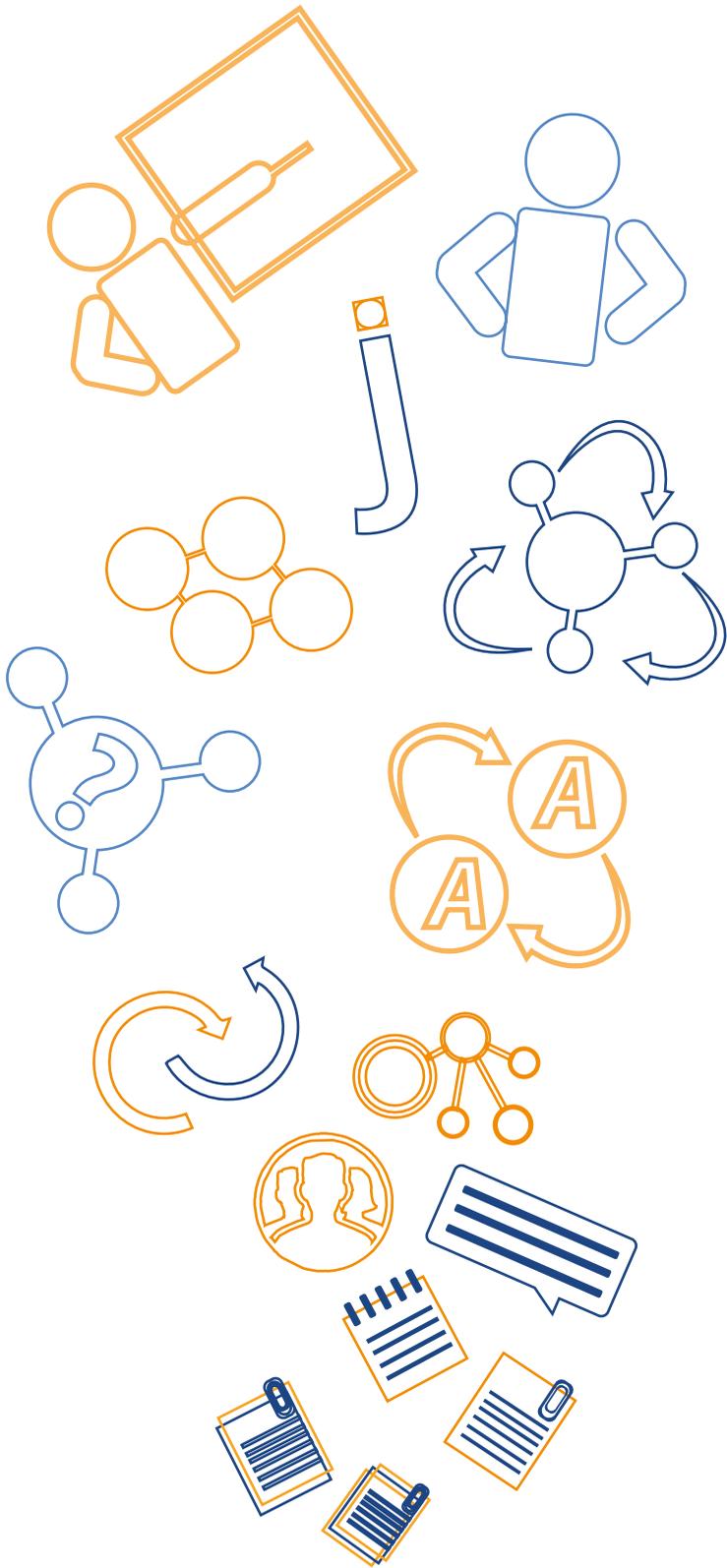


Cartilha de **REPLICABILIDADE**

Escritório de Gerenciamento de Projetos



juntos
pelo Desenvolvimento Sustentável



EXPEDIENTE

DIRETORA-PRESIDENTE

Regina Célia Esteves de Siqueira

COORDENAÇÃO GERAL

Patricia Loyola
Clarissa Malinverni

CONTEÚDO E PESQUISA

Álvaro Barros Modesto
Dayane Reis

COLABORAÇÃO

Welerson Cavalieri (Falconi - Consultores de Resultado)
Izabela Murici (Falconi - Consultores de Resultado)
Darci Prado (Falconi - Consultores de Resultado)
José Rodolfo Fiori (Muove Brasil)
Paulo Yazigi Sabbag (FGV-SP)

REDAÇÃO

Álvaro Barros Modesto

REVISÃO

Paula Fontenelle (FSB Comunicação)
Fernando Junqueira (FSB Comunicação)

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Val Reis e Anderson Barboza (Eros Interativa)

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS:

Prefeitura Municipal de Campinas

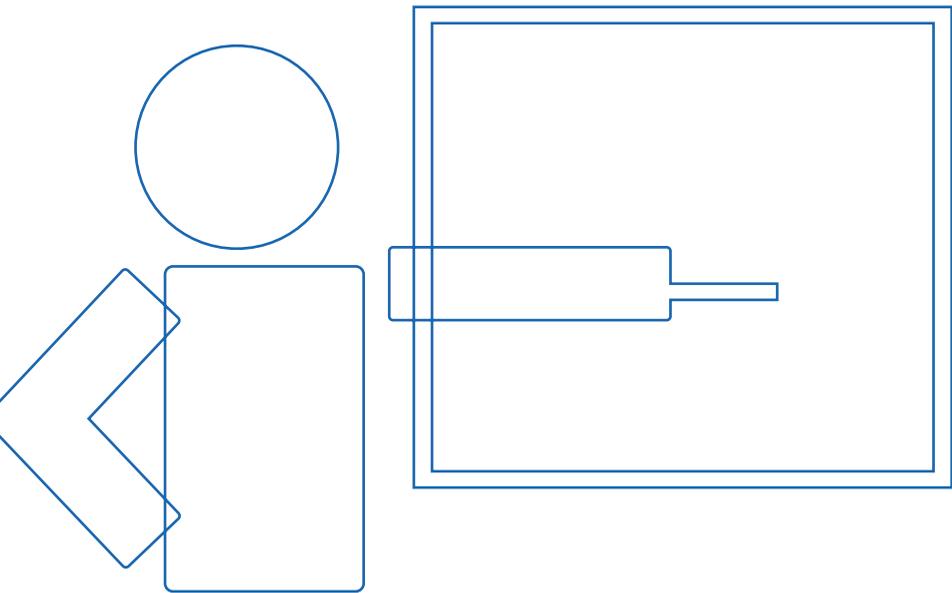
Silvio Bernardin
Leandro Telles

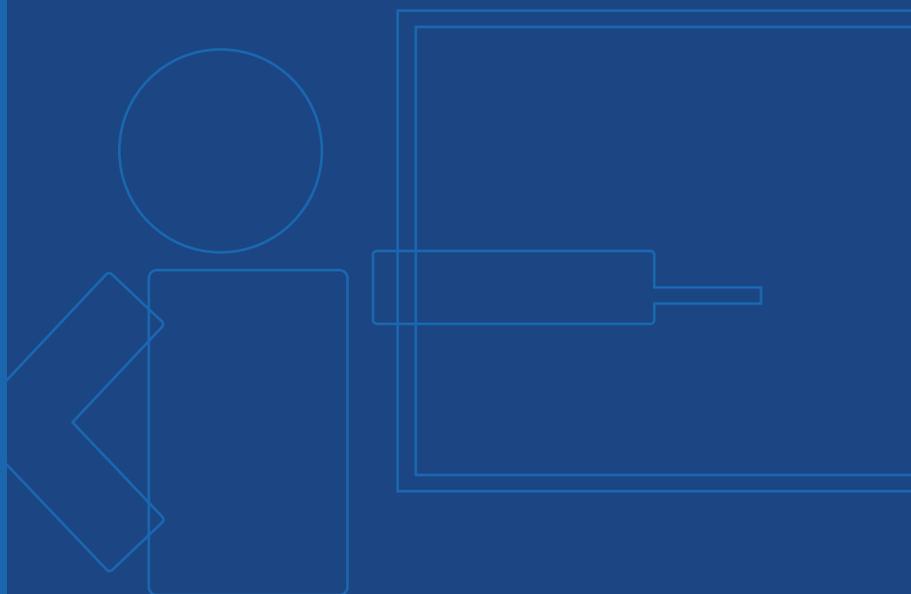
Prefeitura Municipal de Paraty

Paulo Eduardo Gama Miranda
Maria das Graças Nascimento Braga

Prefeitura Municipal de Pelotas

César Mendes

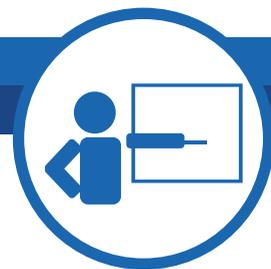




APRESENTAÇÃO

CARTILHA DE REPLICABILIDADE

ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS



Uma prefeitura, seja ela pequena ou grande, possui além das suas rotinas do dia a dia, uma série de ações específicas e prioritárias que serão implementadas durante todo o mandato do prefeito. Essas ações importantes e complexas, chamadas de projetos, são gerenciadas pelas secretarias de maneira descentralizada e isolada, o que dificulta o acompanhamento delas e se estão ocorrendo dentro do que foi planejado inicialmente. Como os projetos são geridos distantes uns dos outros, a possibilidade de trocas de informações e sinergias é dificultada.

Com o objetivo de aumentar a eficiência na gestão dos projetos, para que as entregas sejam feitas aos cidadãos dentro do prazo e custos planejados, é que o programa *Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável* iniciou a frente de Escritório de Gerenciamento de Projetos. O programa aposta na coalizão entre sociedade civil, iniciativa privada e setor público para aprimorar a gestão e os serviços públicos oferecidos aos brasileiros.

A frente já foi realizada por duas cidades da rede e está sendo replicada para uma terceira, a partir da troca de experiências entre as equipes das prefeituras. Atualmente, mais de 250 projetos foram ou estão sendo

geridos pelos Escritórios de Projetos, com reduções significativas de atrasos e uma maior transparência na execução das ações.

Para consolidar as práticas das cidades participantes desses processo é que surgiu a Cartilha de Replicabilidade – Escritório de Gerenciamento de Projetos, resultado da captura e sistematização das experiências nesta frente, durante dois anos de atuação do programa. Nessa publicação constam informações do método empregado e, principalmente, contribuições das prefeituras que executaram a frente.

Além deste material, a Comunitas passa a contar com diversas outras edições de cartilhas referentes a outras frentes de atuação do programa *Juntos*, sempre com o intuito de compartilhar as boas práticas desenvolvidas. Isso porque nosso grande objetivo é que as cidades possam replicar essas ações sem a participação direta da Comunitas ou de nossos parceiros técnicos. Porque contribuir para o desenvolvimento do Brasil é o nosso ideal e o compromisso que nos guia.



A frente de Escritório de Gerenciamento de Projetos, executada em três municípios da rede – Paraty (RJ), Pelotas (RS) e em processo de replicação para Curitiba (PR) – propõe uma metodologia para a gestão dos projetos da administração municipal, com a organização de procedimentos, definição de objetivos estratégicos e prioridades. Com isso, é possível identificar oportunidades e garantir a eficiência na gestão dos projetos.

*Regina Célia Esteves de Siqueira
Diretora-Presidente da Comunitas*

CARTILHA DE REPLICABILIDADE

Sistematizar experiências inovadoras e exitosas é o melhor meio para disseminar essas práticas. O setor público não é diferente dos setores particulares e sociais: ele também demanda profissionalismo, sobretudo em gestão. As cartilhas da Comunitas suprem esse importante propósito e contribuem para aprimorar a gestão e os serviços públicos.

O Decreto 2.829, de 29 de outubro de 1998, organizou o planejamento governamental e redefiniu os Planos Plurianuais acoplados ao Orçamento-Programa. A novidade foi organizar os investimentos públicos por Programas, isto é, por conjuntos de Projetos. Desde então o setor público nos níveis federal, estadual e municipal passou a desempenhar a metodologia de projetos, promovendo a capacidade empreendedora e tornando os gestores contáveis (*accountable*) por seus projetos e programas.

Atender às demandas da sociedade e reduzir as defasagens de infraestrutura e serviços não é simples. Muitas técnicas são tradicionalmente usadas, dentre as quais o Marco Lógico para análise de problemas e estruturação de soluções. Atualmente, as soluções são formatadas como projetos e programas multisetoriais e geram flexibilidade na alocação de gestores.



Paulo Yazigi Sabbag, Dr., PMP

Organizações contemporâneas realizam a cada momento dezenas de programas e centenas de projetos a eles associados. Para garantir a execução harmônica de tal quantidade de investimentos estratégicos a solução foi criar estruturas de apoio. O Escritório de Gerenciamento de Projetos, objeto desta cartilha, vem sendo usado com o propósito de apoiar, controlar ou dirigir projetos, definição feita caso a caso conforme a necessidade.

Há normas internacionais que consolidam os métodos e técnicas mais usados no campo dos projetos e dos programas. As experiências de Paraty (RJ), Pelotas (RS) e Curitiba (PR) revelam o uso perspicaz do Escritório de Projeto, coerente com esse padrão internacional. Como todo modelo de gestão, ele está em constante evolução. A iniciativa de divulgar esta Cartilha de Replicabilidade do uso de Escritório de Projetos sintetiza o esforço efetuado até o momento nesses municípios.

Minha expectativa é a de que mais prefeituras tenham acesso a esta cartilha e experimentem o uso dela, aprimorando a gestão de seus investimentos estratégicos, e por decorrência, trazendo novos conhecimentos para esse esforço de sistematização.

Não tenho dúvidas de que a maior transformação exigida do setor público envolve ampliar a efetividade da gestão.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	05
QUEM SOMOS	11
A Comunitas	12
O que é o programa Juntos?	13
Estágios de Governo	16
Abordagem do programa	17
Governança do programa Juntos	20
DISSEMINAÇÃO E REPLICABILIDADE	23
Por que sistematizar?	24
Usos da Cartilha	26
O QUE É ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS?	27
POR QUE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS?	31
PESSOAS	43
Estrutura Organizacional em Projetos	45
Modelo de Governança	46
Papéis e responsabilidades	55
Perfis para composição dos grupos de trabalho	59
Sustentabilidade	60
Sucessão	62

Replicabilidade 64

METODOLOGIA 67

O que é um projeto? 68

Diferenças entre projeto e operação 69

Projeto, Programa e Portfólio 70

Mapa Estratégico 71

Priorização de um projeto 73

Termo de Abertura 78

Linha de Base 80

Estrutura Analítica do Projeto (EAP) 82

Matriz de Responsabilidades 85

Cronograma 88

PDCA 91

Maturidade em Gerenciamento de Projetos 95

TECNOLOGIA 99

O Sistema PROGES de Pelotas 103

GLOSSÁRIO 109

RECOMENDAÇÕES GERAIS 113

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 117

SUMÁRIO

ANEXO I – CONCEITOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS **121**

Grupos de processos de um projeto **122**

Áreas de conhecimento de um projeto **125**

Triângulo de Gerenciamento de Projetos **128**

Riscos e Premissas em Projetos **130**

Tipos de indicadores **131**

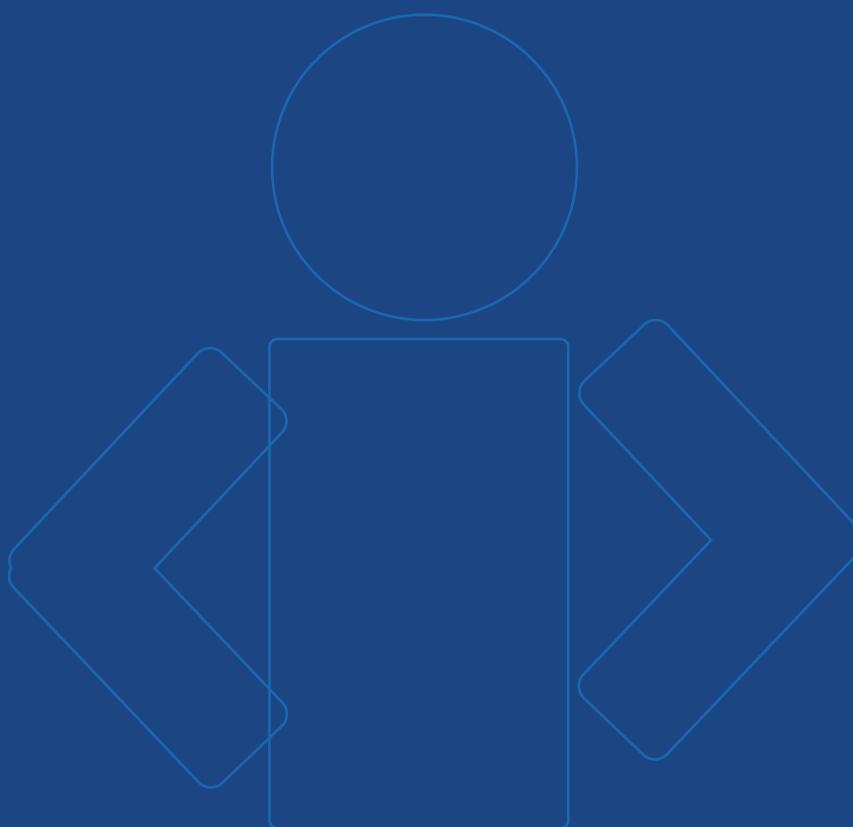
Marco Lógico **133**

ANEXO II – PRÁTICAS INSPIRADORAS **135**

Escritório de Projetos | Pelotas **136**

Replicabilidade do Escritório de Projetos | Pelotas e Curitiba **136**

ANEXO III – MODELO PRADO-MMGP PARA MEDIÇÃO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS **139**



QUEM SOMOS

A COMUNITAS



A **Comunitas** é uma organização da sociedade civil brasileira que tem como missão contribuir para o aprimoramento dos investimentos sociais corporativos e estimular a participação da iniciativa privada no desenvolvimento social e econômico do país.

Por meio do envolvimento de diversos atores, estimula e fomenta ações conjuntas com o propósito de promover o desenvolvimento sustentável. A organização conta com o apoio e liderança de grandes empresas, engajadas nas várias frentes de atuação da **Comunitas**.

A convicção da **Comunitas** é de que as empresas brasileiras podem contribuir, de maneira significativa, para a superação dos problemas de ordem econômica e social, em

várias regiões do país, uma vez que enfrentam desafios crescentes em seus negócios para a melhoria da gestão, na qualidade e no impacto social de seus investimentos. São esses os fatores que demandam atuação em rede para o estabelecimento de novos padrões de colaboração. Igualmente importantes são o monitoramento e avaliação de resultados, sistematização e disseminação de boas práticas.

O foco das operações da **Comunitas** está no estabelecimento de parcerias para produzir e multiplicar o conhecimento necessário para o avanço da participação das empresas, da sociedade e do poder público na resolução de entraves ao desenvolvimento do país.



O QUE É O PROGRAMA JUNTOS

O *Juntos* pelo Desenvolvimento Sustentável é um programa que envolve líderes empresariais e a sociedade civil no debate de ações para a melhoria da gestão e dos serviços públicos municipais.

Presente em 12 cidades brasileiras, o *Juntos* foi criado em 2012 a partir de uma reflexão feita por acionistas e presidentes de empresas brasileiras, reunidos no 5º Encontro de Líderes promovido pela **Comunitas**.

O grupo desenvolveu um modelo inovador de qualificação dos investimentos sociais corporativos ao optar pela atuação direta em parcerias com administrações municipais. A aposta foi em projetos que, depois de implementados, pudessem ser replicados em outras cidades, independentemente do tamanho, localização e outros indicadores sociais e econômicos.

Os líderes empresariais envolvem-se diretamente nos projetos, o que vai além do investimento de recursos. Eles integram um Núcleo de Governança que compartilha suas experiências em gestão com os gestores municipais, acompanha a evolução das iniciativas e, também, colabora para definir as diretrizes das ações.

Outra característica do programa é a valorização da participação da sociedade civil na administração pública, com a inclusão dos cidadãos no debate e na tomada de decisões sobre as prioridades para a comunidade envolvida.

Desde seu início, o *Juntos* tem direcionado, prioritariamente, suas ações para o equilíbrio fiscal das cidades, bem como para as áreas de saúde e educação. Graças à capacidade de adaptação do programa às diferentes realidades dos municípios, outras frentes de trabalho foram criadas de acordo com as necessidades identificadas pelas prefeituras e pelo Núcleo de Governança.

Já as cidades, assim que aderem ao programa, firmam um pacto de transparência com o *Juntos*, comprometendo-se a exibir todas as informações consideradas fundamentais para o andamento dos projetos. O objetivo é oferecer mecanismos que permitam o reajuste das contas municipais, o aumento da capacidade de investimento das prefeituras e, conseqüentemente, da qualidade dos serviços públicos ofertados à população.

O QUE É O PROGRAMA JUNTOS

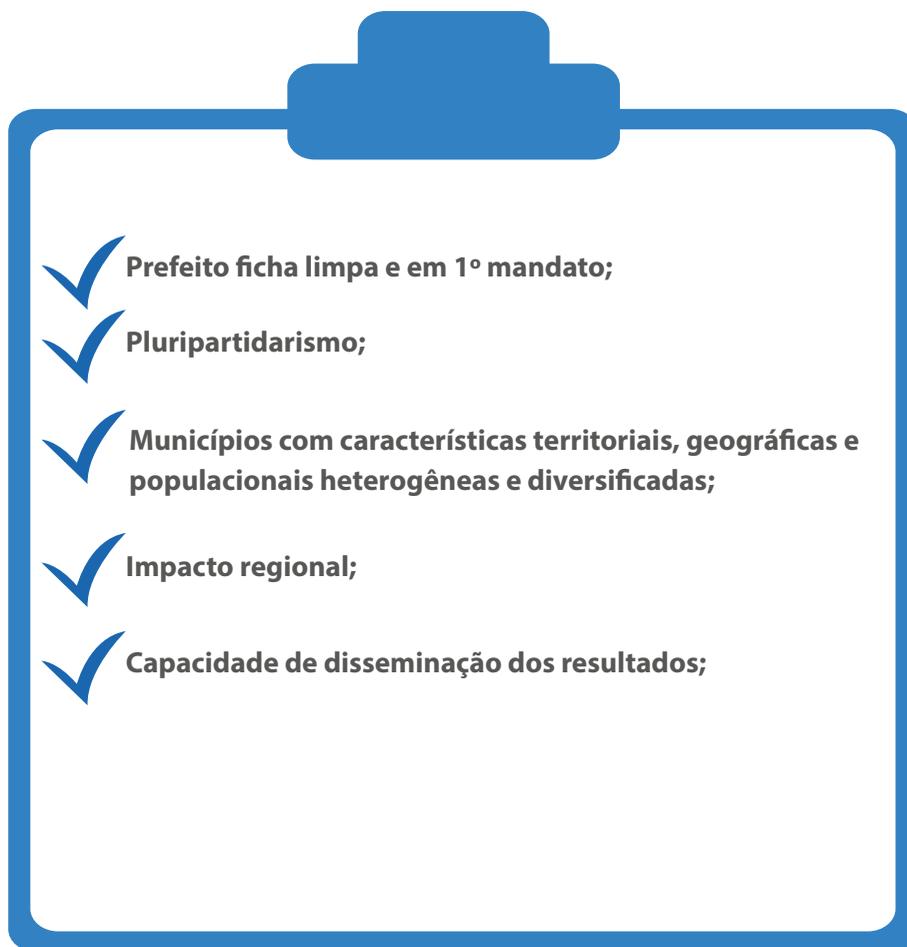
juntos
pelo Desenvolvimento Sustentável

Fazem parte do programa os seguintes municípios: Campinas (SP), Paraty (RJ), Pelotas (RS), Santos (SP), Juiz de Fora (MG), Teresina (PI), Curitiba (PR) e Itirapina (SP), onde é realizado em modelo de consórcio com outros quatro municípios do interior paulista: Brotas, São Carlos, Limeira e Corumbataí.



O Núcleo de Governança é formado por líderes empresariais engajados em prol de um desejo comum: contribuir para o aprimoramento da gestão pública no Brasil e, com isso, para a entrega de serviços públicos de qualidade aos cidadãos e cidadãs do país.

Antes de integrarem a rede do Juntos, os municípios e os prefeitos passam por um diagnóstico que avalia diversas características:



ESTÁGIOS DE GOVERNO



Todas as ações do programa são desenvolvidas com o objetivo de contribuir para que os gestores municipais da rede avancem, cada vez mais, em direção ao estágio 4.0. No último estágio, os serviços públicos são cocriados de maneira inovadora e centrados nos cidadãos.



ABORDAGEM DO PROGRAMA

A abordagem *top-down* e *bottom-up* é um grande diferencial do programa, combinando a melhoria da gestão nos processos internos da prefeitura e inovação em serviços públicos, a partir da cocriação com servidores e usuários.



Lideranças fortalecidas são pressupostos para empreender mudanças necessárias para a melhoria das cidades. A sociedade engajada é condição para a sustentabilidade e perenidade das transformações conquistadas.

OS 5 PILARES

juntos
pelo Desenvolvimento Sustentável

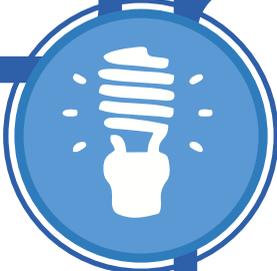
Cinco pilares sustentam o programa Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável: Gestão, Inovação, Fortalecimento de Lideranças, Engajamento e Hub de Parcerias. Em cada um deles, são desenvolvidas diversas frentes de trabalho. Confira abaixo cada uma delas.

GESTÃO



Auxilia no aprimoramento e na otimização da gestão por meio da estruturação de processos e da definição de metodologias e ferramentas de acompanhamento, para que o município alcance suas metas e melhore seus resultados.

INOVAÇÃO



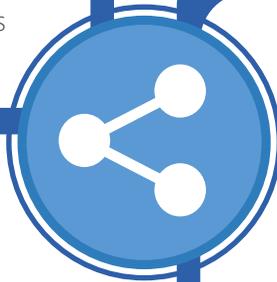
Promove soluções inovadoras no serviço público do município a partir de metodologia que engaje e mobilize gestores públicos e a sociedade civil, para cocriar ideias, protótipos e implementar soluções, que possam ser replicadas em escala.

FORTALECIMENTO DE LIDERANÇAS



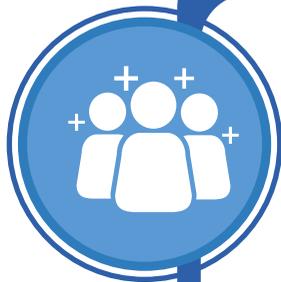
Contribui para o desenvolvimento e fortalecimento de habilidades de liderança, além de estimular a disseminação de novas ferramentas e procedimentos de gestão, focados na solução de questões estratégicas para a cidade, bem como o desenvolvimento de suas equipes.

HUB DE PARCERIAS



Viabiliza, por meio da rede do Juntos, parcerias em diferentes frentes que sejam geradoras de melhorias na gestão pública municipal e que promovam a replicabilidade de metodologias de *expertise* dos parceiros.

ENGAJAMENTO



Mobiliza e engaja o cidadão na gestão pública por meio de processos e ferramentas de gestão com abordagem *top-down* e *bottom-up*, envolvendo a opinião dos usuários, aliados às lideranças públicas e ao olhar estratégico das lideranças empresariais locais.

A Governança do programa *Juntos* é formada por líderes que se reúnem periodicamente para traçar estratégias de atuação. Além de serem engajados na tomada de decisão compartilhada, também apoiam financeiramente a rede de municípios e suas frentes. Ela é organizada em dois Comitês: um de Líderes e outro de Executivos Sociais, que definem diretrizes com a Equipe de Execução, constituída pela equipe da Comunitas, pelo Comitê Gestor da cidade e por consultorias especializadas.

Em alguns municípios, um líder que compõe a governança é nomeado padrinho e participa mais ativamente da estratégia da cidade apadrinhada. As lideranças locais (prefeito e Comitê Gestor) e a iniciativa

privada local interagem com a governança do programa para compartilhar práticas e empreender as transformações. A sociedade civil local é mobilizada para a proposição de demandas e prioridades.

O acompanhamento constante dos líderes empresariais e seu relacionamento constante com o poder público são ativos importantes do programa *Juntos*. A partir de compartilhamento de materiais, reuniões e encontros estratégicos periódicos, a busca da melhoria da gestão pública e o desenvolvimento sustentável são constantes. Além disso, trocas entre os próprios gestores públicos propiciam disseminação e replicabilidade de boas práticas entre prefeituras.

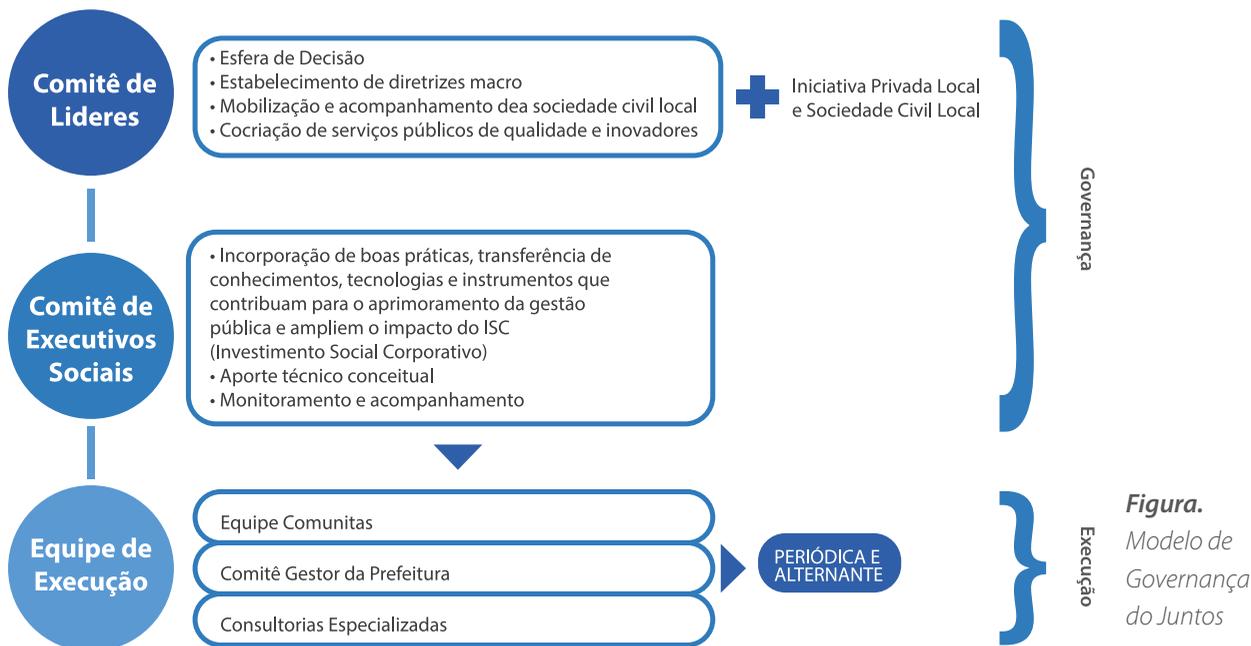


Figura.
Modelo de Governança do Juntos

A Governança do *Juntos* acompanha periodicamente as ações da equipe de execução e discutem soluções com as lideranças do município e empresariado local, a partir da avaliação dos resultados e do desempenho da frente. As ações são organizadas em cinco os pilares, representando a atuação do programa *Juntos*: Gestão, Inovação, Fortalecimento de Lideranças, Engajamento e Hub de Parcerias. Em cada um deles são discutidas e desenvolvidas diversas frentes de trabalho. O programa *Juntos* articula e mobiliza diversos atores em prol do desenvolvimento sustentável do município.

Para outros municípios que não fazem parte da rede *Juntos*, a governança do programa

pode ser adaptada e utilizada de acordo com a realidade. O engajamento do empresariado local, das associações comerciais e a possibilidade de diálogo com o poder público municipal, buscando sempre um propósito comum, possibilitará o desenvolvimento de práticas sustentáveis e benefícios para a população. O poder público também pode mobilizar a sociedade civil e discutir soluções para melhor atendê-los. A articulação entre todos os atores é fundamental para o alcance de resultados. Todas as frentes de trabalho propostas, preferencialmente, devem ser sustentáveis e perenes nas prefeituras.

Reuniões estratégicas do *Juntos*

Reuniões do Comitê de Líderes Locais. Encontros trimestrais entre líderes empresariais locais e da governança e lideranças públicas municipais, com o objetivo de acompanhar os resultados do período e pactuar diretrizes para o futuro.

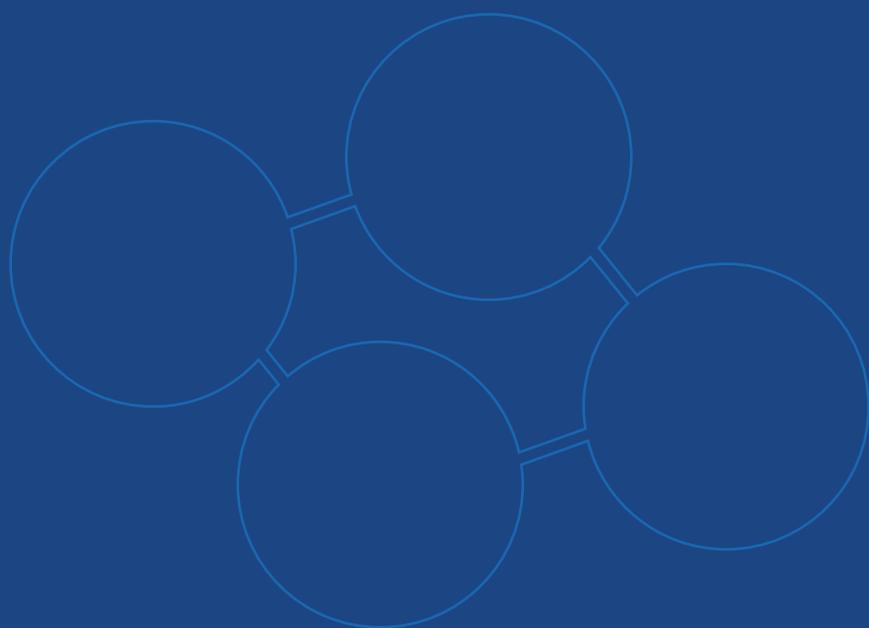
Reuniões do Comitê de Executivos Sociais. Com periodicidade trimestral, as reuniões têm o objetivo de aproximá-los das agendas dos municípios do *Juntos* e estimulá-los a contribuir para o aprimoramento das políticas públicas, além de ampliar o impacto das ações que suas instituições já desenvolvem.

Encontro dos Comitês Gestores. O objetivo do encontro é promover um espaço de debate, troca e reflexão acerca dos desafios e soluções tocantes à gestão pública municipal e proporcionar o encontro entre os secretários dos municípios que integram o *Juntos*.



Reuniões Estratégicas de Governança. Reuniões mensais do Núcleo de Governança que visa pactuar estratégias, cocriar e acompanhar o desenvolvimento das ações e resultados do programa *Juntos*.

Encontro de Líderes. Reunião anual entre lideranças públicas e privadas com o objetivo de refletir sobre o papel da empresas no desenvolvimento do país e criar modelos inovadores de parceria.



DISSEMINAÇÃO E REPLICABILIDADE



É missão da **Comunitas** disseminar seu conteúdo para dar origem a boas práticas capazes de acelerar o processo de desenvolvimento sustentável do país. Dessa forma, disponibilizamos os materiais produzidos em nossa rede, formada por gestores públicos e empresariais de diversos setores; bem como para o público

externo, por meio de reuniões da rede e da plataforma do programa *Juntos* (www.programajuntos.org.br), exclusiva para disseminar resultados alcançados em diferentes municípios do país. O canal é um repositório de informações que fomenta a troca de experiências relacionadas às ações realizadas às cidades da rede *Juntos*.

Por que Sistematizar?

Com o objetivo de disseminar e replicar boas práticas, a **Comunitas** iniciou a frente de Sistematização. Suas ações, dentre outras, estão em resgatar, ordenar, interpretar e analisar as iniciativas pactuadas pela governança, lideradas pela **Comunitas** e executadas por nossos parceiros técnicos.

Dessa forma, as iniciativas cocriadas serão replicadas para outros municípios, ganhando escala e ampliando o impacto. São buscadas alternativas criativas e práticas que possam ser levadas adiante

e implementadas em municípios com as mais variadas características territoriais, geográficas e populacionais, sem intermédio da **Comunitas** e do programa *Juntos*.

Assim, será possível capturar experiências já mobilizadas pelo programa, facilitando o diálogo entre as prefeituras para que as ações bem sucedidas em um município possam ser implementadas pelos demais e dar continuidade nas ações de maneira sustentável.

A sistematização das frentes do programa baseia-se nos seguintes pilares:

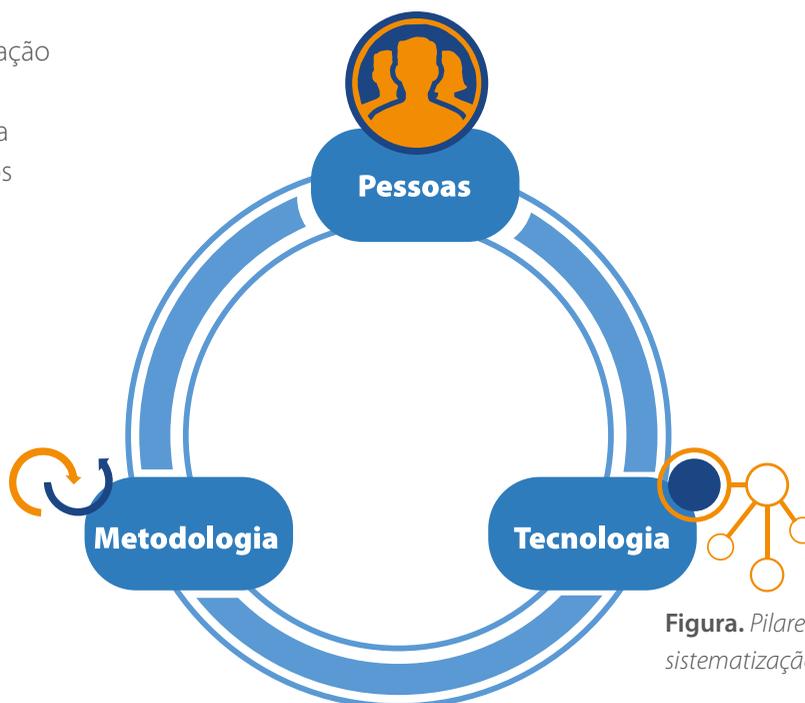


Figura. *Pilares de sistematização das frentes*

Pessoas. São as responsáveis por decidir e executar a frente, como servidores, secretários, prefeitos e, também, a equipe da **Comunitas**. É a partir desse pilar que a sustentabilidade da frente é consolidada. São essas pessoas envolvidas que recebem o conhecimento metodológico e aprendem a utilizar a tecnologia.

Metodologia. É o método desenvolvido com a tecnologia, para aprimorar a gestão. A metodologia é ensinada e transferida para os servidores e secretários municipais durante a execução da frente. A sustentabilidade só é bem-sucedida se os processos forem bem assimilados. Para o EGP, os detentores da metodologia são os consultores do parceiro técnico que atuam no município ou a prefeitura que dissemina a técnica para a outra;

Tecnologia. É o meio para apropriação da metodologia pelos servidores e secretários. Pode ser desde um sistema que executa cálculos para análise de metas ou uma plataforma cocriada. A tecnologia é um meio de inovação, pois facilita e permite eficiência e acompanhamento de métricas e resultados. Ferramentas de acompanhamento de projetos, softwares, servidores de dados, entre outros, são considerados tecnologias que auxiliam na execução e apuração da frente.

USOS DA CARTILHA



A Cartilha de Replicabilidade - Escritório de Gerenciamento de Projetos foi desenvolvida para disseminar conhecimento e sugerir alternativas para municípios que desejam se inspirar nessas boas práticas. Entre os públicos-alvo e usos da cartilha estão:

SECRETÁRIOS E PREFEITO

- fonte para divulgação de informações sobre a frente para opinião pública;
- referência para secretários e prefeitos;
- informativo sobre nível de comprometimento, requisitos tecnológicos e perfis necessários para composição das equipes de execução das atividades;

SERVIDORES PÚBLICOS

- material de apoio para implantação da frente no município;
- informativo dos resultados atingidos por municípios;
- informativo sobre papéis, responsabilidades e conhecimentos técnicos necessários para atuação na frente de Escritório de Gerenciamento de Projetos.

EXECUTIVOS SOCIAIS

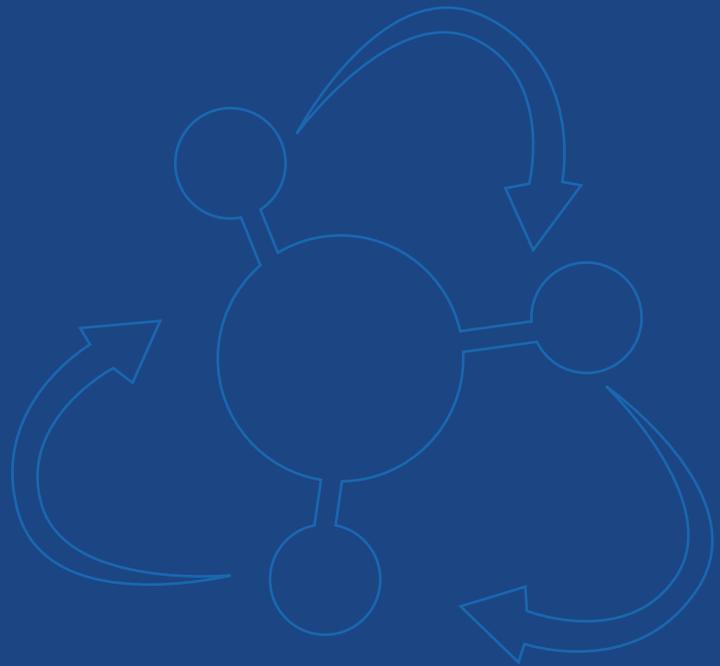
- informativo sobre os resultados da frente de Escritório de Gerenciamento de Projetos nos municípios;
- guia para compreensão da metodologia empregada pelo parceiro técnico e Comunitas nos municípios;
- inspiração para criação ou adaptação de programas.

LÍDERES EMPRESARIAIS

- informativo sobre os resultados e boas práticas da frente de EGP nos municípios;
- material de suporte na cocriação de estratégias;

PÚBLICO EM GERAL

- informativo sobre a Comunitas e o programa Juntos para o Desenvolvimento Sustentável e quais são as ações desempenhadas para melhorar as contas públicas dos municípios da rede;
- divulgar para prefeituras fora da rede iniciativas positivas e que podem ser aplicadas com ou sem o apoio da Comunitas.



O QUE É ESCRITÓRIO
DE GERENCIAMENTO
DE PROJETOS?

O QUE É ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS?



A frente de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) está inserida no pilar de Gestão do programa *Juntos*, que auxilia o aprimoramento e a otimização de processos, definição de metodologias e ferramentas de acompanhamento, para que o município alcance suas metas e melhore seus resultados. Por meio desta frente há o desenvolvimento de sistemas de gestão e metodologia de projetos, com suas políticas, procedimentos e práticas de gerenciamento. Dentre as ações da frente temos a identificação da carteira de programas e projetos, seguido de análise para verificar se estão alinhados com os objetivos estratégicos da prefeitura e para examinar a disponibilidade orçamentária para a implantação. A seguir temos a priorização da carteira para atender necessidades de sequenciamento e de disponibilidade de recursos. Finalmente temos o planejamento, contratações, execução e acompanhamento dos programas e projetos. O EGP¹ foi realizado em dois municípios da rede *Juntos*, Paraty e Pelotas, com a Falconi Consultores de Resultados como parceira técnica da **Comunitas**.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos é uma estrutura que padroniza processos relacionados à governança de projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Em algumas organizações, o EGP também é conhecido como *PMO – Project Management Office*. É atribuição dessa estrutura desde prover funções de apoio ao gerenciamento de projetos até ser responsável pela direção de um ou mais projetos. Entre todas as ações possíveis de um EGP, na frente do programa *Juntos* estabeleceu-se a criação de uma entidade, departamento ou grupo criado para implementar e padronizar diretrizes, práticas, processos e operações de gerenciamento de projetos, sendo responsável por centralizá-los para análise e acompanhamento das ações, seguindo um mesmo padrão.

Assim, o EGP garante a qualidade dos produtos e serviços e aumenta a eficiência dos processos, além de ser o ponto de referência para as partes interessadas (*stakeholders*) nos projetos.

¹ O Escritório Gerenciamento de Projetos baseia a sua gestão nas melhores práticas de gerenciamento de projetos conhecidas, que são definidas pelo PMI – Project Management Institute, através de seu Guia de Conhecimento – PMBOK – Project Management Body of Knowledge. Para este material, utilizaremos como referência a 5ª edição. O Project Management Body of Knowledge (PMBOK) é um conjunto de práticas na gestão de projetos organizado pelo Project Management Institute (PMI) e é considerado a principal base do conhecimento sobre gestão de projetos. Para os projetos de desenvolvimento e terceiro setor, outro órgão chamado Project Management for NGOs (PM4NGOs), que publica o Project Management for Development Projects (PMD Pro).

As partes interessadas ou stakeholders são pessoas ou organizações que envolvidas no projeto ou que seus interesses possam ser afetados pela execução ou término do projeto. Elas podem exercer influência sobre o projeto e suas entregas.

No setor público brasileiro, desde 1964², há um movimento para um gerenciamento orientado a projetos, com a criação do Orçamento-Programa, que consiste na integração entre o planejamento e o orçamento público, surgindo a necessidade de se planejar as ações, antes de executar o Orçamento. Em 1998, a partir do Decreto do Governo Federal nº2.829/98, foram estabelecidas normas para a elaboração e execução dos Planos Plurianuais e dos Orçamentos da União, definindo o uma vinculação entre o planejamento e o orçamento em todo o país. Os PPAs passaram a ser planejados e estruturados como programas e os seus orçamentos

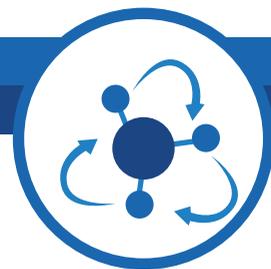
como Orçamentos-Programas, isto é, como conjuntos de projetos.

Com isso, é objetivo do Escritório de Gerenciamento de Projetos que, após sua criação, a organização alcance benefícios com a padronização de processos, definição de políticas, procedimentos e práticas de gerenciamento de projetos, além de apoiar o cumprimento da legislação. O EGP pode assumir funções de controle e auditorias nos projetos, mas também ser fonte de orientação, documentação e capacitação relacionadas às práticas envolvidas na gestão dos projetos dentro da organização.

Um Escritório de Projetos ou *PMO (Project Management Office)* é uma entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio.

² *Introdução do Orçamento-Programa, a partir da Lei 4320/64 e pelo Decreto 200/67. O Orçamento-Programa pode ser entendido como um plano de trabalho e um instrumento de planejamento do governo, através da identificação dos seus programas de trabalho, projetos e atividades, além dos estabelecimento de objetivos e metas a serem alcançados, bem como a previsão dos custos relacionados.*

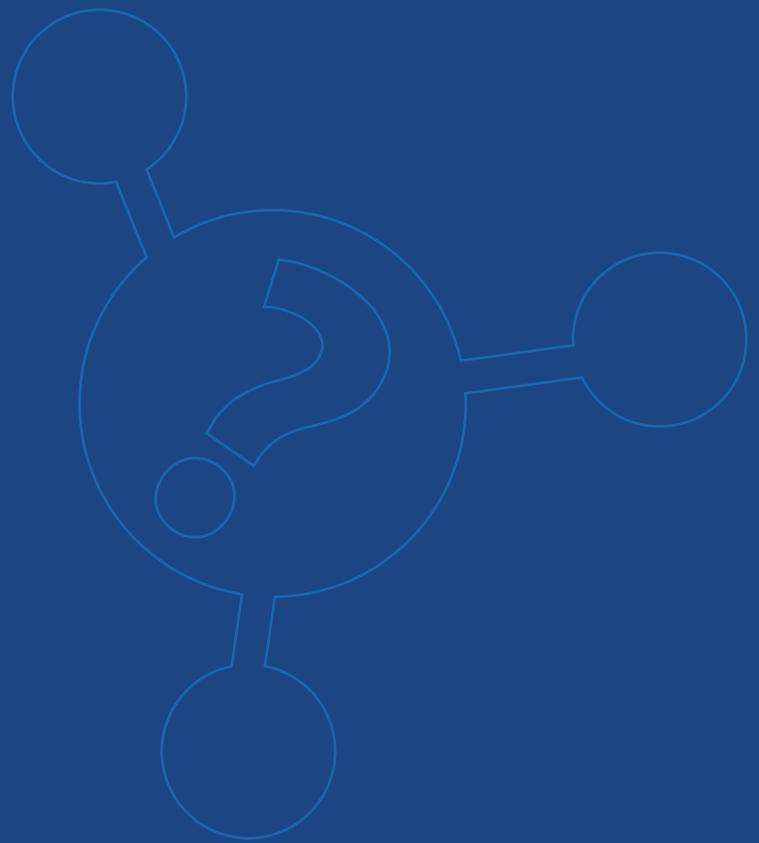
O QUE É ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS?



O objetivo desta cartilha de Escritório de Gerenciamento de Projetos não é descrever toda a metodologia de gerenciamento de projetos, mas sim referenciar conceitos pertinentes para a replicabilidade da frente de EGP para outras cidades e também os diferenciais da abordagem do programa Juntos. Além disso, este trabalho dissemina as experiências e recomendações vivenciadas pelas prefeituras que participam da rede *Juntos*. Um maior aprofundamento na metodologia deve ser buscado no próprio

PMBOK ou nos materiais utilizados como referência e que estão mencionados no final da publicação.

Para as prefeituras que desejam implantar a frente de EGP, é sugerido que seja realizado inicialmente um piloto, com critérios mais restritivos de priorização de projetos. Com uma seleção reduzida, o processo de criação de uma cultura de gerenciamento de projetos é fortalecida, reduzindo riscos operacionais e dispersão das ações.



POR QUE
ESCRITÓRIO DE
GERENCIAMENTO
DE PROJETOS?

POR QUE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS?



Os governos municipais atendem as demandas da população de sua cidade, tais como: saúde, educação, segurança, mobilidade, água e saneamento, etc. Além dessas demandas, há também os projetos que constam nos Planos de Governo, Lei Orçamentária Anual (LOA) e Planos Plurianuais (PPA). Há também a necessidade de cumprimento da legislação federal que regulamenta o atrelamento entre o planejamento e o orçamento dos programas (Orçamento-Programa), pois todos eles devem conter: objetivo, órgão responsável, valor global, prazo de conclusão, orçamento, indicadores de desempenho e as metas correspondentes aos bens e serviços necessários para atingir o objetivo.

Para atender todas essas ações e cumprir os objetivos previstos, os governos encaram, geralmente, desafios comuns, por exemplo: manutenção da qualidade dos serviços, burocracia, cumprimento de prazos e orçamento. Para superar essas situações, o setor público passou a adotar práticas bem sucedidas da iniciativa privada. A gestão por objetivos estratégicos, o controle mais detalhado do orçamento e a utilização de

indicadores de desempenho são alguns deles. O Escritório de Gerenciamento de Projetos é uma forma de se empregar essas práticas.

O EGP permite, além de centralizar o conhecimento e padronizar as atividades, uma maior eficiência (qualidade e produtividade no uso dos recursos), além de propiciar eficácia (cumprimento dos objetivos) e de efetividade (obtenção de resultados e benefícios).

Na gestão pública, a carteira de projetos que será executada durante o governo são formulados a partir de diversas fontes (campanha eleitoral, plano de governo, Plano Plurianual, Lei Orçamentária Anual e Lei de Diretrizes Orçamentárias), desenvolvendo um planejamento estratégico. Este, após aprovação, possibilitará que as ações sejam implementadas com o gerenciamento adequado, de acordo com as regras do Orçamento-Programa. Entre essas ações estarão contemplados projetos de expansão ou melhoria de serviços públicos. Dessa forma, haverá uma maior garantia da efetividade dos benefícios entregues à população.

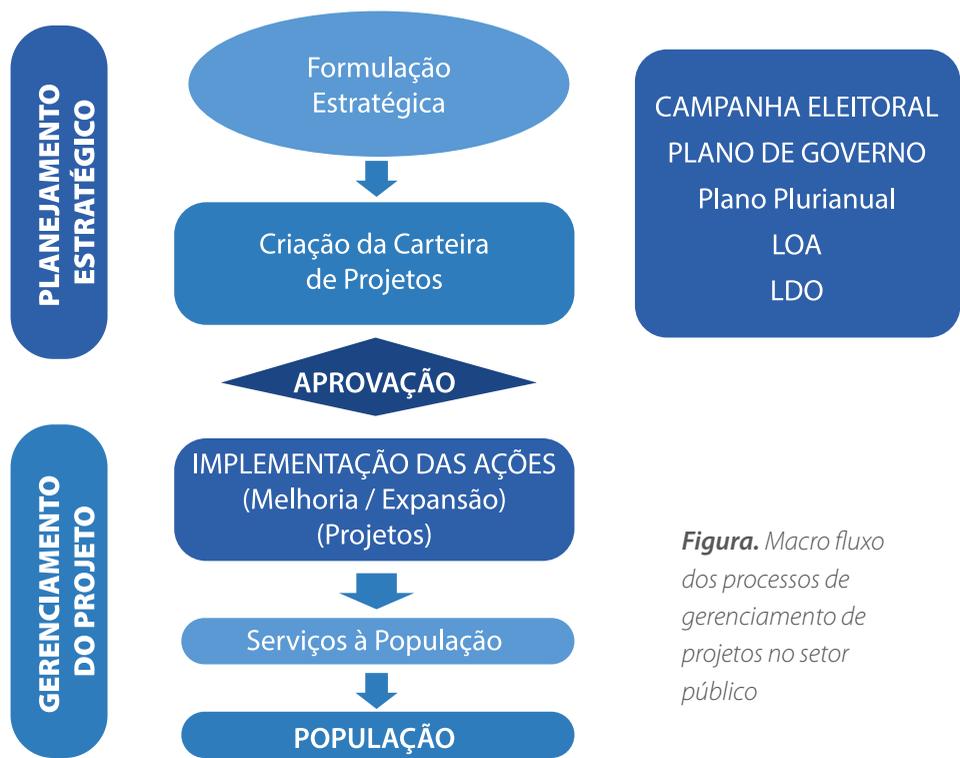


Figura. Macro fluxo dos processos de gerenciamento de projetos no setor público

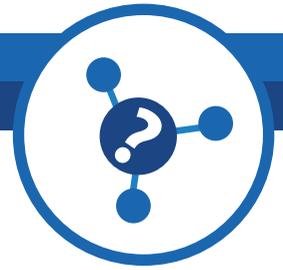
As práticas de gerenciamento são indispensáveis para ajudar as organizações a gerenciar projetos com foco e efetividade, a partir da aplicação de conhecimentos, ferramentas e habilidades para garantir o sucesso dos projetos. O gerente de projetos é responsável por assegurar o sucesso do

projeto. Isso não significa, entretanto, de que ele seja o responsável pela execução do trabalho. A sua responsabilidade é trabalhar lado-a-lado com um conjunto de interessados – também conhecido como *stakeholders* – para concluir o trabalho.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos, quando bem implantado e disseminado entre todas as partes envolvidas, gera como resultados:

- Aumento da taxa de sucesso dos projetos, estabelecendo uma gestão mais efetiva sobre requisitos, prazos, custo, recursos e qualidade;
- Melhoria acompanhamento e mensuração de resultados;
- Disponibilização de informações confiáveis sobre os projetos para auxiliar na tomada de decisões dos agentes envolvidos.

POR QUE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS?



No contexto da gestão pública, a existência de um EGP permite com que ocorra uma unificação das práticas e da forma de gerir os projetos. As secretarias, comumente, atuam de forma descentralizada e executam seus projetos de acordo com os seus

próprios critérios. Os órgãos trabalham de maneira independente, dificultando a visão do todo pela prefeitura. O Escritório de Gerenciamento de Projetos permite que as ações sejam trabalhadas de maneira conjunta e integrada.

Segundo César Mendes, coordenador de Estratégia e Gestão de Pelotas, o Escritório de Projetos não é só uma ferramenta de controle, mas também proporciona uma parceria transversal em ações ou projetos entre secretarias.

Resumidamente, estes são os principais benefícios para a implantação de um EGP:

Gerentes dos Projetos executarão os projetos de acordo com as diretrizes estratégicas definidas pela prefeitura. Cada secretaria possui seus especialistas e responsáveis para os projetos;

A coordenação da gestão dos projetos passa a ser centralizada e documentada por um órgão específico;

O EGP permite manter corretamente informada a alta administração da prefeitura sobre o andamento dos projetos;

Melhoria no processo de tomada decisão, com maior clareza sobre diferentes responsabilidades de prefeito, secretários, gestores e técnicos. O EGP tem por premissa alocar corretamente uma decisão, seja ela estratégica, tática ou operacional, ao nível hierárquico necessário;

Treinamentos e disseminação das diretrizes para os servidores, mitigando falhas de processos. Os procedimentos, sistemáticas e ferramentas são padronizados e definidos;

Os projetos passarão a ser ativamente monitorados e gerenciados durante sua execução, fazendo com que as decisões de interromper o projeto ou de tratar as contramedidas não sejam tardias, com desperdício de recursos;

Utilização de ferramentas e tecnologia para acompanhamento dos projetos e resultados, com maior transparência das ações;

Possibilidade de utilização de indicadores de desempenho e resultados.

As práticas de gerenciamento de projetos no setor público propiciam condições para uma gestão mais eficiente. As novas práticas abordam:

- Planejamento estratégico;
- Análise dos processos rotineiros, garantindo melhoria da qualidade e eficiência;
- Possibilidades de expansão de serviços e integração com outras frentes, como o Equilíbrio Fiscal.

Em Paraty, durante a fase de estruturação da frente do Escritório de Gerenciamento de Projetos, foram identificados 68 projetos, divididos em dez secretarias municipais. A priorização de projetos foi realizada a partir do impacto social e econômico, aderência

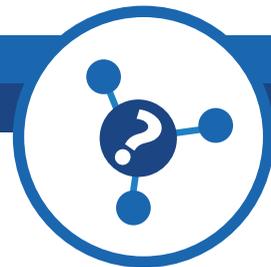
ao plano de governo, disponibilidade de recursos financeiros e o prazo para execução. A priorização de projetos é necessária para que os recursos (financeiros e humanos) sejam focados e dedicados em ações que trarão mais benefícios para a população.



Figura. Processo de priorização de projetos em Paraty

Entre os 68, 13 foram considerados elegíveis de priorização a partir de critérios previamente definidos (cronograma, orçamento, linha de base, entre outros) e, por fim, cinco deles foram escolhidos como prioritários. Eles estão ligados às áreas de educação, saúde, patrimônio histórico e urbanismo. Estes projetos faziam parte de quatro secretarias diferentes e um deles diretamente ligado ao gabinete do prefeito.

POR QUE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS?



Em Paraty, a partir do processo de identificação e priorização de projetos, 13 deles foram elencados como prioridade, devido ao seu impacto social e econômico, aderência ao plano de governo, disponibilidade financeira e prazo definido para execução. Para isso, foram realizadas entrevistas em dez secretarias. Como a metodologia era nova para muitos servidores, optou-se pela realização de um piloto com a escolha de cinco projetos. Estes estão ligados às áreas de educação, saúde, patrimônio histórico e urbanismo.

Já em Pelotas, o processo de identificação do projetos foi realizado a partir da avaliação das ações contidas no PPA, LDO, LOA e no sistema orçamentário, consolidando uma lista de projetos a serem cadastrados e disponibilizados no

sistema de gerenciamento. Os projetos que não possuem linha de base (informações essenciais para o acompanhamento do projeto) são atualizados posteriormente, após recebimento das informações.

Projetos Cadastrados vs. Projetos com Linha de Base

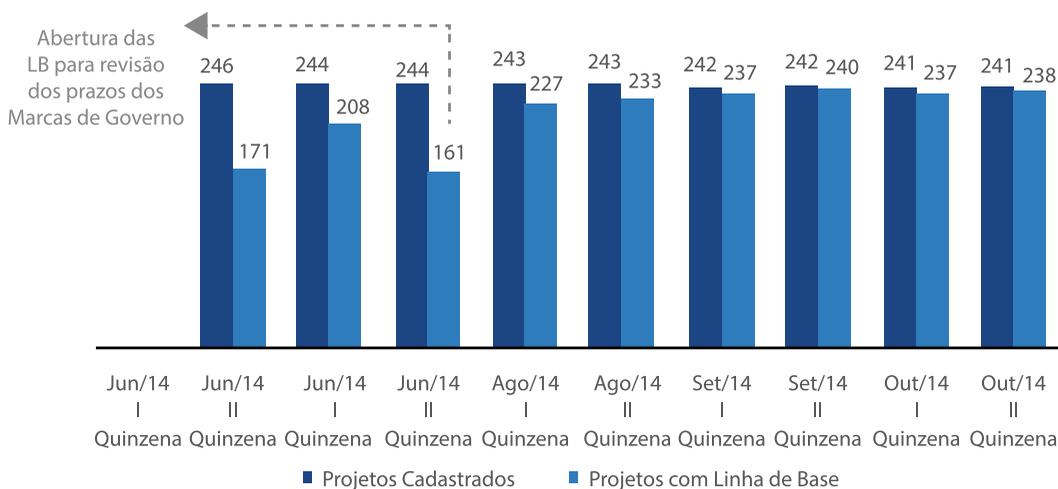


Figura. Relação de projetos cadastrados no sistema de gerenciamento de projetos e projetos com linha de base no último mês da frente de EGP com parceiro técnico em Pelotas

Todas as informações dos projetos, tais como as suas linhas de base, cronogramas e atividades previstas são cadastradas em um sistema de gerenciamento de projetos chamado PROGES (Programa de Gestão Estratégica), desenvolvido pela própria prefeitura, por meio da *Coinpel*³. Os projetos identificados pela prefeitura foram classificados de acordo com a sua prioridade: marca de governo, estruturantes e de apoio.

Os mais prioritários, dentre as regras estabelecidas pela própria prefeitura, são os relacionados à marca de governo, que são vinculados ao PPA ou apresentados durante o período eleitoral. No diagnóstico inicial do EGP, em fevereiro de 2014, foram identificados 143 projetos. Em junho de 2015, o número de projetos cadastrados em Pelotas subiu para 252 e as reuniões de acompanhamento continuam a ser quinzenais.

Durante a fase de diagnóstico e identificação dos projetos para composição da carteira que seria gerenciada pelo EGP em Pelotas, algumas práticas foram identificadas como necessárias para um melhor planejamento e acompanhamento da execução de ações:

- Usar técnicas de planejamento por ondas ou fases;
- Ser o mais objetivo possível;
- Informar o nome do gestor ou servidor, e não o do órgão, responsável pela ação a ser desenvolvida;
- Adotar planejamento feito em conjunto com os monitores do Escritório de Gerenciamento de Projetos;
- Dotar o projeto de um objetivo claro e um prazo, como por exemplo: reformar 50 leitos do hospital X até 31/08/15;
- Expressar por meio de indicadores o desempenho do projeto, como por exemplo: aumentar 1.000 vagas nas escolas de março/15 a dezembro/15;
- Padronizar nomenclatura para ações e sub-ações dos projetos:
 1. Licitação:
 - 1.1. Elaborar o termo de referência (verbo no infinitivo);
 - 1.2. Publicar o edital (verbo no infinitivo).
- Respeitar o prazo máximo de até 30 dias para o desenvolvimento das ações (exceção feita apenas a casos especiais ou legais);
- Detalhar custo por ação do plano de execução;
- Realizar acompanhamento periódico pelos profissionais designados como monitores no EGP (mensais ou quinzenais);
- Produzir relatórios periódicos (mensais ou quinzenais).

³Empresa pública de tecnologia da informação (TI) criada pela Prefeitura de Pelotas.

POR QUE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS?



Além de contribuir para identificação de todos os projetos que estão sendo planejados ou executados no interior das secretarias, o Escritório de Gerenciamento de Projetos propicia a possibilidade de acompanhar o desempenho dos projetos, a partir de indicadores. Por meio deles é possível avaliar se os resultados são atingidos dentro do planejado e a qualidade esperada⁴. Com isso, há maior transparência sobre o que está sendo executado e os custos envolvidos.

⁴ Mais informações sobre indicadores constam no Anexo II da publicação.

QUANDO O DESAFIO É ORGANIZAR

por *Silvio Bernardin*⁵

Campinas começou a sair de uma grande instabilidade institucional após o pleito de outubro de 2012. Havia, em função dos desvios éticos e legais envolvendo a administração municipal, situações irresolutas na máquina pública, insolvência e indefinições jurídicas e organizacionais. Foi uma situação que acentuou fragilidades e desordens na gestão pública.

A eleição do prefeito Jonas Donizette, consagrado pelo voto popular, deu início ao processo de restituição da legitimidade política da administração pública. Desde o começo de sua gestão, ele firmou um claro compromisso de restaurar a efetividade e a credibilidade da Administração Municipal por meio de iniciativas que visavam modernizar o governo, além de recobrar a racionalidade gerencial e a moralidade no trato da coisa pública. Dentre as medidas tomadas nesse sentido, estava o início da parceria da Administração Municipal com a Comunitas, por meio do programa Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável.

Foi estabelecido desde o começo um compromisso em recolocar em ordem a administração pública, reduzir despesas, aumentar a eficiência da arrecadação municipal, melhorar a qualidade dos serviços prestados à população de Campinas e preparar a cidade para as oportunidades e desafios dos próximos anos.

O cenário encontrado nos escaninhos da Administração Municipal evidenciou a necessidade de ações estratégicas e diligentes para garantir recursos para a cidade. Uma das maiores dificuldades era a impossibilidade de celebrar novos convênios em decorrência de prestações de contas atrasadas e inadimplência do município no Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias (Cauc). Doze projetos estavam nessa situação quando teve início o mandato. A isso se somava o atraso de repasses em função da desatualização ou ausência da documentação necessária.

Havia ainda 73 casos de problemas com a regularização de áreas referentes a convênios, assim como erros de pagamento —verbas municipais estavam sendo usadas indevidamente, ao invés de serem empregados os recursos especificamente destinados aos projetos. Outro empecilho estava na prestação de contas não lançadas no Sistema de Convênios (Siconv). Existiam situações de dois anos de atraso na apresentação de informações.

Tais situações exigiram do governo municipal todo empenho de modo a assegurar que as verbas tivessem sua destinação para Campinas. Foi necessária a criação de uma força de trabalho para atualizar, nos conformes da lei, as prestações de

⁵ *Silvio Bernardin é secretário municipal de Administração de Campinas*

QUANDO O DESAFIO É ORGANIZAR



contas e retirar o município da situação de inadimplência, o que possibilitou a reversão do cenário adverso que se criara.

Um dos desafios para qualificar a racionalidade gerencial estava na descentralização de informações sobre projetos em andamento e pleiteados, o que dificultava a mensuração do serviço desenvolvido e, mesmo, a compreensão e a resolução de demandas para viabilizar os empreendimentos.

Como bem destaca o professor William B. Eimicke, da Universidade de Columbia, há quatro condições fundamentais para uma gestão sustentável e qualificada: liderança, finanças públicas em ordem, planejamento estratégico e mensuração de performance. Campinas conseguiu articular, no primeiro momento do mandato de Jonas Donizette, uma equipe comprometida com esses fundamentos. A liderança do prefeito eleito direcionou os esforços da equipe para os compromissos assumidos com o povo de Campinas.

Mais que ações pontuais e contingenciais, o governo municipal deu início a medidas capazes de ordenar e racionalizar tanto os procedimentos necessários para uma eficiente gestão quanto a otimização para a captação de recursos, tudo isso com a preciosa ajuda do Projeto *Juntos*, oferecendo consultorias especializadas para nossa missão.

A gestão centralizou as informações na recém criada Diretoria de Convênios e Contratos da Secretaria Municipal de Administração; estabeleceu representantes de cada secretaria gestora (pontos focais) para tratar do tema, com a finalidade de não haver mais desinformação; capacitou servidores envolvidos; habilitou, via Escola de Governo e Desenvolvimento do Servidor (EGDS), treinamento para operacionalizar o Siconv; criou uma apostila de Procedimento Operacional Padrão para Captar Recursos e Prestar Contas; criou um fluxograma de processos; comprou um sistema para gerenciamento e controle de prazos e articulou uma equipe técnica, na Diretoria de Convênios e Contratos, para efetuar a captação de recursos e realizar a gestão dos termos celebrados com a União e com o governo do Estado.

O que foi semeado apresentou resultados. O município conseguiu, em 2013, celebrar convênios que representaram um acréscimo de R\$ 17,849 milhões aos cofres públicos e, no ano seguinte, o número saltou em 3.798%, chegando a R\$ 693,9 milhões. Com isso, o valor total captado e os convênios anteriores a 2013 somaram R\$ 1,1 bilhão e representam 98 instrumentos nos quais são efetuadas a gestão pela Diretoria de Convênios e Contratos.

Como resultado dessa política, tivemos algumas conquistas que valem a pena

mencionar. Como havia um saldo de R\$ 10 milhões nas obras de ampliação do Túnel Joá Penteado, foi possível construir a segunda pista da Marginal Piçarrão, importante obra viária entregue a cidade em dezembro de 2015.

Graças ao empenho da equipe de gestores, foi possível reverter o cancelamento de um convênio que permite a construção de oito creches com recursos federais. Dessas, cinco já foram entregues, duas estão em fase de finalização e uma com mais de 50% de execução. Conseguimos ainda mais quatro creches que serão licitadas este ano, pois tiveram seus projetos readequados. Outra conquista foi a garantia de recurso do BRT no valor de R\$ 96 milhões.

A gestão conseguiu regularizar a prestação de contas, que atualmente é feita a cada desembolso, no prazo máximo de 15 dias. Todas as demandas pendentes nesse sentido foram regularizadas, inclusive o Pronasci e o Segundo Tempo, no qual tínhamos o grande risco de devolvermos o valor integral de R\$ 5 milhões de cada convênio corrigido, porém o município conseguiu finalizar as prestações de contas sem prejuízo para os cofres públicos.

Em relação aos pagamentos que eram feitos erroneamente, tivemos o alinhamento com a Secretaria Municipal de Finanças e com os pontos focais das secretarias gestoras. O resultado foi que, no ano de 2015, não

tínhamos mais nenhum pagamento feito de forma errada.

Por meio do sistema interno de convênios, adquirido pela Secretaria Municipal de Administração, conseguimos digitalizar todos os dados e o andamento dos projetos, dando transparência nos instrumentos e melhor funcionalidade.

Por fim, com a contemplação, em 2014, do PAC Pavimentação, no valor de R\$ 250 milhões, as prestações de contas e os procedimentos para o andamento financeiro de cada obra é feito diariamente pela Diretoria de Convênios e Contratos, para não ocorrer nenhum atraso nas liberações e a entrega da obra dar-se no tempo determinado. No início do ano, conseguimos captar, no Banco do Brasil, verbas para o pagamento das contrapartidas do PAC Pavimentação pelo contrato de financiamento, no valor de R\$ 32 milhões.

O professor da Universidade de Harvard, Matt Andrews afirmou em uma de suas aulas que: "Liderança é tomar riscos para coisas que você se preocupa sobre". A experiência de Campinas evidencia a importância de lideranças políticas comprometidas com a racionalidade administrativa e a promoção do bem-estar social, fundamentos do crescimento sustentável e de uma administração pública voltada aos interesses populares. Esse ciclo virtuoso de iniciativas possibilita ao governo o planejamento

QUANDO O DESAFIO É ORGANIZAR



estratégico qualificado e o apropriado monitoramento das ações desenvolvidas.

Peter Drucker, pai da administração contemporânea, em seu livro “As cinco perguntas essenciais que você sempre deverá fazer”, disse que “precisamos ter disciplina fundamentada em nossa missão. Precisamos saber utilizar nossos recursos

limitados de pessoas e capital para torná-los os mais eficazes possível. E precisamos refletir sobre os resultados claros disso para nossa organização”, o programa *Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável* tem contribuído significativamente para o avanço da administração municipal no sentido de qualificar a gestão pública para os desafios de nosso tempo.



PESSOAS

PESSOAS



Para o bom andamento da frente de Escritório de Gerenciamento de Projetos, o relacionamento e engajamento das pessoas envolvidas são fundamentais. Para isso, é necessário que os participantes conheçam e se localizem dentro da governança. Comunicação transparente, treinamentos bem desenvolvidos e papéis e

responsabilidades bem definidos é a forma para atingirmos os melhores resultados. Um sistema de gerenciamento de projetos eficaz e que promova benefícios à população precisa ter em seu grupo pessoas capacitadas e informadas de todos os níveis hierárquicos e que participem desde a formulação de estratégias para até o trabalho do dia a dia.



Figura. Processos do modelo global gerenciamento de projetos orientado ao setor público.

Nos tópicos seguintes serão apresentados o que deve ser considerado para implantação de um EGP, considerando a estrutura, modelo de governança, sistemática de acompanhamento e seus desdobramentos, complementados pelas experiências ocorridas nos municípios que tiveram essa frente no programa *Juntos*.

MODELO DE GOVERNANÇA

O desempenho de uma organização é melhorado a partir do foco em seus principais desafios, considerando três níveis de gestão: estratégico, tático e operacional. A partir deles são definidos o acompanhamento e a decisão. O nível mais alto, o estratégico é onde são definidos os principais objetivos e é realizado o planejamento; o nível intermediário é o tático, onde são definidas as diretrizes e é realizado o gerenciamento das ações; o último nível é o operacional, onde é acompanhada a rotina.



Figura. Diferenças entre os níveis de gestão

O fluxo de informações é realizado duplamente, um de cima para baixo (*top-down*) e outra de baixo para cima (*bottom-up*). Por exemplo, as diretrizes e validações são definidas pelo nível estratégico e desdobradas nos níveis seguintes; enquanto as análises e ações são executadas pelo operacional e sobem para outros níveis. Além da própria estrutura que organiza a governança, esta também é composta por políticas, sistemas e os processos de decisão.



A estrutura organizacional é um dos pilares para que os processos de gerenciamento de projetos ocorram em uma organização e a escolha dela define a maior probabilidade de sucesso ou fracasso na condução dos projetos. Isso ocorre, já que a estrutura é um dos fatores ambientais da organização que pode afetar a disponibilidade dos recursos e influenciar a forma que os projetos são executados.

e relações hierárquicas do projeto, tanto em relação às pessoas quanto aos grupos internos ou externos à organização executora do projeto. Para um gerenciamento de projetos mais eficiente, a estrutura organizacional do projeto deve ser montada para atingir os objetivos. Existem alguns tipos básicos de estrutura organizacional de projetos: funcional, projetizada e matricial, sendo que esta se subdivide em três formas.

Planejar recursos humanos significa determinar funções, responsabilidades

Funcional: a divisão de departamentos dentro de uma organização é por especialização, ou seja, funcionários que cuidam de pessoas estarão alocadas no setor de Recursos Humanos, outras que lidam com orçamento estarão alocadas na área do Financeiro e assim por diante. Os profissionais são subordinadas diretamente aos chefes destas respectivas áreas.

Projetizada: nessa estrutura, as equipes são reunidas por projeto. Não há a ideia de gerentes funcionais ou pessoas alocadas por especialização, mas sim alocação de recursos por projeto e ao gerente responsável por ele.

Matricial (Fraca, Balanceada ou Forte): a organização matricial é um meio-termo entre a organização do tipo funcional e projetizada. Existem três divisões, que são a forte, balanceada e a fraca, que se separam de acordo com o nível de influência ou não dos gerentes funcionais e de projeto.

Na figura abaixo é indicada o nível de autoridade entre os gerentes funcionais e de projetos nos diferentes tipos de estruturas organizacionais:

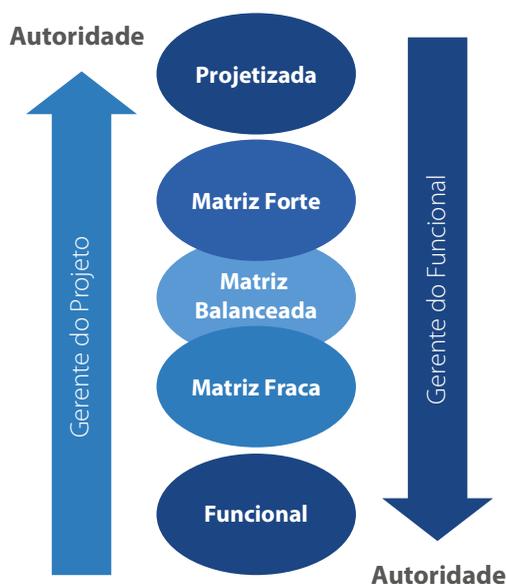


Figura. Diferenças entre os níveis de autoridade entre os gerentes funcional e de projetos em cada uma das estruturas organizacionais

O quadro abaixo mostra um pouco dos impactos que cada tipo de estrutura tem na organização, a autoridade do gerente de projetos, a disponibilidade dos recursos (humanos e financeiros) e a dedicação de tempo do gerente de projetos e da equipe administrativa:

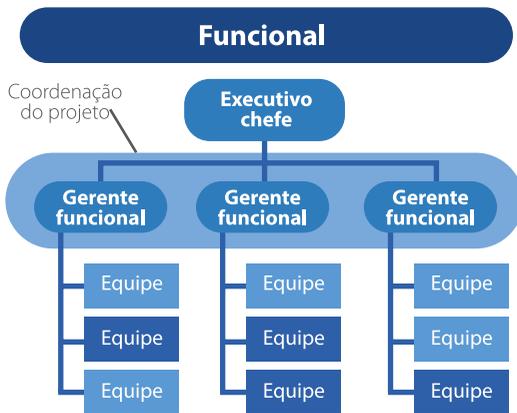
Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matriz			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz balanceada	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Figura. Relação entre as características de um projeto e as diferentes estruturas organizacionais

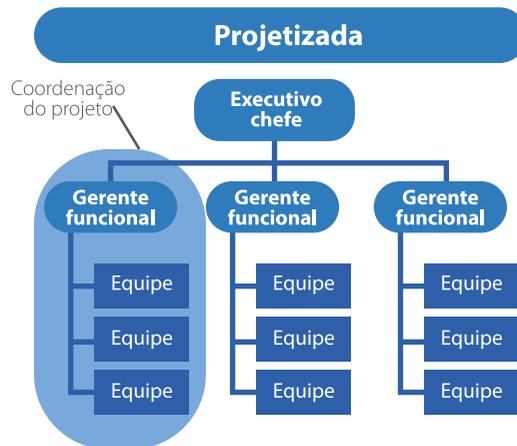
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



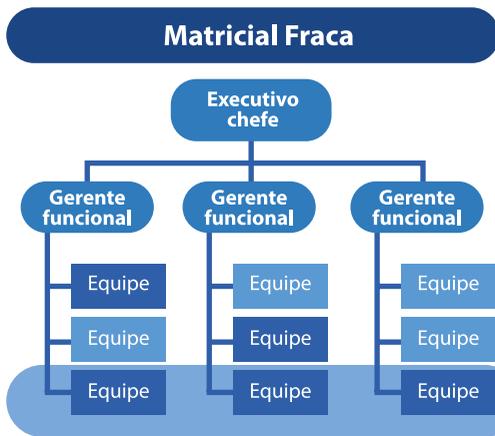
Ilustradamente, estas são as diferenças entre as estruturas organizacionais e como os atores se relacionam no interior da hierarquia funcional:



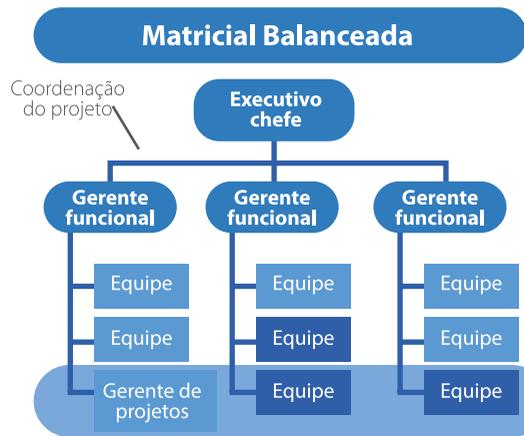
As caixas em azul escuro representam equipes envolvidas em atividade do projeto



As caixas em azul escuro representam equipes envolvidas em atividade do projeto



As caixas em azul escuro representam equipes envolvidas em atividade do projeto



As caixas em azul escuro representam equipes envolvidas em atividade do projeto

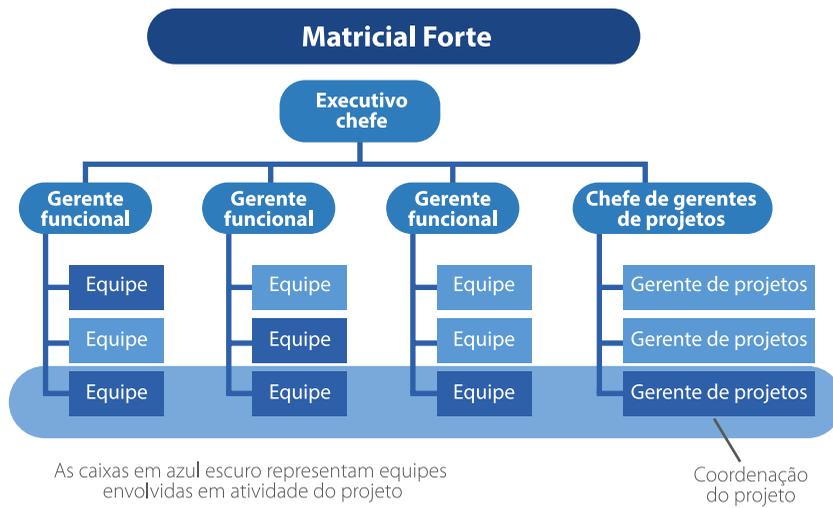


Tabela. Representação das estruturas organizacionais, a liderança dos projetos e as equipes

Em todas as estruturas organizacionais acima mencionadas a gestão de projetos pode ser realizada, sendo cada uma mais adequada para uma estrutura dentro de uma prefeitura. Em uma extremidade, a projetizada é a que dá maior autonomia aos gerentes de projeto nas ações. No outro extremo, há a estrutura funcional, na qual as equipes possuem um superior bem definido e são agrupadas de acordo com a sua especialidade.

Para que as habilidades das equipes não sejam restritas apenas por aqueles que participam de um mesmo departamento, busca-se uma maior efetividade nas ações a partir da combinação de profissionais de várias áreas. Quando se busca essa alternativa, as estruturas matriciais são as escolhidas no gerenciamento de projetos. No quadro abaixo constam os prós e contras de todas as variações de estruturas.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

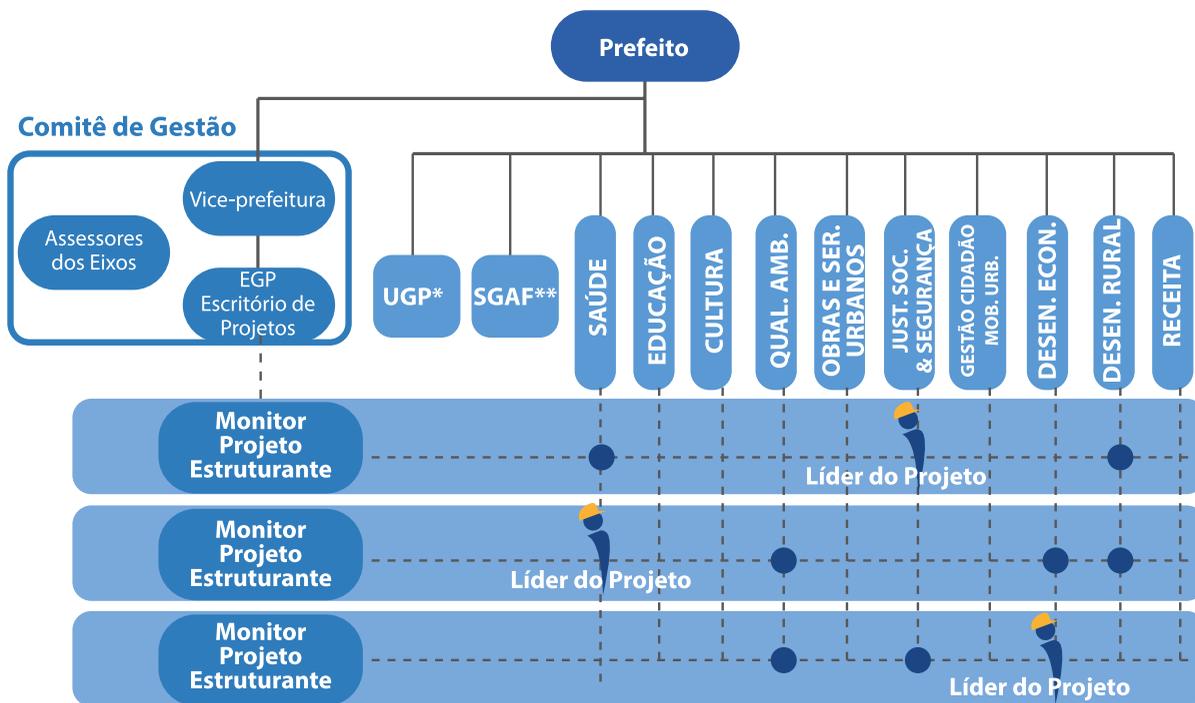


Tipo de Estrutura	Vantagens	Desvantagens
Funcional	<ul style="list-style-type: none">É mais fácil de gerenciar os especialistasOs membros da equipe se reportam a um único supervisorRecursos semelhantes são centralizados, pois a empresa é agrupada por especialidadesPlanos de carreira claramente definidos em áreas de especialização de trabalho	<ul style="list-style-type: none">As pessoas enfatizam mais sua especialidade funcional em detrimento do projetoNão há plano de carreira em gerenciamento de projetosO gerente de projeto tem pouca ou nenhuma autoridade
Projetizada	<ul style="list-style-type: none">Organização eficiente de projetosFidelidade ao projetoComunicações mais eficazes do que as funcionais	<ul style="list-style-type: none">Não há "lar" quando o projeto é terminadoFalta de especialização em disciplinasDuplicação de instalações e funçõesPode resultar em uso menos eficiente dos recursos
Matricial	<ul style="list-style-type: none">Objetivos de projeto altamente visíveisMaior controle do gerente de projetos sobre os recursosMais apoio das áreas funcionaisUtilização máxima de recursos escassosMelhor coordenaçãoMelhor disseminação horizontal e vertical das informaçõesOs membros da equipe mantem um "lar"	<ul style="list-style-type: none">Requer administração extraMais de um chefe para as equipes de projetoMonitoramento e controle mais complexosAlocação de recursos é mais complexaRequer políticas e procedimentos abrangentesGerentes funcionais e gerentes de projetos podem ter prioridades diferentesMaior potencial para conflitos

Tabla. Vantagens e desventajas dos tipos de estruturas organizacionais

Em Pelotas, para a implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos, face ao organograma da prefeitura, a estrutura adotada possui características que permitem classificá-la como Matricial Fraca ou Balanceada. A alocação do EGP e dos seus recursos foi realizada a partir de ato administrativo (decreto). Os líderes de projeto adquiriram autoridade sobre o projeto e passaram a se reportar ao gerente funcional e ao Escritório de Gerenciamento de Projetos. Além disso, a figura do secretário e do Comitê de Gestão são fundamentais para a redução de conflitos e resistências entre os gestores devido à transversalidade dos projetos.

Especificamente para o Escritório de Gerenciamento de Projetos, a equipe de trabalho necessita ser inserida dentro da estrutura organizacional da própria prefeitura. Em Pelotas, especificamente, o Comitê de Gestão de Projetos, além do EGP foram alocados abaixo do Gabinete do Prefeito e não em uma secretaria específica, com o intuito de adquirir empoderamento nos processos. Outro ponto relevante é a participação direta da vice-prefeita no Comitê de Projetos. Em Paraty, diferentemente, o Escritório foi alocado na Secretaria de Obras, pois a maioria dos projetos eram ligados à esta secretaria.



*Unidade de Gerenciamento de Projetos **Secretaria de Gestão Administrativa e Financeira

Figura. Estrutura de Governança em Pelotas

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

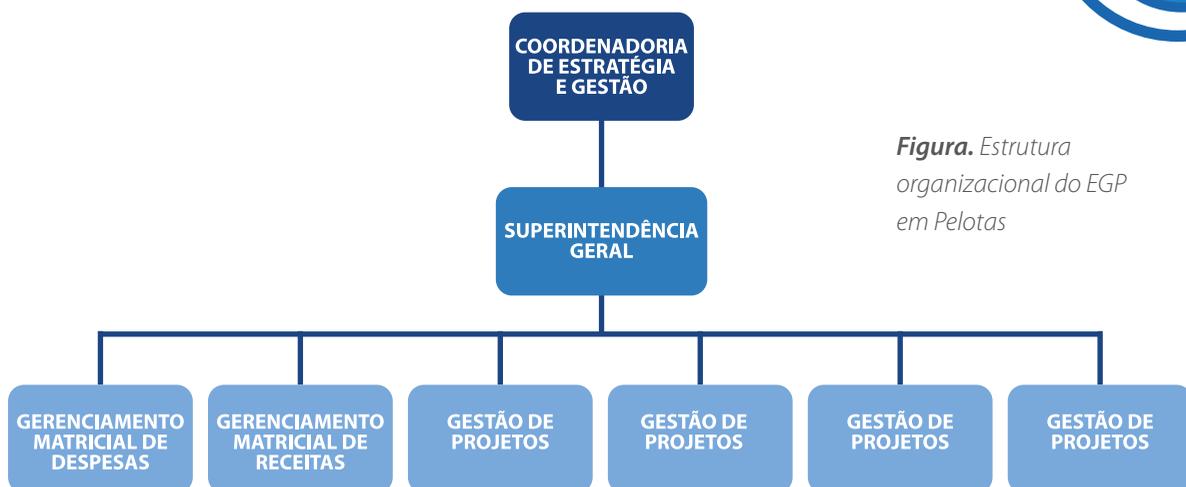


Figura. Estrutura organizacional do EGP em Pelotas

Conforme indicado acima, cada secretaria possui um líder de projeto, que repassa as atualizações para um monitor, responsável por uma carteira temática previamente definida.

São necessários alguns requisitos para a Governança de um projeto:

1. Alta administração responsável pela governança do gerenciamento de projetos;
2. Funções, responsabilidades e critérios do desempenho claramente definidos;
3. Metodologia para suportar o ciclo de vida do projeto;
4. Carteira de projetos coerentemente relacionada à estratégia da organização;
5. Regras claras e comunicadas para tomada de decisão em projetos;
6. Comitê com autoridade, competência e recursos para tomada de decisão;
7. Aprovação da carteira de projetos subsidiada por informações relevantes e realistas;
8. Regras claramente definidas para a seleção de projetos;
9. Critérios claramente definidos para relatar status dos projetos;
10. Cultura de melhoria e ampla divulgação sobre status dos projetos;
11. Equipe de projeto definida e qualificada.

Nos tópicos seguintes serão abordadas a sistemática de acompanhamento, papéis e responsabilidades dos envolvidos e o perfil recomendado para alguns grupos.

A implantação da frente de EGP envolve mudanças desde na estrutura organizacional da prefeitura, novas formas de acompanhamento e até em novas tarefas para alguns servidores e gestores. Para que este processo de transformação cultural não receba resistências por parte dos envolvidos, é relevante que a comunicação e disseminação de informações seja constante e instrutiva, indicando os benefícios gerais e que o Escritório de Gerenciamento de Projetos não é apenas uma nova forma de controle. O envolvimento e entendimento das ações por parte dos servidores diminuem as inseguranças com a frente.

Sistemática de acompanhamento

Para um acompanhamento consistente das ações, foi desenvolvida uma sistemática de reuniões divididas por níveis – chamados de N3, N2 e N1. Cada um desses está condicionado a um grau de decisão: o N3 é operacional, o N2 é o tático e o N1 o estratégico. A sistemática é considerada uma das principais inovações do processo, pois gera integração de processos que anteriormente eram trabalhados de forma isolada.

Em Pelotas, para a formalização da frente de EGP, foi necessária a promulgação de um decreto, indicando a estrutura e as atribuições de cada função. O objetivo principal foi formalizar e empoderar os participantes da frente.

Estas reuniões devem ocorrer mensalmente, sempre em sequência, de acordo com o grau decisório – primeiro N3, depois N2 e, por último, N1. A organização destas reuniões deve ser feita pelos multiplicadores, sob a coordenação do Comitê de Gestão. A equipe da Comunitas, para acompanhamento das frentes nos programas da sua rede de municípios, costumeiramente acompanha as reuniões de N2 e N1, mas também podem participar das reuniões de N3, quando necessário.

Para um bom funcionamento das atividades de acompanhamento, é imprescindível a participação e o envolvimento das lideranças, principalmente do prefeito, nas decisões e na legitimação da estratégia. A liderança dos secretários do Comitê de Gestão e do prefeito é o principal elemento de engajamento da frente. A N1 é a reunião mais importante da estrutura e sua periodicidade deve ser mantida, levando sempre em consideração a agenda do prefeito.

SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO



*NAGE. Núcleo de Assessoramento em Gestão e Estratégia. **ASCOM. Assessoria de Comunicação

Figura. Níveis de acompanhamento das reuniões

Segundo César Mendes, coordenador de Estratégia e Gestão de Pelotas, a participação do prefeito e da vice-prefeita foi fundamental para o sucesso da frente. Eles foram os principais patrocinadores do EGP, engajando os servidores e secretários do município.

Conforme indicado na figura, existem as reuniões operacionais (N3), reuniões táticas (N2) e as reuniões estratégicas (N1). O trabalho do dia a dia é a rotina e a execução das tarefas do projeto. Além da sequência de reuniões, existe um fluxo de gerenciamento de projetos, que é realizado a partir métodos de gestão e o PDCA. A periodicidade é mensal.

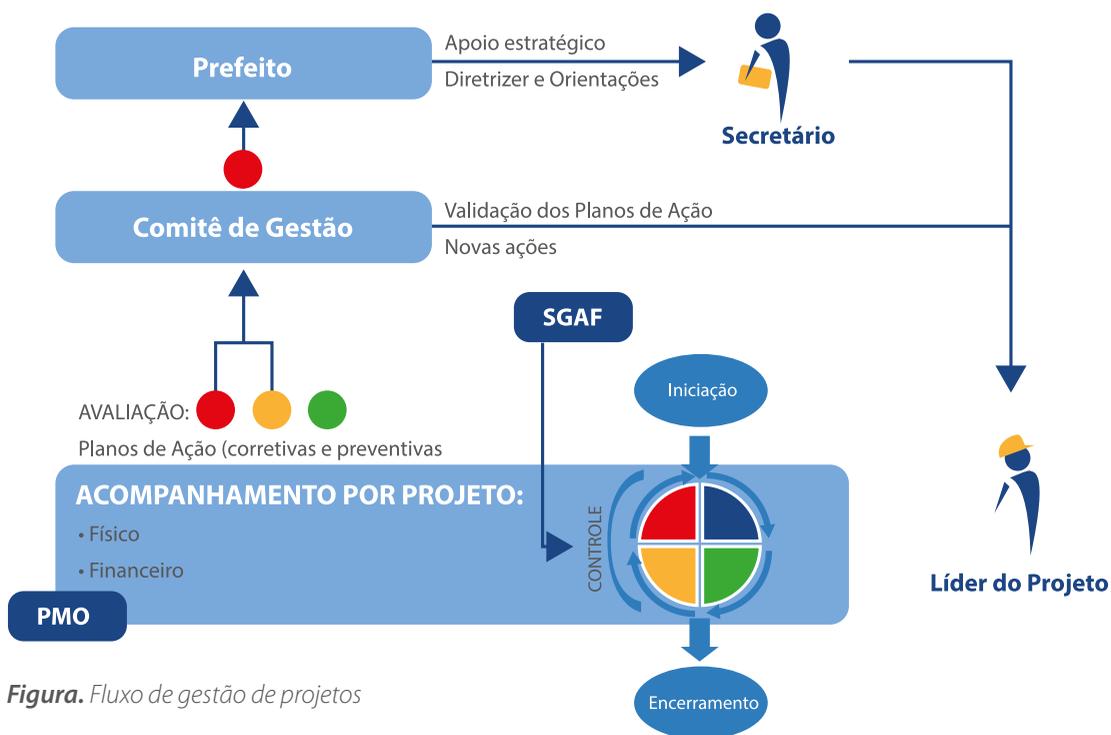


Figura. Fluxo de gestão de projetos

Recomenda-se que o calendário de reuniões seja antecipadamente planejado para que os participantes se organizem com antecedência. Remarcações, mudanças e cancelamentos devem ser realizados em último caso, para que se evite a dispersão da equipe e o não cumprimento de ações e responsabilidades definidas previamente. Em

Pelotas, por exemplo, cada secretaria possui um calendário de N3, sempre alinhadas para antecederem as N2 e N1. A partir dessas reuniões operacionais, os gestores de projeto conseguiram reunir todas as reuniões necessárias para compartilharem aos monitores do Escritório de Gerenciamento de Projetos.

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES



Todos os envolvidos em uma frente de atuação precisam saber quais são o seu papel e a sua responsabilidade nesse esforço. Quando há uma definição clara de quais são as responsabilidades e as funções dos envolvidos, as possibilidades de atritos e

sobreposições das ações são reduzidas. Com os papéis e responsabilidades assumidos e bem executados, além do próprio engajamento dos envolvidos, as atividades serão sustentáveis e duradouras.

Paulo Eduardo Gama Miranda, ex-secretário de Governo e atual secretário de Saúde de Paraty, considera importante que os servidores escolhidos para a frente de EGP sejam dinâmicos e comprometidos com os objetivos propostos.

Para a execução da frente de Escritório de Gerenciamento de Projetos nos municípios é necessária a criação de um grupo de trabalho para acompanhamento das atividades, participação das reuniões, definição de estratégias, entre outras atividades. O grupo é composto por diversos atores, que têm as seguintes funções:

Prefeito: participar das reuniões de N1, validando todas as ações definidas nos níveis anteriores e recebe reportes do Comitê de Gestão, quando necessário.

Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP): elaborar e aplicar a metodologia de gerenciamento de projetos, padrões e políticas de gerenciamento e execução de projetos, procedimentos, melhores práticas e priorização de projetos estratégicos; coordenar o processo de monitoramento da carteira de projetos estratégicos; apoiar a capacitação dos responsáveis pelo gerenciamento; programar método e ferramentas necessárias; prestar assessoramento no planejamento, execução, controle e avaliação dos projetos estratégicos; sugerir e elaborar, em conjunto com o Líder de Projeto, planos de ação para solução de dificuldades identificadas, ou para reavaliação de cronogramas de execução das atividades; informar ao Comitê periodicamente o estágio da execução e financeiro da carteira de projetos estratégicos e, sempre que necessário, o plano de ações corretivas negociado com os Líderes de Projeto.

Gerente/Coordenador do EGP: definir e comunicar as políticas e procedimentos da metodologia de planejamento e controle de projetos; revisar periodicamente as ferramentas; classificar os projetos de acordo com o modelo; consolidar as informações da carteira de projetos da prefeitura com informações gerenciais sobre os projetos; monitorar indicadores apontando desvios nos projetos para os Líderes de Projeto provendo suporte metodológico na resolução de problemas para o projeto; assessorar as equipes de projetos nas atividades de gestão, esclarecendo dúvidas em relação à metodologia; realizar a verificação de conformidade de cada projeto em relação aos processos de gestão; assessorar as equipes na utilização de softwares e ferramentas adotadas; gerenciar uma base de informações históricas; liderar e capacitar os monitores de EGP.

Monitores: dar suporte ao planejamento e acompanhamento do projeto, de acordo com a categorização dos projetos e restrições estabelecidas; dar suporte ao controle e administração de pendências internas e externas; elaborar as solicitações de mudança em conjunto com o cliente e equipe do projeto; conduzir reuniões periódicas de monitoramento e controle de projeto com a equipe e com apoio dos Líderes de Projeto; atualizar cronograma, orçamento, escopo, baseado em informações previamente repassadas pelos Líderes do Projeto, de acordo com a periodicidade definida no plano de projeto; Realizar a medição de desempenho e elaborar o reporte de status do projeto junto aos Líderes de Projeto, de acordo com periodicidade estabelecida e enviar às partes interessadas declaradas no plano de projeto.

Comitê de Gestão: atuar como facilitador entre os principais envolvidos na execução dos projetos, visando o cumprimento de seus objetivos; apoiar a interface entre departamentos e secretarias da prefeitura, resolvendo conflitos; responder as dúvidas e potencializar os esforços com base nas necessidades estratégicas; garantir o alinhamento estratégico dos projetos; avaliar o andamento dos projetos no que se refere ao cumprimento dos prazos, custos, estruturas organizacionais (papéis e responsabilidades, alinhamento conceitual, orçamento, escopo, riscos e objetivos estabelecidos no plano de projeto); aprovar ou reprovar as solicitações de mudança propostas; interromper, suspender ou cancelar projetos que estejam em desacordo com o produto esperado ou desalinhados com a estratégia da prefeitura.

Patrocinadores (sponsors): promover o projeto para a alta administração e para os principais agentes e facilitar o entendimento do projeto pelos agentes mais importantes; indicar o Líder do Projeto; aprovar o plano de projeto; auxiliar na resolução de conflitos que vão além da atuação do líder do projeto durante a execução do mesmo; participar das reuniões de lançamento e de acompanhamento do projeto junto ao Comitê; emitir parecer sobre solicitação de mudança no projeto; assinar o termo de encerramento do projeto.

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES



Líderes/Gestores de Projeto: elaborar termo de abertura do projeto e descrever as ações de implementação (plano do projeto), conforme modelos previstos na metodologia de gerenciamento de projetos; integrar e apresentar o plano do projeto na reunião de kick-off; gerenciar e monitorar as atividades do projeto tendo como base os planos detalhados de orçamento e cronograma, fornecendo orientação aos membros da equipe; monitorar continuamente o desempenho do projeto para identificar alterações que possam afetar o resultado final do mesmo, assim como elaborar relatório de solicitação de mudanças, quando necessário; desenvolver e atualizar os planos de ação para correção de anomalias/desvios durante a execução dos projetos; atualizar a matriz de gerenciamento de riscos e estabelecer ações de prevenção ou mitigação conforme necessário; obter aprovações para produtos intermediários e final do projeto e também elaborar o termo de aceite das entregas e encerramento do projeto; registrar as lições aprendidas do projeto e avaliar qualitativa e quantitativamente o desenvolvimento do projeto até o seu término.

Equipes de Projeto: apoiar na condução dos projetos, comunicando avanços, atrasos e quaisquer outras mudanças para o Líder/Gestor do Projeto, mesmo que não façam parte da área funcional do mesmo; utilizar suas habilidades e conhecimentos para executar os projetos com qualidade e eficiência, de acordo com o cronograma e atividades estabelecidas.

Em Pelotas, um novo papel foi criado, a do Facilitador. Ele participa das reuniões de acompanhamento, como representante da Procuradoria Geral do Município, e apoia o Comitê e os gestores de projeto em questões relacionadas à compras e jurídico.

PERFIS PARA COMPOSIÇÃO DOS GRUPOS DE TRABALHO

É importante para a frente que todos os servidores, participantes ou não do projeto, sejam comunicados do andamento e próximos passos, pois isso promove o engajamento e o senso de “fazer parte”. Porém, isso não significa que qualquer perfil pode compor os grupos de Gestores de Pacote ou de Multiplicadores. Alguns critérios devem ser levados na escolha dos

perfis, além da confiança e proximidade com a governança da frente. Ao levar em consideração alguns destes critérios, a probabilidade de uma boa aderência e engajamento serão maiores. Em todos os casos, é recomendada a participação de profissionais de carreira nos grupos e que eles estejam interessados e comprometidos com a frente.

Coordenador/Gerente do EGP: esta função é fundamental para a continuidade e legitimação do Escritório de Gerenciamento de Projetos. Primordialmente, o papel de coordenação é destinado a um secretário ou servidor com status de secretário na estrutura organizacional da prefeitura, pois uma das suas atribuições consiste em tratar ações com a alta liderança e patrocinadores dos projetos. Outro ponto é a necessidade de conhecimentos e experiência em gerenciamento de projetos e planejamento. Um Coordenador com experiência em projetos de baixa, média e alta complexidade conseguirá lidar com os desvios e suas respectivas contramedidas com melhor eficiência. Conhecimentos sobre a burocracia pública, seja ela municipal, estadual ou federal é positivo, pois diversos entraves de processos ou custos serão dessa natureza. Além do conhecimento técnico e experiência, o Coordenador necessita de elevada capacidade de relacionamento interpessoal e de negociação, para gerir conflitos entre os envolvidos, mitigando os impactos negativos no projeto oriundos de resistências pessoais ou entre departamentos/secretarias; sem contar que liderará o grupo de monitores que pertencem ao EGP.

Líderes/Gestores de Projeto: é recomendável que possuam cargo de supervisão ou liderança na prefeitura. De preferência, precisam ter, além de conhecimento técnico para interpretar e analisar os pacotes, habilidades em negociação e facilidade em interagir com as outras secretarias. A partir de sua articulação entre os atores é que serão elaborados os Planos de Ação;

Monitores: para cumprimento das funções, os monitores necessitam de conhecimento técnico para acerrar o gerenciamento de projetos e o planejamento de atividades. Além disso, são, em muitos casos, os responsáveis em transferir e prover suporte aos outros envolvidos com o EGP, seja na ferramenta ou na metodologia. Outro ponto necessário é o comprometimento e persistência em apoiar a mudança de cultura e o cumprimento das reuniões de nível, pois provavelmente surgirão resistências para validação do EGP na prefeitura.

PERFIS PARA COMPOSIÇÃO DOS GRUPOS DE TRABALHO



Patrocinadores (*sponsors*): necessitam de uma posição de liderança e autoridade dentro da secretaria, sendo de preferência o próprio responsável pela pasta. Isto é necessário, pois o patrocinador é responsável por representar e defender o projeto na alta administração (outros secretários, Comitê de Gestão ou próprio prefeito). Além disso, se responsabiliza por ações que estão acima do próprio Líder/Gestor de Projeto.

Equipes do Projeto: são os servidores que participam da execução do projeto, ou seja, atuam no dia a dia das ações. Dão suporte no acompanhamento do projeto e comunicam os avanços ou desvios. Não há padrão específico para este caso, mas é relevante que possuam habilidades e técnicas que contribuam para as entregas e possuam sinergia com os Líderes dos Projetos. O tipo e o número de membros da equipe do projeto muitas vezes podem mudar conforme o projeto se desenvolve.

Mesmo com a escolha dos perfis ideais para composição dos grupos de trabalho, a participação das lideranças da frente é fundamental para a boa continuidade das ações. Os prefeitos e secretários que compõem o Comitê de Gestão possuem a visão integrada das ações e participam das decisões que definem a estratégia. Além disso, são as pessoas-chave para o engajamento das equipes e legitimação das atividades no município. Sem o envolvimento deles, o risco de descontinuidade das ações é maior.

Sustentabilidade

Um dos grandes desafios para as cidades, após a saída do parceiro técnico, é a repactuação de metas nos novos ciclos que se iniciam. Para isso, é preciso estar atento se elas condizem com a atual situação econômica do município que, de um ano para o outro, pode ter tido uma queda na arrecadação de seus tributos.

As novas metas precisam ser negociadas com todos os órgãos participantes da frente. Isso é

importante, pois, dessa forma, as resistências são reduzidas e o engajamento dos servidores tende a ser mais alto. A manutenção das rotinas e metodologia de trabalho, bem como o envolvimento dos principais articuladores, como secretários e prefeito, são peças-chave na sustentabilidade do trabalho e importante para o sucesso e continuidade das ações.

Para evitar duplicidades de dados e, principalmente, retrabalhos, uma alternativa

é o alinhamento das metas com o orçamento anual do município, de forma a ter, em uma única base, a gestão de despesas vinculadas às atividades de cada órgão na execução de suas ações e no atendimento das demandas das políticas públicas. Outro ponto a se considerar no processo é o acompanhamento e análise das ações de longo prazo e que extrapolam o ciclo anual, como as que estão mencionadas no Plano Plurianual. A utilização e implementação de sistemas de tecnologia por todos os envolvidos propicia uma visão unificada e melhor padronização dos dados fiscais.

Outro recurso interessante no andamento da frente é o incentivo da criatividade e da inovação nos órgãos envolvidos. Isso porque, dessa forma, os servidores terão liberdade de propor soluções para melhorias e priorização de programas e projetos, tornando a frente uma solução coletiva.

Além disso, a comunicação possui um papel importante no processo cultural, pois a partir de campanhas internas e informes, o compartilhamento de informações dá transparência, conhecimento e a sensação

de pertencimento e participação nos processos aos servidores. Ou seja, é preciso que a prefeitura se comprometa com a transformação da cultura organizacional interna, difundindo conceitos de eficiência e controle de resultados. Além disso, ter a capacidade necessária de se analisar criticamente os métodos e processos de trabalho, com acompanhamento das metas pactuadas. O suporte das lideranças da frente e dos setores envolvidos é de grande importância para a disseminação do método e mudança dessa cultura.

Para perenidade das ações, além serem responsáveis pela frente nos municípios após a saída do parceiro técnico, são sugeridos a criação de Comitês de Sustentabilidade. O grupo é composto predominantemente por servidores já envolvidos com a frente em andamento e também por outras pessoas engajadas e dispostas a contribuir mais ainda para a continuidade das ações. É importante ressaltar que os participantes do Comitê necessitam ter bom relacionamento e influência entre os departamentos e secretarias.

Os servidores escolhidos para participarem dos Comitês de Sustentabilidade devem possuir conhecimento ou interesse em aprender sobre Gerenciamento de Projetos, além de ter disciplina para acompanhar a evolução dos projetos sob sua responsabilidade.

SUSTENTABILIDADE



Em linhas gerais, as atribuições do Comitê são:

- Dar continuidade as ações já implementadas pela frente;
- Zelar pela manutenção da qualidade na execução;
- Organizar as reuniões de nível, mantendo o foco e objetividade;
- Estabelecer prazos e tarefas definidas, com a indicação de responsáveis;

Com isso, o grupo conseguirá garantir o alinhamento e o andamento dos trabalhos, assim como monitorar e aprimorar as ações sistêmicas. Outro ponto positivo é a validação de modelos de gestão e estruturar soluções para replicabilidade e uma maior gestão do conhecimento adquirido pelas práticas.

Em Pelotas, a sustentabilidade do EGP foi mantida pela institucionalização da frente e sistemática de acompanhamento. A ferramenta de gestão de projetos PROGES (Programa de Gestão Estratégica) é atualizada constantemente para atender as demandas dos envolvidos. Até setembro de 2015, mais de trinta servidores foram envolvidos, 26 reuniões de acompanhamento realizadas e 252 projetos analisados.

Sucessão

Em alguma fase do desenvolvimento do EGP, as cidades tiveram que lidar com mudanças nos quadros das equipes envolvidas na frente. Comitês de Gestão já lidaram com situações diversas, sendo uma das principais causas da mudança a incompatibilização e resistência de alguns servidores indicados com conceitos e técnicas de gerenciamento de projetos. Outra situação também é a incorporação dos servidores comissionados no Escritório de Gerenciamento de Projetos, mesmo com

a recomendação de que sejam escolhidos os servidores de carreira, pois há uma maior garantia da perpetuidade mesmo com uma mudança de gestão no município.

Em todas as situações que possam ocorrer, o Comitê de Gestão deve agir rapidamente, acionando um processo claro e bem definido de sucessão dos servidores, pois caso contrário, a sustentabilidade da frente poderá ser ameaçada.

As trocas de pessoas durante o processo podem prejudicar o acompanhamento de projetos, mas deve-se ponderar qual o impacto negativo em se manter um gestor ou membro da equipe com problemas nos médio e longo prazos.

Antecipadamente, o comitê gestor deverá solicitar ao servidor a documentação dos processos e histórico de suas ações, com o objetivo de que os dados não se percam. O substituto deverá receber instruções e treinamento adequado para que não tenha grandes dificuldades. Todas as ferramentas e históricos devem ser repassados ao substituto, além de ter o contato de algum outro servidor que atue na frente há mais tempo para apoio a dúvidas.

Nos municípios do Juntos onde o parceiro técnico atuou efetivamente para implantação da frente de Escritório de Gerenciamento de Projetos, foi necessária uma fase de

transição e sustentabilidade, para transferir as responsabilidades antes cabidas à consultoria para a prefeitura. Como qualquer mudança de cultura, existem resistências e dificuldades a serem enfrentadas neste processo. Os casos de maior sucesso foram justamente aqueles onde o envolvimento dos servidores e secretarias foram constantes. Os servidores, principalmente, precisam se sentir presentes e responsáveis pelas ações da frente.

Somente com treinamento, engajamento dos servidores e comunicação adequada a continuidade da frente de Escritório de Gerenciamento de Projetos será preservada.

Nos municípios participantes da rede, a Comunitas, a partir de sua frente de Sistematização e Sustentabilidade, apoia os municípios na transição das frentes do parceiro técnico para os servidores, a partir de diagnósticos, monitoramento, proposição e orientação de ações ao parceiro técnico. O intuito é sempre promover autonomia aos servidores e mitigar ao máximo os impactos da saída da consultoria. O acompanhamento das reuniões e resultados é realizado pela Comunitas mesmo após a prefeitura ter assumido os processos.

REPLICABILIDADE



O programa *Juntos*, além de promover ações para que as frentes sejam sustentáveis, possibilita o relacionamento e troca de boas práticas entre as cidades da rede. Com os resultados obtidos pela frente de Escritório de Gerenciamento de Projetos em Pelotas, foi

despertado o interesse de outros municípios, entre eles Curitiba. Com isso, a **Comunitas** articulou entre as partes a replicabilidade na capital paranaense da frente realizada em Pelotas, sem a participação de um parceiro técnico.



Figura. Interação entre Comunitas e as Prefeituras de Pelotas e Curitiba

Em julho/15, com o intuito de avaliar melhor o EGP, dois servidores de Curitiba, um da Secretaria de Planejamento e Administração e a outra da Secretaria de Informação e Tecnologia, foram a Pelotas para conhecer a ferramenta de gerenciamento de projetos (PROGES), a metodologia aplicada e a sistemática de acompanhamento dos projetos. Com o EGP, Pelotas realiza o gerenciamento de 252 projetos que compõem o Mapa Estratégico da Prefeitura.

Em conjunto entre prefeituras e Comunitas, todo um plano de trabalho com o escopo

do projeto, cronograma, matriz de responsabilidades, estrutura analítica do projeto, relatório de acompanhamento (dashboard) e também a gestão de riscos e de premissas foram levantados. Um convênio entre as duas cidades foi assinado e a replicabilidade oficializada em setembro/15, sob a forma de um piloto com cinco projetos prioritários.

Com o objetivo de dar condições para os servidores de Curitiba pudessem implantar um projeto piloto do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), quinze

gestores e servidores curitibanos receberam treinamento de agentes públicos de Pelotas em conceitos de gerenciamento de projetos, sistemática de acompanhamento e na ferramenta de gerenciamento. Além

disso, houve a oportunidade de troca de experiências com os servidores de Pelotas, com compartilhamento de boas práticas e as lições aprendidas com a frente.

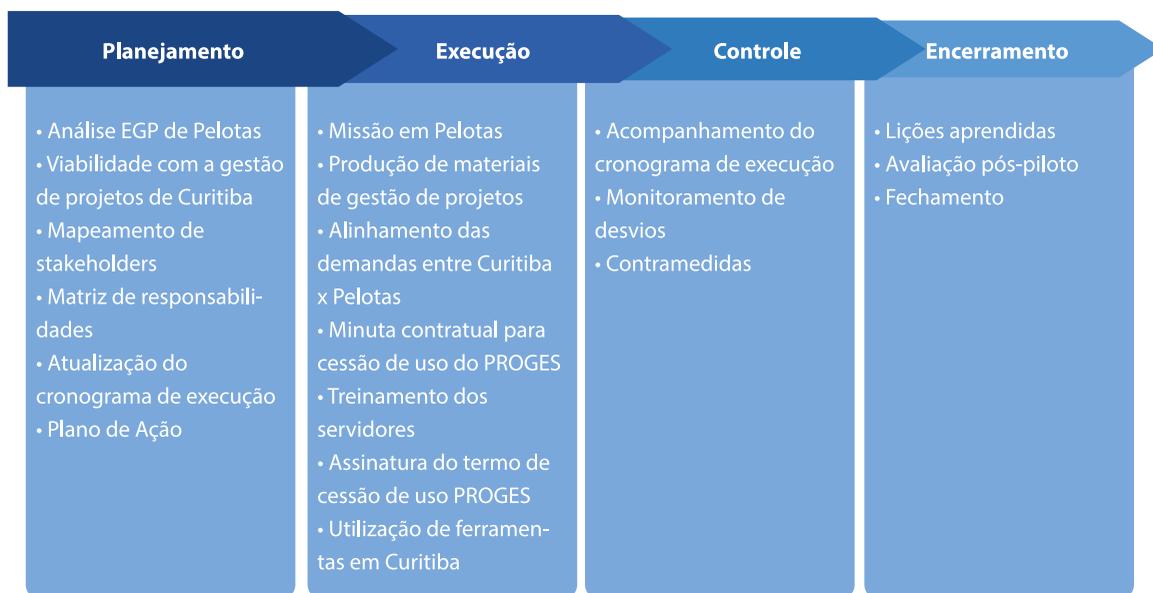


Figura. Estrutura analítica do projeto de replicabilidade do EGP de Pelotas em Curitiba

No funcionamento do EGP, é utilizado o Programa de Gestão Estratégica (PROGES), sistema de gerenciamento criado pela prefeitura de Pelotas, que permite acompanhar de forma online e em tempo

real o andamento dos projetos. Perfis e senhas de acesso foram disponibilizados aos servidores de Curitiba para utilização e acompanhamento dos projetos.

O coordenador de Estratégia e Gestão de Pelotas, César Mendes, é um dos responsáveis por replicar a frente para Curitiba. “Estamos assumindo com o município de Curitiba o acompanhamento da utilização do aplicativo, o que, para nós, é extremamente importante, como forma de aperfeiçoamento da própria ferramenta. Vai nos ajudar também a desenvolver um olhar mais crítico sobre todo o processo”, disse César.

REPLICABILIDADE



Para integrarem o piloto do EGP, foram selecionados projetos prioritários pela administração curitibana: ações do “Curitiba Mais Nutrição”, programa de segurança alimentar da Secretaria de Abastecimento, da Linha Verde, via de alta capacidade de tráfego e escoamento sob responsabilidade da Secretaria de Obras e Urbanismo, e do Programa de Modernização da Administração Tributária (PMAT), da Secretaria de Informação e Tecnologia.

O plano de trabalho contempla atividades até fevereiro/16, sendo prevista uma reunião de fechamento e lições aprendidas onde serão discutidos o piloto e a possibilidade de um próximo plano de trabalho com um escopo maior.

Outros dois municípios, Campinas e Juiz de Fora, também se interessaram na replicabilidade do escritório de gerenciamento de projetos.



METODOLOGIA



Para implementação da frente de Escritório de Gerenciamento de Projetos são utilizados diversos métodos gerenciais para um acompanhamento sistemático das ações e eventuais correções necessárias. Serão introduzidos métodos e ferramentas gerenciais, como: a matriz de

responsabilidades, o PDCA (em português: planejar, fazer, verificar e agir) e os Relatórios de Desvio. Antes de aprofundarmos os conceitos de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, é necessário contextualizar o que é um projeto.

O que é um projeto?

Projeto é uma palavra originada do termo em latim *projectum*, que significa “algo lançado à frente” e também do verbo *prociere*, que é “antes da ação”. Podemos considerar, portanto, que o termo projeto é um plano para a realização de um ato, mas também pode significar desígnio, intenção, o esboço de algo que será feito no futuro.

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único e exclusivo. Tem natureza temporária, indicando início e término definidos. O término de um projeto só é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos (ou confirmados que não serão), encerrados ou quando não forem mais necessários. Apesar disso, não significa que possui curta duração, além do que a maioria dos projetos são executados com o intuito de se alcançar resultados duradouros. Dessa forma, os projetos podem ter impactos sociais, econômicos e ambientais com duração mais longa do que o seus próprios ciclos de vida.

Apesar de finalidades totalmente distintas, como a construção de um prédio ou o desenvolvimento de um produto a ser vendido no varejo, todos os projetos possuem características comuns, que são:

- São temporários e únicos;
- Possuem ciclo de vida: começo, meio e fim;
- Podem levar menos de um dia ou vários anos;
- Têm um propósito;
- São diferentes do que já é executado, pois não envolvem rotinas;
- Envolvem recursos escassos (pessoas, capital e tempo);
- São conduzidos por pessoas (podem ser em equipes temporárias);
- Podem envolver pessoas de várias áreas da organização;
- Têm caráter desafiador, pois envolvem incertezas.

DIFERENÇAS ENTRE PROJETO E OPERAÇÃO

Um ponto que normalmente gera confusão é a comparação de um projeto com uma operação. Conforme mencionado acima, os projetos são temporários e únicos, ao passo que as operações são contínuas e repetitivas. Os projetos são encerrados quando seus objetivos específicos são atingidos, enquanto nas operações um novo

conjunto de objetivos é desenvolvido e o trabalho se torna uma rotina.

Um projeto pode ser criado para melhorar uma operação preexistente, podendo tornar-se uma ou várias novas operações após seu encerramento. Um projeto nunca é contínuo.

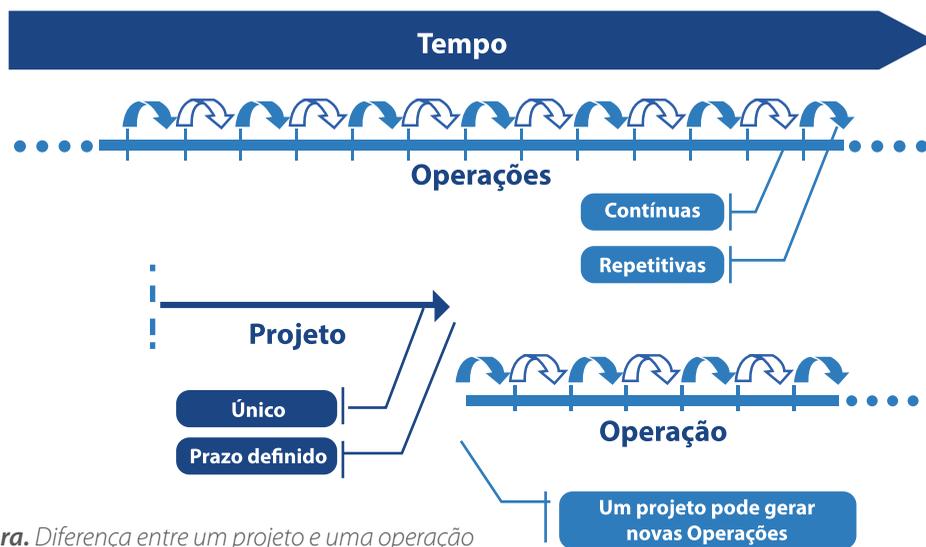


Figura. Diferença entre um projeto e uma operação

A seguir estão listadas as principais diferenças entre um projeto e uma operação, cada um com as suas especificidades e importância para o bom funcionamento de uma organização:

Projetos	Operações
Possuem início e fim definidos	Não possuem início e fim definidos
São temporários	São contínuos
Produzem produto ou serviço único e exclusivo	Produzem o mesmo produto ou serviço de maneira contínua
O encerramento é definido por critérios específicos	Os processos não são encerrados

PROJETO, PROGRAMA E PORTFÓLIO



Com base na definição do que é um projeto e suas diferenças em relação a uma operação, o propósito do gerenciamento de projetos é planejar, organizar e gerenciar recursos para viabilizar a execução bem-sucedida dos objetivos, resultados e produtos do projeto. As práticas de gerenciamento são relevantes para que as organizações consigam atuar com eficiência e eficácia.

Quando há uma grande quantidade de projetos em execução, existem algumas

formas de organizá-los no Escritório de Projetos de forma mais eficiente. São chamados de Programas o conjunto de projetos organizados por temas ou objetivos comuns. A coleção de projetos e programas são chamados de *Portfólio* ou *Carteira* de Projetos. A figura abaixo demonstra um exemplo de arranjo de projetos, programas e *portfólio* (carteira) e também o nível de profundidade entre os três tipos.

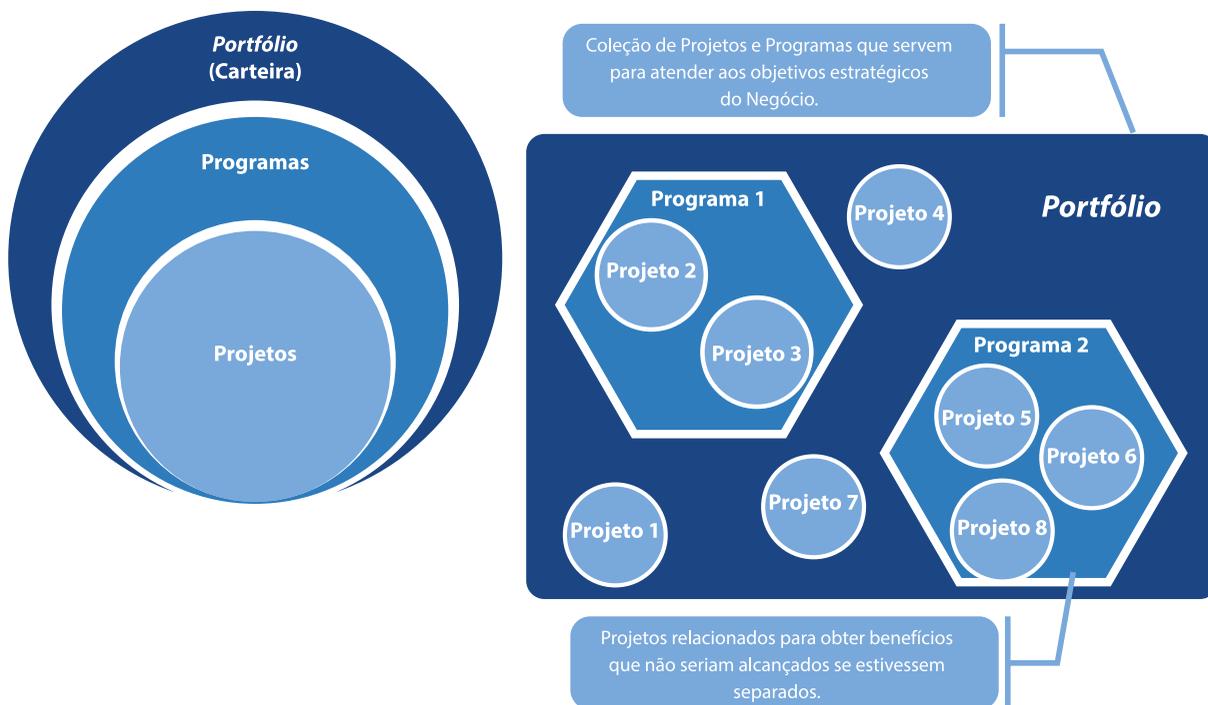


Figura. *Projetos, Programas e Portfólio (Carteira) em ordem de grandeza e a composição de portfólio e programas*

Um *portfólio* pode ser composto por diversos programas e projetos; um programa compõe um conjunto de projetos e; por fim, os projetos são a menor unidade e podem ser executados independentemente.

O arranjo de projetos nessa estrutura permite um maior controle das atividades, sinergias e compartilhamento de recursos para redução de custos e até conhecimento maior de todos os projetos executados pela organização.

As formas de gerenciamento de projetos, programas e *portfólios* também são um pouco diferentes. O gerenciamento de

projetos tem como objetivo alcançar todos os objetivos, resultados e produtos, honrando os limites preconcebidos do projeto e relacionados ao escopo, orçamento, cronograma e qualidade. Já o gerenciamento de programas ocorre um gerenciamento centralizado com vistas a coordenar um grupo de projetos para alcançar os objetivos e benefícios estratégicos de mesmo tema. Por fim, os *portfólios* (ou carteira de projetos) quando são gerenciados, se concentram na seleção, iniciação e gerenciamento de todos os projetos, coletivamente, de modo a tratar dos objetivos estratégicos da organização.

Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é uma representação visual da história da estratégia que evidencia os desafios que a instituição terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro. O mapa é estruturado por meio de objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas do negócio, interligados por relações de

causa-efeito. Ele é produto de uma visão compartilhada e traduz o pensamento da prefeitura em torno de uma estratégia. O primeiro passo para definição do mapa estratégico é a análise e definição da missão, visão e valores da organização.

Em Pelotas, na construção do mapa estratégico, o passo inicial realizado foi a formulação da identidade organizacional da prefeitura, definindo a missão, visão e valores:

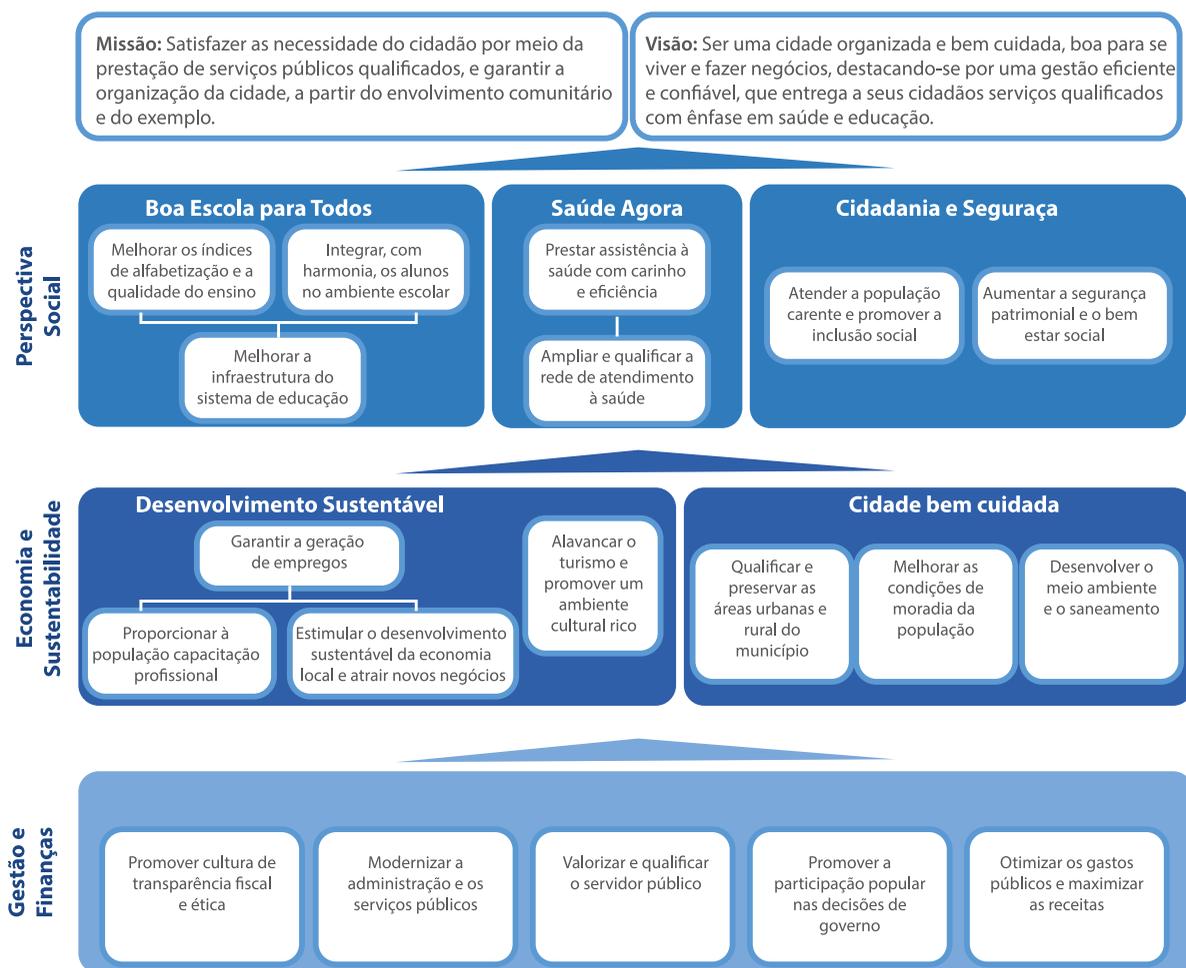
- **Missão:** satisfazer as necessidades do cidadão por meio da prestação de serviços públicos qualificados, e garantir a organização da cidade, a partir do envolvimento comunitário e do exemplo.
- **Visão:** ser uma cidade organizada e bem cuidada, boa para se viver e fazer negócios, destacando-se por uma gestão eficiente e confiável, que entrega a seus cidadãos serviços qualificados com ênfase em saúde e educação.
- **Valores:** Coragem; Ética; Responsabilidade; Carinho com o cidadão; Transparência; Diálogo; Valorização do mérito; Eficiência; Capricho.

MAPA ESTRATÉGICO



Um método muito utilizado para a ilustrar o mapa estratégico é o *Balanced Scorecard* (BSC), um sistema de gestão estratégica que reúne elementos relevantes para acompanhar o cumprimento dos objetivos. Ele alinha o planejamento estratégico com as atividades operacionais, traduzindo a missão e a

estratégia em indicadores e informa os fatores de sucesso atual e futuro. Em todo mapa estratégico existem a missão, visão e valores que a prefeitura alcançar a longo prazo, assim como as perspectivas que nortearão a busca pelos objetivos estratégicos.



Valores: Coragem; Ética; Responsabilidade; Carinho com o cidadão; Transparência; Diálogo; Valorização do mérito; Eficiência; Capricho.

Figura. Modelo do Mapa Estratégico aplicado em Pelotas, representada por um *Balanced Scorecard*

Em Pelotas e Paraty, municípios do Juntos, foram desenvolvidos indicadores de desempenho para atingir os objetivos da gestão. Os projetos do município estão, cada um deles, ligados a um objetivo estratégico. Por exemplo, um projeto relacionado a investimentos em infraestrutura estará ligado ao objetivo estratégico “ampliar e qualificar a rede de atendimento à saúde”, dentro do eixo Saúde Agora da Perspectiva Social. Há também a possibilidade um projeto atender a mais de um objetivo no Mapa Estratégico, pois podem ser transversais (um projeto de melhoria da rede de esgoto impacta em

questões ambientais, saneamento e até na saúde da população).

A gestão a partir da estratégia tem como foco otimizar o uso dos recursos da instituição em função do plano. Os projetos estratégicos tem como objetivo desenvolver ações que serão fundamentais para o futuro da cidade e sua população. Tanto a gestão e os projetos estratégicos, devem estar absolutamente alinhados com a missão, valores e as perspectivas definidos pelas lideranças municipais.

Em Pelotas, o plano de comunicação do projeto contou com intenso envolvimento do prefeito Eduardo Leite, que até gravou um vídeo explicativo⁶ sobre o mapa estratégico e a dinâmica de governança.

Priorização de um projeto

Com as definições e esclarecidas as diferenças entre projeto e operação, é possível diferenciá-los dentro de todos os processos em execução no interior de uma prefeitura e o quanto eles são importantes ou necessários. Os projetos também precisam dialogar com o mapa estratégico do município. Nessa fase, chamada de priorização dos projetos, existem algumas premissas que podem ser seguidas para auxiliar na identificação (além das próprias características), que são:

Os projetos são criados para a resolução de um problema que necessita ser resolvido, ou seja, ele existe para atender uma demanda.

Além de atender a uma demanda, um projeto segue sempre estratégias previamente definidas, orientadas pela missão, objetivos e valores organizacionais. Já as operações seguem rotinas previamente determinadas.

⁶ Ver o vídeo Planejamento Estratégico em: <https://youtu.be/u1LL6sEUxtw>.

PRIORIZAÇÃO DE UM PROJETO



Quando um projeto é identificado, formas de acompanhamento e indicadores devem ser criados para que possibilitem avaliações de resultados.

Os projetos que trazem maiores benefícios e impactam diretamente no futuro da organização são chamados de estratégicos. Os maiores esforços devem ser direcionados à esse tipo de projeto.

No setor público, especificamente, os projetos podem ser identificados por meio do PPA, da LOA, da LDO, do plano de governo e mesmo de objetivos firmados durante as eleições.

Os projetos não prioritários, que tratam de melhorias de processos internos ou que possuem impactos menores (podem ser chamados estruturantes e de apoio), devem ser acompanhados da mesma maneira que os projetos estratégicos.

Importância de se fazer um planejamento de projetos:

- Pensar antes e preparar-se para o futuro;
- Garantir que a direção esteja certa;
- Identificar questões a serem atendidas;
- Fazer melhor uso dos recursos;
- Minimizar dificuldades na execução;
- Escolher entre opções existentes;
- Alcançar os melhores resultados.

O processo de priorização, comumente, é composto por nove passos, sendo que os quatro primeiros suportam o desenvolvimento de estratégias, que é o quinto passo. Nos quatro primeiros a missão da organização direciona as análises (interna e externa), para que os objetivos dos projetos sejam definidos. Somente com as estratégias

definidas e alinhadas, os passos seguintes podem ser realizados.

No sexto passo os projetos são priorizados entre estratégicos e não-estratégicos (estruturantes e de apoio). Este passo é importante para que os recursos (financeiros, humanos e tempo) possam

ser alocados nos projetos visando aos maiores impactos e benefícios. A partir do sétimo passo os projetos são executados efetivamente, quando são planejados, implementados e controlados. Os oitavo e

nono passos ocorrem paralelamente, pois o monitoramento e controle devem ocorrer sistematicamente durante a implementação dos projetos.

Em Pelotas, os projetos mais estratégicos e mais importantes são chamados de “marcas de governo”, pois constam no plano de governo municipal compunham as promessas de campanha do prefeito durante as eleições e estão mais alinhados ao mapa estratégico do município. Eles são priorizados, havendo um acompanhamento mais próximo do prefeito. A importância desses projetos fica clara até quando eles são impressos, já que são inseridos em pastas de cor laranja, para se diferenciar dos outros projetos em andamento na prefeitura.

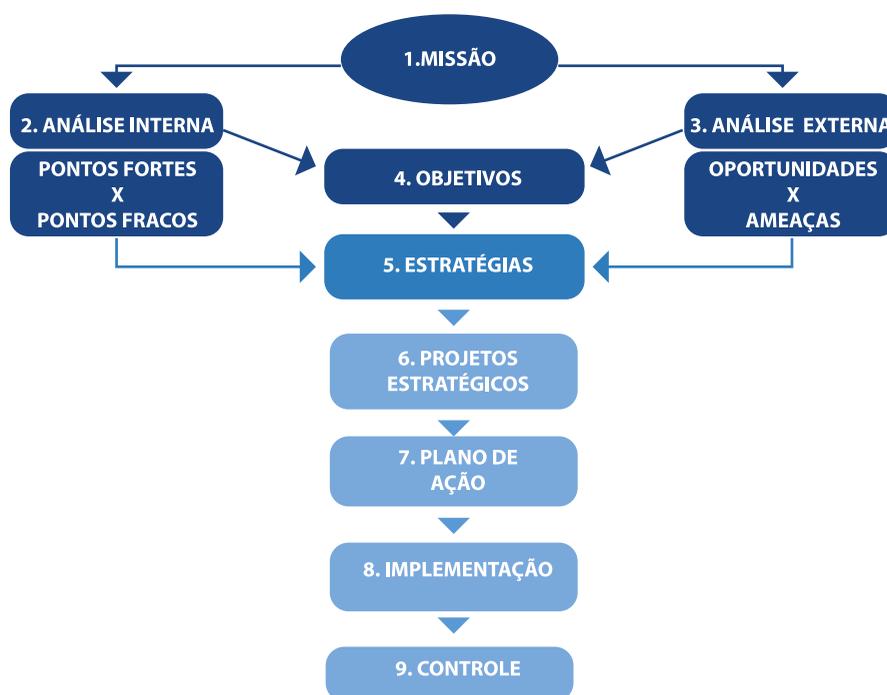


Figura. Processo estratégico de um projeto



UBS Bom Jesus – Rede Bem Cuidar

Um dos projetos que foram acompanhados pela frente de Escritório de Gerenciamento de Projetos em Pelotas foi o da reforma da Unidade Básica de Saúde (UBS) Bom Jesus. A unidade de saúde faz parte da Rede Bem Cuidar, um novo conceito que visa um atendimento humanizado e focado na prevenção e nos cuidados à saúde para a população. O diferencial foi a cocriação dos serviços realizada com a participação efetiva da população e dos próprios servidores da saúde da cidade. Ele foi realizado em parceria da Prefeitura de Pelotas com a Comunitas e o parceiro técnico Tellus.

A ampliação e reestruturação da UBS Bom Jesus contou com a compra de mobiliário, acessórios e equipamentos para aumentar o conforto dos pacientes durante a espera. Também foram criados novos serviços para a melhoria do atendimento ao usuário e soluções para a reorganização interna.

A expectativa com a implementação da Rede Bem Cuidar é melhorar a qualidade da espera dos usuários para o atendimento; facilitar o acesso a saúde, de forma acolhedora; melhorar as condições estruturais tanto da UBS, quanto de instrumentos e equipamentos para o trabalho dos funcionários; trazer a

cultura da prevenção, por meio do trabalho do educador físico e da nutricionista melhorar a integração entre os agentes de saúde e a população, e melhorar a comunicação do posto de saúde, diminuindo as filas e facilitar o acesso aos serviços na unidade.

Para isso ser feito, foi preciso, inicialmente, uma imersão para que todo o ambiente da UBS pudesse ser compreendido. Experiências em que profissionais da saúde e usuários simularam uma troca de posições foram realizadas (médico no lugar de paciente e vice-versa). A partir desse diagnóstico participativo, organizou-se uma série de oficinas em que representantes da comunidade e do funcionalismo foram convidados a dar sugestões. As ideias foram então definidas e testadas. Só depois ocorreu a implementação, acompanhada de perto pelas equipes responsáveis.

Após seis meses de reforma, a Unidade Básica de Saúde Bom Jesus passou a contar com servidores inovadores para a sua comunidade. Confira abaixo como funcionam as ações cocriadas e que estão sendo replicadas para outras UBS que farão parte da Rede Bem Cuidar:

SuperAgente. Os agentes comunitários atendem os pacientes em casa, principalmente idosos e pessoas com deficiência, e atuam totalmente equipados. Eles contam com bicicletas para se locomover com facilidade na comunidade, tablets para agilizar os processamento de dados e equipamentos de segurança.

Totem de autoatendimento. Ao chegar na UBS, o usuário pode encaminhar o atendimento por meio eletrônico com a ajuda de um totem instalado na porta de entrada. As pessoas recebem informações de agentes capacitados para usar o aparelho. Ao se tornar um usuário frequente, o uso da tecnologia será mais fácil e agilizará o atendimento.

Totem Clique Saúde. Os usuários também possuem acesso ao site Clique Saúde Pelotas, no qual é possível verificar dicas sobre medicamentos, vacinação, outras unidades básicas de saúde, Samu, além de informações sobre a própria Bom Jesus, como horário de atendimento e equipe de funcionários. Assim como no Totem de autoatendimento, um profissional estará disponível para auxiliar os usuários no acesso.

Sala de espera especial. Os usuários que esperam atendimento ficam numa sala com cadeiras confortáveis, ar condicionado e televisão. A programação da TV é sobre temas relacionados à saúde – de prevenção ao tratamento.

Acessibilidade. Pessoas com deficiência têm acesso a todos os pontos da UBS, com caminhos traçados e aberturas planejadas para atender a todos.

Banheiros e fraldário. Os usuários têm agora acesso facilitado a banheiros feminino e masculino já na área de entrada. As mães também foram lembradas, sendo que a unidade feminina é equipada com fraldário.

TV Saúde. Enquanto esperam o atendimento, os usuários podem assistir a TV Saúde, um canal de informações com dicas de saúde e bem-estar.

Farmácia distrital. O usuário que precisa de medicamentos de alto custo distribuídos pelo município não precisa mais se deslocar até a farmácia central. A farmácia da UBS Bom Jesus foi a primeira a adotar o conceito de farmácia distrital, disponibilizando medicamentos controlados, anteriormente ofertados apenas na farmácia central da cidade.

Psicólogo. A Bom Jesus foi a primeira UBS com atendimento psicológico.

Brinquedoteca. O projeto Vida Ativa disponibiliza recreacionistas que promovem atividades com as crianças da comunidade, como desenhos, pintura e jogos na Sala Multiuso.

PRIORIZAÇÃO DE UM PROJETO



Cozinha Experimental. Uma nutricionista promove oficinas com o objetivo de melhorar os hábitos alimentares da comunidade na Sala Multiuso.

Academia ao ar livre. Com auxílio de um educador físico, a comunidade pode praticar exercícios ao ar livre, melhorando ainda mais sua qualidade de vida.

Horta Comunitária. Junto à UBS a comunidade tem acesso a uma horta comunitária, que fornece produtos orgânicos e saudáveis.

Bicicletário. Espaço específico para os usuários e funcionários estacionarem as bicicletas.

Internet livre. Os usuários têm acesso livre à internet por meio de Wi-fi.

Segurança 24h. A UBS tem segurança 24 horas com auxílio de câmeras de segurança e agentes.

Termo de Abertura

O termo de abertura (também chamado de *project charter*) é o processo de desenvolvimento de um documento que formaliza e autoriza a execução do projeto. Ele é definido na fase de iniciação de um projeto. Nele poderão constar os requisitos iniciais ou uma fase, com o objetivo de comunicar o início do projeto para todas as partes interessadas. O termo de abertura concede ao gerente de projetos a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades.

O termo de abertura deverá conter, preferencialmente:

- Propósito do projeto ou justificativa;
- Objetivos mensuráveis do projeto e seus critérios de sucesso relacionados;
- Requisitos gerais;
- Descrição geral do projeto,

características dos produtos finais;

- Resumo do cronograma e seus marcos (*milestones*);
- Resumo do orçamento;
- Requisitos para aprovação do projeto (quais benefícios; quem decide se o projeto foi bem sucedido ou não);
- Gerente do projeto, sua responsabilidade e nível de autoridade;
- Nomes e responsabilidades das pessoas que validam o termo de abertura do projeto.

Outros tópicos são também adicionados ao termo de abertura, para maior detalhamento do projeto:

- Premissas e riscos preliminares;
- Influência e expectativas das partes interessadas;
- Equipe do projeto.

Os objetivos são fundamentais para a elaboração de um planejamento. Eles são o fim, o destino, o resultado esperado. Uma técnica muito comum utilizada para definir-los e facilitar o acompanhamento dos indicadores durante o projeto são os objetivos SMART. Nessa técnica, os objetivos precisam ser sempre: específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas (ou relevantes) e temporizáveis (que tenha limite de tempo).

Projeto
Responsável
Programa
Resp. Programa
Eixo
Descrição
Objetivo
Benefícios
Dificuldades
Meta
Recursos Próprios
Recursos de Terceiros
Forte de Recursos
Localização
Microregião
Órgão
Status
Período Previsto

Figura. Modelo do termo de abertura utilizado no EGP

Sempre que um novo projeto é iniciado um Termo de Abertura deve ser definido. O documento permite explicitar os quais os objetivos e seus limites, além de definir o âmbito do projeto, assim como o seu produto

final. O Termo de Abertura é divulgado preferencialmente pelo gerente do projeto, após ser elaborado em conjunto com sua equipe, aprovado pelo patrocinador e as partes interessadas informadas.

O Termo de Abertura do Projeto é o documento que formaliza a criação de um projeto e ele pode ser considerado a primeira entrega do mesmo.

LINHA DE BASE



A Linha de base (também conhecida como *baseline*) é um modelo, um guia do que foi planejado, já com todos ou a maioria dos atributos definidos e aprovados, ou seja, o projeto está pronto para ser iniciado. É uma referência de controle e monitoramento do projeto. Ela serve para acompanhar e indicar o caminho pelo qual o projeto deverá seguir. A linha de base permite a comparação entre o previsto e o realizado e dá elementos de avaliação tanto para o projeto em andamento quanto para outros projetos semelhantes, pois analisando as causas elimina-se os efeitos

e se estabelece uma relação de realidade entre o previsto e realizado, minimizando seus desvios.

A modalidade de linha de base mais conhecida é a do cronograma para a aferição dos prazos previstos com os realizados, mas também existem linhas de base que acompanham o escopo do projeto e os custos. Por isso sua importância para o acompanhamento da execução de acordo com o que foi previsto.

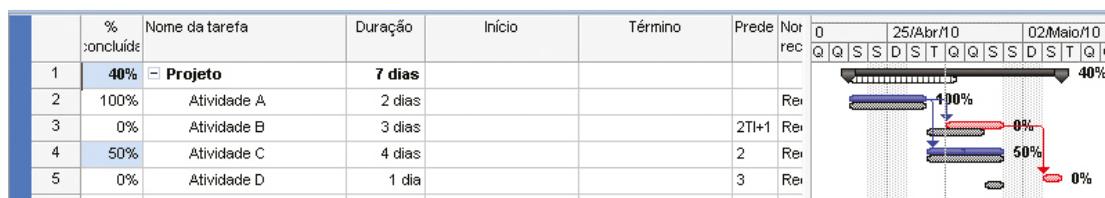


Figura. Exemplo de acompanhamento por linha de base do cronograma. Com ela é permitido avaliar quais atividades foram realizadas dentro do prazo (azul) e quais delas estão em atraso (em vermelho) em uma data específica (linha em cinza).

Em Pelotas, o EGP possui um indicador para identificar qual é a quantidade de projetos cadastrados sem uma linha de base. Dessa forma, além da busca pelo próprio gerenciamento de projetos, é verificado se a documentação está completa.

Resumindo, as linhas de base incluem, mas não estão limitadas a:

- Cronograma (Tempo):** essa linha de base é o calendário de atividades do projeto, especificando as datas das tarefas de maneira cronológica.
- Custos:** a linha de base de custos é um orçamento referencial de quanto se pode investir no projeto.
- Escopo:** Essa linha de base define o que se pretende entregar com o projeto.

A linha de base é criada no término do planejamento após a aprovação do patrocinador do projeto e dos responsáveis envolvidos. Sempre que houver uma nova repactuação dos prazos e alteração do escopo, uma nova linha de base deve ser aprovada pelo patrocinador e os envolvidos.

Após a aprovação, esta deve ser comunicada à equipe do projeto e a outras partes interessadas, pois ela é referência da execução é parte da documentação do projeto. O gerente de projeto deve sempre ser informado das alterações e tentar influenciá-las sempre que necessário.

Situação em Relação à Linha de Base...			Diagnóstico
do Mapa Estratégico	do Termo de Abertura	Cronograma do Projeto	
Ok	Ok	Ok	Situação ideal.
Ok	Ok	Atrasado	Dificuldades na execução
Ok	Atrasado	Ok	Dificuldades no Planejamento
Ok	Atrasado	Atrasado	Dificuldades tanto em Planejamento quanto em Execução
Atrasado	Ok	Ok	Houve demora nas aprovações necessárias
Atrasado	Ok	Atrasado	Demora nas aprovações e dificuldades na execução
Atrasado	Atrasado	Ok	Demora nas aprovações e dificuldades no Planejamento
Atrasado	Atrasado	Atrasado	Demora nas aprovações e dificuldades tanto em Planejamento quanto em Execução

Figura. Outra forma de análise da linha de base, a partir de um quadro resumo.

O escopo, o cronograma e os custos são frequentemente combinados numa linha de base de medição de desempenho que é utilizada como uma linha de base geral de projetos. O desempenho e qualidade de

um projeto são medidos pela comparação entre o planejado e o realizado. Uma técnica utilizada para esse monitoramento é a do Triângulo do Gerenciamento de Projetos⁷.

Segundo Graça Braga, secretária adjunta de Desenvolvimento Urbano de Paraty, o Escritório de Gerenciamento de Projetos propiciou melhoria nos processos de licitação. Anteriormente, o prazo era de 6 a 8 meses, sendo que o prazo ideal é de aproximadamente 3 meses.

⁷ Mais informações em Anexo II.

ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)



A Estrutura Analítica do Projeto (EAP)⁸ é uma das principais ferramentas que os gerentes de projeto usam para definir o escopo. A EAP é uma divisão hierárquica do trabalho de um projeto. A profundidade da EAP depende do

tamanho e da complexidade do projeto. Em uma maneira simplificada, a EAP organiza o escopo do projeto em um resumo ou hierarquia de pacotes de trabalho (*work packages*).

É importante mencionar que os pacotes de trabalho podem, no mínimo, um entregável. Ele é o indicativo de conclusão de uma fase do projeto. Entende-se como entregável (ou deliverable) os documentos, protótipos e todos os intangíveis (tais como treinamento e homologação) entregues durante o ciclo de vida do projeto. Algumas entregas carecem de aprovação de alguma área ou liderança. Para a formalização das entregas mais importantes, costuma-se utilizar um documento chamado Termo de Aceite a comprovação de que a ação foi realizada e aprovada.

A forma de apresentar a EAP mais conhecida é a representação gráfica, demonstrando as hierarquias e os produtos das atividades.

Quanto mais complexo for o projeto, mais níveis hierárquicos serão relacionados. Abaixo a EAP do projeto Reforma do Posto de Saúde:

⁸A Estrutura Analítica do Projeto também é conhecida como Work Breakdown Structure (WBS).

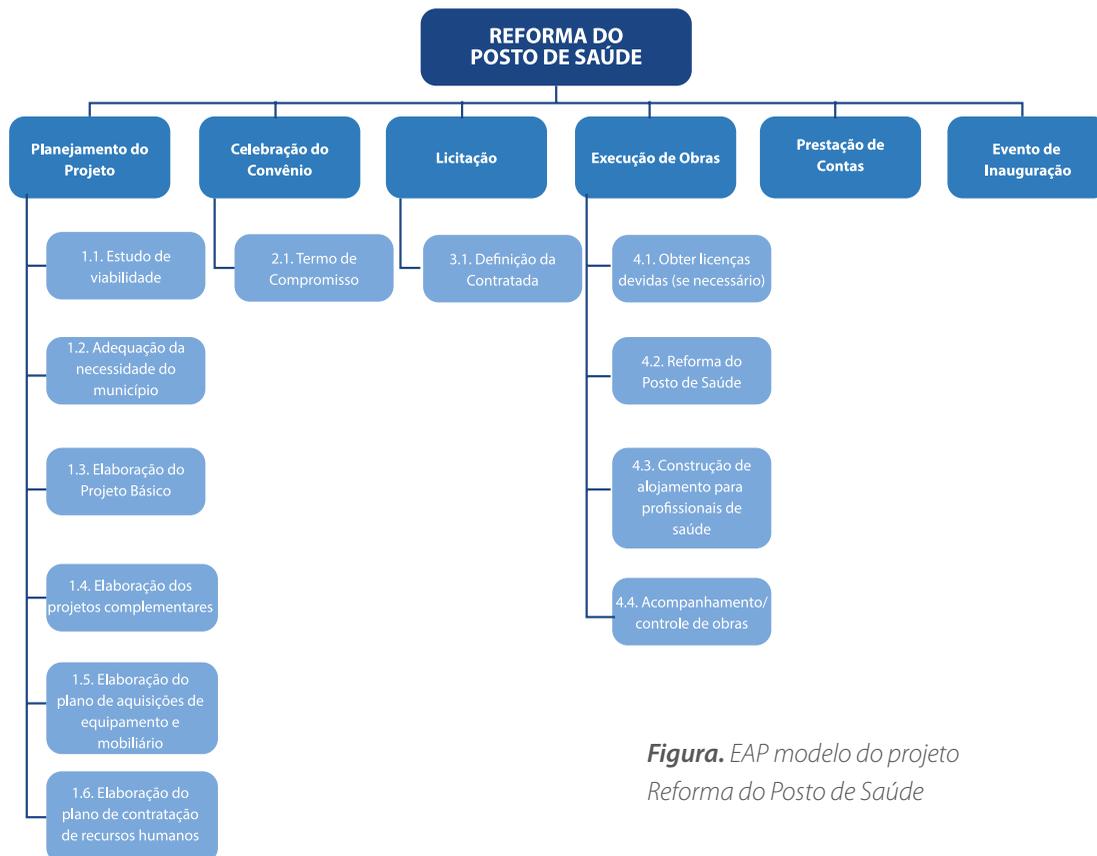


Figura. EAP modelo do projeto Reforma do Posto de Saúde

Além da representação gráfica da EAP, que é a mais conhecida, existe uma segunda maneira de apresentar a estrutura. O formato indentado é uma sequência numérica, indicando a estrutura hierárquica em uma lista. É um formato mais simples de se editar e de compartilhar informações com o cronograma e o sistema de acompanhamento de projetos. O projeto Reforma do Posto de Saúde seria representado dessa maneira:

Reforma do Posto de Saúde

1. Planejamento do Projeto

- 1.1 Estudo de viabilidade
- 1.2 Adequação da necessidade do município
- 1.3 Elaboração do projeto básico
- 1.4 Elaboração dos projetos complementares
- 1.5 Elaboração do plano de aquisições de equipamentos e mobiliário
- 1.6 Elaboração do plano de contratação de recursos humanos

2. Celebração do Convênio

2.1 Termo de compromisso

3. Licitação

3.1 Definição da contratada

4. Execução de obras

4.1 Obter licenças devidas (se necessário)

4.2 Reforma do posto de saúde

4.3 Construção de alojamento para profissionais de saúde

4.4 Acompanhamento/controlado de obras

5. Prestação de contas

6. Evento de inauguração

ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)



A EAP deve representar pacotes de trabalho e os produtos para propiciar o planejamento, controle e encerramento do projeto. O trabalho de gerenciamento deve ser previsto no escopo do projeto e, portanto, também na estrutura analítica. Nos dois casos, é importante destacar o nome do responsável pelo projeto, pois enobrece a função e revela o esforço necessário para a gestão do projeto.

É importante que a EAP seja abrangente, converse com os outros documentos de planejamento (termo de abertura, cronograma, etc.) e considere todas as atividades necessárias para o sucesso do projeto, incluindo as não mencionadas nas propostas iniciais.

Além da indicação dos entregáveis do projeto na EAP, existe uma outra forma também

de detalhamento dos pacotes de trabalho da EAP, que é um documento chamado “dicionário da EAP”. Nele são descritas todas as informações necessárias para orientar a equipe do projeto e outras partes interessadas. Ele pode conter informações sobre como o trabalho será realizado, entregas, questões técnicas, critérios de aceitação da etapa, etc.

Outra forma de se utilizar o “dicionário da EAP” é para o controle do escopo de trabalho, delimitando as etapas e os esforços necessários para a execução. Em outras palavras, o documento dá clareza às etapas e ao trabalho que precisa ser feito. Lembrando que o documento poderá ser lido em conjunto com a matriz de responsabilidades, que será detalhada no tópico seguinte.

CÓD. EAP	Entrega / Pacote de Trabalho	Descrição	Critérios de aceitação
1.1.	Pesquisa	Pesquisa de campo que envolve 3 entrevistas com pessoas-chave e aplicação de questionário em 60 pessoas	Entrega do relatório com entrevistas e pesquisa quantitativa
1.2.	Planejamento	Detalhar todo o planejamento do projeto;	Apresentação para patrocinador e outras partes interessadas; ata de reunião com assinaturas

Figura. Modelo de “dicionário da EAP”.

Características de uma EAP:

- Deve ser construída logo no início e revisada no decorrer do projeto;
 - Organizada em uma estrutura hierárquica, com as fases e os pacotes de trabalho necessários para a conclusão do projeto;
- Ela representa pacotes de trabalho, normalmente associado a um entregável (produtos e/ou resultados tangíveis);
- Os entregáveis devem ser indicados entre os pacotes de trabalho;
 - A EAP deve ser preparada com foco nas entregas internas (para a própria equipe do projeto) e externas (para o cliente ou envolvidos de fora da equipe).
 - Toda EAP deve possuir um dicionário, detalhando cada um dos quadros indicados.

Matriz de Responsabilidades

Em um projeto, principalmente os maiores e mais complexos, é natural que diferentes pessoas tenham participação no processo de criação e de aprovação das entregas e atividades. Em certos momentos, esse processo é direto e simples, por exemplo, uma pessoa elabora um relatório e uma outra pessoa o aprova. Porém, em outros casos, muitas pessoas poderão estar envolvidas na criação de um produto e várias outras nos processos de aprovação. Para um melhor planejamento, uma boa prática é representar graficamente os responsáveis pelo desenvolvimento e aprovações. Antes de tudo, é fundamental que cada projeto tenha uma pessoa ou área responsável. A definição do responsável é relevante para a *accountability*⁹ do projeto ou até da própria prefeitura.

A matriz de responsabilidades é usada para ilustrar as conexões entre as atividades e os membros da equipe do projeto. O formato matricial ilustra todas as atividades associadas a uma pessoa e todas as pessoas associadas a uma atividade.

Uma forma muito utilizada para representar a matriz de responsabilidades é pela matriz RACI (*Responsible, Accountable, Consulted and Informed*). Em português: Responsável, Aprovador, Consultado e Informado). A RACI é uma forma utilizada para atribuição de responsabilidades, dentro de um determinado processo, projeto, serviço até funções dentro de um departamento.

Nesta matriz são definidos os seguintes papéis:

⁹ *Accountability* é uma palavra de origem inglesa que não possui uma tradução específica para o português. Ela pode ser traduzida como responsabilidade com ética e que remete à obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES



Responsável. É quem se responsabiliza pela execução da tarefa ou entrega. Sempre haverá, no mínimo, uma pessoa responsável pela tarefa. Há casos menos comuns em que poderão haver mais de um responsável, mas não é o ideal, para que não ocorra dispersão ou duplicidade das ações.

Aprovador. É a pessoa que possui a propriedade sobre a atividade e responde pelos seus resultados. Somente uma pessoa pode possuir a autoridade de uma tarefa.

Consultado. É a pessoa ou as pessoas que devem ser consultadas e participam da decisão ou atividade no momento que for executada. Elas possuem conhecimento ou interesse sobre determinados assuntos e são responsáveis por fornecerem informações úteis para a conclusão da tarefa. A comunicação com esse grupo será de duas vias.

Informado. É a pessoa ou as pessoas informadas sobre o progresso e status da tarefa. A comunicação com esse grupo será de mão única.

Regras gerais:

- Em toda atividade deve existir pelo menos um responsável pela atividade e um dono.
- Só haverá uma autoridade aprovadora por atividade.
- O responsável de uma atividade poderá ser também o aprovador.
- Em uma mesma atividade poderão existir várias pessoas consultadas e informadas.
- Um responsável por atividade é o ideal, para evitar dispersão ou duplicidade de processos. Caso seja necessário determinar mais de um responsável, a divisão de tarefas deverá ser clara e bem definida.

	Diretor ²	Gerente	Analista	Assistente
Definir as regras e especificações do sistema	I	R/A	C	I
Projetar o sistema	I	A	R	I
Desenvolver o sistema	C	A	R	I
Documentar o sistema desenvolvido	I	C	R	I
Testar o sistema	C	A	R	I
Monitorar e acompanhar o desenvolvimento do sistema	I	R/A	C	I
Validar a versão final do sistema desenvolvido	A	R	C	I
Implantar o novo sistema na organização	I	R	A	I
Treinar novos usuários	I	A	R	I
Lançar oficialmente o sistema	R/A	C	I	I

Tabela. Exemplo de Matriz RACI para o desenvolvimento de um sistema

Mesmo com uma Matriz de Responsabilidades bem definida, o Comitê de Gestão e o prefeito devem apoiar na resolução de conflitos que possam ocorrer e também em questões que estão em uma alçada acima do responsável. Dessa forma, devem ser comunicados sempre que existirem obstáculos para o desenvolvimento do projeto.

CRONOGRAMA



O cronograma é uma das ferramentas de planejamento mais conhecidas e importantes para o gerenciamento de tempo nos projetos. Ele é uma representação gráfica do tempo investido em uma determinada tarefa ou projeto, ou melhor, do ciclo de vida do projeto. A partir dele pode-se estimar o tempo gasto em cada atividade prevista no projeto. É uma ferramenta muito útil para controle do tempo, mas também é possível incluir as responsabilidades e apoiar no controle de custos.

Ao elaborar um cronograma, deve-se tomar cuidado ao se estimar os prazos. Eles devem ser realistas e factíveis. Um

prazo mal estimado pode atrapalhar todo o desenvolvimento de um projeto. A estimativa também deve estar de acordo com os recursos disponíveis naquele período. Por exemplo: uma equipe de pintores é composta por três pessoas e realizam a pintura de uma casa em dez dias, mas em um determinado projeto, um dos pintores estará de férias. Presume-se então que o prazo para a pintura da casa será superior aos dez dias previstos com a equipe completa. O prazo naquele projeto deve ser factível e considerar a equipe reduzida, caso contrário, a possibilidade de atrasos no projeto será maior.

No cronograma, costuma-se indicar o status das atividades com faróis ou categorias, tais como: concluído, a iniciar, em andamento e atrasada. As categorias podem ser outras, de acordo com critério e necessidade dos envolvidos.

Em gerenciamento de projetos, a modalidade de cronograma mais empregada é do Gráfico de Gantt, que é um tipo de representação gráfica usada para ilustrar o avanço das diferentes etapas de um projeto. Ele relaciona as tarefas, durações, início, fim, evolução, responsáveis e os marcos do projeto (explicado no tópico adiante).

Para preencher o Gráfico de Gantt, além das informações que constam nos cronogramas,

as tarefas predecessoras ou eventuais regras (por exemplo, uma tarefa só se inicia 10 dias após o encerramento da anterior) e os responsáveis também devem estar definidos. Na figura abaixo consta um exemplo de um projeto de Paraty, montado em um software de Gerenciamento de Projetos:

Marco Acum.	Preed.	Nome	Duração	Início	Término	Responsável
0	Não	- Projeto Cidades Digitais	696 dias			
1	Não	- 1 Execução do Edital e assinatura do convênio	0 dias			
2	Não	1.1 Elaborar Termo de Referência	0 dias			
3	Não	+ 1.2 Assinatura do plano de trabalho	0 dias			
4	Não	1.3 Elaborar acordo de cooperação técnica	0 dias			
5	Não	1.4 Definir representante para interlocução com o MC e parceiros	0 dias			
6	Não	1.5 Designar um gerente ou coordenador para implantação do projeto, e respectivo suplente	0 dias			
7	Não	1.6 Fase de execução do Edital e assinatura do convênio finalizada	0 dias			
8	Não	- 2 Implantação da infraestrutura de fibra ótica	668 dias			
9	Não	2.1 Licitar e contratar empresa para construção da infraestrutura	15 dias			
10	Não	2.2 Contactar empresa vencedora da licitação para alinhamento de projeto	5 dias			
11	Não	2.3 Fornecer à empresa integradora informações para elaboração do Projeto Executivo	5 dias			
12	Não	2.4 Contactar empresa de saneamento básico para alinhamento de projeto	5 dias			
13	Não	2.5 Realizar alinhamento entre as empresas	5 dias			
14	Não	2.6 Realizar estudo de definição de formas de contratação da equipe do Cidades Digitais	20 dias			
15	Não	2.7 Propor emenda para o orçamento 2015 com as alterações necessárias para a viabilização do Cidades Digitais	10 dias			
16	Não	2.8 Validar cronograma de obras	5 dias			
17	Não	2.9 Validar forma de contratação da equipe do Cidades Digitais	5 dias			
18	Não	2.10 Viabilizar orçamento para contratação de pessoal	5 dias			
19	Não	2.11 Definir publicidade do Cidades Digitais	5 dias			

Figura. Modelo de cronograma de projeto

Os intervalos de tempo são representados por barras coloridas sobre o eixo horizontal do gráfico. O acompanhamento é feito a partir das cores usadas para colorir as barras, por exemplo: uma tarefa concluída apresenta uma cor, enquanto uma atrasada possui uma cor diferente (normalmente vermelha para destacar).

Nesse gráfico podem ser visualizadas as tarefas de cada membro da equipe,

assim como o tempo necessário para o cumprimento. Dessa maneira, pode-se acompanhar o desempenho dos responsáveis quando associados à tarefa. O controle de custos pode ser apoiado também pelo tipo de Gráfico, pois em modelos mais avançados, pois as tarefas podem ter recursos provisionados (por exemplo, a construção do calçamento de um quarteirão).

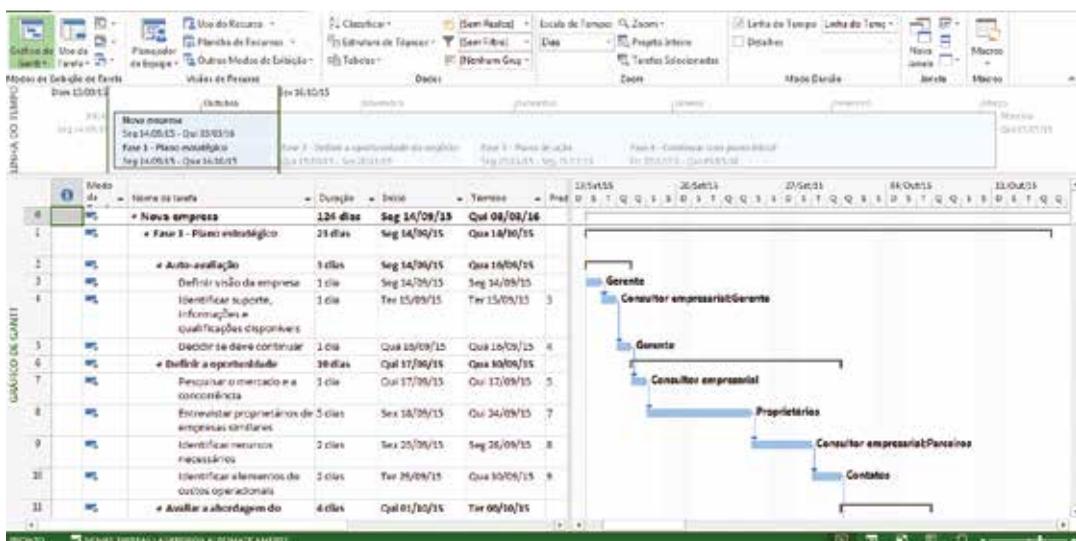


Figura. Exemplo de Gráfico de Gantt apresentado no MS Project, um dos softwares comumente usados para gerenciamento de projetos

CRONOGRAMA



As atividades no Gráfico de Gantt possuem uma relação de interdependência entre si, que são comumente indicadas por setas que ligam as barras entre si. Existem quatro regras de dependência possíveis entre as atividades, que são:

- **Fim para Início (Finish to Start).** O início da atividade predecessora depende do fim da atividade sucessora. Este é o tipo de dependência mais utilizada;
- **Fim para Fim (Finish to Finish).** O fim da atividade sucessora depende do fim da atividade predecessora;
- **Início para Início (Start to Start).** O início da atividade sucessora depende do início da atividade predecessora;
- **Início para Fim (Start to Finish).** O fim da atividade sucessora depende do início da atividade predecessora.

Seja por um cronograma simples ou por um Gráfico de Gantt, o gerenciamento de tempo é um dos pontos críticos de um projeto e deve sempre ser acompanhado. Somente dessa forma podem ser identificados atrasos e buscado o tratamento de causas.

Nos Gráficos de Gantt, para visualizar a relação entre as tarefas e quais devem ser prioridade para reduzir o impacto em todo o projeto, são identificados os caminhos críticos, que são as tarefas que não possuem uma flexibilidade de alteração de datas e que devem terminar no prazo determinado. É a partir deles que é revelada a sequência de tarefas que determinam o prazo do projeto.

MARCOS (MILESTONES) DO PROJETO

Os marcos ou *milestones* são utilizados no gerenciamento de projetos para destacar a entrega de um produto relevante, evento significativo ou o término de uma atividade prioritária. Pode ser também uma sinalização de validação ou testes do projeto. Resumidamente, os marcos são as etapas importantes para o projeto e que devem ser reportados às partes interessadas. Os marcos não são tarefas e não possuem duração (ou duração zero) em um cronograma.

Os marcos são compromisso do gerente de projeto e possuem datas fixas, enquanto as demais atividades podem ser revistas

conforme ocorre a execução do projeto para que o cronograma sempre esteja atualizado.

Como é um destaque, ela permite que as pessoas não familiarizadas com o projeto reconheçam as principais etapas no cronograma ou Gráfico de Gantt. Em um projeto longo ou complexo, diversos marcos estarão distribuídos entre as tarefas. Normalmente, os marcos são utilizados pelo Comitê de Gestão e Patrocinadores (*sponsors*) para acompanhamento ou revisões das tarefas. Deverão existir diversas *milestones* no decorrer do projeto.

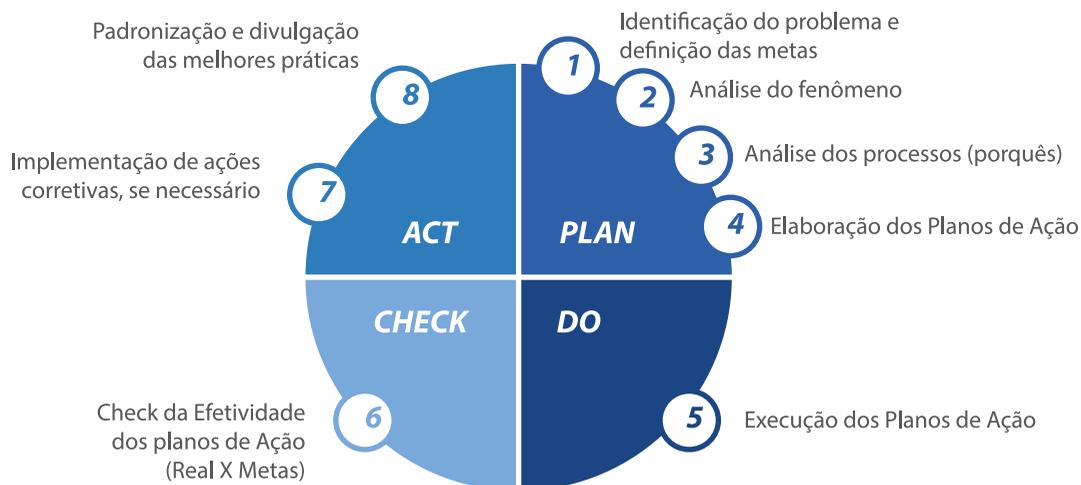
PDCA

A frente de Escritório de Gerenciamento de Projetos está orientada de acordo com o método do PDCA (*Plan, Do, Check e Act*), que pode ser traduzido para português como: Planejar, Fazer, Verificar e Agir. Este método permite que as prefeituras sejam capazes

de promover as mudanças necessárias de maneira eficiente, obtendo melhorias contínuas. O PDCA atua na resolução de problemas, no entendimento do papel de cada um no esforço coletivo e no aprendizado contínuo.

A prefeitura e seus servidores conhecem as especificidades locais, enquanto os parceiros técnicos trazem subsídios e técnicas de acompanhamento que podem melhorar a eficiência e a resolução de desvios. O compartilhamento de informações entre ambos e a sinergia constante evitam riscos de uma implementação local de processos ineficientes e descontinuidade de boas práticas.

PDCA



P = Plan (Planejar): na primeira etapa do ciclo, o gestor deve estabelecer metas e identificar os elementos causadores do desvio que impedem o alcance das metas esperadas. É preciso analisar os fatores que influenciam este problema, bem como identificar as suas possíveis causas. Ao término, é desenvolvido um plano de ação com contramedidas.

D = Do (Fazer): devem ser realizadas as atividades e contramedidas que foram previstas e planejadas dentro do plano de ação.

C = Check (Verificar): o gestor precisa monitorar e avaliar continuamente os resultados obtidos com a execução das atividades. São avaliados os processos e resultados, confrontando-os com o planejado, com objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente gerando os relatórios específicos.

A = Act (Agir): na última etapa do ciclo é preciso tomar as providências definidas nas avaliações e relatórios sobre os processos. Caso seja necessário, o gestor deve desenhar novos planos de ação para melhoria da qualidade do procedimento, sempre orientado à correção de desvios e a busca por resultados.

No ciclo de gerenciamento de projetos, o PDCA apoia o grupo de processos de monitoramento e controle, integrando todos os outros grupos de processo (iniciação, planejamento, execução e encerramento).

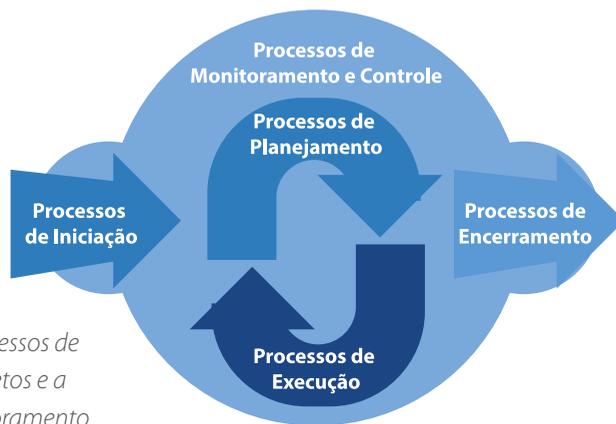


Figura. Grupos de processos de gerenciamento de projetos e a integração com monitoramento e controle

Os processos são agrupados em cinco categorias, conhecidas como grupos de processos de gerenciamento de projetos, que são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento¹⁰.

A partir desses processos de monitoramento e controle pode-se acompanhar, revisar e

regular o progresso e o desempenho do projeto, identificando desvios e gerando planos de mudança. O desempenho de um projeto e seus respectivos resultados e impacto são medidos por indicadores, que serão destacados no tópico seguinte.

Até setembro/15, entre os cinco projetos escolhidos para o piloto em Paraty, três estavam em andamento, enquanto um dos projetos está em processo de readequação e o último está com a obra paralisada por rescisão de contrato com a primeira colocada da licitação.

- Escola Municipal Modelo: projeto em readequação;
- Reforma e Construção de Postos de Saúde: em processo de rescisão de contrato e de chamada da segunda colocada da licitação;
- Patrimônio UNESCO, Construção da Escola da Vila Oratória e Caís de Turismo: em andamento.

¹⁰Ver anexo I.

PDCA



O controle de desvios nos projetos é também identificado por faróis, indicando atrasos tanto no cronograma quanto na sua eficiência orçamentária. A classificação de desvios e seu respectivo farol devem ser identificados por fatos ou, mais precisamente, a partir de indicadores de desempenho das ações. Os faróis variam de acordo com o atraso ou com perda da eficiência, conforme indicado abaixo:

Atraso	Farol	Providências
No prazo	✓	
Atraso <= 10%	!	Elaboração apresentação ao Comitê de Gestão
Atraso > 10%	✗	Elaboração apresentação ao Prefeito
Eficiência Orçamentária	Farol	Providências
Eficiência acima de 80%	✓	
Eficiência entre 50% e 80%	!	Elaboração apresentação ao Comitê de Gestão
Eficiência abaixo de 50%	✗	Elaboração apresentação ao Prefeito

Figura. Faróis de status nos projetos

Na frente de Escritório de Gerenciamento de Projetos, o método do PDCA é de uso contínuo na verificação de desvios que impactam negativamente no andamento das ações e na busca de contramedidas. Na metodologia do parceiro técnico, quando o projeto se encerra e se torna uma rotina, o PDCA se torna um SDCA (*Standard, Do, Check e Act*; em português: Padronizar, Fazer, Verificar e Agir).

No método do EGP, há também faróis para identificar o comprometimento dos envolvidos. Eles monitoram se o gestor de projetos alimenta o EGP com as informações mais atualizadas possíveis e também se os desvios estão sendo tratados.

Comprometimento	Farol	Providências
Relatório enviado até o dia 10	✓	
Relatório enviado após o dia 10	✗	Elaboração apresentação ao Comitê de Gestão

Figura. Faróis para o nível de comprometimento dos gestores

Para apoiar os processos e solicitar a participação dos envolvidos, o sistema de gerenciamento de projetos PROGES (Programa de Gestão Estratégica), adotado em Pelotas, realiza disparo automático de

e-mails aos responsáveis 10 dias antes de encerrar o prazo de envio das atualizações. Além disso, caso o responsável atrase as entregas, um registro automático é realizado.

Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Durante sua presença em Pelotas, o parceiro técnico mediu a maturidade em gerenciamento de projetos¹¹ dos servidores da prefeitura, utilizando o método Prado-MMGP. A pesquisa avaliou o quanto a prefeitura estava preparada para a implementação da frente. Em uma escala de 1 a 5, o resultado inicial foi de 1,4 em outubro/13. Em 12 meses de projeto, ocorreu uma evolução da maturidade, atingindo 2,2 em outubro/14. Com todas as dimensões da Plataforma de gerenciamento de projetos implementadas, deve-se alcançar o Nível 3 em Dez/2016, segundo o parceiro técnico, um feito inédito na prefeitura.

A medição da maturidade da equipe em gerenciamento de projetos têm como

objetivo avaliar o nível de eficiência do setor ou da organização no gerenciamento e orientá-los para melhores resultados. Quanto maior a maturidade, melhor será o desempenho.

O modelo de avaliação que mensura o nível de maturidade em projetos contempla cinco níveis de maturidade (inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado), que são analisados em conjunto com sete dimensões (competência em gerenciamento de projetos e programas, competência técnica e contextual, competência comportamental, metodologia, informatização, estrutura organizacional e alinhamento estratégico).

¹¹Mais informações em www.maturityresearch.com e no Anexo III da publicação.

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

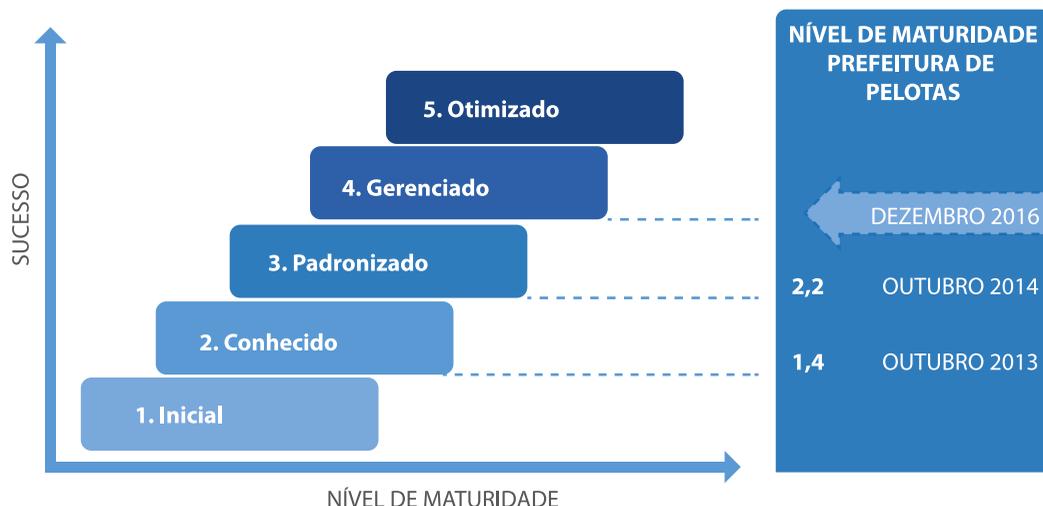


Figura. Escala de maturidade em projetos de Pelotas, entre outubro/13 e a expectativa de dezembro/16

Essa evolução deve-se ao resultado bem sucedido da implementação de todas as dimensões de Gerenciamento de Projetos. O aprimoramento da competência comportamental é considerado o principal meio de crescimento para se atingir a meta prevista para dezembro/16.

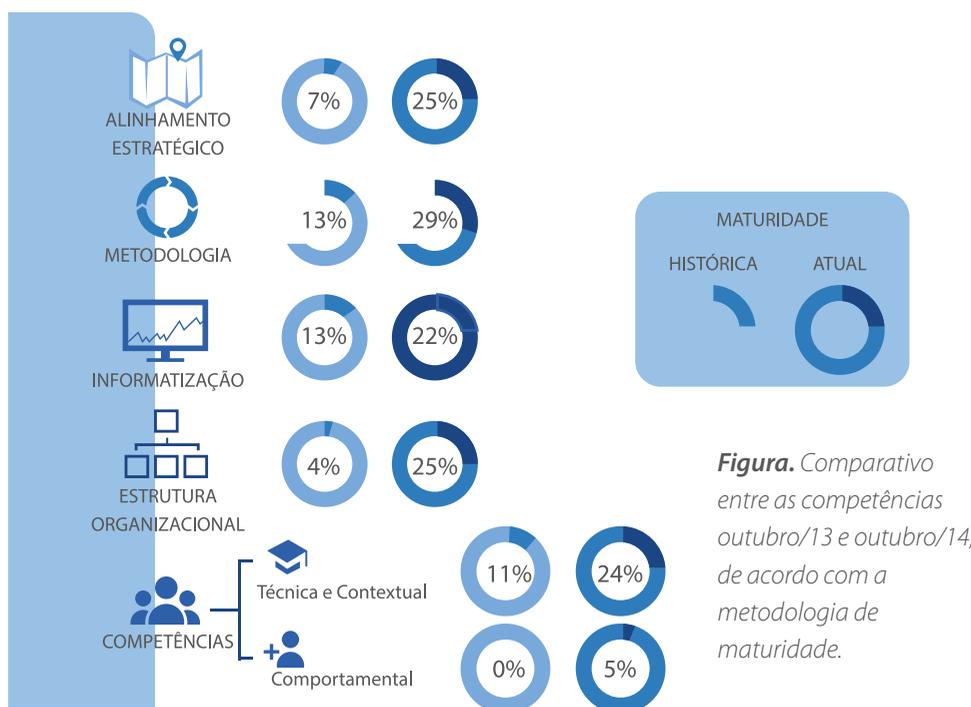


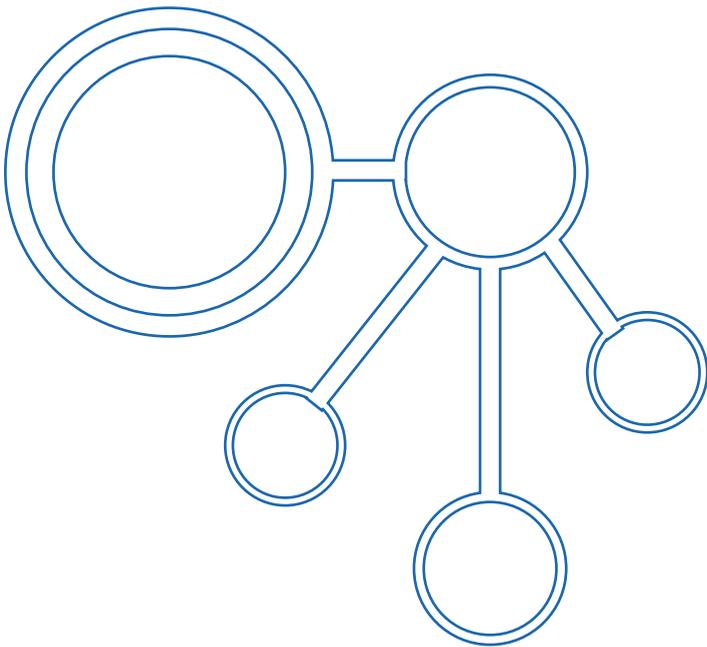
Figura. Comparativo entre as competências outubro/13 e outubro/14, de acordo com a metodologia de maturidade.

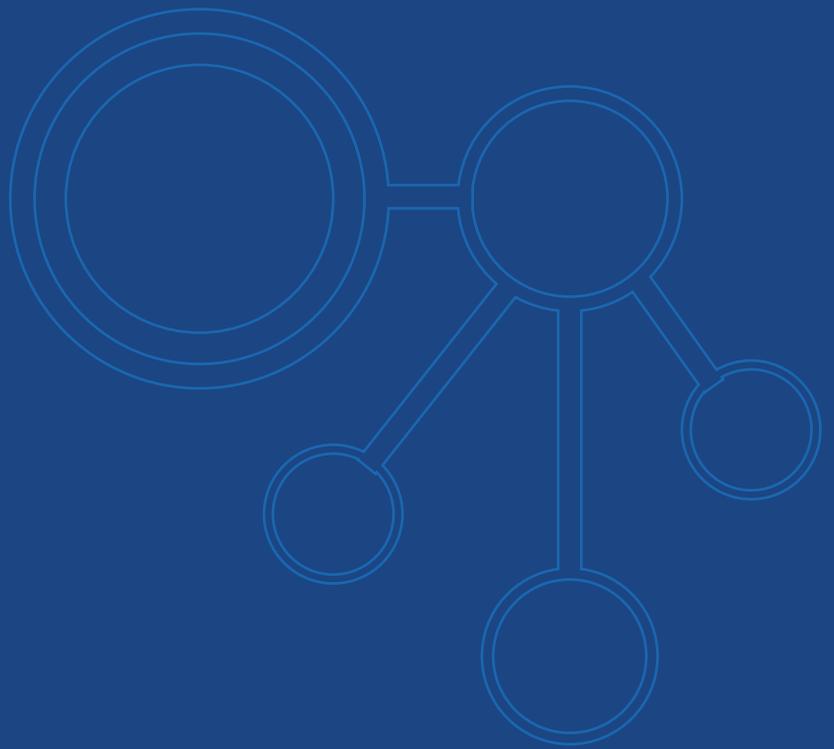
Além do método Prado-MMGP adotado na frente em Pelotas, outras metodologias com objetivos semelhantes podem ser utilizadas para se avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos, tal como o CMMI¹² (*Capability Maturity Model Integration*

ou Modelo de Maturidade em Capacitação - Integração) ou o OPM3¹³ (*Organizational Project Management Maturity Model* ou Modelo de Maturidade de Gerenciamento Organizacional de Projetos) do PMI.

¹² Mais informações em <http://cmmiinstitute.com/>

¹³ Mais informações em <https://brasil.pmi.org/brazil/Organizations/CompaniesAndGovernment/OPM3.aspx>





TECNOLOGIA



Na frente de Escritório de Gerenciamento de Projetos, além da metodologia bem definida e do envolvimento constante das pessoas para o desenvolvimento de uma rotina de acompanhamento dos projetos sistemática, os recursos tecnológicos são necessários para uma gestão efetiva e centralizada. Em muitos municípios, as secretarias não estão localizadas em um mesmo prédio e há necessidade da troca de informações de maneira rápida e eficiente. Além disso, a concentração de informações dos projetos é premissa para um bom funcionamento do EGP. Um sistema informatizado também permite a construção de um histórico e avaliar o desempenho dos projetos.

Como cada município possui uma infraestrutura de tecnologia distinta, o pilar de tecnologia ganha mais destaque, pois as ferramentas precisam ser adaptadas e operacionalizadas de acordo com a situação de cada um.

Em prefeituras com orçamentos maiores, com empresas de tecnologia de grande porte ou departamentos bem estruturados gerindo a infraestrutura, existem condições de se desenvolver ou adquirir softwares e adquirir o hardware necessários para o acompanhamento da frente de Escritório de Gerenciamento de Projetos. Esse é o caso de Pelotas.

No outro lado, prefeituras com orçamentos menores e que não possuem equipes

específicas e dedicadas à tecnologia necessitam criar alternativas ou simplificar processos para que o acompanhamento seja feito com os softwares existentes. Planilhas bem estruturadas, como foi o caso de Paraty, podem realizar os acompanhamentos com eficiência e qualidade.

Em ambos os casos, as ferramentas tecnológicas precisam ser intuitivas e funcionais, independentemente da complexidade das atividades. Caso esse processo de assimilação das funcionalidades não seja feito (ou por interface intuitiva ou treinamentos efetivos), surgirão dificuldades na utilização das ferramentas, inseguranças e até recusas de servidores, comprometendo a implementação e sucesso da frente.

O sistema de gerenciamento de projetos mais conhecido do mercado é o *MS Project*, porém ele é pago e são necessárias licenças de uso, o que limita a sua implementação. Existem também alternativas gratuitas, que possuem funcionalidades semelhantes, como por exemplo o *OpenProj*¹⁴, que está disponível em português. Há também alternativas web, como o *Gantter*¹⁵, sistema que pode ser sincronizado com o *Google Docs*¹⁶. Além desses, existem diversas outras opções que podem atender adequadamente as equipes de projetos.

Os requisitos mínimos das estações de trabalho dos monitores e gestores de projeto¹⁷, são:

- Computador ou notebook com processador dual-core com o mínimo de 1.7GHz de clock, 4GB de memória RAM e espaço livre no disco rígido (HD);
- Microsoft Office 2010 ou superior com Excel (com suporte a macros), Word e PowerPoint;
- Fazer parte da rede interna (Intranet) do município e acesso à Internet (banda larga);
- Navegador de Internet (por exemplo: Internet Explorer, Mozilla Firefox ou Google Chrome);
- E-mail corporativo para recebimento dos avisos automáticos (caso seja utilizado uma ferramenta de projetos própria);

Os requisitos mínimos para um servidor que hospede o sistema de gerenciamento de projetos são¹⁸:

- Computador com 2 ou 4 processadores específicos para servidores, com clock mínimo de 3.20GHz.
- Disco rígido (HD) de 1TB;
- Memória RAM, no mínimo, 4GB (o ideal é 8GB) e com possibilidade de expansão;
- Sistema Operacional Linux ou Windows Server;
- Integração com a Intranet da prefeitura e link de dados dedicado para suportar o tráfego.

¹⁴Mais informações em <http://sourceforge.net/projects/openproj/>

¹⁵Mais informações em <http://gantter.com/>

¹⁶Google Docs é um pacote de aplicativos web do Google que funciona de maneira online e diretamente do navegador de Internet.

¹⁷Mais informações sobre as especificações podem ser avaliadas no site da empresa municipal de Pelotas, Coinpel: www.coinpel.com.br.

¹⁸Especificações baseadas nos servidores para a Plataforma e-você de Pelotas e Teresina.



O ideal é que existam ferramentas específicas e dedicadas ao acompanhamento da frente de Escritório de Gerenciamento de Projetos, pois a inclusão das informações dos projetos é feita de maneira ágil e permite que os monitores encontrem inconsistências rapidamente. Isso não significa que o acompanhamento eletrônico isenta a tramitação física dos documentos, mas dissemina as análises. A utilização de planilhas é possível, mas o risco das informações se perderem é maior, assim como a insegurança dos servidores em danificar o documento pelo uso.

Em Paraty, um município menor que Pelotas e com menos condições tecnológicas, foi desenvolvido pela Falconi um sistema de acompanhamento de projetos elaborado a partir do Microsoft Excel, com diversas macros e fórmulas embutidas. Dessa forma, o município não precisou investir em novos sistemas ou equipamentos de tecnologia. Todo o sistema foi construído a partir da metodologia de gerenciamento de projetos e o PDCA.



Figura. Tela inicial do SGP desenvolvido para Paraty

Em Pelotas, a situação foi distinta, pois a prefeitura possui contrato de prestação de serviços com uma empresa de tecnologia e possui maiores condições de desenvolver sistemas. Antes da implantação da frente os servidores já utilizavam um sistema, o

PROGES, que foi atualizado de acordo com as especificações da parceira técnica para melhor realizar o gerenciamento de projetos e apoiar de maneira mais efetiva o EGP. No tópico seguinte o sistema será melhor explicado.

O SISTEMA PROGES DE PELOTAS

Em Pelotas, a ferramenta informatizada que é utilizada para a gestão de projetos é o PROGES (Programa de Gestão Estratégica), desenvolvido pela empresa de informática COINPEL. O sistema já era utilizado na prefeitura, mas com recursos reduzidos. O PROGES é uma ferramenta acessada via *web*, possibilitando mobilidade e sem

necessidade de instalação de aplicativos específicos. Durante a frente de Escritório de Gerenciamento de Projetos, o parceiro técnico Falconi identificou a necessidade de atualizações no sistema para melhorar o acompanhamento das tarefas e alinhá-lo, ao máximo, às boas práticas definidas.

O PROGES é uma ferramenta utilizada pelas secretarias e mesmo pelo prefeito, devido à facilidade de acesso, que é feito via navegador de Internet. Além disso ele é responsivo, o que permite acesso por dispositivos móveis (celulares e tablets) de todos os projetos definidos e cadastrados no sistema.

O objetivo era a soma do mapeamento estratégico com a informatização da carteira de projetos inseridas no PROGES, permitindo uma gestão de acordo com a metodologia e a otimização dos recursos da Prefeitura em busca de sua visão.



Figura. Interface do PROGES com o Mapa Estratégico de Pelotas

Os treinamentos no PROGES eram centralizados na Coordenadoria de Estratégia e Gestão (CEG), com os monitores sendo responsáveis por disseminar a ferramenta e os conceitos de gestão de projetos. Em paralelo, os gestores de projeto divulgavam as técnicas dentro de seus departamentos. Esse método é chamado de *OJT* (*On the Job Training* ou no Treinamento no Ambiente de Trabalho).

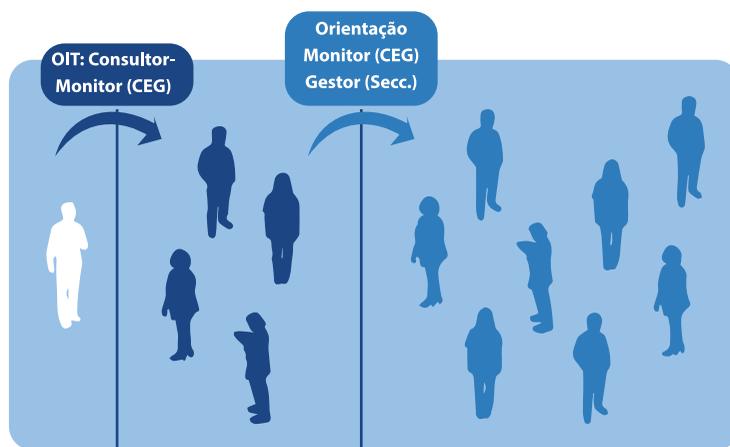


Figura. Disseminação do conhecimento e ferramenta

Os projetos, primeiramente, eram identificados a partir de diversas fontes, como o PPA, a LOA, a LDO, o plano de governo e mesmo compromissos eleitorais. Após a identificação, as linhas são determinadas e os projetos cadastrados. Os projetos que ainda não possuíam uma linha de base também são cadastrados e atualizados posteriormente.

Figura. Termo de abertura no PROGES

O SISTEMA PROGES DE PELOTAS



Os projetos, durante o cadastro no PROGES, são categorizados de acordo com a prioridade e importância: os projetos mais

importantes estrategicamente são os “marca de governo”, seguidos pelos estruturantes e, por fim, os de apoio.

AÇÃO	RESP.	ORÇÃO	CONC. (%)	DUR. RT	INÍCIO RT	FIM RT	PREDECESSORA	STATUS	DUR. LB	INÍCIO LB	FIM LB
1	Processo participativo para escolha do uniforme escolar através de votação no site da Prefeitura		100	58				Concluído			
1.1	Computar resultados da votação para escolha do uniforme escolar		100	58				Concluído			
2	Identificação das escolas contempladas no projeto piloto		100	1				Concluído			
2.1	Mapear as escolas de Ensino Fundamental Incompleto		100	1				Concluído			
2.2	Quantificar o número de alunos por escola		100	1				Concluído			
3	Levantamento do tamanho do uniforme por aluno		17	85				Andamento			
3.1	Solicitar a compra dos kits para a prova dos uniformes		100	4			1.1, 2.1, 2.2	Concluído			
3.2	Cotar três orçamentos para a compra do kit de provas dos uniformes			30			3.1	Andamento			
3.3	Comprar o kit de provas dos uniformes - despesa de lotação			8			3.2	Andamento			
3.4	Informar os diretores das escolas envolvidas como realizar o levantamento do tamanho dos uniformes			1			3.3	Andamento			
3.5	Entregar os kits ao diretores das escolas envolvidas			1			3.4	Andamento			
3.6	Mapear o tamanho dos uniformes utilizando os kits de provas			18			3.5	Andamento			
4	Licitação para a compra dos uniformes		22	140				Andamento			
4.1	Elaborar o termo de referência e montar o processo		100	7				Concluído			
4.2	Elaborar o edital e realizar ajustes e correções		100	8				Concluído			
4.3	Autorizar o recurso para o projeto		100	1				Concluído			

Figura. Descrição das ações e status do projeto Boa Pinta (Maio/14)

Os responsáveis pelos projetos são sempre identificados pelo nome e secretaria do qual fazem parte, o que possibilita o acompanhamento das ações dos projetos por secretarias e permite solucionar eventuais gargalos e a verificação

constante se estão alinhados com o mapa estratégico da prefeitura. Os status dos projetos são avaliados quinzenalmente nas reuniões táticas e estratégicas, de acordo com a sistemática de acompanhamento previamente definida.

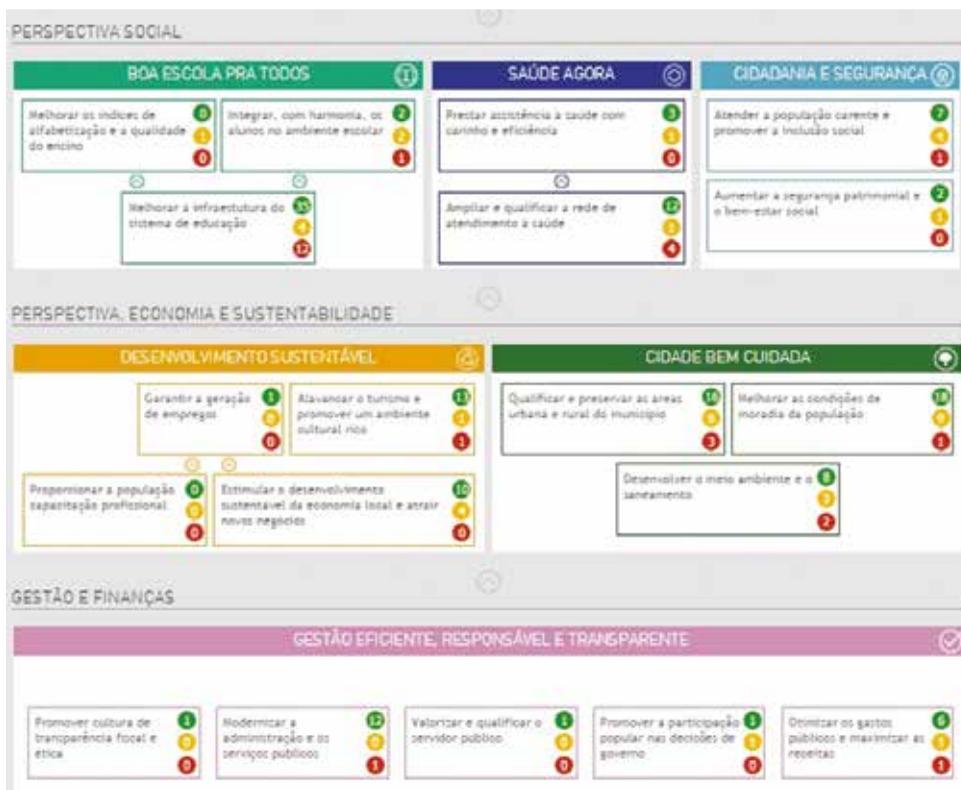


Figura. Os projetos são acompanhados em faróis, relacionando-os com Mapa Estratégico (status Set/14 do PROGES)

Caso os projetos estejam atrasados no cronograma de execução, é solicitado ao gestor de projeto um relatório chamado 3G (três gerações) e os planos de ação para a retomada do projeto no curso. Os relatórios são fundamentais para registro, busca de contramedidas e redução de atrasos nos projetos. Em casos mais críticos, os relatórios e os planos de ação são levados ao prefeito para validação da estratégia.

CAMINHADA TRANQUILA [VERSÃO 4.0] 📄 📁 🔄 ΔT=+25

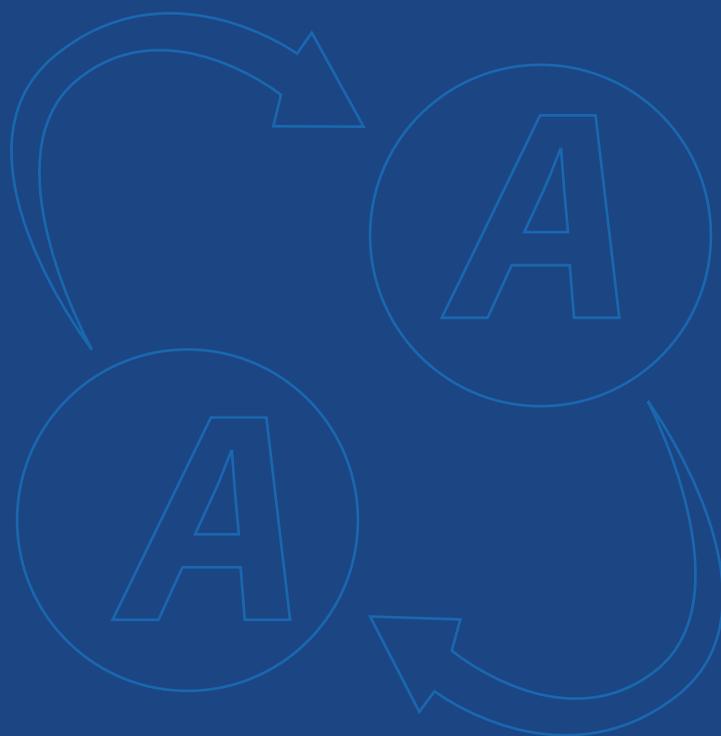
Ação	>> Causa do Não Cumprimento	Contramedida	Duração	Início	Responsável	Contramedida	Comitê
🟢 1.Elaborar Projeto Executivo							
🔴 1.1.Elaborar Projeto Urbanístico		Aguardar definição.	30				
🔴 1.2.Elaborar Projeto de Água, Elétrica e Drenagem.		Aguardar definição.	30				

Figura. Parte do Relatório 3G do projeto Caminhada Tranquila de Pelotas (Status de Set/14)

O SISTEMA PROGES **DE PELOTAS**



No longo prazo, com as evoluções necessárias dentro do sistema, a Prefeitura de Pelotas pretende disponibilizar o acesso ao PROGES para a população em geral, para acompanhar ativamente o andamento dos projetos cadastrados.



GLOSSÁRIO



Áreas do conhecimento: uma área é determinada por seus requisitos de conhecimentos e descrita por seus processos que a compõe. Os 42 processos menores são classificados por essas áreas, que são: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e integração.

Ciclo de vida: como todo projeto é finito ou temporário e composto por diferentes fases antes de ser concretizado. O ciclo de vida de um projeto é composto por um série de fases, que indica o tempo de vida.

Entregável: também conhecido como *deliverables*, são os documentos, protótipos e todos os demais intangíveis (p.ex.: treinamentos e homologações) que o projeto deve entregar até a sua conclusão.

Escopo: é o trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas previamente. Contempla os objetivos do projeto, os resultados esperados e a descrição sumária do trabalho a ser realizado.

Escritório de Projetos: departamento responsável que tem por missão manter uma visão integrada do plano estratégico em toda a cadeia de valor da organização. Tem como função reunir todo o *portfólio* (carteira) e garantir a implementação dentro do prazo e custo definidos.

Equipe: os demais recursos humanos necessários para fazer o trabalho requerido e executar as atividades do projeto.

Estrutura Analítica de Projetos (EAP): é uma forma de decomposição do trabalho do projeto em partes manejáveis, as chamadas entregas ou entregáveis. São organizadas em árvore, ou seja, hierarquicamente. É uma das principais ferramentas para organização do escopo do projeto.

Gerente do Projeto (Líder do Projeto): pessoa responsável pelo planejamento, implantação e encerramento do projeto. Tem a função de conduzir o projeto e deve contar com o respaldo do *sponsor*.

Linha de Base (*baseline*): guia do que foi planejado já com todas ou a maioria dos atributos definidos e aprovados, mostrando que o projeto está pronto para ser iniciado. Ela serve para acompanhamento de projetos indicando um caminho pelo qual o projeto deverá seguir.

Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO): estabelece as metas e prioridades para o exercício financeiro seguinte. A LDO orienta a elaboração do orçamento, dispõe sobre alteração na legislação tributária e estabelece a política de aplicação das agências financeiras de fomento.

Lei Orçamentária Anual (LOA): prevê as receitas e fixa as despesas públicas para o período de um exercício financeiro. Nela o governo define as prioridades contidas no PPA e as metas que deverão ser atingidas naquele ano.

Marco (*milestone*): ponto ou evento significativo no projeto.

Matriz de responsabilidades: estrutura que relaciona os envolvidos do projeto com o escopo do trabalho para que seja atribuído a uma pessoa ou equipe.

Parceiro técnico: empresas de consultoria que apoiam a Comunitas na execução das frentes nos municípios da rede do programa *Juntos*.

Premissas: suposições adotadas, assumindo que algo é verdadeiro. Como existe a possibilidade da premissa não ser verdadeira, geralmente ela origina um risco que precisa ser monitorado.

Portfólio (*carteira*): conjunto de projetos e programas que são estratégicos para a organização.

Plano Plurianual (PPA): plano de médio prazo que estabelece as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. Os planos têm duração de 4 anos.

Grupos de gerenciamento de projetos: grupos de processos menores interligados que compõem o ciclo de vida de um projeto. São eles: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e o encerramento. Ao todo são 42 processos menores.

Programa: conjunto de projetos correlacionados, dependentes entre si ou ligados a um tema.



Projeto: esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

Project Management Body of Knowledge (PMBOK): conjunto de práticas na gestão de projetos organizado pelo *Project Management Institute* (PMI) e considerado a base do conhecimento sobre gestão de projetos.

Riscos: conjunto de eventos que podem ocorrer sob a forma de ameaças ou de oportunidades que, caso se concretizem, influenciam no andamento do projeto.

Sponsor (patrocinador): pessoa ou grupo hierarquicamente acima do gerente de projeto que garantirá os recursos organizacionais, poder e influência para que o projeto seja executado dentro do escopo.

Stakeholders (Partes interessadas): designação para todos os indivíduos, pessoas, instituições ou ambientes que, de alguma maneira, são ou poderão vir a ser afetados pelos resultados do projeto.

Termo de abertura: documento que reconhece formalmente a criação do projeto e pode ter a forma de um acordo formal ou contrato.



RECOMENDAÇÕES GÉRAIS

RECOMENDAÇÕES GERAIS



As lideranças do Escritório de Gerenciamento de Projetos precisam apoiar os envolvidos sempre. Eles são os agentes de mudança e os responsáveis por legitimar o que está sendo implementado. O prefeito é o principal patrocinador das frentes no município e deve participar das decisões estratégicas.

Somente com uma mudança de cultura a frente será sustentável. Os servidores precisam entender e comprovar que a iniciativa é positiva para todos.

Os líderes/gestores de projeto precisam acompanhar constantemente os projetos que estão sob sua responsabilidade, respondendo sempre com clareza aos questionamentos e andamento das atividades. O comprometimento em empenho deles resulta na possibilidade de maiores resultados.

As reuniões de Governança devem contar sempre com as principais lideranças da frente, pois as grandes entregas e seus desdobramentos são apresentadas nela. As estratégias são definidas nessa reunião.

Os monitores/pontos focais são os responsáveis pela operação da frente no município, pois articulam e se envolvem com ações de diversas entidades. É de fundamental importância que as responsabilidades deles sejam respaldadas pelas lideranças.

É uma premissa da frente haver resistências devido ao método ou à novidade adotados. O trabalho de engajamento deve ser constante para combater isso. Nas frentes já realizadas nos municípios foram utilizadas: reuniões, comunicação de resultados em murais, treinamentos e até campanha de conscientização.

Em alguns municípios, o modelo de governança da frente precisa ser formalizado a partir de decretos. É uma forma de garantir que as ações não sejam descontinuadas.

Quando houver alterações nos gestores ou servidores envolvidos na frente, o substituto deve ser informado do histórico de ações, assim como ser empoderado entre os envolvidos da frente. Isto atenua a redução de engajamento nas atividades ou possíveis discontinuidades da frente no futuro.

Treinamentos são necessários para os envolvidos do projeto, principalmente para aquelas funções que demandam maior conhecimento técnico. O alinhamento de conceitos no EGP é relevante para o andamento das atividades. Profissionais bem treinados e capacitados são mais engajados e podem contribuir mais com a frente.

Os conceitos transferidos pela frente de EGP podem até ser adaptados para a realidade da prefeitura, mas é importante que as formas de acompanhamento sejam mantidas. Primeiramente, para uma maior aderência e continuidade da frente; segundo, para permitir a comparação com os períodos em que eventuais parceiros estejam presentes. É fundamental a sinergia entre a visão do método e a vivência da realidade local. Porém, sugestões ou adaptações não podem ser confundidas com resistências ou inseguranças com o novo método;

A metodologia é uma ferramenta de acompanhamento e otimização de recursos, mas isso não impede que ela seja questionada ou adaptada de acordo com a realidade da prefeitura. As metas propostas pelo parceiro técnico devem ser seguidas, pois foram geradas a partir de um potencial identificado pelo planejamento. As metas, ao serem repactuadas ou desenvolvidas, devem continuar com o objetivo de otimizar recursos.

As rotinas previstas na sistemática de reuniões devem ser continuadas, pois a ausência e remarcações dispersam a equipe envolvida e compromete o alcance de resultados. Em EGP, a manutenção e continuidade das reuniões quinzenais são fundamentais para o andamento da frente.

Sugere-se que no decorrer do EGP ocorram reuniões de *checkpoint* para reforçar conceitos e revisar os processos que estão em andamento. Isso evita perdas no decorrer da frente e, caso haja um parceiro técnico envolvido, que os servidores assumam responsabilidades e atividades tardiamente.

Uma boa comunicação do projeto e dos resultados diminui resistências e disseminação de boatos.

Em municípios menores, há uma dificuldade maior em identificar os perfis dos servidores que participarão da frente de Escritório de Gerenciamento de Projetos. Por isso, é importante a participação do secretário responsável pela execução das ações e acompanhamento. A vantagem em relação à estrutura menor diz respeito a um maior engajamento e controle.

A média gerência da prefeitura que não participa do projeto (chefes de departamento e supervisores) deve ser comunicada das novas atribuições dos seus subordinados antes de qualquer participação deles na frente. Isso evita atritos desnecessários entre gestores funcionais e de projeto.

RECOMENDAÇÕES GERAIS



Em reuniões que definam estratégias e desdobramentos de ações, sempre é válido envolver (ou comunicar posteriormente) todas as partes interessadas e envolvidas. Isto evita atritos e resistências posteriores.

A ferramenta tecnológica para acompanhamento e controle da frente precisa ser intuitiva e funcional. Ela deve dar confiança aos servidores, não afastá-los. Ela é um meio de visualização e acompanhamento das ações, mas terá pouca ou nenhuma eficácia caso as equipes não estejam comprometidas e engajadas para utilizá-la.

Antes da entrada de um parceiro técnico no município, principalmente se os perfis forem distintos dos servidores, recomenda-se a realização de uma transição e comunicação dos novos trabalhos e do perfil dos consultores. Isso evita o estranhamento e também atenua resistências. A fase de conscientização deve ser feita, pois o perfil e comportamento dos consultores do parceiro técnico podem ser bem distintos do perfil dos servidores;

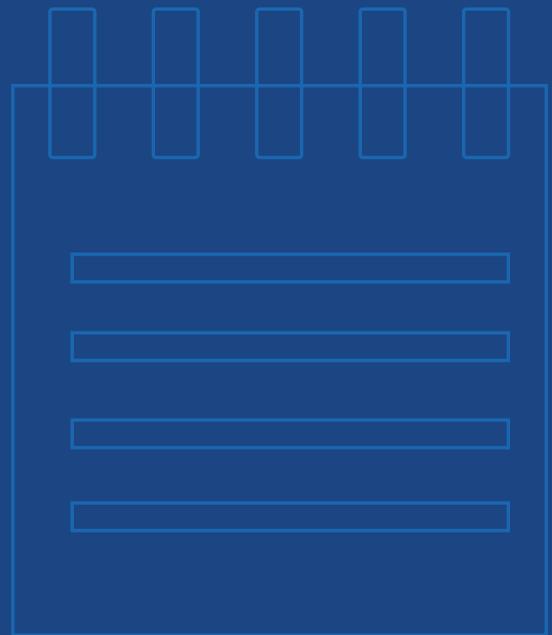
É necessário que a prefeitura disponha de técnicos empenhados em aprender o método desde a entrada do parceiro técnico no município. Os participantes da frente devem internalizar os conhecimentos e executar as ações indicadas pelo parceiro técnico. Os participantes do Escritório de Gerenciamento de Projetos devem ter ciência que o processo demanda tempo para ser internalizado para ele se transformar em uma rotina. Conhecer e executar os processos são fundamentais para a continuidade do EGP no município.

O processo de monitoramento e controle deve ser constante e sempre estar de acordo com o cronograma. Um acompanhamento bem feito gera melhores resultados;

A frente do EGP deve considerar as particularidades e restrições da gestão pública em relação compras, vinculações e reequilíbrios contratuais no andamento das ações.

Para as lições aprendidas, o importante é propiciar discussões sobre as experiências vivenciadas durante o ciclo (por exemplo, anual). Compartilhar ideias e práticas (positivas ou não) permite a sustentabilidade e perenidade do projeto.

Para acompanhamento de práticas inspiradoras e de novidades sobre o programa Juntos, acesse a plataforma: www.programajuntos.org.br. No Anexo I estão listadas algumas práticas inspiradoras.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



ARCHIBALD, Russel & PRADO, Darci. MPCM – *Maturity by Project Category Model*. In: www.maturityresearch.com. Acesso em: Out/15.

BARBOSA, Oswaldo. Gestão de Projetos Sociais. 91 slides. In: http://pt.slideshare.net/knhbrasil/aula-gesto-de-projetos-prof-oswaldo-barbosa?qid=647cc7f8-b8bc-43fd-b11c-8d0d4e88b4ad&v=default&b=&from_search=1 Acesso em: Set/15.

BEZERRA, Luiz. Matriz RACI. Tecnologia e Gestão. In: <https://tecnologiaegestao.wordpress.com/2010/08/12/matriz-raci/> .Acesso em: Set/15

FALCONI Consultores de Resultado. Relatórios de Controle do projeto EGP. Out/13 à Out/14.

FALCONI, Vicente. O verdadeiro poder: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários. Nova Lima: Editora Falconi, 2013.

GREENE, Jennifer. Use a cabeça! PMP – 2ª edição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PMI. Um Guia do Conhecimento Em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK - 5ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2014

PM4NGOs. Um guia para o PMD Pro – Gerenciamento de projetos para profissionais de desenvolvimento. Versão 1.3, 2012.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PELOTAS. Decreto nº5723, de 23 de janeiro de 2014.

_____. Plano Estratégico 2014/2017.

PALMA, Fernando. A Matriz RACI é a solução dos seus problemas! Portal GSTI. In: <http://www.portalgsti.com.br/2013/04/matriz-raci.html> .Acesso em: Set/15

PAULO, Luiz Fernando Arantes. Foco em Resultados, Planejamento e Gestão. UNICEF. In: <http://pt.slideshare.net/LuizFernandoArantesP/oficina-unicef-2014-bsb-verso-pblica> Acesso em: Set/15.

PRADO, D. Maturidade em Gerenciamento de Projetos, 2ª Edição, Nova Lima, Editora Falconi, 2010, 210p.

RAJ, Paulo Pavarini (org.). Gerenciamento de Pessoas em projetos – 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010

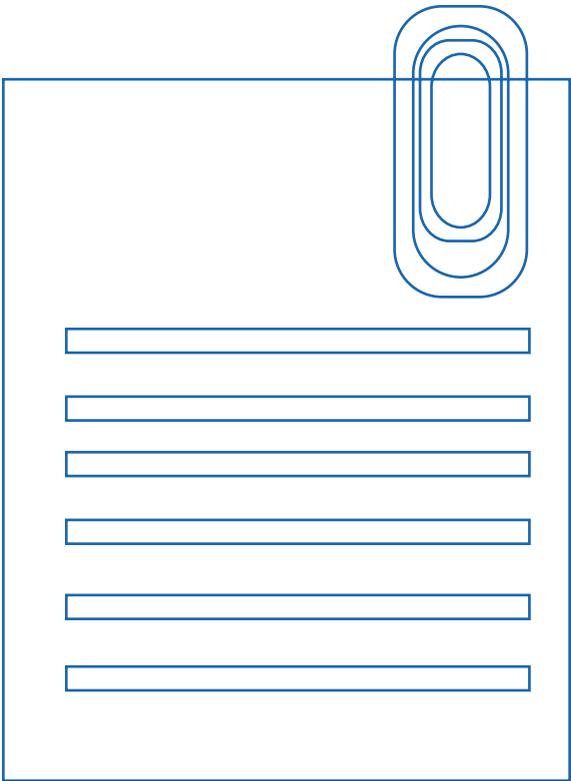
SOTILLE, Mauro. Fluxo de Processos do Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK® 5a Edição – Ícones. In: <http://www.pmtech.com.br/artigos.html>. Acesso em: Nov/15.

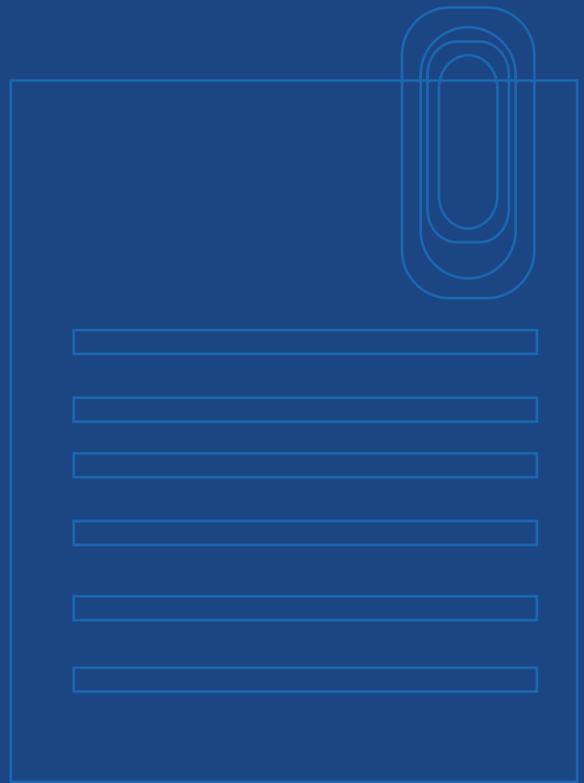
SABBAG, Paulo Y. Gerenciamento de Projetos e Empreendedorismo. São Paulo, Saraiva, 2009.

SILVA, Sérgio Mota & COSTA, João Carlos Pereira da. Como registrar e interpretar linhas de base. In: <http://www.p4pro.com.br/index.php/artigos/33-como-registrar-e-interpretar-linhas-de-base>. Acesso em: Jan/16

VOLLGER, Willy. O objetivo essencial de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO). TI Especialistas, 2014. In: <http://www.tiespecialistas.com.br/2012/05/o-objetivo-essencial-de-um-escritorio-de-gerenciamento-de-projetos-pmo/>. Acesso em: Set/15

XAVIER, Carlos Magno da Silva. Gerenciamento de Projetos: Como definir e controlar o escopo do projeto. São Paulo, Saraiva, 2009 (2ª edição).





ANEXO 1

CONCEITOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

ANEXO I – CONCEITOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS



Para um maior aprofundamento em gerenciamento de projetos, é válido compreender e os conceitos que são difundidos nos materiais que tratam do assunto, tal como o PMBOK ou o PMD Pro. Eles facilitam o entendimento sobre o tema e também como idealmente os projetos devem ser gerenciados.

Grupos de processos de um projeto

O gerenciamento de projetos é um empreendimento integrado e demanda que cada processo de projeto ou produto seja alinhado e conectado de forma apropriada com os outros processos para facilitar a coordenação. Processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço previamente definido. As ações executadas em um processo afetam o próprio e todos os outros relacionados. Cada processo é caracterizado por suas

entradas, ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas e as saídas resultantes. Em um projeto existem 47 processos inter-relacionados.

Um gerenciamento de projeto bem-sucedido inclui trabalhar ativamente com essas atividades relacionadas para alcançar os objetivos e atender as partes interessadas. Os processos são agrupados em cinco categorias, conhecidas como grupos de processos de gerenciamento de projetos:

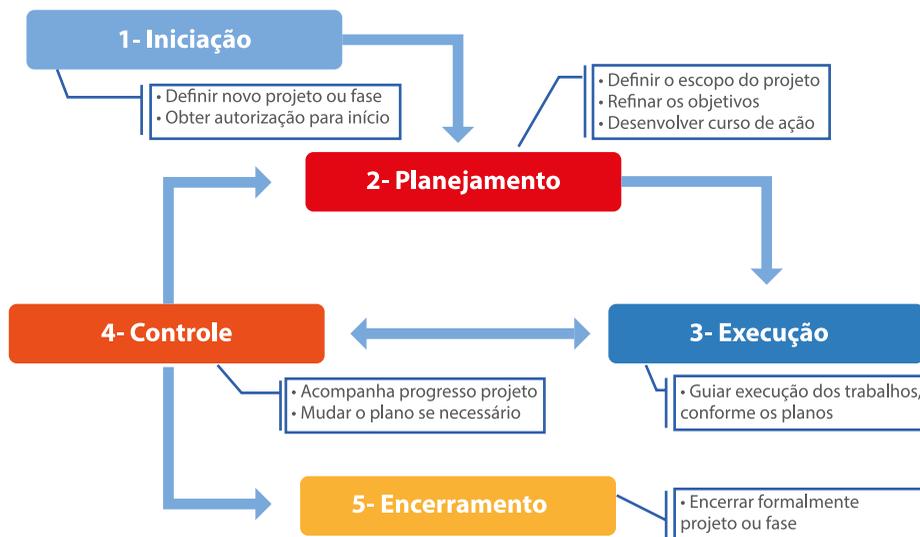


Figura. Grupos de processos de um projeto

Grupo de Processos de Iniciação: são os processos realizados para definir um novo projeto ou nova fase de um projeto já existente. É necessária a validação dos patrocinadores para iniciá-los;

Grupo de Processos de Planejamento: processos realizados para definição do escopo do projeto, refinamento dos objetivos e atividades e esforços necessários para alcançar os objetivos do projeto;

Grupo de Processos de Execução: processos realizados para executar o trabalho no planejamento para atender às especificações do projeto;

Grupo de Processos de Controle: processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, localizando os desvios e propondo planos de ação para correção ou alteração das atividades;

Grupo de Processos de Encerramento: processos executados para finalizar todas as atividades dos grupos de processos, encerrando formalmente o projeto ou a fase.

Os grupos de processos são atividades sobrepostas que ocorrem em diversos níveis de intensidade durante todo o projeto. Esses grupos são interligados e relacionam-se entre si. Os processos de iniciação, por exemplo, interagem com os processos de

planejamento, assim como os processos de planejamento interagem com os processos de execução e assim por diante. Os cinco grupos de processos possuem conjuntos de ações que levam o projeto adiante, em direção ao seu término.

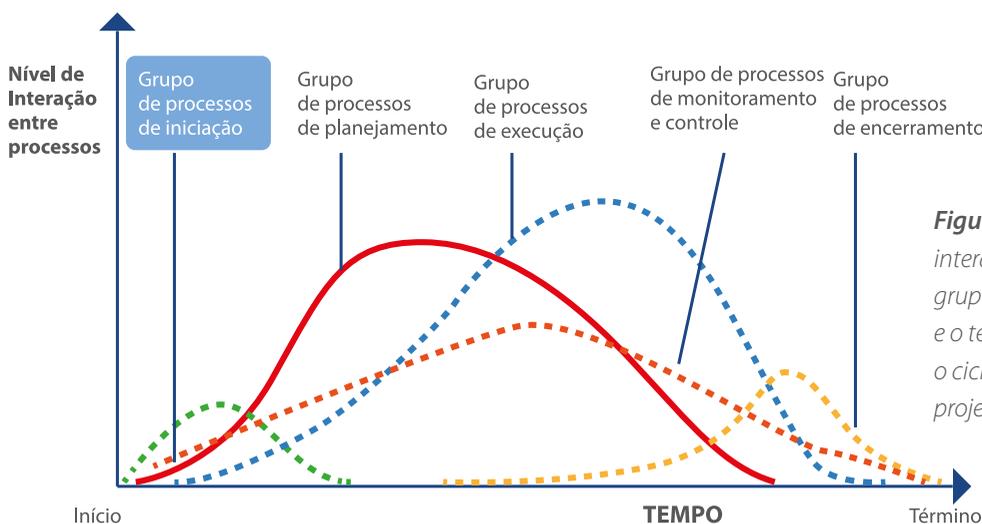


Figura. Nível de interação entre os grupos de processos e o tempo durante o ciclo de vida do projeto

ANEXO I – CONCEITOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS



Dentro de cada grupo de processos, os processos individuais podem ser ligados pelas suas entradas e saídas. Focando nessas ligações, podemos descrever cada processo nos termos de:

- **Entradas:** documentos ou produtos que serão trabalhados pelo processo
- **Ferramentas e técnicas:** mecanismos aplicados às entradas para criar as saídas
- **Saídas:** documentos ou produtos que serão o resultado final do processo.

As entradas, ferramentas e técnicas e as saídas dos processos transformam decisões, condições, planos e reações em condições e progresso. Em geral, as saídas de um processo tornam-se entradas para outro processo ou são entregas do projeto. Dentro de cada processo, as ferramentas e técnicas usadas orientam e influenciam a sua saída. Uma saída com falhas pode comprometer a entrada de processos dependentes.

Os processos podem ser, até certo ponto, personalizados de acordo com cada projeto,

dependendo do nível de complexidade. Podem ser modificados ou excluídos para melhor atender as particularidades de dado projeto.

Conforme já mencionado, os grupos de processos estão interligados entre si, sendo que o relacionamento e controle durante o ciclo de vida do projeto seguem a lógica do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Act*). A forma de funcionamento PDCA é a maneira que ela suporta os grupos de processos.

Áreas de conhecimento de um projeto

Um gerente de projeto necessita se envolver com diversos assuntos e pessoas paralelamente para conseguir executar o projeto de acordo com o especificado, como o cronograma, escopo e equipe. Cada um desses assuntos é chamado de área de conhecimento, que se refere a um aspecto a ser considerado dentro da gerência de projetos.

Nas melhores práticas de gerenciamento, o projeto é organizado e dividido em áreas de conhecimento, sendo que cada área é composta por um conjunto de processos. Uma área de conhecimento é definida

por seus requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processos que a compõem, suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas. Na 5ª edição do guia PMBOK, são nove as áreas de conhecimento: **Gerenciamento de Integração, Gerenciamento de Escopo, Gerenciamento de Tempo, Gerenciamento de Custos, Gerenciamento de Qualidade, Gerenciamento de Recursos Humanos, Gerenciamento das Comunicações, Gerenciamento de Riscos, Gerenciamento das Aquisições e Gerenciamento de Stakeholders (Partes Interessadas).**

Gerenciamento da Integração: é a área de conhecimento que sinaliza os processos que integram elementos do gerenciamento de projetos, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos. A área de Integração é composta por seis processos.

Gerenciamento de Escopo: é a área que descreve os processos envolvidos na verificação de que o projeto especifica todo o trabalho necessário e apenas ele para que seja concluído com sucesso. A área de Escopo é composta por sete processos.

Gerenciamento de Tempo: é a área que apresenta todos os processos relativos ao término do projeto no prazo determinado. A área de tempo é composta por cinco processos.

Gerenciamento de Custos: é a área que descreve os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado. A área de custos é composta por quatro processos.

Gerenciamento da Qualidade: é a área apresenta os processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado. A área de qualidade é composta por três processos.

ANEXO I – CONCEITOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS



Gerenciamento de Recursos Humanos: é a área que descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A área de recursos humanos é composta por quatro processos.

Gerenciamento das Comunicações: é a área que indica os processos relativos a geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada. A área de comunicações é composta por três processos.

Gerenciamento de Riscos: é a área que apresenta os processos relativos à identificação, análise, respostas, monitoramento e controle, e o gerenciamento de riscos em um projeto. A área de riscos é composta por seis processos.

Gerenciamento das Aquisições: é a área que descreve os processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados, além dos processos de gerenciamento de contratos. A área de aquisições é composta por quatro processos.

Gerenciamento de Stakeholders (Partes Interessadas): é a área que define as estratégias para aumentar o apoio, reduzir as resistências e minimizar os impactos negativos das partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto. A área de partes interessadas é composta por 4 processos.

Ao todo, considerando todas as áreas de conhecimento, são 47 processos diferentes¹⁹. Na figura seguinte os processos são indicados e divididos de acordo com a sua área.

¹⁹ De acordo com a 5ª edição do PMBOK.

VISÃO GERAL DAS ÁREAS DE CONHECIMENTO

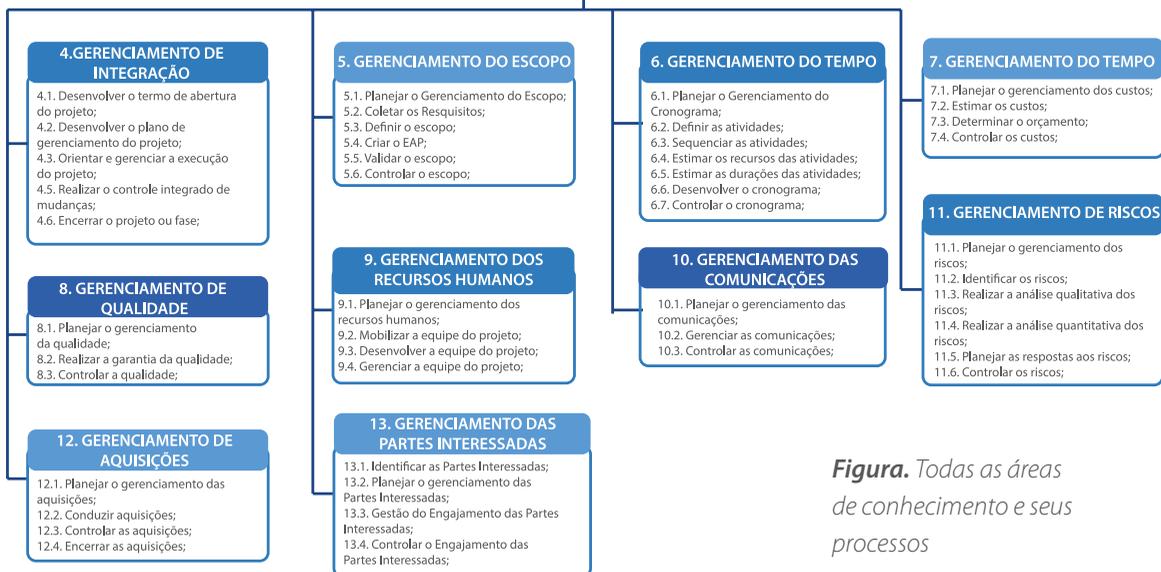


Figura. Todas as áreas de conhecimento e seus processos

Os mesmos processos que estão organizados entre os grupos de processos também estão subdivididos entre as áreas de conhecimento.

No quadro abaixo há uma matriz que indica o relacionamento dos processos entre os grupos e as áreas que fazem parte.

	Inicição	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento	Σ
Escopo		4		2		6
Tempo		6		1		7
Custos		1		1		4
Qualidade		1	1	1		3
Recursos Humanos		1	3			4
Partes Interessadas	1	1	1	1		4
Aquisições		1	1	1	1	4
Comunicações		1	1	1		3
Riscos		5		1		6
Integração	1	1	1	2	1	6
	2	24	8	11	2	47

Figura. Relacionamento entre os Grupos de Processo e Áreas do Conhecimento

ANEXO I – CONCEITOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS



As áreas de conhecimento Escopo, Tempo, Custo e Qualidade são os principais determinantes para o objetivo de um projeto, pois são elas que indicam se o projeto foi entregue de acordo com o que foi definido (escopo), dentro do prazo (tempo), de acordo com o orçamento (custos) e com qualidade. Já as áreas de conhecimento de Recursos

Humanos e Aquisições são os insumos para executar as ações previstas no projeto. As áreas de conhecimento de Comunicações, Partes Interessadas e Riscos devem ser continuamente abordadas para manter as expectativas e as incertezas sob controle, assim como o projeto no rumo certo.

Triângulo de Gerenciamento de Projetos

O Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender ao que foi especificado. Matricial de Despesas é um método gerencial utilizado para planejamento e controle das despesas. É realizado um exame detalhado dos gastos e são criadas metas de redução específicas para a natureza da despesa. Buscam-se, a partir das lacunas identificadas, maiores potenciais de

ganho a partir da economia e racionalização dos gastos.

Um dos maiores desafios do gerente para alcançar os objetivos diz respeito aos limites do projeto. Historicamente, há três elementos principais que limitam um projeto, chamados coletivamente de Triângulo de Gestão, também conhecido como Triângulo da Tríplice Restrição ou do Limite Triplo.



Figura.
Triângulo da gestão de projetos

■ **Escopo.** Quais os produtos/serviços que o projeto produzirá e qual é o trabalho necessário para produzir eles?

■ **Custo (ou Recursos).** Quais os materiais, dinheiro e esforços disponíveis para entregar os produtos/serviços do projeto e concluir o trabalho completo do projeto?

■ **Prazo.** Qual o tempo necessário para concluir os componentes do projeto?

O trabalho do gerente de projetos é garantir que os lados do Triângulo de Gestão permaneçam equilibrados, pois cada um dos limites está conectado aos outros. Escopo, custo e prazo de um projeto sempre estarão relacionados, ao alterar um deles, os outros serão alterados, porque sempre que um desses limites for restringido ou estendido, os outros também precisarão ser estendidos/aumentados ou restringidos/reduzidos. Se os três lados estiverem previamente definidos e planejados, o projeto será executado com maior qualidade.

A manutenção do Triângulo de Gestão beneficia a padronização de processos,

melhora o controle e análise do andamento do projeto, racionaliza os recursos (financeiros, humanos e tempo) e propicia uma cultura de gerenciamento entre os envolvidos.

Comumente, os lados ou limites do triângulo são inflexíveis (fixos), mas existem outras duas classificações básicas, que precisam ser levadas em consideração nos momentos do planejamento ou no decorrer do projeto (em decorrência dos desvios, por exemplo). As três classificações básicas dos limites são:

■ **Inflexível.** Indica que o limite é crítico e deve ser respeitado

■ **Adaptável.** Indica que o limite é negociável, mas deve ser otimizado ao máximo possível

■ **Flexível.** Indica limites que podem ser flexíveis para gerenciar outro limite inflexível ou otimizar outro limite adaptável

Cada lado ou limite do Triângulo de Gestão, ao ser ajustado, também altera os outros lados. Isto ocorre pois Escopo, Custos e Prazos são inter-relacionados em um projeto.



Riscos e Premissas em Projetos

Quando se elabora um termo de abertura de um projeto, além do cronograma, dos responsáveis e dos custos do projeto, há um outro item que pode impactar o curso pré-estabelecido: os riscos. Eles são um conjunto de eventos que podem ocorrer sob a forma de ameaças ou de oportunidades que, caso se concretizem, influenciam o objetivo do projeto negativa ou positivamente.

Os riscos podem ser internos ou externos ao projeto e para cada um deles o gerente de projeto deverá, juntamente com sua

equipe, elaborar um plano de ação eficaz o suficiente para que, caso o risco ocorra, ele impacte o mínimo possível. O risco, pode levar o projeto ao fracasso, se não for avaliado corretamente. O risco tem dois componentes: a probabilidade dele acontecer e o impacto causado caso aconteça. O gerenciamento de riscos adequado colabora para maximizar os resultados de eventos positivos e minimizar as consequências de eventos adversos.

São exemplos de riscos:

■ **Internos:** tecnologia, serviços, políticas, priorização, etc.;

■ **Externos:** fornecedores, financiamento, mercado, fatores ambientais;

Existem também os riscos intrínsecos ao projeto, ou seja: equipe, objetivos, escopo, estimativas, recursos, critérios, clima organizacional. Todo projeto estará sujeito à esses fatores.

A probabilidade de um risco se confirmar é maior no início do projeto e vai decrescendo no decorrer do seu ciclo de vida. Porém, a probabilidade de elevação do impacto financeiro (aumento de custos inicialmente previstos) cresce durante o avanço do projeto.

Riscos são diferentes das premissas, que são suposições ou hipóteses que devem ser

consideradas verdadeiras para a conclusão do projeto, mas ambos podem estar relacionados. Uma premissa pode gerar um risco. Para gerenciamento de projetos, as premissas que devem ser declaradas são aquelas consideradas “verdadeiras” dentro dos processos de planejamento, ou seja, os fatores considerados verdadeiros sem que haja comprovação para fins de planejamento. As premissas podem ser organizacionais, ambientais e externas. São alguns exemplos de premissas:

- A variação do câmbio durante a execução do projeto;
- O índice pluviométrico é menor entre os meses de abril e outubro;
- Durante o período de execução, o responsável pelo desenvolvimento do software de gerência não será deslocado para outro projeto.

Por isso, é fundamental que o gerente do projeto identifique e compreenda os riscos e as premissas, planejando e aplicando planos de contingência e atuando na

conscientização do time e de outras partes interessadas para mitigar quaisquer eventos ou situações que impactem no andamento do projeto.

Tipos de indicadores

Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas,

identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança, etc. Um indicador está sempre associado ao produto de um processo utilizado.

Um bom indicador deve possuir as seguintes características²⁰:

- **Específico:** os objetivos devem ser formulados de forma específica e precisa;
- **Mensurável:** os objetivos devem ser mensuráveis e analisáveis quantitativa e/ou qualitativamente;
- **Atingível:** os objetivos devem ser atingíveis e concretizáveis;
- **Relevante (ou realista):** os indicadores devem medir precisamente a mudança que o projeto aspira gerar, mas precisam ser realistas e ter limites;
- **Temporizável:** deve estar associado a um prazo, com tempo de duração.

Existem diversos tipos de indicadores que podem ser avaliados pelos gestores de projeto, avaliando os resultados

continuamente. A utilização ou não de um indicador varia de acordo com os objetivos e a finalidade do projeto.

²⁰Segundo o PMD Pro (2012).

ANEXO I – CONCEITOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS



- **Indicadores de eficácia:** buscam medir o nível de cumprimento dos objetivos;
- **Indicadores de eficiência:** buscam medir quão bem os recursos foram utilizados;
- **Indicadores de qualidade:** buscam avaliar os atributos dos bens e serviços;
- **Indicadores de custo:** relacionam o custo gasto com o custo programado;
- **Indicadores de economia:** medem a capacidade do projeto para recuperar os custos realizados;
- **Indicadores de cronograma:** medem o nível de cumprimento dos prazos programados;
- **Indicadores de quantidade:** medem o nível de cumprimento em relação à quantidade programada de produtos ou serviços a gerar.

Além das regras de monitoramento da gestão e situação dos projetos, algumas práticas de planejamento e acompanhamento de projetos são relevantes:

- Ser o mais objetivo possível;
- Usar os nomes das pessoas responsáveis por uma ação, e não por área;
- Planejamento feito com os monitores do EGP;
- O projeto precisa ter um objeto claro e objetivo e um prazo;
- Os indicadores precisam expressar o desempenho do projeto;
- Utilizar o verbo no infinitivo para determinar as ações e o particípio passado para as entregas ou marcos;
- Recomenda-se que o tempo das ações não seja superior a 30 dias (apenas em casos especiais ou legais);
- Acompanhamento mensal feito com os monitores do EGP;
- Relatório com periodicidade definida (quinzenal ou mensal).

Marco Lógico

O marco lógico (ou quadro lógico) é uma ferramenta para facilitar a elaboração, execução e avaliação de projetos. O seu objetivo é organizar a estrutura do processo de planejamento e informação essencial relativa ao projeto. A abordagem oferece uma estrutura sistemática para identificação, planejamento e gestão de novos projetos desenvolvidos em ambiente de oficina com os principais grupos de interesse. Comumente, o marco lógico é utilizado para projetos na área social para avaliação de impactos e identificação de problemas, mas também é amplamente utilizado na gestão pública.

A partir dele é possível verificar se a soma dos esforços é suficiente para produzir o resultado desejado. Ele explicita as premissas

do planejamento minimizando os riscos de falhas e do não sucesso do projeto. O marco lógico também determina os indicadores-chave e os itens estratégicos para avaliação e permite uma visão geral do programa em um único quadro.

O marco lógico é uma matriz de planejamento que resume as estruturas e principais elementos de um projeto, além de destacar as ligações lógicas entre as proposições apresentadas, as atividades planejadas e os resultados esperados. Ele possui quatro pontos que o diferenciam de análises que auxiliam o planejamento (como a FOFA/SWOT, por exemplo) de cenários que abordam questões mais subjetivas, como o impacto social. O marco lógico aborda:

- Todas as questões importantes do projeto, principalmente contextos e cenários, são largamente discutidas;
- Facilita a análise lógica entre os elementos que constituem o projeto;
- Estabelece a definição antecipada de indicadores de monitoramento e avaliação;
- Os fatores de risco que estão fora do controle do projeto são apontados e analisados, o que melhora o planejamento feito com base em objetivos e não em atividades.

ANEXO I – CONCEITOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

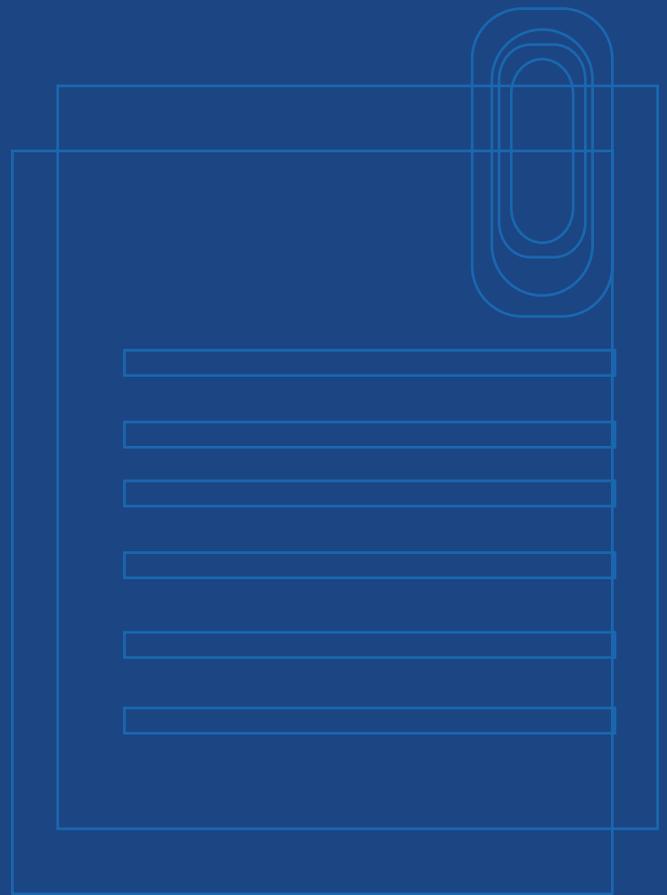


Lógica de Intervenção	Indicadores/Metas	Fontes de Verificação	Suposições Importantes
Objetivo Geral: expressa o impacto geral do projeto	Indicadores de Impacto: medidas para averiguar como o projeto contribui para o objetivo geral	Fontes de dados, meios de coleta e registros para o indicador	
Objetivo do Projeto: expressa o que se pretende alcançar com o projeto	Indicadores de Efetividade: medidas para averiguar se o projeto está atingindo o objetivo do projeto	Fontes de dados, meios de coleta e registros para o indicador	Acontecimentos que tenham probabilidade de ocorrer para alcançar o objetivo geral
Resultados: Serviços, produtos e situações produzidos pelo projeto	Indicadores de Eficácia: medidas de acompanhamento dos resultados	Fontes de dados, meios de coleta e registros para o indicador	Acontecimentos fora do controle do projeto influenciando o cumprimento do objetivo do projeto
Atividades: conjunto de ações requeridas pelo projeto para alcançar os resultados	Indicadores de Eficácia: medidas que servem para acompanhar o cronograma e provisão de recursos	Fontes de dados, meios de coleta e registros para o indicador	Fatores externos que condicionam a produção dos resultados

Gráfico. Marco lógico. As setas indicam a ordem de leitura (da esquerda para direita e de baixo para cima). A leitura deve ser iniciada no último nível (atividades).

O método possui duas formas de análise: uma horizontal e outra vertical. Na lógica de análise horizontal, cada coluna estabelece elementos para o monitoramento e avaliação dos resultados; na lógica de análise vertical, verifica-se a soma dos esforços listados no

nível inferior é suficiente para produzir/atingir o resultado descrito no nível superior. Com uma única matriz, consegue-se visualizar globalmente se o projeto está sendo executado e atende os beneficiários de acordo com os objetivos propostos.



ANEXO 2

PRÁTICAS INSPIRADORAS



Escritório de Projetos | Pelotas

Desafio: Definir uma estrutura organizacional para centralizar e coordenar o gerenciamento dos projetos do Mapa Estratégico da Prefeitura.

Solução: A criação do Escritório de Gerenciamento de Projetos, com uma estrutura organizacional aliada a uma dinâmica de governança composta de três níveis de reuniões: 3º: Operacionais (gestores de projeto em conjunto com monitores do Escritório de Projetos); 2º Comitê gestor para avaliar atrasos e deliberações dos projetos; e 1º: Com o prefeito para validar ações deliberadas pelo comitê gestor e avaliar a necessidade de novas deliberações.

Resultados: Mais de 250 projetos sistematicamente gerenciados pelo Escritório de Projetos (EGP). Um dos primeiros projetos acompanhados e concluídos foi o Centro de Especialidades Odontológicas – CEO Sorrir.

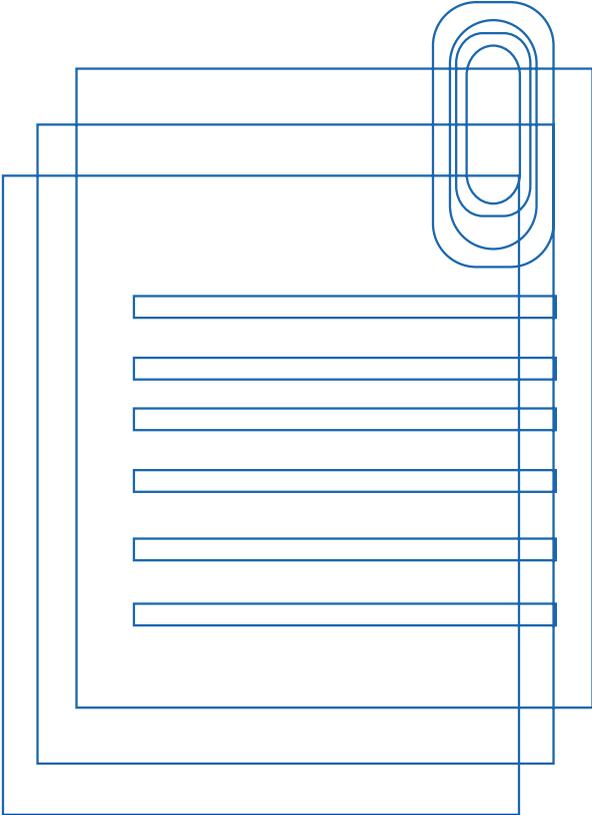
Replicabilidade do Escritório de Projetos | Pelotas e Curitiba

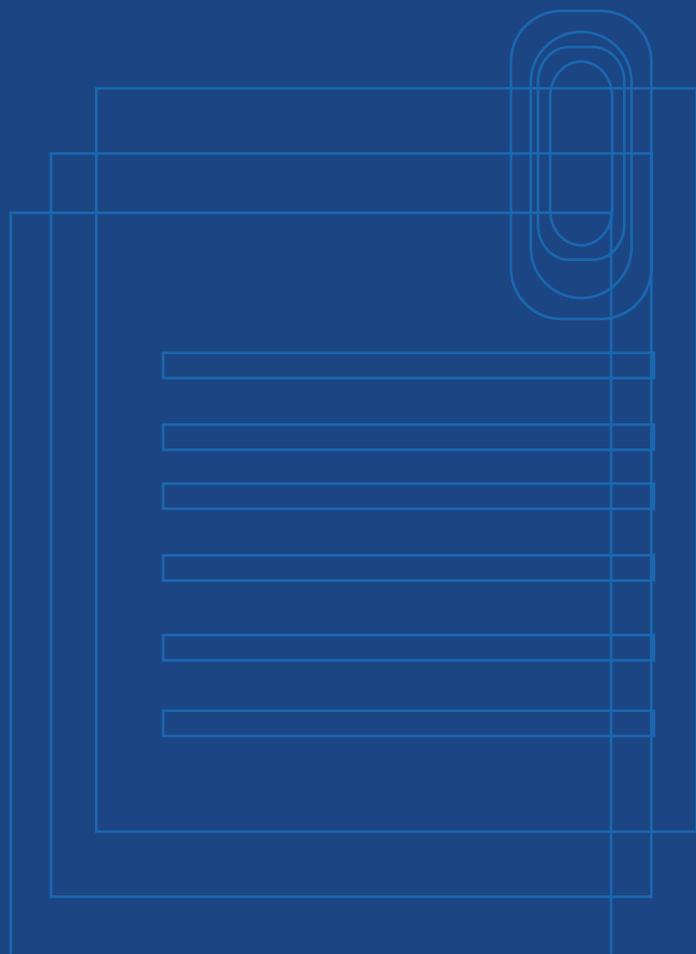
Desafio: Definir uma estrutura organizacional para centralizar e coordenar o gerenciamento dos projetos do Mapa Estratégico da Prefeitura.

Solução: O escritório de gerenciamento de projetos (EGP) foi uma iniciativa desenvolvida em Pelotas, por meio do *Juntos*, que permitiu o gerenciamento de mais de 250 projetos alinhados ao Mapa Estratégico da Prefeitura da cidade gaúcha. Na frente, foi desenvolvida uma sistemática de acompanhamento, modelo de governança e um sistema de gerenciamento de projetos (PROGES), que permite uma visão global de todos os projetos. A experiência positiva despertou o interesse de Curitiba em replicar a frente, a partir de um projeto piloto. As prefeituras de Pelotas e Curitiba, conjuntamente com a Comunitas, planejaram um plano de trabalho, com cronograma e responsabilidades para cada uma das entidades envolvidas. A Comunitas lidera e articula, enquanto Pelotas compartilha o conhecimento técnico e ferramentas necessárias, e Curitiba disponibiliza equipes e condições para que a replicabilidade seja bem sucedida. Para integrarem o piloto do EGP, foram selecionados projetos prioritários pela administração curitibana: ações do “Curitiba Mais Nutrição”, programa de segurança alimentar da Secretaria

de Abastecimento, da Linha Verde, via de alta capacidade de tráfego e escoamento sob responsabilidade da Secretaria de Obras e Urbanismo, e do Programa de Modernização da Administração Tributária (PMAT), da Secretaria de Informação e Tecnologia. Os projetos serão cadastrados no PROGES e serão acompanhados sistematicamente em reuniões periódicas.

Resultados: Em julho/15, servidores de Curitiba foram à Pelotas conhecer o método, sistemática de acompanhamento e a ferramenta PROGES. Em setembro/15, dezoito gestores e servidores da prefeitura de Curitiba receberam treinamento de agentes públicos de Pelotas, com carga horária de 12 horas. Para complementação do treinamento, o Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP) disponibilizou aos servidores envolvidos um curso em gerenciamento de projetos, com carga horária de 60 horas. Também foram disponibilizados senhas de acesso para os servidores de Curitiba utilizarem o PROGES para acompanhamento dos 5 projetos escolhidos para o piloto. O plano de trabalho possui cronograma de atividades até fevereiro/16.





ANEXO 3

MODELO PRADO- MMGP PARA MEDIÇÃO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

ANEXO 3 - MODELO PRADO-MMGP PARA MEDIÇÃO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS



O modelo Prado-MMGP foi desenvolvido pelo consultor e professor Darci Prado e utilizado pela Falconi Consultores de Resultado para se aferir a maturidade em gerenciamento de projetos de setores ou departamentos de uma organização. Estes setores, para serem medidos, precisam possuir uma carteira de projetos para ser gerenciadas, normalmente ligada à missão do setor. Resumidamente, o objetivo do modelo é avaliar o nível de eficiência dos setores no gerenciamento

e orientá-los para melhores resultados. Quanto maior a maturidade, maior será o desempenho.

O modelo é composto por um questionário e de diretrizes para que seja efetuado um diagnóstico. A partir deste, realiza-se um plano de crescimento para tratar a evolução na maturidade. Este plano possui todas as particularidades de um projeto e seu gerenciamento.



Figura. Fases do modelo Prado-MMGP

O modelo contempla cinco níveis de maturidade (inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado), que são analisados em conjunto com sete dimensões (competência em gerenciamento de projetos e programas, competência técnica

e contextual, competência comportamental, metodologia, informatização, estrutura organizacional e alinhamento estratégico). A partir do cruzamento dessas informações, o nível de maturidade é identificado.



Figura. Relação entre nível de maturidade e sucesso na execução de projetos e as dimensões.

Nível 1 Inicial: indica que a organização não possui uma percepção dos conceitos de projetos e gerenciamento de projetos (GP). Projetos são executados na base da intuição, “boa vontade” ou “melhor esforço” individual. Geralmente não há planejamento e nem o controle e os procedimentos não são padronizados. O sucesso depende muito dos esforços e habilidades individuais.

Nível 2 Conhecido: este nível indica o despertar para o assunto gerenciamento de projetos. Suas principais características são: alguns conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, uso introdutório de ferramentas para sequenciamento de atividades; iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos; cada profissional trabalha a seu modo, pois não há padronização do Gerenciamento de Projetos (processos, ferramentas, estrutura organizacional, etc.); melhor consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de gerenciamento de projetos (GP).

Nível 3 Padronizado: este nível indica que foi implementada uma plataforma de GP. Suas principais características são: maior uso das competências; existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos; utilização da linha de base; medição de desempenho dos projetos encerrados; captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.); a plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano; uma quantidade significativa de projetos utilizou todos os processos da metodologia (início, meio e fim).

Nível 4 Gerenciado: o quarto nível representa a situação em que a plataforma de GP realmente funciona e dá resultados. Suas principais características são: os profissionais demonstram constantemente um alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática; eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos; os resultados da área (índice de sucesso, atrasos, etc.) são maiores em relação ao nível 3; a plataforma é utilizada há mais de 2 anos; uma quantidade significativa de projetos já completaram seus ciclos de vida neste cenário.

Nível 5 Otimizado: o último nível indica que a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados, mas também foi otimizada por meio de inovação tecnológica e de processos. Suas principais características são: evolução nas competências; existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos; uso da linha de base; medição de desempenho dos projetos encerrados; captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.); a plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano; uma quantidade significativa de projetos utilizou todos os processos da metodologia (início, meio e fim).

ANEXO 3 - MODELO PRADO-MMGP PARA MEDIÇÃO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS



As dimensões, conjuntamente, criam a Plataforma de Gerenciamento de Projetos, que é toda a estrutura para uma execução bem sucedida.

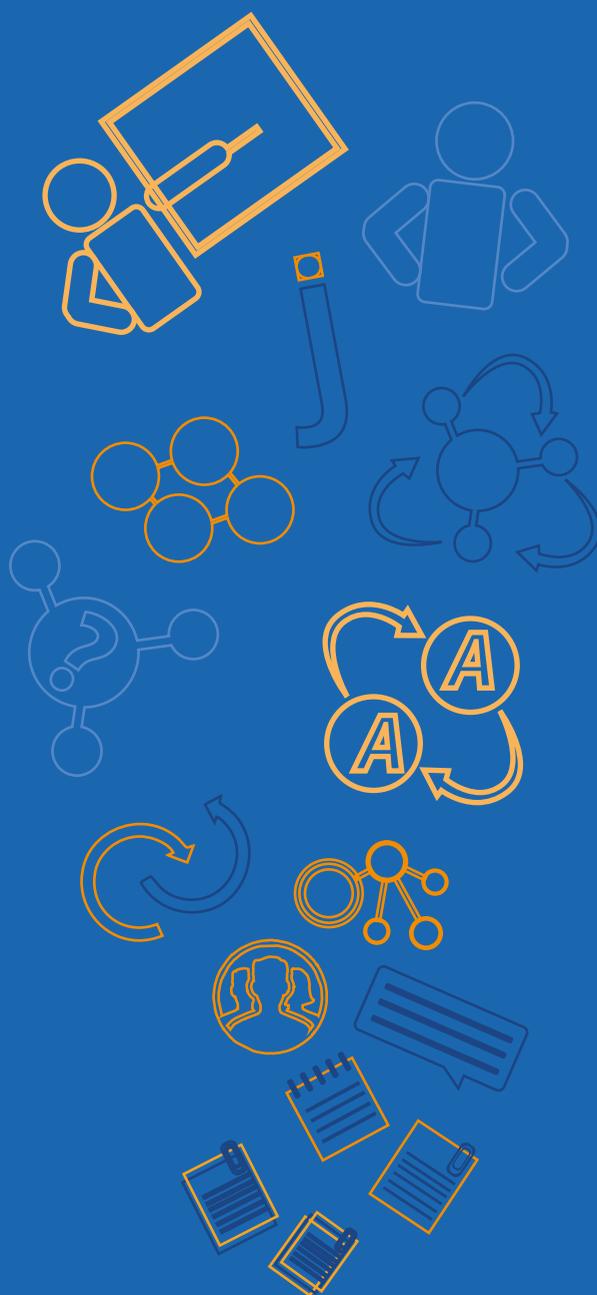


Figura. Plataforma de Gerenciamento de Projetos

Para mais informações, resultados de pesquisa e formas de implementação do modelo Prado-MMGP constam no site www.maturityresearch.com.



juntos
pele Desenvolvimento Sustentável




Comunitas

juntos
pelo Desenvolvimento Sustentável