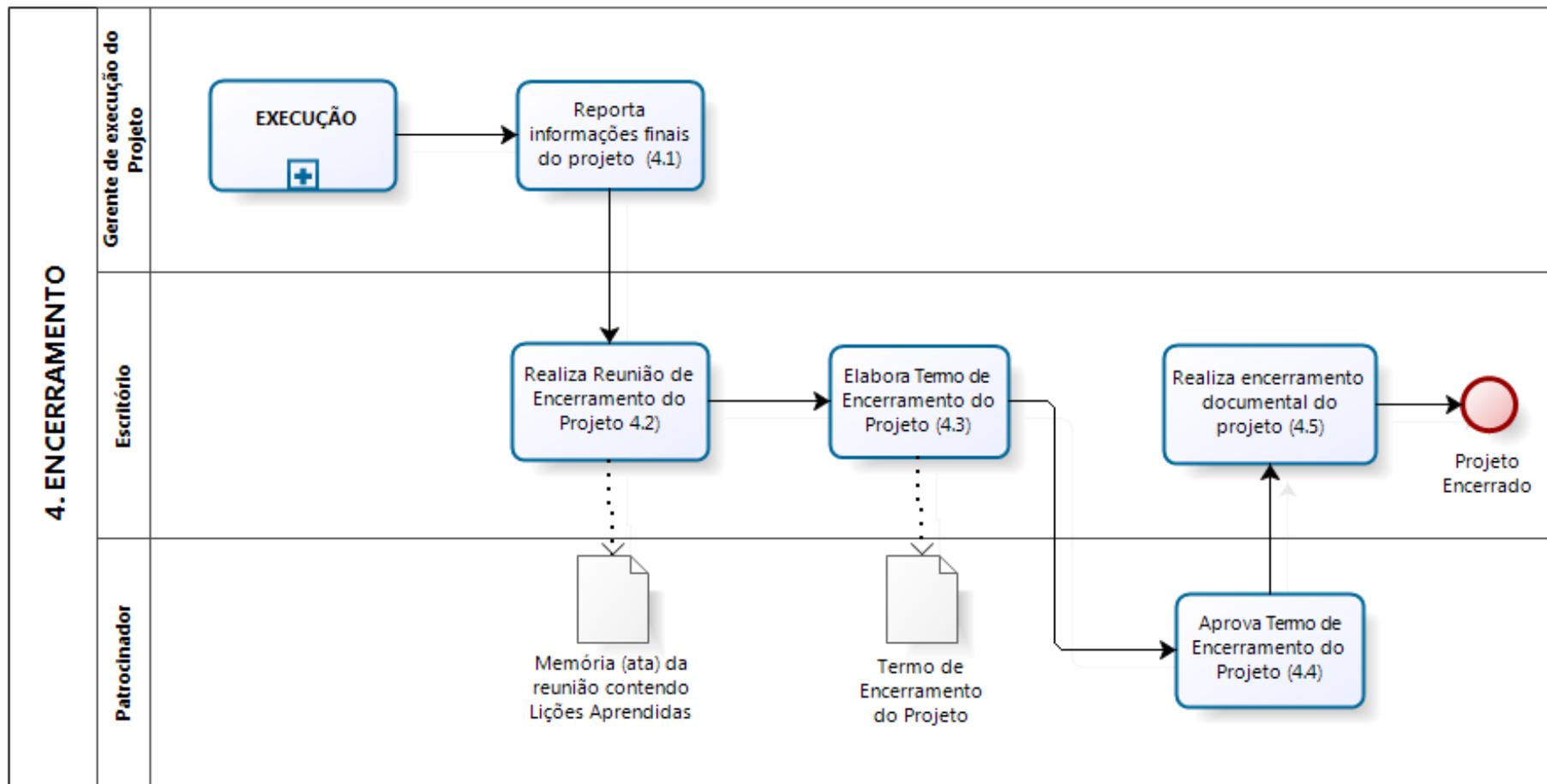


Fluxo de Execução





Fluxo de Encerramento

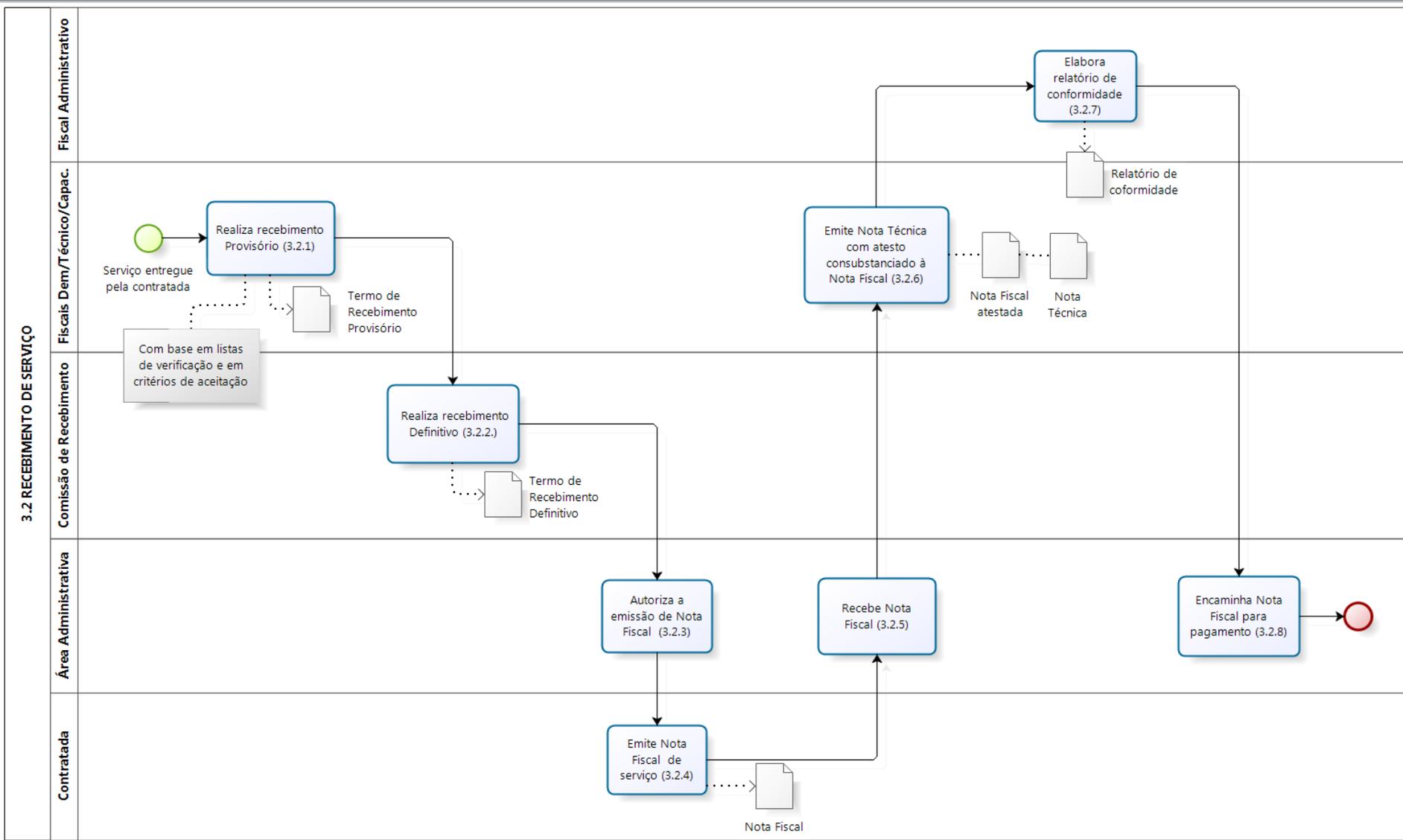




Detalhamento de processos



Fluxo do processo de recebimento de SERVIÇOS





Definição de papéis e responsabilidades



Metodologia - Definição de papéis

- **Área Demandante**
- **Gerente do Projeto**
- **Equipe de Planejamento da Contratação (EPC)**
- **Fiscais do contrato**
- **Gestor do contrato**
- **Comissão de Recebimento**
- **Escritório de Apoio aos Projetos da SESGE**



Metodologia - Definição de responsabilidades

Papeis e responsabilidades	7
Área Demandante	7
Gerente do Projeto	7
Equipe de Planejamento da Contratação (EPC)	8
Fiscais do contrato	9
Gestor do contrato	10
Comissão de Recebimento	10
Escritório de Apoio aos Projetos da SESGE	10
Iniciação	11
Aplicabilidade dos processos da fase de Iniciação	16
Matriz de Responsabilidades - Processos de Iniciação	17
Planejamento	18
Execução e Controle.....	29
Matriz de Responsabilidade Recebimento de Bens.....	41
Encerramento.....	47
Matriz de responsabilidades dos processos de Encerramento.....	51
Rito Completo	52
Rito simples	53
Glossário.....	54
Referências Bibliográficas	55



Matriz de Responsabilidades fase de Execução

Matriz de Responsabilidade das atividades de execução e controle do Contrato

Atividade		Gerente do Projeto	Gestor do Contrato	Comissão de Recebimento	Área Administrativa	Fiscal Administrativo	Fiscal Demandante	Fiscal Técnico	Fiscal de Capital Exigido
Atividades rotineiras	1. Acompanhar o cumprimento, pela contratada, do cronograma de entregas do projeto; (Fonte: Melhores Práticas em Gestão de Projetos, PMBOK)	R				P	P	P	P
	2. Controlar o prazo de vigência do contrato e encaminhar à área Administrativa questões referentes a possíveis aditivos contratuais; (Fonte: Tribunal de Contas do Estado de Tocantins, Manual de Instrução de Gestão de Contratos, item 1.5, V)	I	R			P	A	A	A
	3. Comunicar eventuais atrasos nos prazos de entrega e/ou execução do objeto, bem como pedidos de prorrogação, se for o caso, com as devidas justificativas; (Fonte: Tribunal de Contas do Estado de Tocantins, Manual de Instrução de Gestão de Contratos, item 1.5, XXII)	R	I			A	R	R	R
	4. Identificar não conformidades com os termos contratuais, sob o aspecto técnico do negócio; (Fonte: IN SLTI/MP Nº 04/2014, art. 34, III)	P	I				R	R	R
	5. Verificar aderência da execução aos termos contratuais, sob o aspecto administrativo; (Fonte: IN SLTI/MP Nº 04/2014, Art. 34, IV)	I	I			R			
	6. Definir modelos de Termos de Recebimento Provisório e Definitivo, de Listas de Verificação e de Relatórios de Pendências; (Fonte: IN SLTI/MP Nº 04/2014, art. 34, I e VIII Regimento Interno da SESGE, Portaria MJ Nº 2.164/2011, at. 22, IV e IX)			A	R	A	A	A	A
	7. Apresentar, de acordo com o previsto no contrato, relatório circunstanciado de acompanhamento de execução dos serviços; (Fonte: IN SLTI/MP Nº 04/2014, art. 34, II e Tribunal de Contas do Estado de Tocantins, Manual de Gestão de Contratos, item 1.5, XXVI)						R	R	R
	8. Receber da contratada pedidos de modificação contratual; (Fonte: IN SLTI/MP Nº 04/2014, Art. 34, XIII)	I	R			A	A	A	A
	9. Manifestar-se sobre pedidos de modificação contratual, de acordo com termos contratuais; (Fonte: Tribunal de Contas do Estado de Tocantins, Manual de Gestão de Contratos, item 1.5, XXX)	I	P			R	R	R	R
	10. Oficializar resposta à contratada quanto aos pedidos de modificação contratual; (Fonte: Regimento Interno da SESGE, Portaria MJ Nº 2.164/2011, at. 7º, III)	I			R				
	11. Estabelecer prazo para correção de eventuais pendências na execução do cronograma do projeto; (Fonte: Tribunal de Contas do Estado de Tocantins, Manual de Gestão de Contratos, item 1.5, XXIX e IN SLTI/MP Nº 04/2014 nº 04/2014, art. 34, VI)	R	R			I	P	P	P
	12. Coordenar e comandar o processo da fiscalização da execução contratual; (Fonte: IN nº 04/2014, art. 2º, V e IN nº 02/2008 At. 31, § 2º, I)		R						
	13. Indicar, quando necessário, a aplicação de glosas e sanções, demonstrando o grau do prejuízo causado; (Fonte: IN SLTI/MP Nº 04/2014, art. 34, VII)	I	I				R	R	R
	14. Comunicar aplicação de penalidade à contratada, em razão de não conformidades identificadas pelos fiscais; (Fonte: Regimento Interno da SESGE, Portaria MJ Nº 2.164/2011, at. 7º, III)	I			R	A	I	I	I
	15. Aplicar sanções previstas no contrato, conforme manifestação dos fiscais; (Fonte: Regimento Interno da SESGE, Portaria MJ Nº 2.164/2011, at. 7º, III)	I			R	P			
	16. Manter histórico da gestão do contrato, com registros formais de ocorrências positivas e negativas da execução do contrato, por ordem histórica; (Fonte: IN SLTI/MP Nº 04/2014, Art. 34, XIV)		R			P	P	P	P
	17. Manter sob sua guarda os processos de contratação; (Fonte: Tribunal de Contas do Estado de Tocantins, Manual de Gestão de Contratos, item 1.5, XIX e Regimento Interno da SESGE, Portaria MJ Nº 2.164/2011, at. 7º, III)				R	P			

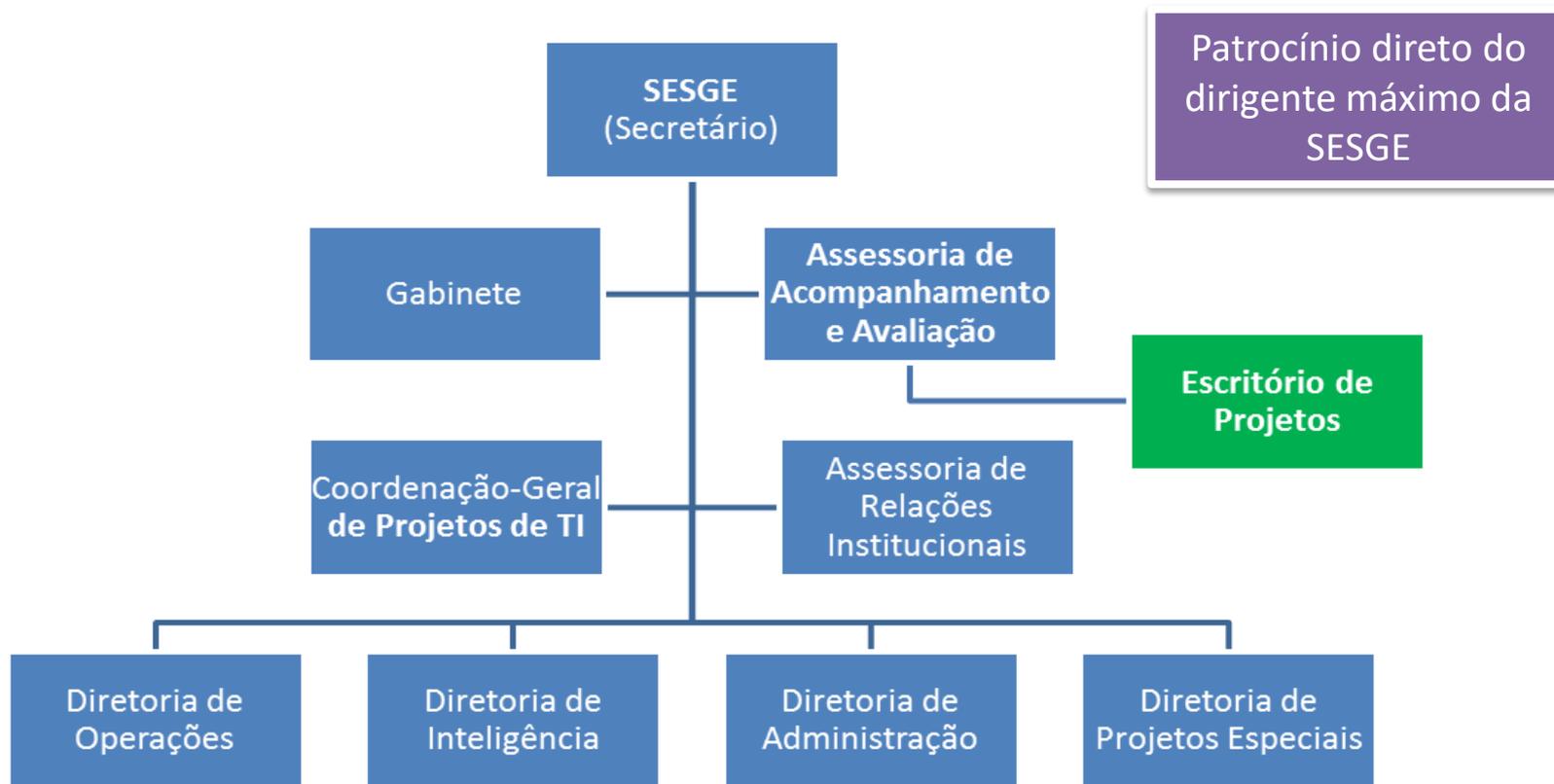


Características da Iniciativa

- **Inovação e criatividade**
- **Relação custo x benefício**
- **Impacto da iniciativa**
- **Simplicidade e replicabilidade**



Inovação e Criatividade





Relação Custo x Benefício do Escritório

- **Não houve custo (investimento)** para a criação e a implantação do Escritório e da metodologia de gerenciamento de projetos da SESGE.
- **Não houve envolvimento de consultoria.** O trabalho foi 100% realizado pelos 3 servidores públicos envolvidos.
- Metodologia:
 - Impressão na SESGE;
 - Encadernação: R\$ 100,00 - recursos próprios (reembolso)
- **Não houve aquisição novas ferramentas:** Gepnet (PF e MJ); Planilhas Excel; Sistema SEI; e Outros.





Impacto da Iniciativa Avaliação e Resultados





Impacto do acompanhamento

49 projetos acompanhados pelo Escritório 2015-2016;

Todos os projetos acompanhados pelo Escritório envolveram aquisições;

79,6% desses projetos foram total ou parcialmente bem sucedidos;

91% desses projetos encontravam-se alinhados à metodologia;

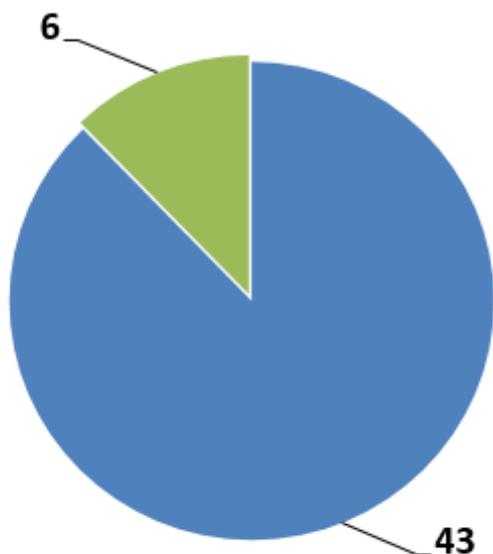
38 tiveram execução física adequada, considerando que cumpriram o escopo planejado e foram concluídos a tempo de seus objetos serem utilizados na operação de segurança dos Jogos;

31% de economia entre os valores planejados e o realizado.



Formas de Contratação Projetos SESGE

49 Projetos



■ Execução SESGE (43)

■ Execução outros Órgãos (6)

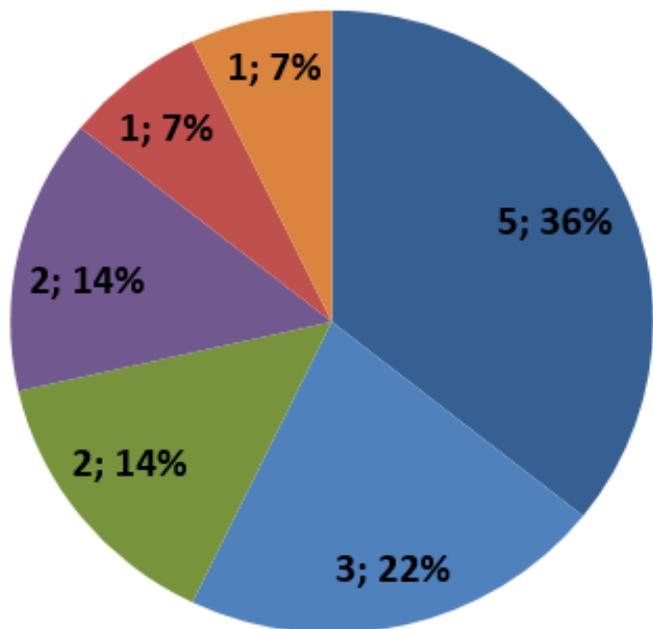
- Adesão à ARP: 2
- Inexigibilidade: 2
- Dispensa: 0
- Pregão Eletrônico: 27
- Não contratados: 12

- Convênios: 1
- TED: 5



Principais razões de Cancelamento de projetos

14 Projetos



- Desistência da Área Demandante (36 %)
- Pregão Fracassado (22 %)
- Inexecução do Contrato (14 %)
- Demanda atendida por doação da Receita (14 %)
- Demanda absorvida por outra contratação (7 %)
- Indisponibilidade Orçamentária (7 %)



Impacto da Iniciativa nos controles





Avaliação dos processos de contratação de soluções de TI

- ***“77. Cumpre destacar que a Sesge possui Escritório de Apoio aos Projetos, ao qual compete monitorar e manter base de dados atualizada sobre a execução das contratações. Em que pese os achados relacionados a riscos mencionados neste relatório, entende-se que o uso de um escritório de projetos e a adoção de alguns métodos e técnicas de gestão de projetos compõem um conjunto de controles internos que mitigam os riscos da contratação, aumentando as chances de sucesso dos projetos a cargo da Sesge.”***



Avaliação dos processos de contratação de soluções de TI

- ***“99. Por fim, cumpre salientar que, ao se comparar os processos de contratação realizadas pela Sesge em 2014 e 2016, percebe-se um aumento de maturidade da instituição, em função das lições aprendidas após a Copa do Mundo. Essa evolução demonstrada pela Sesge é decorrente da utilização de métodos e técnicas de gestão de projetos para os processos de contratação, conforme abordado na seção de boas práticas identificadas.”***



Parecer pela Regularidade das Contas da SESGE:

“Quanto à Avaliação da gestão de compras e contratações, verificou-se que as pesquisas de preço foram realizadas em conformidade com os procedimentos da Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 05/2014, com ressalva ao processo que trata da aquisição de Solução Integrada com Equipamentos Embarcados de Inteligência de Sinais. (...) Por outro lado, na análise do processo referente à aquisição de Solução de Aeróstato (Balão cativo) com monitoramento Persistente de Grandes Áreas, os exames evidenciaram melhorias nos procedimentos de controle da Unidade, na gestão de compras e contratações e no que tange ao planejamento na fase interna da licitação, quando comparados aos exames realizados anteriormente na Unidade.”



Prêmio 4º Concurso de Boas Práticas da CGU - 2016

SESGE foi uma das vencedoras do **4º Concurso de Boas Práticas** realizado pelo Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU) na categoria **“Fortalecimento dos Controles.**

Na iniciativa intitulada ***“Gestão de Projetos como instrumento de aprimoramento do controle interno: desenvolvimento e utilização de Metodologia de Gerenciamento de Projetos no acompanhamento e avaliação dos projetos de Segurança dos Jogos Rio 2016”***.



Prêmio 4º Concurso de Boas Práticas da CGU - 2016



Equipe do Escritório de Apoio aos Projetos da SESGE recebendo a premiação juntamente com o Sr. Secretário da SESGE.



Fatores Críticos de Sucesso

- ✓ Comprometimento da alta gestão da SESGE (Secretário e Diretores);
- ✓ Processo enxuto de tramitação dos processos (mínimos necessários);
- ✓ Equipes de Planejamento das Contratações (EPC) multidisciplinares (resolve o dilema da especificação da contratação);
- ✓ Distribuição clara e escrita de responsabilidades (Metodologia e portarias EPC, comissões de recebimento e fiscalização);
- ✓ Acompanhamento e controle por parte do Escritório (cronograma pelo Escritório);
- ✓ Padronização de documentos críticos (DOD, portarias EPC, comissões de recebimento e fiscalização, planilha de preços, ETP, AR, TR, relatórios de fiscalização, atestos);
- ✓ Momentos continuados de capacitação e alinhamento (kick off, Cafés com Fiscais);



Thank You



Ziana Souza Santos

Chefe da Assessoria de Acompanhamento e Avaliação

Contatos: 2025-2025/2023

escritorio.sesge@mj.gov.br

aaa.sesge@mj.gov.br