



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA EXECUTIVA
Subsecretaria de Gestão Estratégica – SGE

Anexo II da Resolução N° 06/CEG, de 10 de dezembro de 2014

Proposição de Projeto

**Programa de Modernização Integrada do
Ministério da Fazenda - PMIMF**

**Elaboração do Plano Diretor Inicial de
Ocupação do Espaço Físico do Ministério
da Fazenda para os próximos 10 anos**

Julho 2014



SUMÁRIO

1	<i>Direcionamento Estratégico.....</i>	3
2	<i>Justificativa</i>	3
3	<i>Premissas</i>	4
4	<i>Escopo do Projeto</i>	4
5	<i>Resultados esperados</i>	7
6	<i>Cronograma.....</i>	8
7	<i>Força de Trabalho</i>	10
8	<i>Responsáveis pelo Projeto</i>	10



Elaboração do Plano Diretor Inicial de Ocupação do Espaço Físico do Ministério da Fazenda para os próximos 10 anos

1 Direcionamento Estratégico

O PMIMF pode ser entendido como um conjunto de ações estruturadas ano a ano com vistas à melhoria da gestão no contexto do MF.

Após praticamente 3 (anos) de execução percebe-se que um dos grandes desafios no ministério sob o ponto de vista de gestão é a gestão predial.

Trata-se de um grande desafio por uma série de razões, dentre as quais destacamos:

- grande quantidades de imóveis sob responsabilidade de gestão dos órgãos do MF em todo o território nacional;
- grande quantidade de imóveis em estado de conservação inadequados para o uso;
- descontentamento dos servidores do MF com relação ao seu local de trabalho;
- despesas expressivas com locação de imóveis em locais;
- despesas expressivas com contratação de serviços de natureza continuada de segurança e limpeza;
- dificuldades em se manter um cadastro atualizado dos imóveis sob responsabilidade de gestão no MF;
- dificuldades em se estabelecer critérios objetivos para a priorização das ações de obras e reformas;
- inexistência de um processo de planejamento estruturado das ações relativas a obras e reformas;
- dificuldades em se fazer a elaboração de projetos básicos de obras e reformas para garantir a conservação e manutenção, além das obras e reformas voltadas para a melhoria e adaptação dos imóveis às necessidades de negócio;
- dificuldades em se fazer a gestão e o acompanhamento dos projetos de obras e reformas em execução;
- falta de padrões relativos a layout dos imóveis ocupados pelo MF.

A frente de infraestrutura do PMIMF, por uma série de razões, não evoluiu no ritmo das demais frentes de trabalho. Neste momento faz-se necessário realizar esforços para equacionar essa questão.

É neste contexto que se insere a realização dos trabalhos de elaboração do Plano Diretor Inicial de Ocupação do Espaço Físico do MF para os próximos 10 anos.

3 Justificativa

A partir da situação apresentada, verifica-se a necessidade de um estudo amplo no âmbito da Frente de Infraestrutura do PMIMF que possa realizar um diagnóstico da



situação atual tanto das edificações quanto do cadastro de informações sobre estes imóveis e do processo de gestão predial atualmente em vigor no âmbito do MF.

A partir dos resultados obtidos serão propostas ações de melhoria em todas estas vertentes, cuja consolidação ocorrerá com a elaboração do Plano de Ocupação do Espaço Físico do MF para os próximos 10 anos.

Desta forma, este projeto se justifica a partir das seguintes iniciativas:

1. Realizar um diagnóstico da situação do cadastro de informações sobre imóveis sob-responsabilidade de gestão do MF, propor ações de melhoria naquele cadastro e acompanhar sua implantação;
2. Realizar um diagnóstico do macroprocesso de gestão predial no MF e propor melhorias;
3. Propor um processo de planejamento estratégico da gestão predial no MF alinhado ao processo de planejamento estratégico integrado do MF; e
4. Apoiar a elaboração do primeiro planejamento integrado de gestão predial do MF consubstanciando o resultado daquele planejamento em Plano de Ocupação do Espaço Físico do MF para os próximos 10 anos.

São beneficiários desse projeto todos os órgãos alcançados pelo PMIMF, com destaque para a Secretaria Executiva e o Gabinete do Ministro.

Importante destacar que a realização deste projeto, conforme mencionado anteriormente, permitiria ao Ministério da Fazenda avançar significativamente nos trabalhos relativos à frente de infraestrutura do PMIMF.

3 Premissas

Neste primeiro ciclo do projeto, que compreende os primeiros 12 meses, pretende-se atender municípios que concentrem percentual significativo do efetivo do MF, buscando cobrir as principais regiões do nosso país. Assim, ficou estabelecido que este trabalho deverá priorizar os municípios de Curitiba, Belém, Fortaleza, Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília que, juntos, concentram um contingente de, aproximadamente, 42% da força de trabalho atual do MF.

Com relação às informações sobre as edificações, o EDIFICA, sistema cadastral que organiza as informações gerais e as relacionadas ao estado de conservação imobiliária, mobiliária e visual dos imóveis utilizados pelos órgãos do Ministério da Fazenda que atuam no Macroprocesso do Crédito Tributário, será o cadastro a ser considerado para análise e estudo.

4 Escopo do Projeto

Para enfrentar este desafio e avançar nos trabalhos referentes à frente de infraestrutura do PMIMF, este projeto foi dividido em 04 (quatro) Módulos. A seguir as atividades de cada um deles será detalhada.



➤ **MÓDULO I - Diagnóstico, Proposição e Acompanhamento da Implantação de melhorias no EDIFICA**

O objetivo principal deste módulo é realizar um diagnóstico e propor melhorias na qualidade de informações disponibilizadas do EDIFICA, visando permitir uma avaliação mais criteriosa dos imóveis cadastrados. Os dados do EDIFICA referentes aos municípios elencados nas premissas deste projeto, os quais serão tratados e atualizados.

Neste módulo, são consideradas as seguintes atividades:

- Identificar as bases de dados existentes para os referidos municípios para verificação da qualidade dos dados cadastrais disponibilizados;
- Identificar o nível de completude e atualização destes dados, onde serão discutidos os critérios objetivos de avaliação dos imóveis, considerando aspectos como:
 - ✓ Classificação de áreas: construída, locável, privativa e comum;
 - ✓ Perfil de uso: corporativo, atendimento ao público, apoio, treinamento, outros;
 - ✓ Condições Físicas;
- Propor ações voltadas para a qualificação dos dados disponibilizados, apresentando uma metodologia para saneamento dos mesmos, além de um processo de atualização periódica das informações; e
- Acompanhar a implantação das melhorias propostas.

➤ **MÓDULO II - Diagnóstico e proposição de melhorias do macroprocesso de gestão predial (processos organizacionais)**

O objetivo principal deste módulo é realizar um diagnóstico dos procedimentos atuais e propor melhorias ao macroprocesso de gestão predial. Para melhor execução destas atividades, o macroprocesso de gestão predial foi dividido em duas vertentes: “Estruturas Organizacionais” e “Obras e Reformas”.

Com relação a “Estruturas Organizacionais”, são consideradas as seguintes atividades:

- Realizar um diagnóstico do processo atual de gestão predial (mapeamento do processo);
- Dimensionar e consolidar um novo modelo de gestão predial que considere os papéis e responsabilidades da força de trabalho envolvida e o desenho da estrutura organizacional necessária ao novo modelo; e



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA EXECUTIVA
Subsecretaria de Gestão Estratégica – SGE

- Especificar e recomendar um escopo de serviços operacionais e indicadores de desempenho para aferição da qualidade do serviço prestado via contratos de terceiros.

Com relação a “Obras e Reformas”, são consideradas as seguintes atividades:

- Desenvolver metodologia para indicar o estado de conservação da edificação;
- Revisar o modelo de padrão de área x função, conforme já definido e aprovado pelo Comitê Executivo de Gestão do Macroprocesso do Crédito Tributário da RFB para os municípios do Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília, aplicando-o por processo de trabalho e avaliando sua aplicação ao caso específico;
- Padronização de:
 - ✓ Memoriais e Termos de Referência para contratação de projetos de obras e reformas;
 - ✓ Mobiliário, entre outros.
 - ✓ Estratégia de terceirização de serviços no contexto da elaboração, contratação e execução de projetos de obras e reformas.

Além do mapeamento, diagnóstico e proposição de melhorias no macroprocesso de gestão predial, pretende-se acompanhar a implantação das melhorias propostas e aceitas pela SGE.

➤ **MÓDULO III - Proposição de um processo de planejamento estratégico de gestão predial no MF (processos operacionais)**

O objetivo principal deste módulo é a proposição de um processo de planejamento estratégico integrado de gestão predial no MF alinhado ao processo de planejamento estratégico integrado do MF, considerando a evolução do quantitativo de serviços por região.

Para se atingir estes resultados, são consideradas as seguintes atividades:

- Definir critérios objetivos para priorização de obras e reformas, considerando a inspeção e verificação técnica das condições atuais da edificação, em termos de conservação geral das áreas comuns e privativas e do funcionamento dos sistemas de instalações prediais instalados;
- Recomendar uma metodologia do Planejamento Estratégico integrado de gestão predial, que considere:
 - ✓ Diagnóstico da ocupação atual, por perfil de área (corporativo, atendimento ao público, apoio, treinamento, outros);



- ✓ Evolução do efetivo de servidores do MF, conforme previsto no Plano Diretor de Gestão de Pessoas;
- ✓ Elaboração do Programa de Necessidades para cada localidade;
- ✓ Proposição de Cenários de Ocupação e definição do cenário final;
- ✓ Estudo Conceitual de Ocupação;
- ✓ Logística e Plano de Movimentações.

➤ **MÓDULO IV - Apoio à Consolidação do Plano Diretor Inicial de Ocupação do Espaço Físico do MF**

O objetivo deste módulo é o atendimento ao primeiro ciclo de Planejamento Integrado de Gestão Predial do MF. Nele se prevê a consolidação de um Plano Diretor Inicial de Ocupação do Espaço Físico do MF para os próximos 10 (dez) anos, considerando os municípios indicados nas premissas deste projeto (Curitiba, Belém, Fortaleza, Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília). Para estes municípios, consideram-se as seguintes atividades:

- Aplicar a metodologia do planejamento estratégico integrado de gestão predial;
- Recomendar obras e reformas necessárias conforme critérios objetivos definidos;
- Desenhar as principais ações de locação, obras e reformas necessárias para o atendimento das necessidades de negócio do MF.

5 Resultados Esperados

Espera-se que, ao término deste trabalho, deverão ser estabelecidos, no mínimo:

- maior qualidade dos dados atualmente disponíveis no sistema EDIFICA, proporcionando melhor conhecimento das edificações em uso pelo MF nas localidades envolvidas neste projeto;
- padrões de layout de imóveis ocupados pelo MF em todo o território nacional;
- papéis e responsabilidades no contexto da elaboração, contratação e execução daqueles projetos;
- desenho da estrutura ou das estruturas organizacionais responsáveis pela gestão daquele macroprocesso;
- estratégia de terceirização de serviços no contexto da elaboração, contratação e execução de projetos de obras e reformas;
- modelos referenciais de termos de referência ou projetos básicos para contratação de obras e reformas no MF em todo o território nacional;
- mapeamento das competências dos atores que atuaram naquele macroprocesso;
- estimativa da força de trabalho ideal necessária para sustentação daquele macroprocesso;
- estabelecimento de critérios objetivos para priorização de ações relativas a obras e reformas;



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA EXECUTIVA
Subsecretaria de Gestão Estratégica – SGE

- Demanda de área necessária nas localidades envolvidas, com base nos padrões estabelecidos para a ocupação dos imóveis;
- Consolidação do primeiro ciclo do Planejamento Integrado de Gestão Predial do MF, com a consolidação de um Plano Diretor Inicial de Ocupação do Espaço Físico do MF para os próximos 10 (dez) anos para as localidades envolvidas.



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA EXECUTIVA
Subsecretaria de Gestão Estratégica – SGE

6 Cronograma

Todo o projeto tem a duração estimada de 12 (doze) meses, divididos em três Fases de 04 (quatro) meses cada, conforme cronograma apresentado a seguir:



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA EXECUTIVA
Subsecretaria de Gestão Estratégica – SGE

Atividades		Fase 1				Fase 2				Fase 3			
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Módulo I - Diagnóstico, Proposição e Acompanhamento da Implantação de melhorias no EDIFICA													
Identificação das bases de dados existentes													
Identificação do nível de completude e atualização destes dados													
Definição dos critérios objetivos de avaliação dos imóveis													
Proposição de metodologia para saneamento dos dados													
Acompanhamento da implantação													
Módulo II - Diagnóstico e proposição de melhorias do macroprocesso de gestão predial, no sentido (processos organizacionais)													
ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	Diagnóstico do processo atual de gestão predial												
	Especificação e recomendação do escopo de serviços operacionais e indicadores de desempenho												
	Dimensionamento do modelo de gestão proposto												
	Consolidação do modelo de gestão predial												
	Proposição de uma Matriz de Responsabilidades e de um desenho da Estrutura Organizacional												
	Acompanhamento da Implantação												
OBRAS E REFORMAS	Desenvolvimento de metodologia para indicação de												
	Replicar modelo de padrão de Área X Função												
	Padronização de Memoriais, Termos de Referência e Mobiliário												
	Padronização de estratégia de terceirização de serviços												
	Acompanhamento da implantação												
Módulo III - Proposição de um processo de planejamento estratégico de gestão predial no MF (processos operacionais)													
Diagnóstico da ocupação atual por perfil de área													
Evolução do efetivo de servidores do MF													
Definição de critérios objetivos para priorização de obras e reformas													
Elaboração do Programa de Necessidades													
Proposição de Cenários de Ocupação / Definição do Cenário Final													
Estudo Conceitual de Ocupação													
Logística e Plano de Movimentações													
Módulo IV - Apoio à Consolidação do Plano Diretor Inicial de Ocupação do Espaço Físico do MF													
Consolidação do primeiro ciclo de Planejamento Integrado de Gestão Predial do MF													

Revisar modelo de padrão de área x função, aplicando-o por processo de trabalho



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA EXECUTIVA
Subsecretaria de Gestão Estratégica – SGE

7 Força de Trabalho

Equipe técnica da RFB
Equipe técnica da PGFN
Equipe Técnica da SPOA

8 Responsáveis pelo Projeto

Comitê Gestor do Espaço Físico do MF
Líder da Frente de Infraestrutura – SGE/SE