

APRESENTAÇÃO DA PRÁTICA

GESTÃO DE PORTFÓLIOS DE PROJETOS

RELATOR

Ana Cristina Wollmann Zornig Jayme

RESPONSÁVEIS

Ana Cristina Wollmann Zornig Jayme - 3350-8628 - ajayme@pmc.curitiba.pr.gov.br - SEPLAN –

RELATO DA PRÁTICA

Resumo

A gestão do portfólio de programas e projetos da PMC (Plano de Governo), de responsabilidade da SEPLAN - Secretaria de Planejamento e Coordenação, tem por objetivo integrar o planejamento estratégico, a programação do setor público e o orçamento, bem como sua viabilização, a partir da articulação com os vários gestores das secretarias e órgãos do governo municipal.

Para facilitar esta tarefa, a SEPLAN conta com o apoio do Grupo Funcional de Planejamento, Orçamento e Finanças, composto pela SEPLAN, IMAP, SMF e IPPUC, que tem função de deliberação e validação, e onde cada órgão integrante também tem atribuição específica de acordo com sua missão.

A SEPLAN tem atuado, no que diz respeito à gestão de portfólio, com duas grandes estratégias. Uma focada no aperfeiçoamento e realinhamento do Plano de Governo, e outra voltada para a programação orçamentária (elaboração da LDO e da LOA), com vistas à adequada alocação de recursos conforme prioridades definidas.

No acompanhamento das ações do Plano de Governo e dos processos orçamentários, têm sido realizadas reuniões e ciclos de discussão com vários grupos de trabalho, com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento dos programas e projetos, prover direção e decisão estratégicas, identificar novas oportunidades e alternativas de viabilização dos compromissos assumidos, detectar gargalos estratégicos e fazer articulações necessárias para garantir o uso dos recursos previstos no exercício vigente.

As questões estratégicas resultantes desses ciclos são levadas ao Prefeito para deliberação. Essas decisões tomadas são retornadas para as Secretarias a fim de que possam finalizar e ajustar suas diretrizes e suas propostas.

Todo este movimento tem se demonstrado como uma importante oportunidade para o aperfeiçoamento da gestão do município, além de envolver um número crescente de profissionais da PMC. Tem sido um exercício de aprendizagem organizacional, da capacidade de avaliação e de autocrítica sobre as ações do governo municipal, na busca de ampliação de efetividade.

CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR

Apesar da visão estratégica do plano de governo, dos programas e projetos estarem delineados em 2005, havia alguns aspectos a aperfeiçoar na integração dos planos e projetos com a programação do setor público e o processo de orçamentação. No início de 2006, foi criada a Secretaria Municipal de Planejamento e Coordenação SEPLAN, de caráter extraordinário, e como secretaria, ligada diretamente ao Gabinete do Prefeito, com a finalidade de implantar um processo integrado de planejamento municipal que englobasse as diversas dimensões desse processo. No caso, o planejamento

estratégico, a programação de setor público e o orçamento, bem como sua viabilização, a partir da articulação com os vários gestores das secretarias e órgãos do governo municipal.

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

A SEPLAN tem atuado, no que diz respeito à gestão de portfólio, com duas grandes estratégias. Uma focada no aperfeiçoamento e realinhamento do Plano de Governo, e outra voltada para a programação orçamentária (elaboração da LDO e da LOA), com vistas à adequada alocação de recursos conforme prioridades definidas.

Aperfeiçoamento e Realinhamento do Plano de Governo

- Categorização e Priorização

No sentido de focalizar os programas e seus projetos numa perspectiva mais estratégica e gerencial, uma das primeiras ações da SEPLAN foi realizar alguns ajustes no Plano de Governo. O primeiro passo foi compreender o perfil do portfólio dado até aquele momento e para tanto se utilizou de um sistema de classificação sugerido por Kezner (2006).

A classificação foi elaborada a partir da análise dos secretários e dos técnicos do Grupo Funcional de Planejamento, Orçamento e Finanças. O resultado obtido demonstrou que havia coerência e equilíbrio no portfólio, considerando a realidade do setor público.

Os gráficos são reflexos da característica do setor público que possui uma série de ações rotineiras e serviços que precisam ser mantidos, mas que sempre podem ser aprimorados. No entanto, também são coerentes considerando que Curitiba é reconhecida por desenvolver soluções criativas e inovadoras. 19% dos projetos do portfólio está relacionado à inovação. Em média, as empresas investem em torno de 8% de seu orçamento em inovação.

Num processo mais aprofundado de análise, realizou-se uma priorização, elencando os projetos mais importantes e estratégicos para a cidade, a partir de sete critérios estabelecidos:

- Impacto/ Relevância social: solução de problemas/ questões de natureza urbana, ambiental, social e econômica que afetam à população e a cidade.
- Urgência: está associada à necessidade de curto prazo (dois anos) e relacionada a risco/ insalubridade à população, desgaste político de altas proporções (perda de credibilidade) e gastos futuros de grande monta.
- Sobrevivência de serviços essenciais à cidade e a população: garantir a continuidade com qualidade, atendendo à demanda manifesta ou necessidades.
- Inovação: representam projetos ou ações de inovação técnica ou produtos voltados à próxima geração que agregam valor diferencial e de sustentabilidade à cidade.
- Demandas expressas da população: projeto demandado pela população expresso em pesquisas, consultas e audiências públicas.
- Viabilidade política: capacidade política (alianças) de produzir, operacionalizar e sustentar o projeto.
- Visibilidade política: o projeto traduz-se em satisfação da clientela e sustentabilidade política. Agrega satisfação expressa da população.

Vale ressaltar que, os aspectos financeiros dos projetos não foram avaliados, para que a variável custo não interferisse na primeira fase de análise.

Um grupo de técnicos com grande experiência e visão sistêmica da cidade, dos diversos órgãos e secretarias, foi convidado para realizar a análise de priorização dos projetos. A técnica utilizada foi similar à técnica do grupo nominal, mas ao invés de arbitrar uma pontuação total para ser distribuída pelos projetos de acordo com a prioridade, foi estabelecido que do conjunto total dos projetos, deveriam ser rankeados por critério.

Para evitar distorções nesta análise, decidiu-se que os projetos depois do ranking receberiam pontos, conforme quadro a seguir:

- Ajustes no Plano de Governo

O ajuste do PG pautou-se por:

- Registro mais adequado das ações que vêm sendo efetivamente realizadas;
- Registro de novas oportunidades de realização e novas estratégias;
- Adequação de redação;
- Remanejamento de ações para diferentes projetos;
- Aglutinação de programas dada a similaridade ou convergência de objetivos;
- Viabilidade técnica/ política dos projetos;
- Adequação à realidade orçamentária / financeira do município.

Uma das características do portfolio é que ele agrupa projetos que são da rotina da prefeitura com os oriundos dos compromissos da campanha.

Do conjunto dos programas e projetos remanescentes, foram destacados aqueles que representam as prioridades para acompanhamento e monitoramento mais intenso pela SEPLAN, quer porque concentram investimentos, quer pelo destaque que receberam em cada um dos critérios avaliados.

A SEPLAN conta com o apoio do Grupo Funcional de Planejamento, Orçamento e Finanças, composto pela SEPLAN, IMAP, SMF e IPPUC, que tem função de deliberação e validação, e onde cada órgão integrante também tem atribuição específica de acordo com sua missão.

No âmbito do Grupo Funcional de Planejamento, Orçamento e Finanças estão sendo definidos padrões metodológicos e ferramentas a serem adotadas na gestão dos programas e projetos. O IMAP tem proporcionado capacitação continuada a todo nível gerencial da prefeitura, para dar suporte a esse processo e apoio para uso dos padrões metodológicos e ferramentas. A prefeitura está estudando a aquisição de um sistema de Business Intelligence para criação de uma sala de situação que permita acompanhamento global e apóie a tomada de decisões.

- Monitoramento do Plano de Governo

Sem prejuízo do exercício das funções de cada Coordenador e dos órgãos, a SEPLAN passa a exercer a função de Unidade Gestora do Plano de Governo. No exercício desse papel é sua prerrogativa buscar a melhor decisão para a composição do orçamento de cada programa, passo a passo, em

articulação permanente com as secretarias e órgãos do governo municipal e com o Gabinete do Prefeito, bem como monitorar seu andamento.

Para tanto, uma das práticas tem sido a promoção de ciclos de reuniões e discussões com as secretarias. Estas reuniões têm servido para acompanhar o desenvolvimento dos programas e projetos, prover direção estratégica e decisões, identificar novas oportunidades e alternativas de viabilização dos compromissos assumidos, detectar gargalos estratégicos e fazer articulações necessárias para garantir o uso dos recursos previstos no ano fiscal vigente. Neste ano, o foco tem sido nos recursos de investimentos.

As questões estratégicas resultantes dos ciclos de discussões são levadas ao prefeito para deliberação. As decisões tomadas são retornadas para as secretarias a fim de que possam finalizar e ajustar suas propostas e sua programação orçamentária.

Programação Orçamentária

Em cada uma das etapas do processo orçamentário - LDO e LOA, a prática de ciclos de reuniões e discussões também foi utilizada. Além dos ciclos, trabalhou-se com o estabelecimento de tetos orçamentários para as secretarias e órgãos no momento da elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias. Esta prática representou ganhos para a administração, seja pelo alinhamento das ações e metas propostas com a realidade financeira do município, seja pela confirmação das ações e metas na Lei Orçamentária Anual de 2007 delineando assim um orçamento-verdade. Muito aquém do desejável, mas um orçamento-verdade.

Neste movimento, de forma intencional, envolveu-se um grande número de profissionais da PMC, da área técnica e financeira para que pudessem em conjunto analisar criticamente suas ações e metas, e por consequência realizar uma adequação.

Foi possível observar como resultados deste processo de trabalho:

- Ampliação do conhecimento sobre a importância do orçamento e sua técnica;
- Explicitação mais adequada de ações realizadas ou a realizar pela municipalidade, e que não estavam ainda expressas.

Ainda neste contexto, a SEPLAN vem realizando um trabalho com as secretarias e órgãos, no sentido de aprimorar o cronograma de desembolso dos investimentos propostos, na perspectiva de ampliar a capacidade de realização e concretização dos investimentos ao longo do ano em que estão previstos. Na prática, isto significa um trabalho prévio com todos para antecipar e garantir pré-requisitos para a execução, tais como, a elaboração de projetos arquitetônicos e de engenharia, questões relativas a desapropriação de imóveis para construção dos equipamentos, assegurando assim a licitação de parte dos investimentos já no primeiro quadrimestre, evitando o acúmulo de processos licitatórios no final do ano e portanto sincronizando e otimizando a capacidade de execução da PMC.

Todo este movimento tem se demonstrado como uma importante oportunidade para o aperfeiçoamento da gestão do município. Tem sido um exercício de aprendizagem organizacional, da capacidade de avaliação e de autocrítica sobre as ações do governo municipal, buscando ampliar a efetividade dos gastos públicos. Merece destaque o número de técnicos que foram envolvidos neste processo e que vêm apropriando-se mais da prática orçamentária, além daqueles já tradicionalmente envolvidos na questão.

Não é ainda um processo consolidado, mas em melhoria contínua. Uma das questões que colabora para o sucesso é o aumento gradativo da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos ano após ano. O processo em curso em Curitiba, que se iniciou há 10 anos, é parte importante de uma estratégia global e vitoriosa de melhoria da capacidade de governar a cidade.

RECURSOS UTILIZADOS

Recursos humanos, Sistema de Acompanhamento do Plano de Governo - SAGA V2, PO Notes

RESULTADOS OBTIDOS

O resultado foi um Planejamento Orçamentário mais enxuto e mais realista, por meio da participação de todos os envolvidos, coordenado pela SEPLAN com o suporte do Grupo Funcional de Planejamento, Orçamento e Finanças.

Outro resultado importante é a aproximação do corpo técnico das secretarias com os núcleos financeiros no processo orçamentário, ampliando o conhecimento sobre este tema.

LIÇÕES APRENDIDAS

Investimento no processo de comunicação entre as secretarias e ciclos de discussões conjuntas com a participação de representantes da SEPLAN, SMF, IPPUC e IMAP.

A prática de gestão de portfólio é relativamente nova, seja no setor público e privado. Apenas 31% das organizações de alto desempenho utilizam esta prática que bem estruturada representa diferencial competitivo, aprimora a intersetorialidade e a integração e permite o atingimento dos objetivos mais rapidamente.