

# Gerenciamento de Projetos no Setor Público

Fundamentos Básicos



### **Diretoria Executiva**

#### **Presidente:**

- Fábio Giordani, PMP

#### **Presidente Ex-Ofício:**

- Thiago Regal, PMP

#### **VP de Relações Institucionais e Marketing:**

- Marco Antonio Kappel Ribeiro

#### **VP de Voluntariado:**

- Fernando Bartelle, PMP

#### **VP de Governança e Finanças:**

- Rita Tomillin, PMP

#### **VP de Filiação:**

- Alex Rosa, PMP

#### **VP de Expansão e Branches:**

- Cintia Schoeninger, PMP

#### **VP de Desenvolvimento Profissional:**

- Mauro Spader, PMP

### **Diretoria de Projetos Setor Público**

- Hiparcio Rafael Stoffel

### **Grupo de Trabalho Setor Público**

- Daniel Weindorfer
- Hiparcio Rafael Stoffel (organizador)
- Izabel Matte
- Leonardo Jamono
- Leonardo Stumpf, PMP
- Luiz Turmina
- Marco Antônio Kappel Ribeiro (organizador)
- Marcus Weber
- Rafael Faria
- Ricardo Guilherme
- Thiago Dapper
- Vinícius Piccini, PMP

#### **Revisão Editorial:**

Filiado e voluntário Antônio Pasa

#### **Diagramação:**

Inventa Design

# SUMÁRIO

4	<b>Apresentação</b>
5	<b>Fundamentos de gerenciamento de projetos no setor público</b>
7	Fundamento de Governança
10	Fundamento de Alinhamento Estratégico
12	Fundamento de Comunicação
14	Fundamento de Gestão de Mudança
16	<b>Considerações finais</b>



# Apresentação

A partir de 2016, o PMIRS identificou a necessidade de conhecer melhor as especificidades do gerenciamento de projetos do setor público, em especial, daqueles desenvolvidos no nível do Estado e dos Municípios e com isso, envolver também profissionais que atuam nesses setores na busca, na utilização e na difusão das melhores práticas para garantir o sucesso dessas iniciativas. A inspiração para essas ações vieram, em parte, de vários estudos e publicações do PMI Global ao longo dos últimos anos e que culminaram com a sanção da Lei 114-264, de dezembro de 2016, pelo Presidente Barak Obama nos Estados Unidos, normatizando vários aspectos a serem seguidos no planejamento e execução de projetos na área federal naquele País (PMIAA - Program Management Improvement and Accountability Act of 2015\*).

Os estudos e reflexões do PMIRS foram consolidados na publicação “Gerenciamento de Projetos no Setor Público - Práticas Mínimas Recomendadas”\*

Durante o ano de 2018, o PMIRS consolidou um novo grupo de trabalho, composto por voluntários de diversos segmentos, procurando aprofundar os estudos anteriores e trazer uma nova contribuição para agregar melhorias nos projetos executados pelo Setor Público.

Este novo documento que apresentamos a seguir não pretende ser exaustivo nem conclusivo, mas fonte de novas reflexões aos estudos anteriores e que possam ser debatidos, melhorados e, sobretudo, customizados para as realidades do nosso setor público.

Os comentários e a realimentação de cada leitor deste documento servirá para atingirmos novos patamares de conhecimento e de proposições para o sucesso dos projetos nesta área.

\* [www.pmirs.org.br/projetospublicos](http://www.pmirs.org.br/projetospublicos)



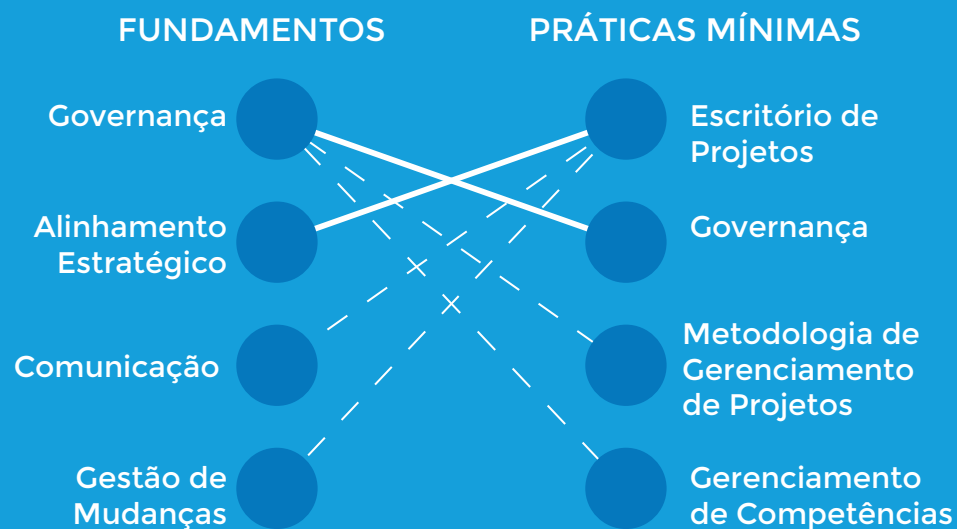
# Fundamentos de gerenciamento de projetos no setor público

A introdução de novas tecnologias, a construção de novas escolas e hospitais, e a reestruturação de um serviço de atendimento ao cidadão, assim como tantos outros desafios e oportunidades, são melhor alcançados a partir da disciplina de gestão de projetos.

A sua aplicação tem como referência o Project Management Body of Knowledge- PMBOK, publicado pelo PMI. Para o Setor Público, o PMI tem publicado estudos específicos complementares e, aqui, o PMIRS procura novamente contribuir para agregar mais valor ao tema através do presente estudo.

A implementação de mudanças, melhorias e novos produtos, serviços e processos não se limita à utilização de ferramentas e recursos digitais. Em verdade, a contribuição que buscamos trazer com esta cartilha é uma explicitação maior dos tópicos já abordados no “Práticas Mínimas”, assim como considerações preparatórias para a melhor abordagem dos pilares apresentados naquele documento.

O diagrama abaixo apresenta uma visão sintética da correlação dos fundamentos aqui apresentados e os pilares do estudo anterior, reforçando a complementariedade dos dois referenciais:



A motivação de compartilhar os fundamentos de Gerenciamento de Projetos no Setor Público é contribuir com a disseminação das boas práticas e fortalecer a cultura de gestão de projetos.

Caro leitor, para melhor aproveitamento recomendamos ler a presente cartilha dos fundamentos acompanhada da publicação Gerenciamento de Projetos no setor público - Práticas Mínimas Recomendadas.



# Fundamento de Governança

A governança pode ser definida como um sistema de integração e articulação das partes interessadas para o controle dos serviços e projetos que devem ser entregues pela gestão pública, através do estabelecimento de metas e monitoramento dos resultados, integrando toda a estrutura da organização, processos de trabalho e as partes envolvidas nesses processos.

A governança torna a gestão pública mais eficiente, através da transparência, eficiência na utilização de recursos e prestação de contas.

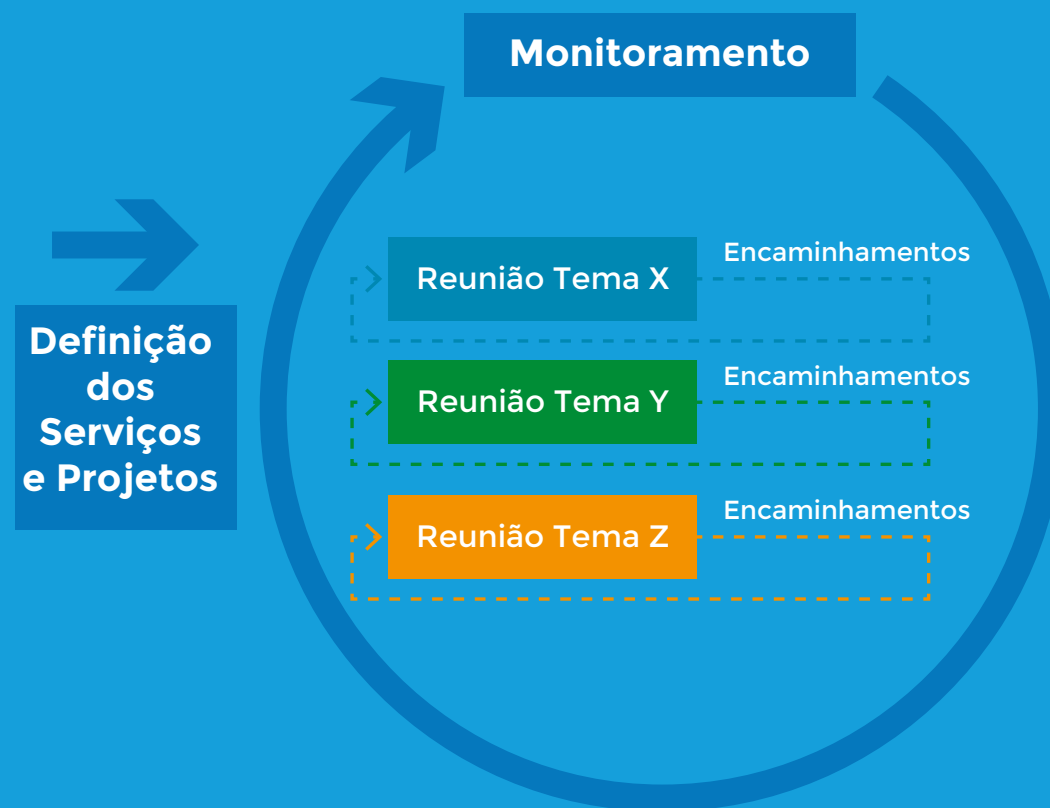
Uma boa governança no setor público permite ao gestor entregar serviços mais eficientes e eficazes, além de produtos de melhor qualidade aos cidadãos, tanto na área social quanto econômica, ambiental e de infraestrutura. Além disso, uma boa governança permite ao gestor um controle melhor e mais claro sobre todos os setores fundamentais para a manutenção do governo.

Para obter esses resultados é necessário estabelecer uma rede de governança, organizada em Rede de Governança da Alta Administração (composta pelo gestor e seus secretários) e Rede de Governança Técnica (composta pelos secretários e servidores das pastas).



Estabelecidos os serviços e projetos prioritários para o governo, cabe à rede de governança sua implantação, implementação e monitoramento, considerando suas abrangências, seus impactos sociais e econômicos, suas complexidades e seus volumes de recursos orçamentários.

O monitoramento deve ser periódico e sistemático, com um calendário bem definido e amplamente divulgado, para que todos os envolvidos possam participar. As reuniões de monitoramento devem ter foco nos serviços e projetos prioritários, e devem ser tratadas por secretaria, separadamente, por um conjunto de secretarias que pertençam a um mesmo tema, ou por um conjunto de programas e ações transversais do governo. Além do debate e da prestação de contas acerca do andamento dos serviços e projetos para o gestor, as reuniões de monitoramento são fundamentais para a tomada de decisão e gerar encaminhamentos provenientes de questões ou problemas que devam ser sanados.







Para que a Governança funcione é fundamental que cada serviço e projeto que esteja sendo monitorado tenha um responsável, bem como todas as ações desmembradas destes. O gestor é o responsável pelo governo como um todo, e o responsável por resolver questões que abrangem mais de um órgão; os secretários são responsáveis por todos os serviços e projetos desenvolvidos e entregues por suas pastas; e os servidores são responsáveis pela execução dos serviços e projetos nas pastas às quais pertencem.

Para um melhor esclarecimento, podemos sistematizar os passos necessários para a implantação de uma Governança eficiente da seguinte forma:



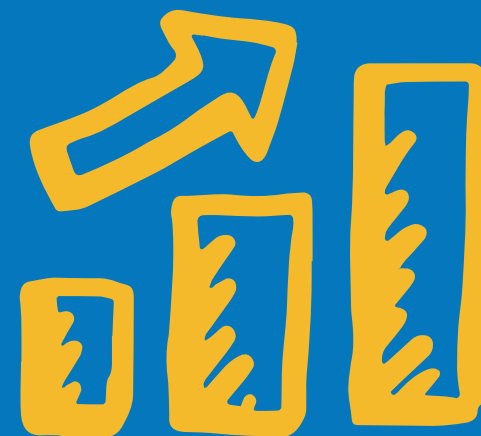
## A Governança traz inúmeras vantagens, não só para a sociedade, mas também para quem a executa.

### Entre as vantagens e benefícios da Governança para o gestor público podemos destacar:

- Agilidade na entrega de serviços;
- Transparência - Clareza quanto às entregas dos diversos órgãos à sociedade;
- Governo com mais eficiência, eficácia e serviços de melhor qualidade para a população;
- Conhecimento claro sobre o andamento dos serviços e projetos desenvolvidos no seu governo;
- Controle sobre os resultados das metas assumidas;
- Melhoria contínua dos processos de trabalho da máquina pública.

### Já para os servidores públicos podemos destacar:

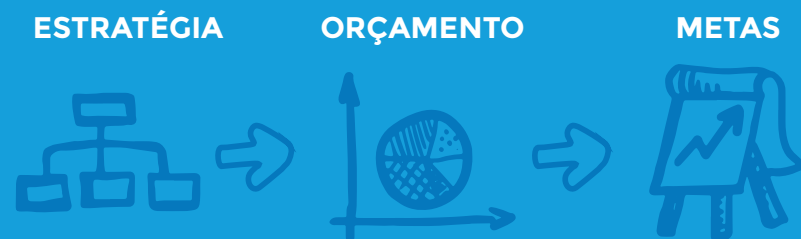
- Visibilidade da sua atuação técnica;
- Transparência quanto ao andamento dos serviços e projetos prestados pelo governo;
- Clareza quanto às entregas do seu órgão à sociedade;
- Sentimento de pertencimento;
- Desenvolvimento pessoal.



# Fundamento de Alinhamento Estratégico

O ambiente das organizações públicas apresenta alto grau de complexidade, pois executam inúmeros processos com entregas bastante distintas. Esse cenário exige a adoção de metodologias que organizem as políticas públicas, comuniquem as prioridades e deem agilidade na execução.

O ideal é que se estabeleça uma estratégia onde fiquem evidenciados os objetivos estratégicos, os programas, as ações e projetos, bem como os resultados pretendidos. É indispensável que estejam em consonância com as leis que estabelecem o orçamento, que, no caso do Brasil são: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA). Esse alinhamento é primordial para que seja elaborado o planejamento da execução física, orçamentária e financeira e, conseqüentemente, sejam garantidos os recursos necessários para o cumprimento das metas assumidas



**Igualmente importante, para se ter sucesso na execução da estratégia, é a adoção de melhores práticas e normas de gerenciamento de projetos.**

Os projetos devem estar relacionados às ações do orçamento, uma vez que proporcionam bens ou serviços para atendimento direto às demandas da sociedade. As ações que estão relacionadas com atividades para a própria organização, igualmente podem ser tratadas como finalísticas, pois tratam de gerar resultados para o público interno e devem ser gerenciadas da mesma maneira para o cumprimento das metas.

A primeira etapa é a elaboração do Plano Plurianual, que estrutura o planejamento para quatro anos. Na sequência, ocorre a preparação da Lei de Diretrizes Orçamentárias, que define as Ações Finalísticas que serão priorizadas para execução no exercício fiscal de um ano, e quais serão as metas a serem cumpridas. A partir dessas diretrizes é elaborada a Lei Orçamentária Anual, que estabelece o orçamento para cada Ação Finalística para o exercício fiscal de um ano.

Esse relacionamento pode ocorrer de duas maneiras: a Ação Finalística é um único projeto ou pode conter mais de um projeto.

**PPA**  
Estrutura o conjunto das políticas públicas para um período de 4 anos.  
  
Definição dos Programas e Ações Finalísticas e respectivas metas para o período de 4 anos.

**LDO**  
Define as prioridades para a elaboração da Lei Orçamentária Anual.  
  
Definição das Ações Finalísticas e suas metas para execução no ano fiscal.

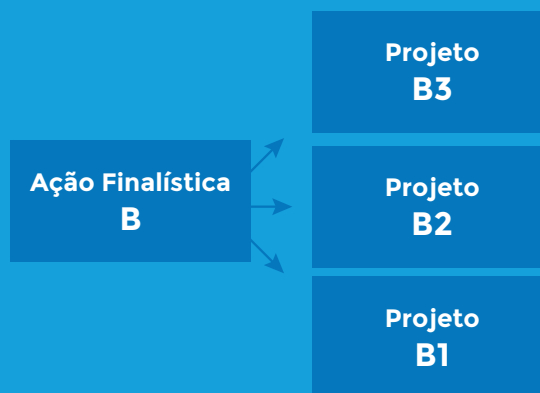
**LOA**  
Indica quando e onde gastar o dinheiro público no período de um ano.  
  
Definição do orçamento para as Ações Finalísticas para execução no ano fiscal.

### Situação 1



Na Situação 1: a descrição da Ação Finalística no PPA deve traduzir o escopo do projeto, a meta da LDO deve representar a execução física no ano fiscal, e o orçamento alocado na LOA será o disponibilizado para realizar a meta estabelecida na LDO.

### Situação 2



Na Situação 2: a descrição da Ação Finalística no PPA deve traduzir o escopo dos diferentes projetos que estão contidos na Ação, assim como a meta da LDO deve representar a execução física de todos os projetos, e o orçamento alocado na LOA deve suportar a execução das metas dos projetos de acordo com a LDO.

A partir desse alinhamento entre planejamento e orçamento é necessário implantar um escritório de projetos e estruturar um sistema de governança para responder pelo gerenciamento das prioridades da organização.

Essa situação apresentada retrata o padrão estabelecido para o nosso cenário nacional, entretanto, pode ser customizado para diferentes legislações orçamentárias, mas cabe ressaltar a importância de se manter o alinhamento entre o planejamento e o orçamento para produzir os resultados pretendidos.

# Fundamento de Comunicação

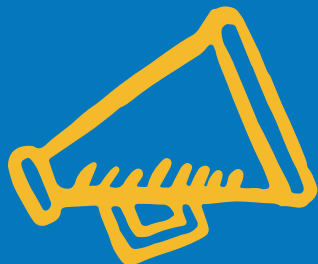
São atividades diretamente ligadas a bons processos de comunicação: transmitir adequadamente o planejamento estratégico, engajar as equipes, atribuir responsabilidades e gerenciar o processo de governança.

É importante planejar a comunicação para que seja equilibrada de forma eficaz, evitando as armadilhas dos extremos, ou seja, comunicar “de menos” ou comunicar “demais”.

## Planejar a comunicação envolve, basicamente, definir:

- os eventos de comunicação;
- os responsáveis;
- a audiência (para quem é a comunicação);
- o canal a ser utilizado;
- sua periodicidade.

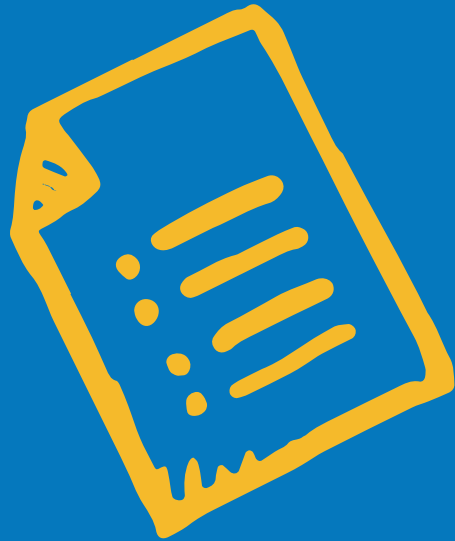
A falha no planejamento trará problemas na execução, e uma comunicação ineficaz poderá impactar diretamente o projeto.



A comunicação deve ser pensada para os diversos públicos que serão impactados pelo projeto; portanto, seu planejamento tem início na identificação das principais partes interessadas, seus anseios e características. Em projetos no setor público, a comunicação interna (endomarketing), importante para o engajamento das equipes do projeto, é tão importante quanto a publicidade (transparência) dos objetivos ou marcos do projeto para o público externo. Muitos projetos falham por desconsiderarem qualquer uma dessas dimensões.

O setor público tende a ter como característica uma estrutura hierarquizada, vertical, enquanto no setor privado há uma maior facilidade em criar estruturas projetizadas, mais ágeis e desburocratizadas. A divisão de tarefas por muitas pessoas pode trazer uma diluição da responsabilidade, prejudicial para a execução das atividades dos projetos.

Comunicar de forma a deixar claro os deveres e responsabilidades das equipes e indivíduos, assim como gerar uma noção de *accountability* nos gestores e servidores é muito importante.



### Para isso, algumas dicas úteis:

- Padronizar relatórios de andamento com informações mínimas fundamentais para as principais partes interessadas identificadas;
- Utilizar ferramentas como a Matriz de Responsabilidade para melhor estabelecer os papéis e responsabilidades das tarefas ou atividades;
- Desenvolver as lideranças para entenderem a importância da comunicação e o papel do líder.

### Ainda, no sentido de garantir a qualidade da comunicação, deve-se evitar algumas armadilhas:

- Evitar a comunicação em excesso, pois torna-se ineficiente - como a chamada “armadilha do mural de avisos”;
- Planejar as reuniões para que ocorram apenas quando realmente necessárias, e realizá-las com pauta e ata;
- Atribuir claramente as responsabilidades, evitando “agendar uma reunião para marcar a próxima reunião”, tendo os encaminhamentos bem definidos, os responsáveis e os prazos acordados.

# Fundamento de Gestão da Mudança

A adoção de boas práticas de gestão de projetos é mais do que aplicação de técnicas, ferramentas, formulários e sistemas de controle; é, em grande parte, uma mudança de cultura organizacional e gerencial que percebe nos servidores a centralidade dessa gestão.

As pessoas agem por acreditar em um propósito, da instituição ou do projeto, e encontram a partir daí as suas motivações. O seu engajamento no desenvolvimento e implementação de projetos significa mais do que a aplicação de um referencial de gestão de projetos, contemplando um conjunto de outros fatores como a identificação do escopo e objetivo do projeto, o resultado e os efeitos pós-encerramento, a aprendizagem, o ambiente e os aspectos culturais.

Essa compreensão nos coloca um paradigma à frente, de que o projeto termina com a sua declaração de encerramento, mas a consolidação da mudança pretendida ainda não, ou seja, o alcance do propósito do projeto.

Visto assim, a preparação de um ambiente e a compreensão de que a gestão de projetos envolve o fator humano e também um conjunto de boas práticas facilitam não só o engajamento dos servidores, mas a própria eficiência e eficácia dos projetos pretendidos. Algumas recomendações para uma gestão da mudança eficaz podem ser visualizadas na figura que segue:



*\* As partes interessadas podem incluir os servidores, gestores, cidadãos, órgãos e instituições, empresas, sociedade, outros níveis de governo, dentre outros.*

**A gestão da mudança de forma integrada com a gestão do projeto proporciona benefícios percebidos tanto pelos gestores como pelos servidores. Confira alguns destes:**



### **Aos servidores:**

- clareza dos resultados esperados;
- sentimento de pertencimento;
- oportunidade de participar e contribuir em projetos importantes;
- aprendizado e crescimento;
- reconhecimento.

### **Aos gestores:**

- agilidade no alcance dos resultados;
- engajamento dos servidores com o projeto;
- foco em temas prioritários;
- otimização no uso de recursos, inclusive financeiros.

Aos líderes e gestores cabe ainda um papel especial nessa jornada, o de promover o propósito dos projetos, engajar os servidores e as partes interessadas e, sobretudo, ajudar na compreensão de que a mudança não é somente técnica (ferramentas, formulários, sistemas e outras), mas também emocional e comportamental (humana).



# Considerações finais

O Grupo de Trabalho de Gestão de Projetos no Setor Público tem como objetivo a promoção e disseminação de boas práticas de gestão de projetos nas diferentes esferas da administração pública e do terceiro setor.

A publicação Fundamentos Básicos para a Gestão de Projetos no Setor Público é uma contribuição dedicada a criar as bases para a melhor compreensão e adoção de conceitos e práticas que intensifiquem melhores resultados nas iniciativas estratégicas, e na melhoria de processos por meio da implementação e gestão de projetos.

**Saiba mais acessando**

**[www.pmir.org.br/projetospublicos](http://www.pmir.org.br/projetospublicos)**



