

35

GUIA DE
IMPLEMENTAÇÃO
DOS ESCRITÓRIOS
DE MONITORAMENTO
DE PROJETOS
DO GOVERNO
DO ESTADO DO CEARÁ



**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**

Secretaria do Planejamento e Gestão

GOVERNADOR

Cid Ferreira Gomes

VICE-GOVERNADOR

Domingos Gomes de Aguiar Filho

SECRETÁRIO

Antonio Eduardo Diogo de Siqueira Filho

SECRETÁRIO ADJUNTO

Philippe Theophilo Nottingham

SECRETÁRIO EXECUTIVO

Marcos Antônio Brasil

COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO

Ana Lúcia Lima Gadelha

Marcos Medeiros de Vasconcellos

Naiana Corrêa Lima

EQUIPE TÉCNICA

COORDENAÇÃO

Marcos Medeiros de Vasconcellos

ELABORAÇÃO

Dominique Cunha Marques Gomes

George Kilmer Chaves Craveiro

Raimundo Avilton Meneses Júnior

Régis Meireles Benevides

COLABORAÇÃO

Cristiane Eleutério Carvalho Deusdará

Ernesto Manoel Nogueira de Alencar

Eveline Maria Cordeiro Brandão

Guido Colares Filho

Ilo Pinheiro Cavalcante

José Wagner Fernandes

Karine Machado Fontenele

Kelly Rosana Holanda Lavor

Maria Cristiane Maia Caxilé

Quézia Neiva de Lucena Sales

Rejane Albuquerque Cavalcante

Rui Pinheiro Silva Júnior

Samuel Leite Castelo

Sandoval Ribeiro Sena

CONSULTORIA

Antonia Alves de Amorim

Cassio Germano Gurgel Soares

DIAGRAMAÇÃO

Manoel Vital da Silva Júnior

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO, 4

1 O QUE É PROJETO?, 5

2 O QUE É GERENCIAMENTO DE PROJETOS?, 7

3 O QUE É MONITORAMENTO DE PROJETOS?, 7

4 O QUE É ESCRITÓRIO DE MONITORAMENTO DE PROJETOS?. 8

5 COMO ESTRUTURAR UM EMP SETORIAL?, 9

Identificando a necessidade de estruturação do EMP..., 9

Realizando a sensibilização..., 10

Definindo as funções do EMP..., 11

Definindo as interações do EMP com seus clientes..., 11

Definindo os recursos necessários ao EMP..., 13

Formalizando o EMP... , 15

6 COMO PLANEJAR AS AÇÕES DO EMP SETORIAL?, 16

7 COMO SELECIONAR OS PROJETOS A SEREM MONITORADOS?, 17

Conhecendo as prioridades de governo e setorial..., 17

Mapeando os projetos da setorial..., 17

Selecionando os projetos a serem monitorados..., 19

Comunicando a lista de projetos a serem monitorados..., 19

8 COMO REALIZAR O MONITORAMENTO DOS PROJETOS?, 20

Planejando as reuniões de monitoramento..., 20

Preparando as reuniões mensais de monitoramento..., 21

Realizando a reunião de monitoramento..., 22

Encaminhando as ações identificadas..., 26

Elaborando os relatórios do monitoramento..., 26

Disponibilizando as informações do monitoramento..., 28

Acompanhando as providências das ações identificadas..., 29

9 COMO DAR SUPORTE AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS?, 30

Viabilizando capacitações em gerenciamento de projetos..., 30

Orientando a aplicação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos..., 30

Disponibilizando as lições aprendidas..., 31

10 COMO AVALIAR A ATUAÇÃO DO EMP SETORIAL?, 32

MENSAGEM FINAL, 34

BIBLIOGRAFIA, 35

ANEXO 1, 37

ANEXO 2, 41

ANEXO 3, 43

APRESENTAÇÃO

A Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará – Seplag vem continuamente promovendo a padronização de processos para o gerenciamento e monitoramento dos projetos no âmbito do Governo do Estado.

Como resultado disto, um conjunto de documentos foi elaborado e disponibilizado para que cada secretaria e vinculada possa desenvolver esses processos com base em melhores práticas e modelos adequados à Administração Estadual, levando-se em consideração sua estrutura organizacional, os sistemas utilizados e a legislação vigente.

Neste sentido, este guia faz parte desse conjunto de documentos, e visa orientar as equipes do Estado na implementação dos Escritórios de Monitoramento de Projetos – EMP das setoriais, instrumentos fundamentais para a realização do monitoramento de projetos, para a orientação às gerências de projetos na aplicação das metodologias de gerenciamento e monitoramento e para o assessoramento contínuo à alta administração.

Para tanto, no intuito de torná-lo mais didático, o conteúdo principal do documento possui o formato de perguntas e respostas e está dividido em dez partes, correspondendo aos principais questionamentos acerca da implantação e operacionalização dos EMP. Além disto, durante toda sua extensão são apresentadas dicas e observações importantes que facilitarão a compreensão do assunto, na medida em que mostra as boas práticas já desenvolvidas no Estado.

Por fim, apresenta uma mensagem final, a bibliografia recomendada e os seguintes anexos: Decreto nº 29.917, de 08 de outubro de 2009, o modelo de portaria que define a estrutura da Rede Estadual de Planejamento na secretaria (fundamental para a formalização da Unidade Setorial de Planejamento – USP e o EMP) e a visão geral dos processos de implementação de um EMP.

1 O QUE É PROJETO?

Em termos gerais, projeto é um empreendimento único e temporário voltado para o alcance de objetivos, dentro de restrições de escopo, custo e tempo.

Para o Governo do Estado do Ceará, projeto corresponde a um trabalho com início e fim estabelecidos, que desenvolve algo novo, respeitando restrições de escopo, orçamentárias, de prazos e de legislações específicas, dentre outras, para o alcance de resultados que tragam benefícios à sociedade.

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado aborda quatro tipos de projetos, a saber:

- Projetos Finalísticos;
- Projetos de Gestão;
- Projetos de Tecnologia da Informação e Comunicação; e
- Projetos de Captação de Recursos e Parceria Público-Privada – PPP.

Para melhor entendimento, a figura 1 retrata, de forma sintética, as principais características de um projeto e a figura 2 apresenta exemplos de projetos no âmbito do Governo do Estado.



Figura 1 – Principais características de um projeto

- Implantação do Centro de Eventos do Ceará**
- Implantação do Metrô de Fortaleza**
- Implantação do Hospital Regional do Cariri**
- Realização do Congresso Ceará Gestão Pública**
- Reforma do Castelão**
- Virtualização de Documentos e Processos Jurídicos**

Figura 2 – Exemplos de projetos

2 O QUE É GERENCIAMENTO DE PROJETOS?

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades dos projetos a fim de atender a seus requisitos.

Envolve gerenciar o escopo (descrição do que vai ser feito), o prazo (cronograma), os custos (orçamento), as aquisições e contratos, as mudanças, os conflitos, além da verificação de todos os pontos relevantes para que o projeto seja concluído com sucesso, alcançando seus objetivos.

Abordamos nesse guia de operacionalização somente o gerenciamento de projetos finalísticos da Administração Pública Estadual, isto é, aqueles orientados para a oferta de bens ou serviços diretamente à sociedade.

3 O QUE É MONITORAMENTO DE PROJETOS?

O monitoramento de projetos constitui-se em um processo gerencial que visa a geração de informações referentes à execução dos projetos, aos problemas e ameaças identificados e ao acompanhamento das providências adotadas, que subsidiam a tomada de decisões dos níveis estratégicos de governo, visando o alcance dos resultados desejados com a implantação dos projetos.



Figura 3 – Dinâmica do monitoramento de projetos

A figura acima demonstra como funciona o processo de monitoramento de projetos, a partir do qual, com base nas verificações do escopo, do prazo e dos custos, são identificados os riscos (problemas ou ameaças) que deverão ser mitigados para que não haja comprometimento da obtenção dos resultados pretendidos pelo projeto.

4 O QUE É ESCRITÓRIO DE MONITORAMENTO DE PROJETOS?

Escritório de Monitoramento de Projetos – EMP é uma unidade organizacional, integrante do arranjo institucional da Rede Estadual de Planejamento, instituída por meio do Decreto nº 29.917, de 08 de outubro de 2009.



Ver anexo 1 – Decreto nº 29.917/09

O principal objetivo do EMP é contribuir para a obtenção dos resultados a serem gerados pelos projetos de governo, dentro do escopo definido, dos prazos e orçamento estabelecidos.

Visando à melhoria da eficiência no planejamento e condução dos projetos e do fornecimento de informações rápidas sobre cada um desses projetos, o EMP deve desempenhar as funções a seguir relacionadas:

- monitoramento intensivo dos projetos estratégicos, de governo e setorial;
- monitoramento dos projetos complementares por meio do painel de monitoramento;
- orientação às gerências de projetos acerca do uso da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado;
- gerenciamento das interdependências entre projetos; e

- identificação das necessidades e viabilização de capacitação dos envolvidos com o gerenciamento de projetos.

Outras funções do EMP podem ser definidas de acordo com a necessidade da setorial para o bom desempenho dos projetos, respeitando o que está estabelecido no Decreto nº 29.917/09.



Para maiores informações sobre a Rede de Planejamento, ver documento MAPP Monitoramento de Projetos Prioritários.



5 COMO ESTRUTURAR UM EMP SETORIAL?

A estruturação do EMP setorial requer a realização de atividades empreendidas por diversos atores, internos e externos à setorial, que serão listadas a seguir.

Identificando a necessidade de estruturação do EMP...

A área de planejamento da setorial deve:

- verificar a situação atual da gestão dos projetos;
- realizar articulações internas, junto aos gestores da setorial, para viabilizar a criação do EMP;
- definir a estruturação do EMP, em conjunto com os gestores da setorial; e
- indicar os responsáveis pela estruturação do EMP.



Os responsáveis pela estruturação do EMP não são, necessariamente, os colaboradores que trabalharão nele, quando estabelecido, mas os técnicos que ficarão responsáveis pelo planejamento e execução de sua estruturação.

Realizando a sensibilização...

A sensibilização, direcionada aos gestores e técnicos da setorial, consiste na realização de eventos, com o apoio da Seplag, que abordam os assuntos referentes ao arranjo institucional da Rede Estadual de Planejamento, a contextualização do gerenciamento de projetos no âmbito do Governo do Estado do Ceará, seus conceitos básicos e sua importância.

Para cada evento de sensibilização a equipe responsável deve:

- solicitar o apoio da Seplag;
- definir o local e a data da reunião de sensibilização juntamente com a Seplag;
- definir quem serão os participantes e convocá-los;
- preparar o ambiente do evento; e
- realizar o evento de sensibilização.



O evento de sensibilização é muito importante para a obtenção do apoio da alta gestão, dos coordenadores e técnicos da setorial. Reforce os benefícios que serão alcançados com a estruturação do EMP e deixe claro que se trata de um trabalho que necessita de comprometimento de todos os envolvidos com os projetos.

Definindo as funções do EMP...

Neste ponto, são definidas as funções do EMP, tendo como base as previstas no decreto, além de outras, conforme as necessidades da setorial para a melhoria do gerenciamento dos projetos. Essa definição é importante para que o EMP realize prioritariamente o que é mais relevante.

Outras funções podem ser acrescentadas posteriormente com o aumento da maturidade e capacidade operacional do EMP.



Para a definição dessas funções, recomenda-se que se analise aspectos relacionados à quantidade e complexidade de projetos, aos recursos disponíveis, à estrutura organizacional da setorial, entre outros. Conheça também experiências de outros EMP já estruturados.

Definindo as interações do EMP com seus clientes...

O EMP se relaciona de forma distinta com três tipos de clientes: Seplag, alta administração e gerência de projetos, conforme explicita o decreto que institui a Rede Estadual de Planejamento.

Os serviços oferecidos pelo EMP aos seus clientes são estabelecidos a partir das funções que forem definidas para sua execução. Afirma-se que o EMP é efetivo quando seus clientes estão satisfeitos com os serviços prestados.

As figuras 4 e 5 apresentam os dois tipos de relacionamento do EMP, interno e externo, e os exemplos de interações entre este e seus clientes.

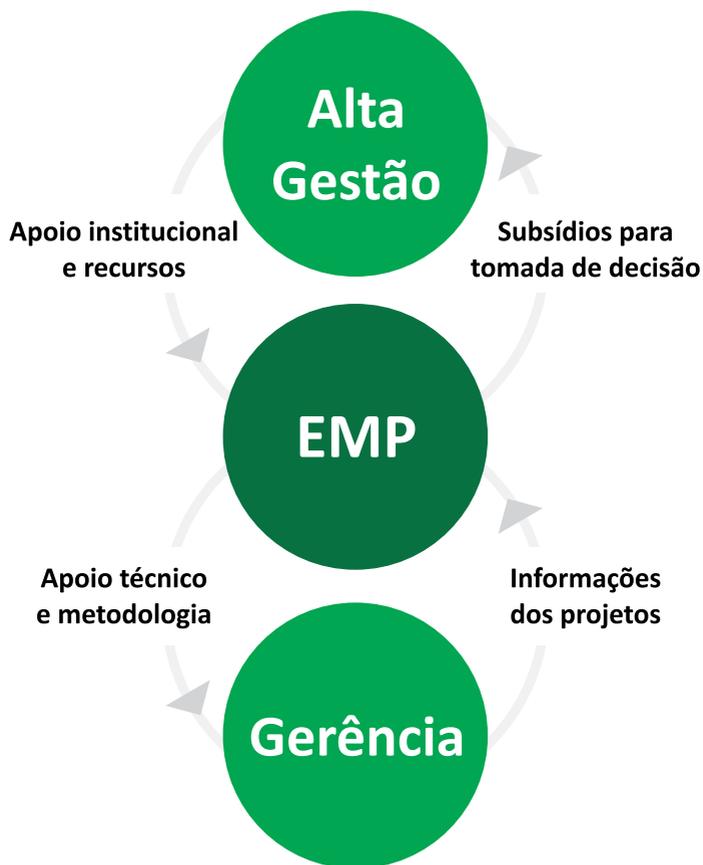


Figura 4 – Relacionamento interno

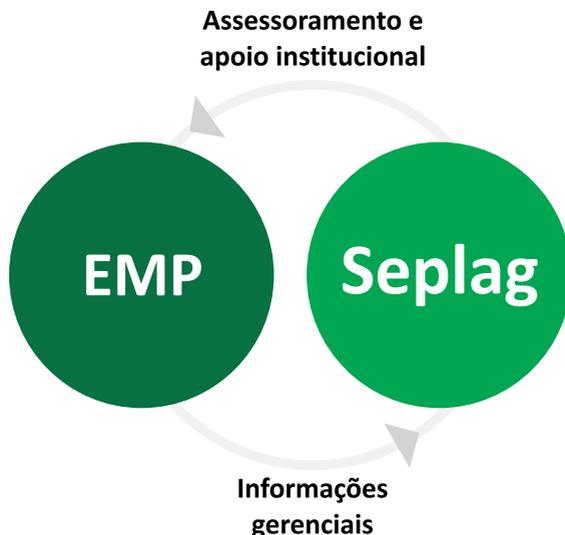


Figura 5 – Relacionamento externo

Definindo os recursos necessários ao EMP...

Com base nas funções que o EMP irá desempenhar e nas interações que terá com seus clientes, é necessário definir quais os recursos lhe serão disponibilizados.

Assim, para sua operacionalização, o EMP deve dispor de recursos patrimoniais e materiais (espaço físico com instalações, equipamentos e materiais de expediente adequados), recursos tecnológicos (acesso a internet, intranet e correios eletrônicos) e, principalmente, recursos humanos (equipe do EMP).

No que concerne aos recursos humanos, não há um padrão preestabelecido para a quantidade de membros da equipe de um EMP, visto que tal aspecto depende de fatores, como: funções a serem desempenhadas, nível de maturidade, apoio organizacional e quantidade de demandas. A equipe do EMP deve, no entanto, ser estabelecida considerando-se, principalmente,

as funções que ele irá exercer.

De acordo com as boas práticas de gerenciamento de projetos, a equipe do EMP deve ter conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer), atitudes (saber-ser) e boas práticas (saber-agir) para:

- planejar e organizar atividades;
- negociar e gerenciar conflitos e interesses;
- comunicar-se eficazmente e se apresentar em público;
- liderar e motivar pessoas;
- reconhecer e conduzir mudanças;
- definir soluções de problemas;
- transferir conhecimento;
- possuir visão estratégica;
- atuar com ética, coerência e consciência de qualidade; e
- trabalhar com espírito empreendedor e capacidade de inovação e criatividade.



Adicionalmente, a equipe do EMP deve ter facilidade de comunicação direta com todos os gestores e gerentes envolvidos com os projetos que estão sendo monitorados.

Formalizando o EMP...

A formalização do EMP é uma atividade importante para garantir o reconhecimento e a legitimação para o pleno exercício de suas funções. Compreende a determinação do posicionamento do EMP dentro da estrutura organizacional da setorial, os níveis de autoridade, assim como a orientação básica da atuação.

A estratégia de formalização do EMP não é padronizada no Governo, podendo ser por meio de portaria ou algum outro instrumento que atenda a esta finalidade.

A formalização do EMP deve ser divulgada adequadamente no âmbito da setorial e da Seplag.



Sensibilize os gestores quanto à formalização, pois reforça o reconhecimento e o fortalecimento necessários à equipe do EMP, solicitando, inclusive, que a alta gestão faça uma apresentação oficial da mesma.



Ver anexo 2 - Modelo de Portaria.

6 COMO PLANEJAR AS AÇÕES DO EMP SETORIAL?

Estruturado o EMP, é fundamental planejar as ações a serem executadas de acordo com as funções definidas na sua formalização.

Para o planejamento das ações, o EMP setorial deve:

- identificar as ações a serem executadas, para um período definido, tais como:
 - reuniões com equipe;
 - reuniões com gerentes de projetos e coordenadores;
 - reuniões de monitoramento;
 - eventos;
 - geração de relatórios; e
 - treinamentos;
- identificar os interessados;
- elaborar as agendas específicas;
- disponibilizar as agendas aos interessados; e
- definir critérios de avaliação e identificar indicadores de atuação.



A agenda das atividades de monitoramento são elaboradas em conjunto com a gerência de projetos e a equipe da Seplag.

7 COMO SELECIONAR OS PROJETOS A SEREM MONITORADOS?

Para a seleção dos projetos a serem monitorados, o EMP deve conhecer as estratégias de governo e setorial, as prioridades do governo, as informações mais relevantes dos projetos em execução, tais como benefícios esperados, detalhamento físico (escopo), orçamentos, prazos e coordenação responsável, bem como as interdependências entre os projetos.

Conhecendo as prioridades de governo e setorial...

A partir da análise do Plano de Governo e dos instrumentos de planejamento (Plano Plurianual – PPA, Lei Orçamentária Anual – LOA, Gestão Pública por Resultado – GPR e Monitoramento de Ações e Projetos Prioritários – Mapp) é possível o conhecimento das prioridades de governo e setorial, o que contribui para a seleção dos projetos a serem implementados.

Mapeando os projetos da setorial...

O mapeamento dos projetos da setorial é realizado para que se conheça o conjunto de projetos em execução e previstos, necessários para a obtenção dos resultados preconizados para a setorial, os quais devem estar alinhados às prioridades identificadas.

Neste sentido, o EMP deve:

- analisar os projetos em execução e previstos;
- classificar, em conjunto com a Seplag, os projetos por prioridade: estratégico de governo, estratégico setorial e complementar; e
- identificar as interdependências entre os diversos projetos internos e externos à setorial.

A identificação das interdependências possibilita conhecer e facilitar o gerenciamento das interações entre os projetos e os impactos que o desempenho de um pode interferir no de outro.



Há casos em que o projeto da setorial pode estar dividido em mais de um projeto Mapp (projeto cadastrado no sistema SIAP/WebMapp), conforme demonstrado na figura 6. Vejamos um exemplo: para um projeto de implantação de um hospital, podem existir projetos Mapp distintos relativos à desapropriação, aos estudos técnicos, aos licenciamentos, às obras civis, à supervisão, aos equipamentos e à contratação e capacitação de pessoal. Neste caso específico, chama-se o projeto da setorial de empreendimento. Assim, o monitoramento deve ser do empreendimento e não mais de alguns desses projetos Mapp separadamente.



Figura 6 – Identificação dos projetos

Selecionando os projetos a serem monitorados...

A partir do mapeamento (identificação e análise) dos projetos da setorial, o EMP, juntamente com a área de planejamento e o dirigente do órgão/entidade devem:

- analisar as necessidades políticas e prioridades da setorial;
- identificar os projetos que foram categorizados como estratégicos de governo ou setorial pela alta administração; e
- selecionar os projetos a serem monitorados, de acordo com a capacidade operacional do EMP. Essa seleção deve incluir todos os projetos Mapp que são necessários para a realização do projeto selecionado da setorial.



Os projetos complementares com problemas que estejam impactando no resultado de projetos prioritários também devem ser monitorados pelo EMP. Neste caso, o EMP é comunicado pela gerência de projeto, conforme a Metodologia de Monitoramento de Projetos.

Comunicando a lista de projetos a serem monitorados...

É importante que o EMP comunique adequada e antecipadamente a todos os interessados dos projetos, incluindo a Seplag, qual a listagem de projetos que serão monitorados, de forma que todos os envolvidos tenham uma visão sistêmica da estratégia de atuação da setorial.

8 COMO REALIZAR O MONITORAMENTO DOS PROJETOS?

O monitoramento dos projetos estratégicos tem uma metodologia específica (MAPP Monitoramento de Projetos Prioritários de Governo), cuja versão encontra-se disponibilizada no site da Seplag.

Apresentam-se, neste documento, as atividades principais para a execução desse processo.

Planejando as reuniões de monitoramento...

O planejamento das reuniões de monitoramento envolve a:

- identificação dos envolvidos com o monitoramento dos projetos selecionados;
- definição da agenda, pelo menos semestral, das reuniões mensais de monitoramento da setorial em conjunto com a Seplag e gerência de projetos; e
- disponibilização da agenda das reuniões de monitoramento para os envolvidos.

Preparando as reuniões mensais de monitoramento...

A preparação das reuniões mensais de monitoramento consiste em:

- definir o local e providenciar os materiais de apoio e equipamentos para a reunião;
- divulgar a pauta e as providências que cada envolvido deve adotar antes da realização da reunião;
- verificar se todos os envolvidos estão cientes da data e da pauta;
- verificar se os projetos a serem monitorados estão com o acompanhamento atualizado e validado; caso não estejam, solicitar antecipadamente que os envolvidos os atualize.



Elabore um calendário de reuniões mensais, definindo data e horário para cada projeto, de modo que se otimize o tempo de permanência dos participantes e se evite a presença de pessoas não envolvidas diretamente no projeto na reunião.



É importante que todos os projetos selecionados estejam com o acompanhamento atualizado antes da reunião de monitoramento. Neste sentido, recomenda-se que se estabeleça data-limite para o acompanhamento, de forma a não comprometer o resultado do monitoramento.

Realizando a reunião de monitoramento...

A reunião de monitoramento objetiva:

- analisar a situação atual dos projetos a serem monitorados;
- identificar os problemas e ameaças relatados pela gerência de projetos; e
- registrar as providências e encaminhamentos nos sistemas específicos, disponibilizando-as para os gestores da setorial.

A figura 7 apresenta algumas dicas que facilitam a realização de reuniões eficazes.



Figura 7 – Dicas para a realização de reuniões

Assim, a reunião de monitoramento visa encontrar respostas às questões relacionadas ao escopo, prazos e custos do projeto, sobretudo as seguintes:

Quanto ao Escopo

- O trabalho realizado e o previsto finaliza completamente o projeto, disponibilizando um bem ou serviço para a sociedade?
- São necessários aditivos de escopo em contratos?
- Quais são os problemas e ameaças que impactam no trabalho e quais as providências que estão sendo tomadas?

Quanto ao Prazo

- O projeto está realizando o que deveria realizar até o presente momento, conforme o cronograma?
- O projeto terminará no prazo?
- São necessários aditivos de prazos em contratos?
- Quais são os problemas e ameaças que impactam no prazo do projeto e quais as providências que estão sendo tomadas?

Quanto aos Custos

- Os custos do projeto estão dentro do planejado e o projeto terminará dentro do orçamento aprovado?
- Todos os recursos financeiros para o projeto foram liberados?
- São necessários aditivos de orçamento em contratos?
- Quais são os problemas e ameaças que impactam no orçamento do projeto e quais as providências que estão sendo tomadas?



As alterações no projeto relativas ao que foi aprovado em relação ao escopo, tempo e custo devem ser analisadas, aprovadas e comunicadas adequadamente, conforme processo de solicitação de mudança da Metodologia de Gerenciamento de Projetos



Ver o documento Manual de Gerenciamento de Projetos Finalísticos do Governo do Estado do Ceará, p. 110-114



Para o tratamento dos problemas e das ameaças relatados pela gerência de projetos é necessário:

- verificar o registro dos relatos de problemas e ameaças no SIAP/WebMapp;
- identificar novos problemas e ameaças;
- analisar os problemas e ameaças; e
- acompanhar as providências.

A análise dos problemas e ameaças dos projetos é importante para a identificação de suas causas e impactos. Com base nessa análise, na reunião de monitoramento deve-se sinalizar o projeto e, caso necessário, elaborar a Matriz de Acompanhamento de Problemas e Ameaças – MAPA.

A MAPA constitui-se em um instrumento de gestão dos riscos do projeto, em termos de escopo, prazos, custos e/ou obtenção dos resultados ou benefícios esperados com a implementação do projeto, na qual:

- classificam-se os riscos como grave, médio ou baixo;
- identificam-se as providências necessárias à resolução do problema ou mitigação da ameaça;
- define-se o responsável pela providência; e
- define-se o prazo previsto para a realização da providência.

Como forma de facilitar a implementação das medidas identificadas na reunião de monitoramento, sugere-se que, ao final da reunião, seja elaborado um plano de ação, conforme modelo abaixo.

Modelo de Plano de Ação

N°	Projeto	Ações	Responsável	Prazo	Partes envolvidas	Situação
		[Relacionar as ações a serem realizadas, as quais foram identificadas na reunião de monitoramento]	[Informar o nome do responsável pela ação]	[Informar o prazo definido para a realização da ação]	[Informar o nome dos envolvidos na realização da ação]	[Informar a situação da ação quando da verificação das ações realizadas]



Ver MAPP Monitoramento de Projetos de Governo, p.29-33



Finalize o monitoramento com a alta gestão, para que esta convalide os encaminhamentos apontados e, se possível, já adote as medidas necessárias para a solução das pendências.

Encaminhando as ações identificadas...

O encaminhamento das ações identificadas no monitoramento do projeto, referente aos problemas e ameaças, consiste em repassar o plano de ação para os responsáveis e obter seu comprometimento para execução dele.

O repasse do Plano de ação, dependendo da complexidade e abrangência da responsabilidade dos envolvidos, pode ser realizado das seguintes formas:

- em reunião;
- envio por e-mail; e
- contato individual.



Procure envolver os responsáveis pelas providências no momento da criação das ações para que consiga maior comprometimento com os prazos estabelecidos.

Elaborando os relatórios do monitoramento...

Os relatórios de monitoramento têm como principal objetivo comunicar às partes interessadas, como alta administração do órgão e gestores das unidades envolvidas nos projetos, as informações identificadas na reunião.

Dependendo do público-alvo e/ou do objetivo pretendido, os relatórios de monitoramento podem conter, dentre outras informações:

- descrição do que foi realizado;
- situação atual dos problemas e ameaças;
- trabalho a ser concluído no próximo período;
- resumo das mudanças aprovadas no período;

- término previsto;
- custo; e
- outras informações relevantes que precisam ser comunicadas formalmente para acompanhamento e tomada de decisão.

A equipe da Seplag, em conjunto com o EMP, elabora e insere no WebMapp um relatório específico contendo informações acerca da execução física e financeira dos principais empreendimentos do Estado.

A figura 8 apresenta algumas dicas para ajudar na elaboração de relatórios.



Figura 8 – Dicas para a elaboração de relatórios

Disponibilizando as informações do monitoramento...

A disponibilização das informações resultantes do monitoramento dos projetos deve ser adequada aos destinatários. Assim, tanto a equipe da Seplag, quanto da setorial, devem identificar quais as formas mais adequadas para a comunicação dos resultados obtidos com o monitoramento.

Os seguintes passos devem ser seguidos para a distribuição adequada das informações coletadas no monitoramento:

- identificar os destinatários;
- definir intervalo de tempo e frequência para a distribuição das informações necessárias;
- selecionar a forma e tecnologia de entrega das informações;
- identificar a pessoa responsável por autorizar a liberação de informações;
- identificar responsável por comunicar a informação; e
- distribuir as informações.



Faça um planejamento das reuniões de monitoramento e da elaboração dos relatórios e apresentações para que as informações sejam fornecidas no formato correto, no tempo adequado e com o impacto necessário.



Em geral, a equipe da setorial deve se reunir com os gestores para posicioná-los sobre o desempenho do projeto e tomada de decisão, se necessário.

Acompanhando as providências das ações identificadas...

O EMP, juntamente com os responsáveis pela implementação das providências, devem acompanhar a execução das ações identificadas no monitoramento, relacionadas aos problemas e ameaças. O acompanhamento é realizado nas reuniões de monitoramento posteriores àquela em que se elaborou a MAPA, verificando o que foi feito, o que ainda não foi realizado, além dos motivos pelos quais as providências não foram tomadas ou não alcançaram o resultado esperado.

A equipe do EMP deve se reunir frequentemente com os gerentes dos projetos para acompanhamento e controle dos encaminhamentos provenientes das reuniões de monitoramento.



Essa verificação deve ocorrer até que todas as providências estejam concluídas.

9 COMO DAR SUPORTE AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS?

O EMP deve dar suporte aos envolvidos no gerenciamento de projetos da setorial, no intuito de viabilizar as capacitações necessárias, orientar a aplicação dos preceitos da Metodologia de Gerenciamento de Projetos e disponibilizar uma base de conhecimento das lições aprendidas obtidas com o gerenciamento de projetos.

Viabilizando capacitações em gerenciamento de projetos...

Os envolvidos no gerenciamento dos projetos devem possuir as habilidades e competências descritas como perfil necessário da equipe do EMP.

A viabilização de capacitação aos envolvidos em gerenciamento de projetos pressupõe:

- identificação das necessidades de capacitação;
- viabilização, junto à Seplag e à Escola de Gestão Pública, as capacitações identificadas como necessárias; e
- acompanhamento do progresso do desenvolvimento dos envolvidos com o gerenciamento de projetos.

Orientando a aplicação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos...

A orientação no uso da metodologia se dá por meio de assessoramento aos envolvidos, no que diz respeito à forma adequada de elaboração dos documentos preconizados na Metodologia de Gerenciamento de Projetos, dentre os quais cita-se como os mais importantes:

- **Termo de Abertura do Projeto** - necessário para a elaboração de propostas de projetos;
- **Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)** - fundamental para o planejamento adequado da execução do projeto; e
- **Relatório de Desempenho do Projeto** - importante para o acompanhamento e a comunicação do progresso do projeto.



Uma agenda de assessoramento é importante para que os gerentes de projetos e sua equipe possam mais facilmente obter apoio do EMP no intervalo entre as reuniões de monitoramento.

Disponibilizando as lições aprendidas...

As lições aprendidas são um legado das boas práticas que contribuem sobremaneira para a melhoria do gerenciamento de projetos nas organizações. O conhecimento advindo permite a adoção de medidas corretivas a novos projetos, a simplificação de ações de planejamento e, principalmente, o aproveitamento de estruturas e planos para novos projetos.

É de responsabilidade do EMP o armazenamento e distribuição das lições aprendidas dos projetos da organização.



Ver o formulário para Registro de Lições Aprendidas, e o Manual de Gerenciamento de Projetos finalísticos do Governo do Estado do Ceará, p. 140 ambos no site da Seplag



10 COMO AVALIAR A ATUAÇÃO DO EMP SETORIAL?

A avaliação das ações do EMP permite identificar o grau de efetividade do mesmo, considerando-se os critérios estabelecidos, indicadores definidos e a sistemática de avaliação.

Indicadores devem ser utilizados como forma de avaliação dos resultados obtidos no desempenho das ações e possibilita o planejamento e execução de melhorias.

Os indicadores podem ser qualitativos e quantitativos e seguidos de uma meta a ser alcançada. Essa meta pode ser definida em conjunto com a Seplag.

Todos os indicadores devem ser comunicados aos interessados pelo pleno funcionamento do EMP e servem como base para a implementação das medidas corretivas e/ou melhorias operacionais.

A avaliação de resultados do EMP inclui:

- definir critérios de avaliação;
- identificar indicadores;
- analisar resultados em relação às metas estabelecidas;
- comunicar resultados; e
- preparar plano de ação para correção e melhoria.

A título de exemplo, lista-se abaixo alguns indicadores que podem ser utilizados para avaliar a atuação do EMP:

- número de reuniões de monitoramento realizadas;
- número de relatórios elaborados;
- percentual de projetos estratégicos monitorados;
- percentual de recursos financeiros monitorados;
- percentual de gerentes capacitados nas metodologias de gerenciamento e monitoramento;
- percentual de problemas solucionados, identificados na MAPA; e
- percentual de projetos com Termo de Abertura.

A definição dos indicadores de atuação do EMP pode ser realizada em conjunto com a Seplag, na etapa de planejamento das ações, onde se estabelecerão metas, critérios e prazos de acompanhamento desses indicadores.



O EMP, em conjunto com a Seplag, pode ainda estabelecer outros indicadores específicos por projeto, caso seja relevante para a melhoria dos resultados dos projetos na setorial.

MENSAGEM FINAL

A disponibilização de informações de fácil acesso constituiu-se no principal objetivo da publicação deste guia, que faz parte do conjunto de documentos que norteiam o gerenciamento de projetos no âmbito do Governo do Estado do Ceará.

Aqui foram referenciadas as informações básicas e as principais ações a serem empreendidas para a instituição e operacionalização dos Escritórios de Monitoramento de Projetos – EMP nas setoriais.

Por fim, vale mencionar que, além desse guia, as metodologias e manuais, os modelos de documentos, os materiais de treinamento, além de outras documentações pertinentes ao tema e a relação dos EMP e seus contatos, encontram-se no site da Seplag (www.seplag.ce.gov.br) na área de Planejamento e Orçamento / Rede de Planejamento.

Equipe da Rede Estadual de Planejamento / CPLOG / Seplag

BIBLIOGRAFIA

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamentos de Projetos**. 4ª edição. PMI Global Standart, 2008.

Seplag. **Manual de Gerenciamento de Projetos Finalísticos do Governo do Estado do Ceará**. 2011. Disponível em: <http://www.seplag.ce.gov.br/images/stories/Planejamento/Rede-de-Planejamento/Manual-de-Gerenciamento-de-Projetos-Finalisticos-do-Governo-do-Estado-do-Ceara.pdf>

Seplag. **Manual da Rede de Planejamento**. 2009. Disponível em: <http://www.gestaodoservidor.ce.gov.br/site/images/stories/manuais/bt14.pdf>

Seplag. **MAPP Monitoramento de Projetos Prioritários do Governo do Estado**. 2011. Disponível em: <http://www.seplag.ce.gov.br/images/stories/Planejamento/Rede-de-Planejamento/Metodologia-de-Gerenciamento-de-Projetos.pdf>

Seplag. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Ceará**. 2010. Disponível em: <http://www.seplag.ce.gov.br/images/stories/Planejamento/Rede-de-Planejamento/Metodologia-de-Gerenciamento-de-Projetos.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

DECRETO Nº29.917, de 08 de outubro de 2009.

REDEFINE O SISTEMA ESTADUAL DE PLANEJAMENTO E INSTITUI A REDE ESTADUAL DE PLANEJAMENTO.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ, no uso de suas atribuições legais, considerando o papel conferido à SEPLAG, pela Lei Nº13.875, de 07/02/2007, de articulação, normatização, coordenação, acompanhamento e controle das atividades corporativas dos sistemas de planejamento, execução e controle orçamentário, programação, acompanhamento físico-financeiro e contábil, DECRETA:

Art.1º Fica redefinido o Sistema Estadual de Planejamento – SEP, que será constituído pelos sistemas de atividades corporativas da Administração Estadual - planejamento, orçamento, acompanhamento físico-financeiro e de gestão pública por resultados, tendo a Secretaria do Planejamento e Gestão como órgão central do Sistema.

§1º São de responsabilidade do SEP as seguintes funções:

1. Formulação das diretrizes estratégicas
2. Formulação do Plano Plurianual - PPA
3. Implementação do Modelo de Gestão Pública por Resultados (GPR)
4. Elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO
5. Elaboração da Lei Orçamentária Anual - LOA
6. Elaboração da Programação Operativa Anual
7. Monitoramento da Execução das Ações, Programas e Projetos de Governo

8. Avaliação de Resultados e Programas de Governo

§2º O Sistema Estadual de Planejamento - SEP terá a seguinte composição:

I - Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal – COGERF, como órgão deliberativo, responsável pela definição de diretrizes e estabelecimento de medidas com vistas a garantir o equilíbrio financeiro do Tesouro Estadual e cumprimento de metas fiscais, consolidar o modelo de gestão baseado em resultados, elevar a eficiência e a eficácia da administração estadual, garantir o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF e contribuir para a preservação dos interesses das políticas públicas do Estado;

II - Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, como órgão de coordenação do SEP, responsável pela orientação normativa e metodológica aos órgãos e entidades da administração pública estadual na formulação e implementação dos instrumentos de planejamento;

III - Secretarias Setoriais - como responsáveis pelo desenvolvimento das funções de planejamento e execução das ações de governo.

Art.2º A institucionalização da Rede Estadual de Planejamento, que será responsável pela condução dos processos de planejamento, orçamento e gestão pública por resultados, no âmbito da Administração Pública Estadual, sob a coordenação da SEPLAG.

§1º Compõem a Rede Estadual de Planejamento, em conjunto com a SEPLAG, os órgãos e entidades da administração pública estadual, representadas por suas Unidades Setoriais de Planejamento- USP.

§2º Unidade Setorial de Planejamento é o termo genérico utilizado para denominar a Unidade Administrativa existente em cada Secretaria e responsável pela coordenação das funções de planejamento na sua área de atuação. Essa redenominação, contudo, não implica em mudanças na estrutura organizacional da instituição.

§3º Constituem funções da Unidade Setorial de Planejamento, no âmbito das respectivas Secretarias e Vinculadas:

I - Articular e integrar o planejamento setorial às orientações estratégicas de Governo;

II - Disseminar as metodologias de planejamento e monitoramento das ações governamentais; e

III - Unificar a coordenação dos instrumentos de planejamento e monitoramento dos projetos de responsabilidade da secretaria.

§4º Compete às Unidades Setoriais de Planejamento (USP):

I - Coordenar a elaboração dos instrumentos de planejamento no âmbito da secretaria e vinculadas: PPA; LDO; LOA e componentes do modelo de GPR;

II - Coordenar a elaboração e consolidar relatórios de Desempenho Setorial;

III - Coordenar a elaboração e consolidar relatórios de Desempenho para os órgãos de controle;

IV - Cadastrar propostas e revisar anualmente as ações e projetos de Governo constantes do MAPP - Monitoramento de Ações e Projetos Prioritários.

V - Realizar o monitoramento dos Programas e Projetos;

VI - Acompanhar os indicadores de GPR.

Art.3º A implantação dos Escritórios de Projetos nas Unidades Setoriais de Planejamento tem como finalidade monitorar os projetos da secretaria e suas entidades vinculadas e disponibilizar metodologias de gerenciamento às gerências de projetos. São funções do Escritório de Projetos:

I - Orientar as gerências de projeto no detalhamento dos projetos (Estrutura Analítica do Projeto – EAP e o Marco Lógico) e respectivo cadastramento das etapas e produtos no Mapp;

II - Realizar o monitoramento intensivo dos projetos estratégicos e,

de forma extensiva, dos projetos complementares;

III - Identificar e viabilizar a capacitação das equipes das gerências de projetos;

Art.4º Fica autorizada a SEPLAG, no papel de coordenação da Rede Estadual de Planejamento, quando necessário, atuar, de forma descentralizada, por intermédio de uma equipe de Analistas de Planejamento e Orçamento (APO), alocados nas Unidades Setoriais de Planejamento das demais secretarias, para mobilizar competências e recursos, visando garantir suporte sistêmico às funções de planejamento, monitoramento e avaliação de programas e projetos.

Parágrafo único. Os Analistas de Planejamento e Orçamento (APO) alocados nas Unidades Setoriais de Planejamento exercerão suas atividades no interesse exclusivo da Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG), para o trato dos objetivos explicitados neste Decreto, ficando assegurados os direitos e vantagens de que trata a Lei Estadual nº13.658, de 20 de setembro de 2005, do Plano de Cargos e Carreiras da SEPLAG e suas alterações, bem como outras dela decorrentes.

Art.5º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art.6º Revogam-se as disposições em contrário.

PALÁCIO IRACEMA, DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, em Fortaleza, 08 de outubro de 2009.

Cid Ferreira Gomes

GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ

Desirée Custódio Mota Gondim

SECRETÁRIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO,

RESPONDENDO

ANEXO 2

PORTARIA Nº XXX de XX de XX de 20XX

DEFINE A ESTRUTURA DA REDE ESTADUAL DE PLANEJAMENTO NO ÂMBITO DA SECRETARIA XXXXX E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

O SECRETÁRIO DA XXXXXXXXX DO ESTADO DO CEARÁ, no uso das atribuições que lhe confere o art. 93, inciso III, da Constituição Estadual, e CONSIDERANDO Decreto Estadual nº 29.917 de 08 de outubro de 2009 que redefine o Sistema Estadual de Planejamento - SEP e institucionaliza a Rede Estadual de Planejamento,

RESOLVE:

Art. 1º.

As funções da Unidade Setorial de Planejamento - USP, responsável por centralizar a coordenação dos instrumentos de planejamento e monitoramento, serão realizadas pela XXXXX. (Exemplo: ADINS ou Assessoria de Planejamento ou coordenadoria de planejamento, etc...).

§1º São funções da Unidade Setorial de Planejamento-USP:

I- Coordenar a elaboração dos instrumentos de planejamento no âmbito da secretaria e vinculadas : PPA, LOA, MAPP e GPR;

II- Coordenar a elaboração e consolidar relatórios de desempenho setorial;

III- Coordenar a elaboração e consolidar relatórios de desempenho para os órgãos de controle;

IV- Cadastrar propostas e revisar anualmente as ações e projetos de Governo constantes do Monitoramento de Ações e Projetos Prioritários- MAPP;

V- Realizar o monitoramento dos programas e projetos;

VI- Acompanhar os indicadores da Gestão Público por Resultado- GPR.

§2º A USP será composta pelos seguintes membros, sendo coordenada pelo

(a) primeiro(a):

I-

II-

III-

Art. 2º

Constituir o Escritório de Monitoramento de Projetos- EMP, no âmbito da Secretaria XXXX, vinculado diretamente a Unidade Setorial de Planejamento, com autonomia para realizar suas funções.

§1º São funções do EMP:

I- Realizar o monitoramento intensivo dos projetos estratégicos, de governo e setorial;

II-Realizar o monitoramento extensivo dos projetos complementares;

III-Orientar as gerências de projetos na aplicação das metodologias de monitoramento e gerenciamento de projeto do Estado;

IV-Identificar necessidades e viabilizar a capacitação dos envolvidos com o gerenciamento de projetos.

§2º O EMP será composto pelos seguintes membros, sendo gerenciado pelo(a) primeiro(a):

I-

II-

III-

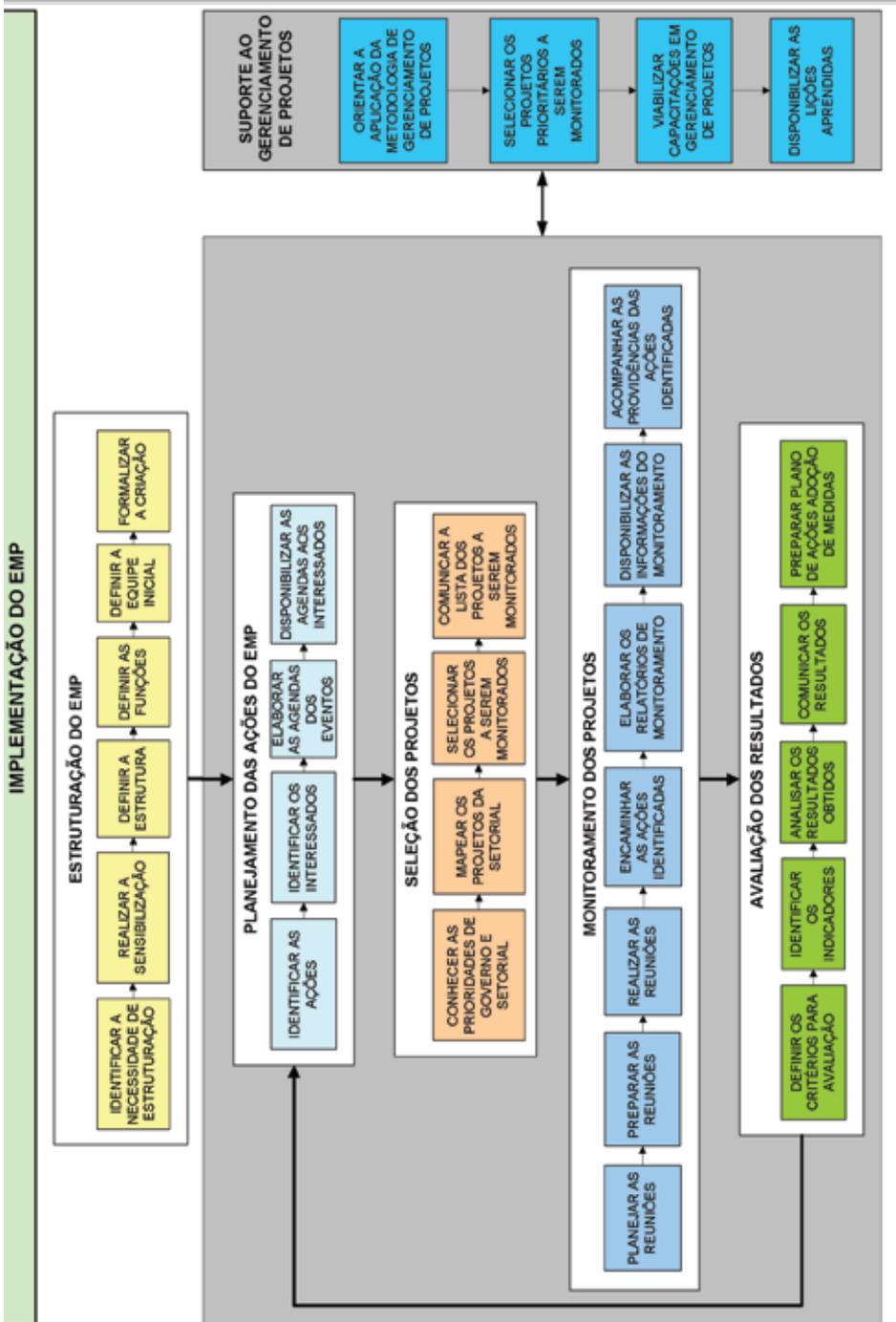
Art. 3º. Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 4º. Ficam revogadas as disposições em contrário.

SECRETARIA XXXXXXXXXXXX em Fortaleza, XX de XXX de 20XX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

SECRETÁRIO(A) DO(A) XXXXXXXXXXXXXXXX





**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**
Secretaria do Planejamento e Gestão