



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



A METODOLOGIA DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA MONITORAMENTO DAS METAS PRIORITÁRIAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Patrícia Maria Pontual de Lucena¹
Luisa Silvana de Oliveira Souza²
Anna Manuelle Cunha de Oliveira³

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este trabalho tem como objetivo descrever a metodologia aportada pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos de Pernambuco (EGP-PE) para monitoramento das metas prioritárias do Estado de Pernambuco.

Dessa forma, ele se caracteriza como estudo descritivo e tem como estratégia de pesquisa o estudo de caso, tanto por descrever as características de determinado fenômeno quanto por estudar esse fenômeno em seu contexto real (GIL, 2017). Para levantamento e análise dos dados foram utilizadas técnicas de pesquisa documental, por meio de documentos internos, tais como cronogramas, notas técnicas, atas de reuniões e de entrevistas não estruturadas com membros da equipe do EGP-PE.

PROJETO, GERENCIAMENTO DE PROJETOS E ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: ALGUMAS DEFINIÇÕES

Segundo o *Project Management Institute* (PMI), projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2017). Constitui natureza temporal com início, meio e fim definidos. Para obter o resultado esperado do projeto, faz-se necessário um esforço contínuo, que se constituem nos processos de gerenciamento.

Conforme Mulcahy (2007), mesmo apresentando elementos repetitivos em algumas entregas, devido às peculiaridades de cada organização, cada projeto é um evento único. Um projeto é capaz de criar um produto, sendo este um elemento final ou componente de outro item. Também através de um projeto é

¹ Gerente do EGP/PE, servidora de carreira do Estado pertencente ao cargo de Gestora Governamental de Planejamento, Orçamento e Gestão vinculada à Secretaria Estadual de Planejamento e Gestão de Pernambuco. E-mail: patriciapontual@gmail.com

² Coordenadora do EGP/PE, servidora de carreira do Estado pertencente ao cargo de Gestora Governamental de Planejamento, Orçamento e Gestão vinculada à Secretaria Estadual de Planejamento e Gestão de Pernambuco. E-mail: luisa.souza@seplag.pe.gov.br

³ Assessora técnica do EGP/PE, servidora de carreira do Estado pertencente ao cargo de Gestora Governamental de Planejamento, Orçamento e Gestão vinculada à Secretaria Estadual de Planejamento e Gestão de Pernambuco. E-mail: annamanuelle@gmail.com



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



possível viabilizar a realização de uma obra com o gerenciamento de todas as interfaces necessárias para sua conclusão.

Nessa perspectiva, gerenciar projetos, de acordo com o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - PMBOK (PMI, 2017) é empregar um conjunto de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas, designadas às atividades do projeto com o intuito de atender os requisitos do projeto.

Conforme o referido Guia (PMI, 2017), a viabilização do projeto acontece pela utilização integrada de 42 processos de gerenciamento agrupados em cinco grupos distintos. Esses grupos incidem nas seguintes diferentes fases do desenvolvimento do projeto: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Para gerenciar um projeto é preciso identificar seus requisitos, adaptando-o às distintas expectativas e necessidades das partes interessadas na medida em que o planejamento do projeto vai sendo concretizado, equilibrando as restrições conflitantes dos projetos como escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e riscos (PMI, 2017).

Outro importante conceito a ser citado é o ciclo de vida do projeto. Segundo Camargo (2019), o ciclo de vida de um projeto é constituído por fases que perpassam desde seu início até sua conclusão. São elas: o início do projeto, a organização e preparação, a execução do trabalho e o encerramento.

O Guia PMBOK (PMI, 2017) acrescenta ainda que o ciclo de vida ativa a comunicação e ajuda a definir as funções que serão exercidas em um determinado projeto. Isso acontece uma vez que ele fornece uma estrutura que é visível e compreendida por todos os membros envolvidos. Ademais, as funções e responsabilidades podem ser alocadas de acordo com cada fase.

Isto posto, cabe tratar da estrutura para o gerenciamento de projetos. Ao considerar o local para gerenciar projetos, Vargas (2005, p. 125) coloca que “o escritório de projeto é um local central para conduzir, planejar, organizar e finalizar as atividades do projeto. É também um local onde se pode obter uma visão global e panorâmica de todo o projeto sem se perder em detalhes”. Ele completa que o escritório de projetos é uma maneira de realizar uma integração com as atividades relacionadas sendo visto também como um centro responsável por contribuir para um melhor gerenciamento dos projetos.

Baseado no Guia PMBOK (PMI, 2017), é válido destacar que o Escritório de Gerenciamento de Projetos atua como uma estrutura responsável por balancear processos e facilitar a comunicação e administração de recursos e se apresenta como um importante meio para sanar os principais fatores que reduzem o êxito em um projeto organizacional (como cumprimento de prazos e manutenção de escopo e custos).

O EGP-PE

Em 2007, foi instituído no Governo do Estado de Pernambuco o Modelo Integrado de Gestão, que tem como objetivo precípuo a profissionalização da gestão pública. Baseado no ciclo PDCA – (Plan, Do, Check, Act / Planejar, Fazer,



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



Checar e Agir) e na gestão por resultados, o modelo prega a elaboração de um mapa da estratégia governamental com a definição de premissas, perspectivas, visão de futuro e os objetivos estratégicos para persecução dessa visão. Cada objetivo estratégico, por sua vez, é desdobrado em metas prioritárias que são as ações ou projetos prioritários do Governo (Secretaria de Planejamento e Gestão, 2014).

No início, o modelo já contava com uma sistemática de monitoramento das metas (ações, programas e projetos) prioritárias. Contudo, diante dos crescentes investimentos em grandes obras estruturadoras, identificou-se a necessidade de uma metodologia mais adequada ao gerenciamento desses grandes projetos (Secretaria de Planejamento e Gestão, 2014).

Diante desse cenário, em maio de 2009 foi instituído o Escritório de Gerenciamento de Projetos de Pernambuco, na Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado (SEPLAG-PE), trazendo, desde sua origem, a marca de grandes projetos, caracterizados por serem investimentos estruturadores. São exemplos estradas, hospitais, sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, escolas, entre outros (Secretaria de Planejamento e Gestão, 2018).

O EGP-PE apresenta como Missão aportar metodologia de gerenciamento de projetos no Estado de Pernambuco, auxiliando as Secretarias e Órgãos executores na condução dos projetos prioritários do Governo, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos e para a concretização das entregas à sociedade.

E tem como Visão e Objetivos consolidar-se, até 2022, como referência em gerenciamento de projetos públicos no cenário nacional. Para isso, tem como objetivos difundir o gerenciamento de projetos nas entidades do Governo do Estado e aprimorar a metodologia por meio da ciência de dados.

Grandes obras do Estado com orçamento geralmente a partir de R\$ 10.000.000,00 e projetos específicos demandados pelos secretários são o escopo do Escritório. Atualmente, a carteira do EGP/PE conta com 57 metas prioritárias que se desdobram em 115 projetos, totalizando R\$ 4,5 bilhões.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos de Pernambuco – EGP/PE está vinculado à Secretaria Executiva de Gestão Estratégica – SEGES, pertencente à Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco – SEPLAG/PE. Sua estrutura conta com 01 Gerente, 01 Coordenadora, 01 Assessora Técnica e 05 Gestores Governamentais, todos servidores de carreira do Estado, pertencentes ao cargo de Gestor Governamental de Planejamento, Orçamento e Gestão (carreira criada para perenizar o Modelo de Gestão, tornando-o um modelo de Estado e não apenas de Governo).

De acordo com as definições de tipos de PMO estabelecidas por Mulcahy (2017), o EGP-PE atua como um PMO de controle, aportando metodologia própria de gerenciamento de projetos adequada à realidade organizacional e fornecendo suporte às Secretarias e Órgãos executores no gerenciamento dos projetos prioritários.

Seus principais serviços são, dentre outros: aportar metodologia de gerenciamento de projetos; realizar integração entre as Secretarias e Órgãos e seus departamentos; reportar o desempenho dos projetos à alta gestão do Estado;



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



levantar os pontos críticos e auxiliar nas suas resoluções; atualizar periodicamente as informações dos projetos e disponibilizá-las em tempo real às partes interessadas e patrocinadores; realizar reuniões com a alta gestão e equipe técnica; subsidiar a alta administração de informações para a tomada de decisão.

AS PRÁTICAS IMPLEMENTADAS NO EGP-PE

De acordo com a Cartilha de Introdução ao EGP-PE (Secretaria de Planejamento e Gestão, 2018), os processos de gerenciamento de projetos são organizados em quatro fases (Iniciação, Planejamento, Monitoramento e Controle, e Encerramento), baseadas no ciclo de vida do projeto. Na fase de iniciação há a designação da meta para acompanhamento do EGP-PE, apresentação da metodologia e definição do Gerente de Projeto. Após alinhamento inicial, há a fase do planejamento na qual são levantados objetivo, justificativa, partes interessadas, escopo, custos e riscos iniciais, premissas e restrições do projeto, além da elaboração do cronograma em nível detalhado (utilizando o MS Project) e validação da linha de base. A partir desta validação, há início ao acompanhamento da execução do que foi planejado com a identificação dos gargalos, pontos críticos e levantamento das ações necessárias à correção desses desvios. Ao final, há a compilação das lições aprendidas quando do encerramento do projeto.

Todo o processo é conduzido por Gestores do EGP-PE, mas é imprescindível a participação dos demais stakeholders como o Gerente do Projeto designado, equipe multidisciplinar das Secretarias (representantes das áreas de projeto, financeiro, licitação, jurídico, desapropriação, licenças, por exemplo) e das empresas contratadas para execução e fiscalização da obra/serviço. Dessa forma, um dos principais ganhos trazidos, é a integração entre os diversos atores envolvidos no projeto.

Para tanto, o EGP-PE institui como prática a realização de reuniões periódicas em três níveis, a saber: reuniões semanais ou quinzenais de acompanhamento com equipe técnica (equipe do projeto, construtora, fiscalizadora), reuniões de apresentação de status com a alta gestão da Secretaria ou Órgão executor (equipe do projeto, diretor, Secretário) e reuniões de ciclo de monitoramento com o Governador do Estado. A periodicidade das últimas duas reuniões varia conforme necessidade.

Todo esse trabalho possibilita que as informações dos projetos, por meio de reuniões integrativas entre as diversas áreas, sejam atualizadas de forma periódica e disponibilizadas em tempo real às partes interessadas do Governo do Estado com a utilização do Painel de Controle, ferramenta online que possibilita essa comunicação.

Cabe ainda mencionar que o EGP/PE vem aperfeiçoando seus métodos ao longo de sua existência: aprimoramento do Painel de Controle (possibilitando a geração de banco de dados com informações dos projetos); aplicação de planejamento por ondas sucessivas, formulação de metodologia de gerenciamento de projetos baseada em métodos ágeis (Scrum e Kanban) para utilização pelo Núcleo de Ciências de Dados da SEPLAG/PE, e emprego de métodos ágeis na



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



gestão do trabalho, realizando reuniões semanais de Sprint com cada Gestor, conduzidas pela gerente e coordenadora da equipe para planejamento e gestão das atividades. Com a aplicação desta metodologia de gestão do trabalho, o EGP-PE, ao se comparar o primeiro semestre do ano de 2019 com o do ano de 2021, teve um aumento de produtividade de 73%, mesmo com um decréscimo de 30% no número de membros da equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar das barreiras culturais inerentes de uma estrutura funcional governamental, o EGP-PE conseguiu criar uma cultura para que o gerenciamento de projetos fosse utilizado. A técnica, somada às competências desenvolvidas pelos Gestores do EGP-PE em processar os dados recebidos e transformá-los em informações claras e objetivas, permitiu que o Governo utilizasse o apoio disponível para auxiliá-lo na execução de seus projetos prioritários.

O EGP-PE atuou nas mais diversas áreas governamentais, possuindo um portfólio bastante diversificado com projetos nas áreas de mobilidade, recursos hídricos, saneamento, habitação, educação, saúde, segurança, infraestrutura turística e portuária, ressocialização, meio ambiente e estradas. Foram 112 metas concluídas até novembro de 2021 (escolas, estradas, equipamentos de lazer, barragens, entre outras entregas que geram benefícios a toda população).

Para além dos números, o principal resultado alcançado pelo EGP-PE é o reconhecimento do valor agregado trazido pelo seu trabalho refletido pela alta demanda por seus serviços. Assim, a aplicação de metodologia de gerenciamento de projetos, com a coleta e a produção de informações relevantes acerca do projeto, o planejamento e o monitoramento do cronograma, o levantamento para resolução de pontos críticos dos projetos, levantamento de riscos, de interferências e de contramedidas, facilitação na resolução de conflitos e toda a gestão de comunicação para as partes interessadas contribuem para a execução dos projetos prioritários do Governo do Estado.

REFERÊNCIAS

Camargo, Robson. Ciclo de vida de um projeto: saiba cumprir etapas para ter mais sucesso. **Robson Camargo - Projetos e Negócios**, 2019. Disponível em: <<https://robsoncamargo.com.br/blog/Ciclo-de-vida-de-um-projeto>>. Acesso em 09/11/21.

GIL A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MULCAHY, Rita. **Preparatório para o Exame de PMP**. Quinta Edição. 2007.

Project Management Institute. **Guia PMBOK®** 6a. ed. EUA: 2017. BORGES, Carlos; ROLLIM, Fabiano.



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



Secretaria de Planejamento e Gestão. **Coleção Cadernos de Boas Práticas de Gestão**. Volume II. Monitoramento & Avaliação. Recife, 2014.

Secretaria de Planejamento e Gestão. **Cartilha de Introdução ao Escritório de Gerenciamento de Projetos**. Recife, 2018.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. 6a edição. Rio de Janeiro: Brasport: 2005