

## PRÁTICA

### O ESCRITÓRIO DE PROJETOS DA SUPERINTENDÊNCIA CENTRAL DE PLANEJAMENTO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DOS PROJETOS PRIORITÁRIOS DO PAI

**Secretaria/Órgão:** Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento / SEGPLAN

**Estado/Cidade de Origem:** Goiânia/GO

**Autor:** Vânia de Carvalho Marçal Bareicha

**Telefone/e-mail:** (62) 3201-5723 – vania-cmb@segplan.go.gov.br

**Área de atuação:** Gestão e Planejamento

**Período de execução:** Abril/2012 até o momento

#### Resumo:

A prática fundamenta-se nas atribuições da Superintendência Central de Planejamento da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento do Estado de Goiás (SEGPLAN), por meio da Gerência do Escritório de Projetos Estruturantes, a qual exerce papel fundamental na Modernização da Administração Pública do Estado de Goiás. A implantação desse processo em 2012, teve como pressuposto de ação a priorização de uma boa carteira de projetos através da criação do Plano de Ação Integrada de Desenvolvimento – PAI. Assim, estimulou-se a adoção de um método sistemático para efetivar a execução dos projetos prioritários, disponibilizou ferramentas de gestão como o Painel de Projetos Prioritários constante na Sala de Situação do Exmo. Senhor Governador e, ao mesmo tempo, subsidia à Alta Administração informações estratégicas para tomada decisões mais acertadas que garantem continuamente maior entrega de resultados para a sociedade goiana.

#### Descrição da situação anterior à prática:

1. Não havia gerenciamento intensivo das prioridades governamentais;
2. Os órgãos não realizavam planejamento de escopo, prazos e custos por projetos. O planejamento era no nível de Programa/Ação;
3. A cultura do gerenciamento de projetos não era conhecida pela maioria dos órgãos e entidades estaduais;

4. Não havia uma ferramenta corporativa de Gerenciamento de Projetos;
5. Não havia no Estado de Goiás uma metodologia de gerenciamento de projetos definida;
6. A Alta Administração não possuía informações estratégicas sobre as prioridades governamentais;
7. Não havia o ciclo de monitoramento com reuniões periódicas para solução de entraves dos projetos.

#### **Descrição Detalhada da prática:**

Com o surgimento do PAI – Plano de Ação Integrada de Desenvolvimento, aumentou a necessidade da máquina administrativa estadual apresentar uma dinâmica diferente na resposta do Governo às necessidades da sociedade.

O PAI permitiu a todos os integrantes da administração pública estadual e, principalmente, à sociedade, transparência na execução das ações governamentais a partir do momento em que poderão ser acompanhadas as etapas e seus resultados dos principais projetos governamentais.

Composto de 40 programas prioritários desdobrados em um conjunto de ações impactantes, integrando seis áreas: Economia, Social, Infraestrutura, Desenvolvimento Regional, Gestão, Institucional e Comunicação, os programas receberam o “Selo de Prioridade” revestindo de prioridade máxima tais projetos para obtenção máxima de resultados de grande importância ao desenvolvimento do Estado de Goiás.

Nesse contexto de programas prioritários e na busca de resposta mais rápida para a sociedade, viu-se a necessidade de um monitoramento intensivo na execução dos programas do PAI. A Superintendência Central de Planejamento (SUCEP), por meio da Gerência do Escritório de Projetos Prioritários (GEPES) ficou responsável pela etapa de MONITORAMENTO INTENSIVO (**Efetividade, Monitoramento e Gerenciamento da Carteira de Projetos**). Então, a partir de 2012, o Governo do Estado de Goiás adotou uma metodologia de gerenciamento de projetos para implementação dos projetos prioritários que compõem o PAI - Plano de Ação Integrada de Desenvolvimento.

Os Programas Prioritários do PAI exigem um acompanhamento próximo dos aspectos que compõem a disciplina de gerenciamento de projetos, como escopo bem definido, acompanhamento

de cronograma, custos planejados e realizados, uso dos recursos disponíveis, avaliação dos riscos envolvidos. Este trabalho é realizado pela Gerência do Escritório de Projetos, em conjunto com os responsáveis pelos projetos nos diversos Órgãos da Administração Pública.

A gestão da Carteira de Programas do PAI envolve um processo dinâmico de avaliação, seleção e priorização, de forma que somente os mais estratégicos sejam desenvolvidos. Foi definido um portfólio envolvendo programas do **PAI AMBIENTAL, PAI ENFRENTAMENTO ÀS DROGAS, PAI CRIANÇA E ADOLESCENTE e PAI GESTÃO**, constituindo uma carteira de 144 projetos prioritários que atualmente recebem o gerenciamento intensivo.

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos é um instrumento para que os gestores públicos realizem o planejamento, execução e controle das ações previstas nos Programas do PAI – Plano de Ação Integrada de Desenvolvimento. Com este trabalho, a Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento, por meio da Superintendência Central de Planejamento, espera ajudar os administradores públicos a realizarem seus projetos, constituindo uma forma prática de trabalho e com resultados imediatos para a alta administração e a sociedade goiana.

Para o gerenciamento dos Programas Prioritários do PAI, são utilizadas as melhores práticas em gerenciamento de projetos de acordo com o *PMI – Project Management Institute*. De acordo com o Guia PMBOK, “boa prática” significa que existe um consenso geral de que a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar as chances de sucesso de muitos projetos.

O monitoramento Intensivo dos Programas do PAI conta com uma estrutura de Apoio às suas atividades. Para cada Programa/projeto estabelecido como prioritário, há uma equipe de trabalho composta por: Dirigente do órgão, Líder do Programa/Projeto (no órgão), Equipe de execução do Projeto (no órgão) e Monitor do Projeto: membro da equipe do Escritório de Projetos (Central de Planejamento – SEGPLAN). Os processos de gerenciamento são raramente eventos distintos ou que ocorre uma única vez. São atividades sobrepostas que ocorrem ao longo de todo o projeto. A saída de um processo, em geral, torna-se uma entrada em outro processo ou é uma entrega do projeto.

## **CICLO DE MONITORAMENTO**

Para viabilizar o adequado acompanhamento da execução dos projetos é necessário um modelo de governança que estabeleça o grupo dos envolvidos, seus papéis, relacionamento, responsabilidades, níveis de decisão e controle relacionados aos projetos prioritários. Além disso, inclui pontos como a relação entre grupos e atores ou ainda, a abertura maior ou menor para a participação de partes interessadas externas ou de distintas esferas de poder.

## **MONITORAMENTO DAS AÇÕES**

O monitoramento dos projetos prioritários trata da coleta de informações a execução das etapas estabelecidas no Plano de Ação. Pode compreender períodos semanais, quinzenais ou mensais. O padrão adotado é mensal, podendo ocorrer variações de acordo com a necessidade do órgão responsável pelo projeto.

- **Coleta de informações junto ao órgão:** esta etapa ocorre entre 20º dia e o último dia útil do mês.
- **Atualização dos resultados do monitoramento:** até o 5º dia útil do mês subsequente ao monitoramento, as informações enviadas pelos órgãos são validadas e lançadas na ferramenta de Gerenciamento de Projetos.
- **Apresentação dos resultados** – a partir do 5º dia útil do mês subsequente ao monitoramento, as informações são apresentadas no Painel de Projetos Prioritários e relatórios de acompanhamento do desempenho dos projetos disponibilizados para auxílio às tomadas de decisão.
- **Realização de reuniões periódicas de monitoramento** - no ciclo de monitoramento destes projetos, inclui-se um modelo de reuniões periódicas, nas quais são avaliadas estratégias da Gerência do Escritório de Projetos, planejamento do monitoramento, capacidade de execução, e alinhamento e análise do desempenho real das ações prioritárias. A seguir está ilustrado o ciclo:

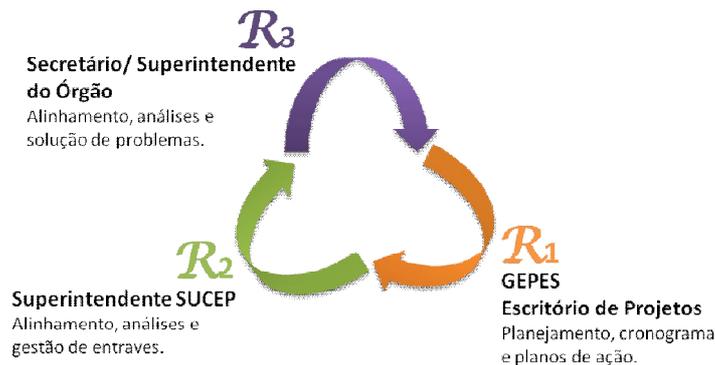


Figura 7 – Ciclo de Reuniões - Fonte: Própria

Na **R1 (Reunião um)**, de periodicidade semanal, a equipe da Gerência do Escritório de Projetos analisa as ações estratégicas a serem implementadas nos projetos prioritários do PAI, estabelece cronogramas e planos de ações do monitoramento. Na **R2 (Reunião dois)** são apresentadas informações do monitoramento ao Superintendente da Central de Planejamento oferecendo-lhe subsídios para análise e avaliação das ações do Escritório relativas ao monitoramento dos projetos prioritários do PAI, além de orientar a gestão de entraves contidos nos projetos. Esta reunião tem periodicidade mensal e acontece entre os dias 10 e 20 de cada mês. Finalizando o ciclo, a **R3 (Reunião três)** visa informar ao Secretário (a) ou Superintendente do Órgão responsável pelo projeto monitorado, resultados do monitoramento, apresentando o desempenho do escopo, prazo e custos dos projetos para tomada de decisão e para a solução de possíveis entraves. Esta reunião tem periodicidade mensal e acontece entre os dias 10 e 20 de cada mês, após a realização da R2.

### **PMO COMO FERRAMENTAS DE GESTÃO, DIVULGAÇÃO E AVALIAÇÃO**

A idéia principal é garantir que as decisões tomadas em nível estratégico de Governo, tenham seguimento e sejam operacionalizadas nos níveis gerenciais e operacionais, alinhando as prioridades de Governo em todos os níveis organizacionais.

- **FERRAMENTA DE GESTÃO**

O EPM – Enterprise Project Management é a ferramenta utilizada para a realização do gerenciamento dos projetos dos prioritários do PAI, contendo um ambiente de geração de Relatórios Gerenciais e o Site do Projeto.

• **FERRAMENTA DE DIVULGAÇÃO E AVALIAÇÃO**

O Painel de Projetos Prioritários do PAI com Indicadores de Desempenho dos Projetos para tomada de decisão. Dentre todas as ferramentas, destacamos o Painel de Projetos Prioritários, pois ele faz parte da Sala de Situação do Exmo. Senhor Governador.



Figura 9 – Painel de Projetos Prioritários do PAI – Fonte: SEGPLAN/SUCEP

Este painel é uma poderosa ferramenta de gestão estratégica que permite a definição, o gerenciamento das prioridades governamentais e inserção das informações na Agenda Estratégica da Sala de Situação. Através dele é possível, à Alta Administração, gestão de informações estratégicas, garantindo a devida execução do ciclo de monitoramento proposto pelo Escritório de Projetos e ainda subsidiando as tomadas de decisão com informações detalhadas das prioridades governamentais. Além disso, é possível fazer gerar encaminhamentos oriundos das reuniões periódicas facilitando a solução de problemas de entraves através de um acompanhamento sistemático das deliberações feitas. É importante ressaltar que a Sala de Situação hoje possui 3 agendas estratégicas disponíveis: a do Plano de Governo, a de Processos e Aquisições e a de Projetos Prioritários do PAI.

## Resultados Alcançados:

Atualmente, 91,65% da Carteira de Projetos priorizada pelo Governo é gerenciada pelo Escritório de Projetos, no entanto, foi pactuado com a Superintendência de Acordo de Resultados, uma meta de atingir 90% da carteira até o final de 2014. Mas, além do alcance deste índice relevante, há outros resultados a considerar:

- Estruturação do Escritório de Projetos com equipe capacitada em Gerenciamento de Projetos;
- Metodologia de Gerenciamento de Projetos definida e adaptável a qualquer tipo de projeto do Governo;
- Disseminação da Cultura de Gerenciamento de Projetos nos órgãos envolvidos: SEMARH, SES, SECT e SEGPLAN;
- Ferramenta de Gerenciamento de Projetos customizada, implantada e disponível aos órgãos envolvidos com o tema;
- Ferramentas de Avaliação disponíveis à Alta Administração (Relatórios Gerenciais e Painel de Projetos de Prioritários);
- Priorização de projetos pela Alta Administração (PAI AMBIENTAL, PAI ENFRENTAMENTO ÀS DROGAS, PAI CRIANÇA E ADOLESCENTE e PAI GESTÃO (Vapt-Vupts));
- Acompanhamento, gerenciamento intensivo e disponibilização de informações de **144 Projetos**

### **Prioritários.**

Assim, é possível visualizar que a sistemática de Gerenciamento dos Projetos Prioritários do PAI é uma experiência inovadora e desafiadora à administração pública do Estado de Goiás pois induz a uma qualificação do processo de planejamento dos projetos durante sua fase de execução, identifica problemas que devem ser superados, propõe soluções e ações para assegurar a plena implantação, dentre outros resultados para a administração relacionados a um grande conjunto de programas e projetos governamentais. E, de um ponto de vista geral, promove uma melhora na coordenação e articulação intragovernamental.

Além disso, esta experiência exitosa da Gestão Pública Goiana permite que o Estado de Goiás alcance a gestão por resultados voltada para o cidadão, tornando-se uma ferramenta de gestão poderosa e oferecendo à Alta Administração um maior apoio às tomadas de decisões através da disponibilização contínua de informações dos Programas por meio de: Painel de Projetos Prioritários do PAI, Ciclos periódicos de reuniões de avaliação dos projetos, Relatórios diversos com informações da execução dos projetos e Relatórios diversos sobre a execução física e financeira dos projetos.

Para a implantação desta nova estrutura de controle, a equipe fundamentou-se em duas premissas: focar poucos projetos e intervir com mais profundidade no planejamento e na gestão operacional dos mesmos

permitindo alcance da gestão por resultados voltada para o cidadão. Nestas circunstâncias, dificuldades foram encontradas:

- Resistência à implantação das práticas de Gerenciamento de Projetos nos órgãos.
- Política dinâmica impactando na definição das prioridades governamentais.
- Dificuldade de extrair informações junto aos órgãos.
- Falta de Recursos Financeiros para a execução dos projetos.
- Falta de Recursos Humanos capacitados em Gerenciamento de Projetos para o gerenciamento dos projetos.
- Burocracia excessiva nos processos no Estado impactando negativamente no cumprimento dos prazos definidos para os projetos.

Sendo assim, trata-se de um trabalho de caráter de gestão de entraves intragovernamentais e de apoio na articulação dentro dos órgãos na busca da gestão por resultados voltados ao cidadão. Neste contexto, o Escritório de Projetos Prioritários se tornou uma estrutura estratégica dentro da Secretaria de Gestão e Planejamento.

Para finalizar, é importante ressaltar que a aplicação das práticas de gerenciamento de projetos nos Programas do PAI, gerou um aumento significativo da cultura organizacional relacionado ao tema gerenciamento de projetos, melhorando a gestão dos projetos, com agregação e uniformidade de informações, e impacto positivo percebido, através dos resultados obtidos e entregues à população goiana.