



AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES

VOTO DG

RELATORIA: DG

TERMO: VOTO À DIRETORIA COLEGIADA

NÚMERO: 67/2023

OBJETO: METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS ESTRUTURANTES DA ANTT.

ORIGEM: SUESP

PROCESSO (S): 50500.359951/2023-24

PROPOSIÇÃO PF/ANTT: NÃO HÁ

ENCAMINHAMENTO: À VOTAÇÃO - DIRETORIA COLEGIADA

1. DO OBJETO

1.1. Trata-se da Metodologia de Gerenciamento de Projetos Estruturantes da ANTT, composta por boas práticas, métodos e ferramentas, que tem a finalidade de contribuir na gestão do portfólio de projetos e metas da ANTT, na padronização das informações, capacitação de seus colaboradores, e, conseqüentemente, em melhores resultados e entregas para a Agência.

2. DOS FATOS E DA ANÁLISE PROCESSUAL

2.1. No Relatório à Diretoria SEI nº 615/2023 (Sei20501032), a SUESP destaca sobre a Metodologia de Gerenciamento de Projetos Estruturantes da ANTT, conforme a Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019, que dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras, determina na Seção II, a obrigatoriedade de elaboração do Plano Estratégico e do Plano de Gestão Anual - PGA.

2.2. Nos termos da Lei, o Plano Estratégico deve ser elaborado para um período quadrienal, com os objetivos, as metas e os resultados estratégicos esperados das ações da agência reguladora relativos à sua gestão e as suas competências regulatórias, fiscalizatórias e normativas.

2.3. Por sua vez, o PGA contempla as metas de desempenho administrativo e operacional e as metas de fiscalização a serem atingidas durante sua vigência, as quais deverão ser compatíveis com o Plano Estratégico, bem como deverão incluir ações relacionadas à promoção da qualidade dos serviços prestados pela agência, à promoção do fomento à pesquisa no setor regulado pela agência, quando couber e à promoção da cooperação com os órgãos de defesa da concorrência e com os órgãos de defesa do consumidor e de defesa do meio ambiente, quando couber.

2.4. Importante destacar que em 2023, a ANTT publicou a Resolução ANTT nº 6.017, de 24 de maio de 2023, alterando o Anexo da Resolução nº 5.976, de 7 de abril de 2022 e atualizando o seu Regimento Interno, que atribuiu competência à Superintendência de Governança, Gestão Estratégica e de Pessoal - SUESP para coordenar o desenvolvimento, a implementação e o monitoramento dos instrumentos de gestão estratégica, sendo eles o Plano Estratégico, a Agenda Regulatória e o Plano de Gestão Anual.

2.5. Da leitura estruturada da Seção II (Do Plano Estratégico, do Plano de Gestão Anual e da Agenda Regulatória) da Lei nº 13.848, de 2019 e da [Instrução Normativa nº 24, de 2020](#) observa-se que a definição e as características dos projetos estratégicos no âmbito do Plano Estratégico se alinham as definições associadas às ações, resultados e metas relacionados aos processos finalísticos e de gestão do Plano de Gestão Anual.

2.6. A orientação da gestão estratégica da ANTT define o desdobramento da estratégia por meio da execução de projetos estratégicos e suas respectivas metas, os quais darão suporte ao alcance dos objetivos descritos no Mapa Estratégico.

2.7. Observa-se que o art.2º da Deliberação ANTT nº 405, de 03 de dezembro de 2021 (Sei 20489865), apresenta as seguintes definições no que se refere a projetos estratégicos:

(...)

II - Projetos Estratégicos: projetos alinhados ao Plano Estratégico da ANTT, e que contribuem diretamente para o alcance dos objetivos estratégicos, compreendendo os Projetos Regulatórios e Projetos Estruturantes;

III - Projetos Regulatórios: tratados especificamente no âmbito da Agenda Regulatória, são projetos relacionados a matéria regulatória, com impacto direto na regulação dos mercados;

IV - Projetos Estruturantes: projetos com capacidade de alavancar a performance organizacional, transformando a visão de futuro em resultados concretos que sinalizam a mudança desejada, e que contemplam a concepção, teste e implementação de ações, com vistas ao cumprimento dos objetivos estratégicos;

2.8. Cabe ressaltar que os projetos estratégicos regulatórios são acompanhados no âmbito da Agenda Regulatória, que é integrada no PGA por meio do Indicador de Cumprimento da Agenda Regulatória (ICAR), e nesse sentido, observa-se a necessidade de diretrizes e premissas para a gestão dos projetos estratégicos estruturantes.

2.9. A Deliberação supra citada também cria o Escritório Central de Projetos da ANTT,

vinculado a antiga Suart (atual Suesp), e define para este, segundo Art. 4º, as seguintes atribuições, dentre outras:

(...)

V - Identificar e desenvolver metodologia, práticas recomendadas, padrões de gerenciamento, orientações, diretrizes para o gerenciamento de projetos;

VI - Promover o compartilhamento de metodologias, ferramentas, técnicas, modelos e práticas recomendadas;

(...)

2.10. Neste contexto a área técnica informa por meio da Nota Técnica ANTT nº 8500 (Sei 20490078) que apresentou as justificativas à proposta de implementação da "Metodologia de Gerenciamento de Projetos Estruturantes", uma metodologia flexível e adaptativa, que se baseia em um ciclo de vida alinhado com o fluxo de atividades do PGA, reforçando e apoiando esse mecanismo de gestão e incorporando, no escopo dos projetos estratégicos estruturantes, as metas definidas pelas Unidades Organizacionais, às quais foram apresentadas resumidamente no Relatório à Diretoria nº 615 (20501032).

2.11. Além do histórico citado por meio da Nota Técnica ANTT SEI nº 8500 (Sei20490078), é essencial ressaltar que essa primeira versão da Metodologia é dotada de algumas características importantes:

- a) Experimental – a implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos na Agência é uma novidade, uma mudança em relação à maneira como seus projetos são executados. Dessa forma, a primeira versão da Metodologia foi pensada mesmo como um experimento, ou seja, os diversos instrumentos e técnicas sugeridas podem ser “experimentados” na medida em que se considera sua agregação de valor à gestão de cada projeto;
- b) Construção colaborativa – a partir de uma proposta elaborada pelo Escritório de Projetos, procurou-se contribuições, sugestões e críticas junto aos Chefes de Projetos e Pontos Focais, de modo a ajustar a metodologia proposta às necessidades e pontos de vista daqueles que mais de perto atuam nos projetos da Agência;
- c) Respeita o nível de maturidade – o nível de maturidade e conhecimento em gerenciamento de projetos dos diversos atores que atuam em projetos na Agência é bastante heterogêneo. Com base nessa constatação, a Metodologia foi desenhada de modo que cada projeto e sua equipe utilize somente aqueles instrumentos e técnicas que consigam internalizar e aplicar;
- d) Instrumento de capacitação – com a adoção da Metodologia e sua aplicação nos projetos da ANTT, contando com a consultoria do Escritório de Projetos, haverá naturalmente um aprendizado gradativo sobre os instrumentos e técnicas preconizados, o que naturalmente levará à elevação da maturidade em gerenciamento de projetos da Agência;
- e) Adapta-se às necessidades de cada projeto – projetos podem diferir bastante entre grandes e pequenos, complexos e simples, transversais e departamentais. Para quaisquer dessas combinações é possível encontrar na Metodologia um conjunto de instrumentos e técnicas recomendáveis; e
- f) Será aperfeiçoada pelos *feedbacks* – uma metodologia não pode ser estática, fechada ou rígida, deve ser aperfeiçoada pelo uso, pela experimentação, pela reflexão sobre as “lições aprendidas” captadas de cada projeto.

2.12. Ademais, a Metodologia sugere ainda uma proposta completa para a estrutura organizacional de um projeto, propondo algumas tarefas e responsabilidades mais claras e necessárias para Diretor Patrocinador, Comitê Executivo, Titular da Unidade Organizacional Responsável, Titulares das Unidades Organizacionais Envolvidas, Ponto Focal, Chefe do Projeto, Chefe Suplente do Projeto, Membros da equipe e ESPRO.

2.13. Nas diversas fases da Metodologia é apresentado um conjunto do que chamamos genericamente de instrumentos de gestão de projetos, composto por técnicas, boas práticas, planos auxiliares, artefatos e ferramentas. Cada um deles auxilia numa dimensão ou perspectiva da gestão do projeto visando o seu sucesso.

2.14. Assim, com vistas a facilitar o entendimento dos usuários da Metodologia, todos os instrumentos de gestão de projetos são apresentados seguindo a lógica do Ciclo de Vida de um projeto, passando pelas fases de Ideação, Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento, conforme mencionadas abaixo:

- a) Ideação: é a primeira fase do ciclo de vida preconizado pela Metodologia e terá especial valor para os projetos que serão inseridos no PGA – Plano de Gestão Anual. É quando se busca definir quais projetos a Unidade Organizacional deverá conduzir. Nessa fase se privilegia o pensamento estratégico, momento em que a organização foca na sua visão de futuro, no que precisa ser feito para que seu Planejamento Estratégico seja concretizado através de projetos;
- b) Iniciação: uma vez definido qual projeto, ou quais projetos serão realizados, essa fase é dedicada à sua concepção. São definições de alto nível, um overview criado, de preferência, por quem será o responsável pela sua execução em conjunto com pessoas que tenham conhecimento da matéria a ser tratada pelo projeto;
- c) Planejamento: nessa fase deverá ser feito o detalhamento das definições produzidas durante a fase de iniciação. Ela tem como objetivo elaborar e aprovar o Plano do Projeto, que será um guia para a execução e controle do trabalho a ser

realizado até a entrega dos produtos previstos;

d) Execução: é quando as atividades previstas no escopo do projeto são realizadas visando à construção dos produtos prometidos. Também são colocadas em prática as medidas definidas nos diversos planos que compõem o plano de gerenciamento do projeto: comunicação, riscos, engajamento de stakeholders, etc;

e) Monitoramento e Controle: representa o acompanhamento do projeto durante todo seu ciclo de vida permitindo visibilidade dos trabalhos passo a passo, buscando garantir que sejam executados conforme planejado. Nessa fase são gerados relatórios com o objetivo dar transparência ao status do projeto em períodos regulares, os quais fornecem informações relevantes para os diversos níveis hierárquicos que têm interesse no projeto; e

f) Encerramento: é a última fase do ciclo de vida do projeto, e busca a validação das entregas conforme requisitos e o registro de lições aprendidas.

2.15. A SUESP destaca que todos os processos, procedimentos *etemplates* de cada fase do Ciclo de Vida do projeto, como por exemplo, formulário de Plano de Projeto, PM Canvas, Matriz de Risco de Projetos, Plano de Comunicação, Stakeholders, entre outros, estão dispostos nos Anexos da Metodologia. Importante ressaltar que o ESPRO criou um canal digital no *SharePoint* da ANTT chamado [Rede ESPRO](#), que apresenta a Metodologia em tela e também os *templates* em sua versão editável e digital.

2.16. Destaca-se que todos os projetos estratégicos estruturantes da ANTT pactuados no Plano Estratégico e refletidos no Plano de Gestão anual (PGA) devem estar alinhados às diretrizes do ESPRO.

2.17. Por fim, considerando a evolução da maturidade das atividades envolvendo o gerenciamento de projetos no âmbito desta Agência e tendo em vista serem os projetos o meio de se tangibilizar as mudanças e as alavancas da transformação organizacional, vislumbramos que a "Metodologia de Gerenciamento de Projetos Estruturantes" é uma ferramenta essencial para a consecução dos objetivos e metas do Plano Estratégico da ANTT, e que trará benefícios diretos à gestão estratégica da Agência, tais como:

- a) projetos e metas padronizados e devidamente estruturados;
- b) projetos e metas devidamente controlados e monitoradores, por seus diversos atores e em diferentes níveis de hierarquia, com cronogramas, indicadores e previsão de entregas;
- c) mais agilidade e confiabilidade na tomada de decisões;
- d) ferramenta de capacitação e disseminação da cultura de projetos na Agência;
- e) melhores resultados e entregas.

2.18. Posto isto, com base na análise técnica apresentada nos autos, não se vislumbra óbices ao prosseguimento do feito.

3. DA PROPOSIÇÃO FINAL

3.1. Isso posto, **VOTO** por aprovar a Metodologia de Gerenciamento de Projetos Estruturantes da ANTT (Sei 20491192), nos termos da Minuta de Deliberação DG (20734697).

Brasília, 12 de dezembro de 2023.

RAFAEL VITALE
Diretor-Geral



Documento assinado eletronicamente por **RAFAEL VITALE RODRIGUES, Diretor Geral**, em 11/12/2023, às 14:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 21, inciso II, da [Instrução Normativa nº 22/2023](#) da ANTT.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.antt.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **20719558** e o código CRC **50604C6B**.