

# GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO

*Práticas Mínimas Recomendadas*



# SUMÁRIO

O PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI® .....	03
OS DESAFIOS DO SETOR PÚBLICO .....	04
PROPOSTAS DO PMIRS .....	06
1. <i>ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS ESTRATÉGICO</i> .....	08
2. <i>ESTRUTURA DE GOVERNANÇA</i> .....	09
3. <i>METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS ORGANIZACIONAL</i> .....	10
4. <i>GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS</i> .....	11
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	12

# O PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI®

O Project Management Institute (PMI®) é hoje a principal e a maior associação mundial de profissionais de gerenciamento de projetos, entidade que trabalha há meio século para reunir e compartilhar as melhores práticas em gerenciamento de projetos, através de um conjunto robusto de normas e padrões.

A Instituição está presente em mais de 208 países e territórios, distribuída em 283 capítulos ou sedes locais (PMI Today, 2016). No Brasil, somos 15 capítulos, e o PMIRS é um dos mais antigos, completando hoje 15 anos de existência, com um quadro de associados das mais diferentes áreas de atuação.

Acreditamos que a profissão de gerenciamento de projetos é um dos elementos fundamentais para

garantir a competitividade sustentada das organizações, tanto públicas como privadas. Nosso entendimento é sustentado por evidências de organizações que praticam essas boas práticas e conseguem atingir elevado nível de governança, maturidade e resultados, assegurando assim maior efetividade na entrega dos benefícios decorrentes de seus projetos.

Segundo o Relatório *Pulse of the Profession 2016* do PMI, as organizações perdem, em média, 122 milhões de dólares para cada 1 bilhão investido em iniciativas estratégicas devido ao seu baixo desempenho no gerenciamento de projetos, programas e portfólio.

# OS DESAFIOS DO SETOR PÚBLICO

Os desafios enfrentados pelos gestores públicos, em todas as esferas da administração, podem ser resumidos pela responsabilidade de agregar o maior número de benefícios com um conjunto de recursos normalmente restrito. Isso exige enormes esforços para traçar estratégias que permitam a melhor alocação desses recursos entre as mais diversas prioridades apontadas pela sociedade.

A preocupação com projetos no setor público sempre esteve entre as prioridades do PMI, e uma de suas maiores conquistas recentes foi conseguir que o governo americano promulgasse, em 2015, o Programa de Melhoria da Gestão e Responsabilidade Fiscal (PMIAA – *The Program Management Improvement Accountability Act*). Essa legislação foi desenvolvida por membros do Congresso dos Estados Unidos em conjunto com profissionais

do PMI, e tem como objetivo, entre outros, a padronização da abordagem em todas as agências da esfera federal dos conceitos de Projetos, Programas e Portfólios. Para isso, um dos elementos fundamentais foi a definição de planos de carreiras para Gerentes de Projetos, definindo claramente habilidades e responsabilidades.

O PMIRS tem acompanhado os esforços de aperfeiçoamento dos planos em diferentes esferas de governo, importante balizador para todas as áreas da administração pública no Rio Grande do Sul. O processo de estruturação das ações do Governo Estadual e de alguns Municípios através de Programas já denota um alinhamento com as melhores práticas e padrões editadas pelo PMI há muitos anos. Particularmente relevante é ter-se presente que “*em um momento de crise,*

# OS DESAFIOS DO SETOR PÚBLICO (cont.)

*planejar é uma atividade essencial, pois permite que se tracem os melhores caminhos a serem trilhados.” (PPA RS 2016-2019, p.15).*

É justamente esse esforço de planejamento que vai garantir o desdobramento da estratégia de Governo nos projetos e programas mais adequados para produzir os benefícios desejados para a sociedade. A adoção integral de padrões de gerenciamento de projetos, como os editados pelo PMI, e o incondicional apoio do executivo (Governador e Prefeitos) são decisivos nesse processo.



# PROPOSTAS DO PMIRS

Tomando por referência os avanços já registrados no Planejamento Plurianual do RS, mas buscando resultados aplicáveis igualmente às esferas municipais, o PMIRS conduziu um aprofundado estudo realizado por um grupo de experientes filiados voluntários que chegou às conclusões que seguem. Sabemos também que iniciativas já foram realizadas ou estão em curso no Governo do Estado e em alguns municípios, as quais poderão já estar

eventualmente alinhadas com algumas de nossas proposições.

O Guia de Gerenciamento de Projetos Organizacional (OPM), editado pelo PMI, deve ser considerado como elemento referencial no esforço de garantir o alinhamento de todos os projetos com os objetivos estratégicos do Estado.



# PROPOSTAS DO PMIRS (cont.)

Inúmeras atividades deveriam estar associadas a cada um desses pilares, conforme mostrou nosso estudo, mas elencamos aqui aquelas que nos pareceram mais relevantes.

Sendo assim, o PMIRS propõe quatro itens básicos, ou pilares, que deveriam ser seguidos pela Administração Pública de forma a melhorar o atingimento dos resultados de projetos públicos no nosso Estado e seus Municípios:

- um Escritório de Gerenciamento de Projetos Estratégico (EGPE);
- a consolidação de uma estrutura de governança;

- o desenvolvimento e a consolidação de uma metodologia de gerenciamento de projetos organizacional envolvendo todos os órgãos de governo e baseado nas práticas e padrões existentes;
- o desenvolvimento das competências de gerenciamento de projetos em todas as áreas da administração.



# 1. ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS ESTRATÉGICO (EGPE)

Governos, nas esferas estadual e municipal, devem possuir uma estrutura de cunho estratégico, responsável pela implementação de toda a abordagem de gerenciamento de projetos organizacional, capaz de garantir o permanente alinhamento dos programas e projetos com os objetivos estratégicos do Estado ou do Município. Há iniciativas na administração estadual que já realizam algumas dessas atividades, além de iniciativas semelhantes em alguns municípios. Entendemos que essa estrutura, existente ou não, deve ser avaliada, reforçando, em particular:

- a centralização e o apoio técnico necessários para a captação de recursos para os projetos do Estado e Municípios;
- a estruturação de um plano de comunicação eficaz (interno e externo) que garanta o reconhecimento desse órgão, dos modelos e ferramentas adotados e a troca de informações entre ações no âmbito de toda a administração pública.
- a instrumentalização, infraestrutura e recursos adequados para o gerenciamento dos programas e projetos.



## 2. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Estrutura de decisão, apoiada por métodos e sistemas através dos quais os projetos são definidos, autorizados e monitorados, em especial aqueles prioritários e estratégicos para a Administração Pública.

Deverá garantir também, entre outros pontos:

- definição clara de papéis e responsabilidades dos patrocinadores e agentes tomadores de decisão, relativas à direção de projetos e programas;
- definição clara do Gerente de Projeto responsável pelo gerenciamento das atividades necessárias à execução dos projetos;
- redução da burocracia interdepartamental;
- estabelecimento de planos de integração entre todos os departamentos e secretarias, em especial para os projetos prioritários;
- alinhamento entre estratégia e ações a serem implementadas, bem como a avaliação dos resultados finais gerados por cada projeto ou programa, em termos de indicadores de resultado para a população (gerenciamento do portfólio de ações governamentais).



### 3. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS ORGANIZACIONAL

Sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras utilizadas no trabalho com programas e projetos, para atender as especificidades de projetos no setor público e garantir os desejados benefícios.

Deverá garantir também, entre outros pontos:

- consolidação de um modelo de gestão de projetos único e simplificado;
- estruturação da atividade de preparação para Contratações e Gestão de Contratos para Projetos;
- estabelecimento da avaliação de maturidade prévia de um projeto antes da sua implementação;
- infraestrutura e recursos adequados;
- a existência de justificativa de negócio para cada projeto e programa que deixe claro os benefícios visados com aquele investimento.



# 4. GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Práticas que garantam o desenvolvimento de programas de capacitação em gerenciamento de projetos, a valorização profissional, a motivação dos servidores e a disponibilização de profissionais com habilidades e experiências adequadas para a melhor condução dos projetos no setor público.

Deverá garantir também, entre outros pontos:

- a formalização da função Gerente de Projetos e de outras funções relacionadas (Gerente de Programas, Gerente de Portfólio, entre outras), com autonomia e limites de alçada, nomeado por critérios técnicos;
- a qualificação do Gerente de Projetos nas habilidades recomendadas pelo PMI;

- a definição de equipes de projeto dedicadas;
- o estabelecimento de programas de valorização e motivação das equipes.



# CONSIDERAÇÕES FINAIS

O PMIRS tem a convicção de que pode ser um canal efetivo para auxiliar na escolha dos melhores caminhos para a customização do gerenciamento de projetos na administração pública.

O conhecimento acumulado pelo PMI no desenvolvimento, implantação e uso das melhores práticas de gerenciamento de projetos pode trazer maiores e melhores resultados em todas as recomendações enumeradas neste documento.

Todo o esforço disponibilizado por nossos voluntários nesta sinergia com a administração pública tem como objetivo consolidar nossa Missão de *“Promover e valorizar o Gerenciamento de Projetos, apoiando a profissão, a sua adoção, maturidade e excelência no Rio Grande do Sul”*, em consonância com nossa Visão de que *“Organizações do Rio Grande do Sul inteiro irão abraçar, valorizar e utilizar o Gerenciamento de Projetos, atribuindo seu sucesso a ele”*.



Voluntários do PMIRS que trabalharam na concepção deste material:

#### COORDENAÇÃO

Marco Antônio Kappel Ribeiro

#### GRUPO DE TRABALHO

Adilson Pize, PMP

Carolina Möbus, PMP

Claudio Kuyven, PMP

Fernanda Bocoli, PMP

José Ignacio Jaeger Neto, PMP

Juliano Reis, PMP

Márcio Vieira, PMP

Marcos André Deboni, PMP

Paulo Keglevich de Buzin, PMP, PBA

Rogério Dorneles Severo, PMP

#### EDIÇÃO

Cássio Stedetn, PMP

#### REVISÃO

Antônio Pasa

Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil  
2016

## Diretoria do PMIRS – Gestão 2015 /2016

#### PRESIDENTE

Thiago Regal da Silva, PFMP, PMP

#### PRESIDENTE EX-OFÍCIO

André Vicente Voltolini

#### VP DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E MARKETING

Marco Antônio Kappel Ribeiro

#### VP DE VOLUNTARIADO

Rita Tomilin, PMP

#### VP DE GOVERNANÇA E FINANÇAS

Samuel Dall'Agnol, PMP

#### VP DE FILIAÇÃO

Guilherme Souto, PMP

#### VP DE EXPANSÃO E BRANCHES

Leandro Vignochi, PMP

#### VP DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Alex Sandro Machado da Rosa, PMP



**PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE**  
PMIRS – RIO GRANDE DO SUL, BRAZIL CHAPTER  
ESCRITÓRIO DE COMUNICAÇÃO

TECNO PUC – Avenida Ipiranga 9981  
Porto Alegre – Rio Grande do Sul – Brasil

FALE CONOSCO!  
+55 51 3319 1757  
[comunicacao@pmirs.org.br](mailto:comunicacao@pmirs.org.br)

Copyright© PMIRS

O uso, divulgação e/ou reprodução são autorizados desde que citada a propriedade intelectual do PMIRS.