

PAINEL 5 | A GESTÃO COMO FATOR CRÍTICO DE SUCESSO DE GRANDES EMPREENDIMENTOS DE INFRAESTRUTURA



MARCO ANTONIO BUONCOMPAGNO

Metrô SP



A Gestão como Fator Crítico de Sucesso de Grandes Empreendimentos de Infraestrutura



O sucesso no gerenciamento de grandes projetos de infraestrutura, *como a implantação de sistemas de transportes metroferroviários*, mostra-se um contínuo desafio para as empresas públicas, privadas e órgãos governamentais em todo o mundo...



**Por que enfrentamos dificuldades na
implantação de empreendimentos de
infraestrutura?**

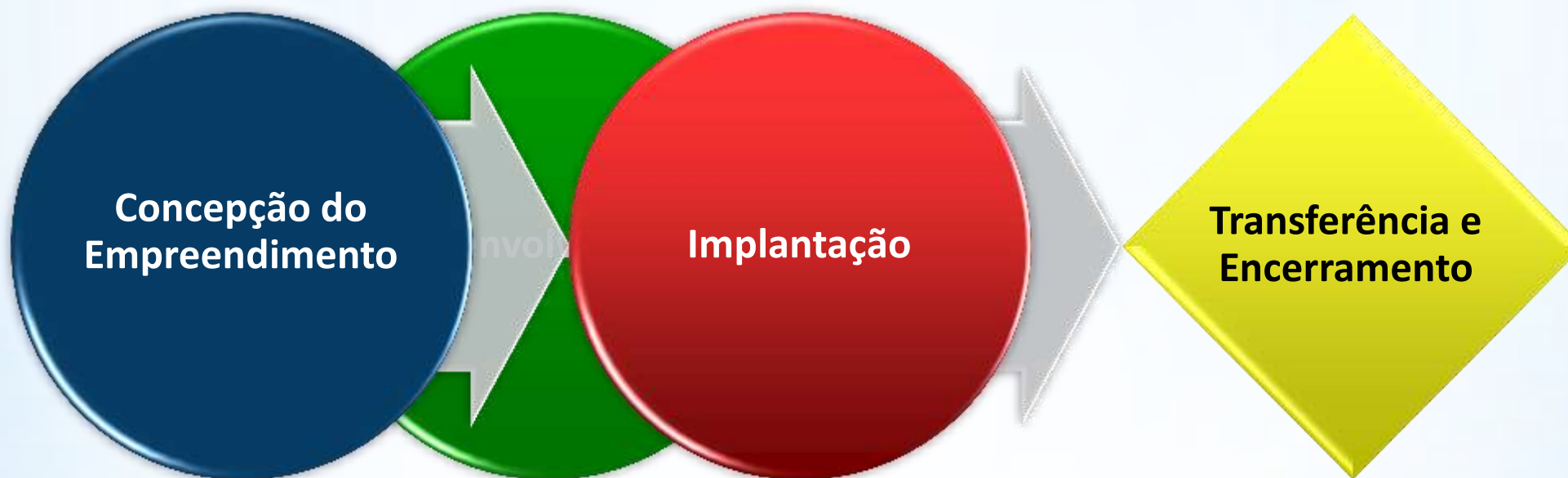
**O que estamos fazendo para mudar isso
no Metrô de São Paulo?**

Metodologia de Gestão de Empreendimentos de Expansão

Histórico 2012-2013

Reorganização do Escopo - 2012

Fases do Empreendimento



Clarificação do Escopo - 2012

Fases do Empreendimento



Clarificação do Escopo - 2012

Ciclo de Vida do Empreendimento



Sequenciamento do Empreendimento – 2013

Estudo das precedências



Principais Problemas Identificados na Fase de Implantação

- Compressão dos prazos de elaboração dos projetos executivos
- Atrasos na obtenção de Licenças Ambientais
- Atrasos na liberação de áreas desapropriadas
- Compressão dos prazos de execução para cumprimento das metas
- Alteração constante das prioridades
- Excesso de mudanças de projetos

Impacto na Gestão da Implantação

Dificuldade de coordenação da execução dos diversos contratos do empreendimento

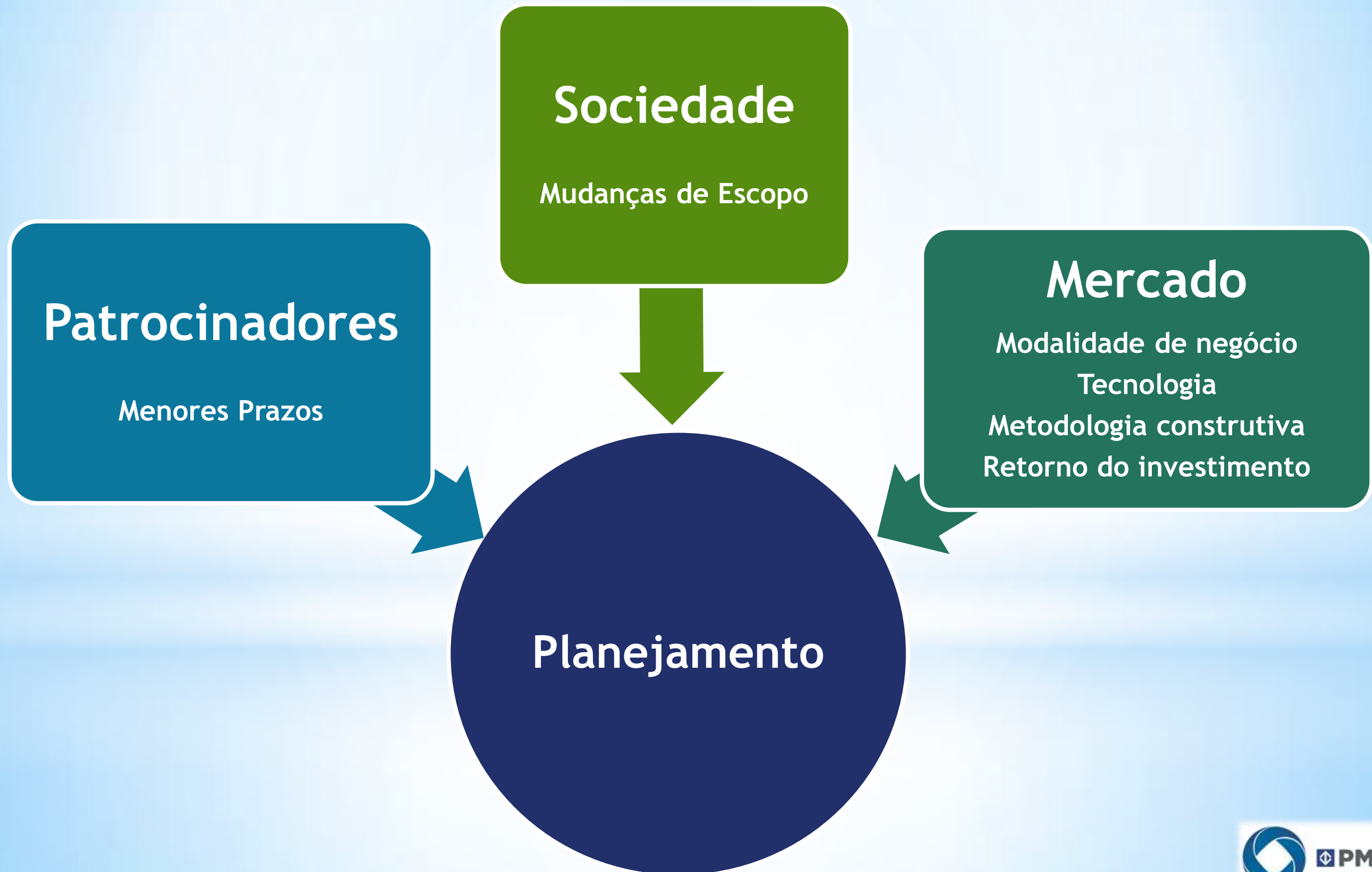
Dificuldade de garantir o cumprimento dos prazos e custos planejados

Dificuldade de implementação de ações corretivas coordenadas

Imprevisibilidade

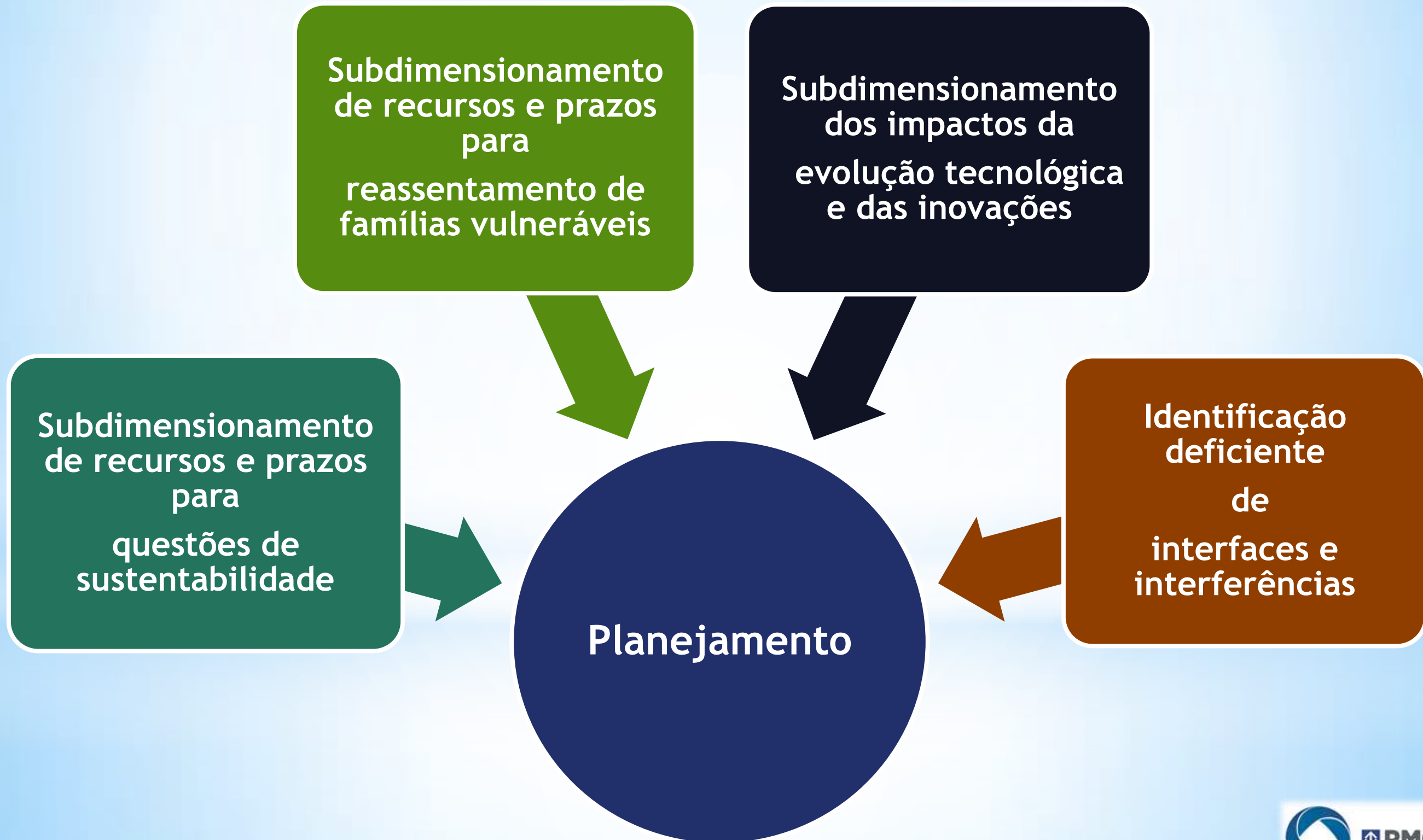
Fatores Externos que Influenciam o Planejamento

Expectativas dos stakeholders



Fatores Internos que Impactam o Planejamento

É necessário conhecer muito bem as regras e dificuldades para estabelecer um planejamento realista



Subdimensionamento de recursos e prazos para questões de sustentabilidade

- Desconsiderar as ações do Ministério Público por pressão da sociedade
- Ignorar a situação dos técnicos que analisam e aprovam os processos com responsabilidade criminal
- Subestimar o rigor na análise (com exigências às vezes conflitantes e até impraticáveis)
- Não considerar o impacto das exigências em contratos em licitação ou já assinados



Revisão dos processos internos para antecipar pedidos de Licença Ambiental de Instalação e atender às exigências dos órgãos licenciadores antes da data programada para o início das obras

Subdimensionamento de recursos e prazos para reassentamento de famílias vulneráveis

- Autonomia insuficiente por falta de recursos legais para fechar acordos com as famílias
- Falta de instrumentos consistentes nas negociações



Criação do Regulamento para Reassentamento de Famílias Vulneráveis Desapropriadas pelas Obras de Expansão do Metrô, com base nos Pactos Internacionais de Direitos Humanos - Pacto Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais

Famílias Vulneráveis Atendidas

- ***Linha 5 (2011) - 48***
- ***Linha 17 (2013) - 446***

Estimativas de Atendimento Futuro

- ***Linha 2 - 200***
- ***Linha 17 - Trecho 2 - 400***

Subdimensionamento dos impactos da evolução tecnológica e das inovações

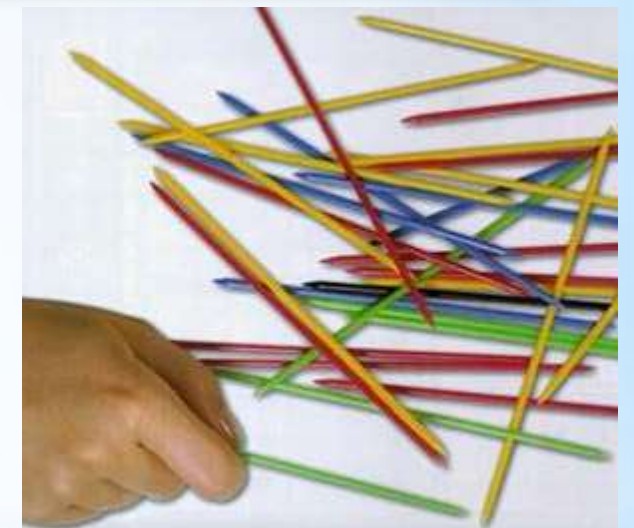
- Desconhecimento da necessidade de novas atividades nas etapas de projeto e implantação
- Decisões inconsistentes, sem análise madura de riscos



Desenvolvimento de processo de gestão de riscos do empreendimento

Identificação deficiente de interfaces e interferências

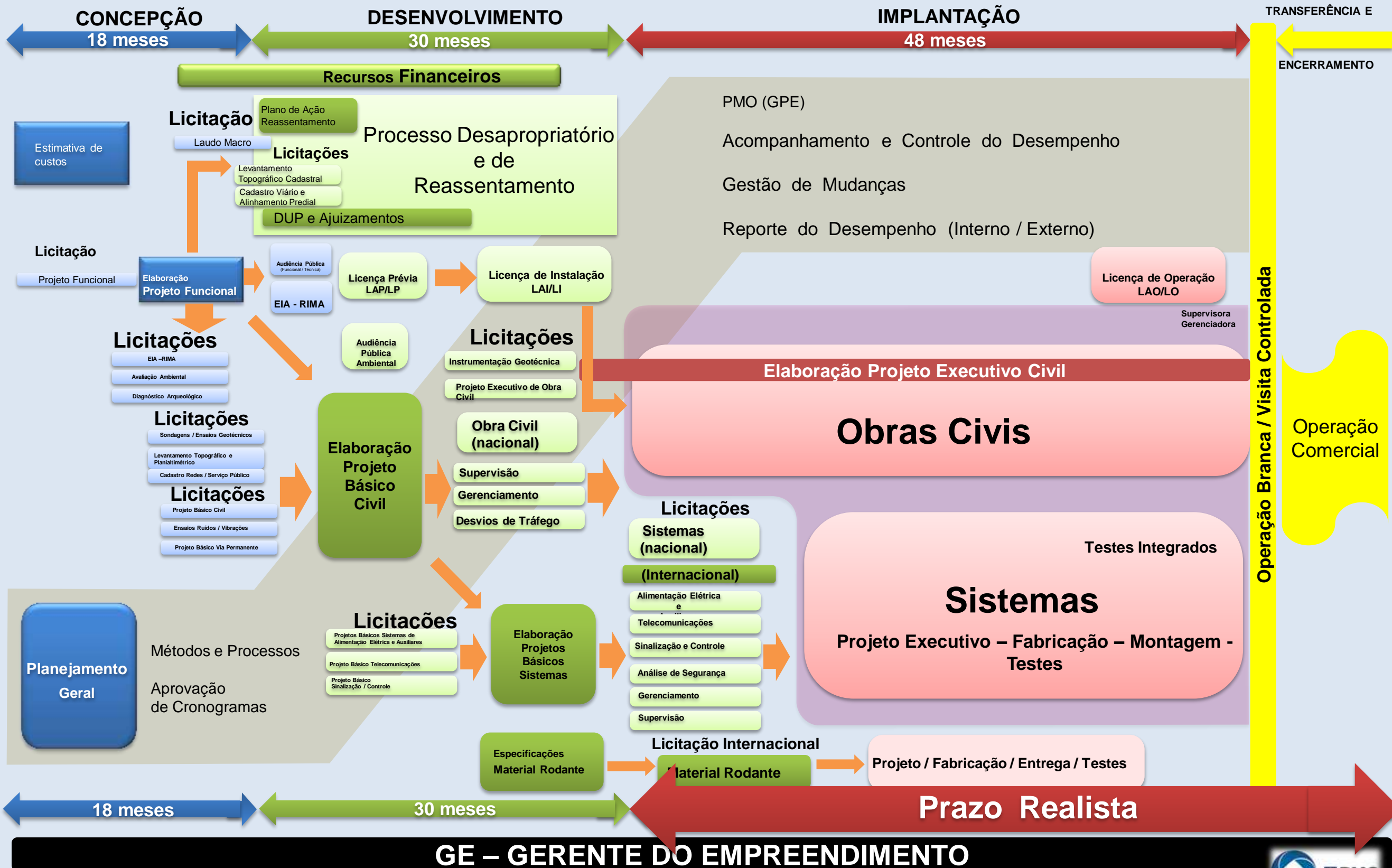
- Falhas nos cadastros de interferências de outras concessionárias e prestadoras de serviços
- Conflitos de prioridades com outros órgãos de governo e empresas
- Dependência de empreendimentos externos: avenidas, corredores de ônibus, obras de urbanização, etc.



Antecipação dos contatos com outros órgãos e empresas, para consolidação de escopo, papéis e responsabilidades, antes da assinatura dos contratos de obras civis

Sequenciamento do Empreendimento – 2013

Estudo das precedências



Gestão Vulnerável– Ciclo Vicioso

Maior
susceptibilidade
às pressões
externas

Planejamento
inconsistente

Imprevisibilidade

Dificuldade na
argumentação
com
patrocinadores

Ambiente
propício às
mudanças
descontroladas

Baixa eficiência

Evolução da Gestão



Fortalecimento das Gerências de Empreendimentos

Ampliação de capacidades funcionais das equipes:

Riscos do empreendimento

Meio Ambiente

Integração civil e sistemas

Projeto executivo

Desapropriação e Reassentamento

*Crescimento da **COMPETÊNCIA GERENCIAL NOS EMPREENDIMENTOS** com melhor desempenho, utilização dos recursos e cumprimento das metas > **GESTÃO MADURA***

Gestão Madura – Ciclo Virtuoso



