

TÍTULO DA PRÁTICA:

Implantação da Gestão de Projetos na Gerência de Planos, Metas e Políticas de Saúde

CÓDIGO DA PRÁTICA:

T20

1 No início de 2010, após reestruturação da Gerência de Planos, Metas e Políticas
2 de Saúde - GEPLAN, e necessitando-se conduzir as atividades do Programa
3 PPE, não havia, na Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis - SMS, uma
4 metodologia adequada de gestão de projetos. O que se via era que, apesar de se
5 trabalhar com atividades nomeadas como projetos, estas não possuíam suas
6 características básicas: tempo definido e criação de um produto, serviço ou
7 resultado único. Além disso, seus objetivos não eram delineados adequadamente,
8 o escopo não era definido e as partes interessadas eram geridas de forma
9 assistemática. Muitas destas atividades não possuíam cronograma e quando
10 possuíam, não o seguiam, o que por vezes gerava projetos com duração
11 indeterminada. Por fim, a gestão de risco e qualidade nestes “projetos” era
12 inexistente.

13 Introduziu-se, proativamente, na GEPLAN, de forma rudimentar,
14 ferramentas preconizadas pelo Project Management Institute – PMI, maior
15 instituição em gestão de projetos do mundo, para iniciar o controle, em uma
16 primeira etapa, da abertura dos projetos, do contato com os stakeholders, do
17 escopo e do tempo dos projetos da Gerência.

18 Inicialmente, estas ferramentas foram o Termo de Abertura de Projetos, o Plano
19 do Projeto com Estrutura Analítica de Projetos, Gráfico de Gantt para controle do
20 Cronograma, Monitoramento da Execução em mural e documento com Lições
21 Aprendidas.



1ª Edição do Prêmio de Boas Práticas em Saúde de Florianópolis

Caminhos para uma transição governamental adequada

Oficina de Avaliação, 13 de novembro de 2012

22 Para a elaboração da Estrutura Analítica de Projetos e do Gráfico de Gantt,
23 utilizou-se o software gratuito, Spider200®.

24 No final de 2010, os técnicos da GEPLAN, fizeram, por conta própria, um curso
25 online de gestão de projetos, para o aperfeiçoamento de seus conhecimentos.

26 Estas ferramentas foram aplicadas em projetos grandes e importantes para a
27 Secretaria Municipal de Saúde como o de Elaboração do Plano Municipal de
28 Saúde de 2011 – 2014, que contou com a participação de aproximadamente 200
29 pessoas, e da Programação de Saúde de 2011, que envolveu mais de 16
30 unidades dentro da Secretaria.

31 Assim como as ferramentas de gestão e projetos foram imprescindíveis para a
32 delimitação do Plano com a Missão, a Visão e os Valores da Secretaria, uma
33 metodologia de gestão de projetos é fundamental para conduzir a SMS rumo à
34 sua Identidade Organizacional de forma efetiva e eficiente.

35 Então, 2012, decidiu-se compilar o conhecimento acumulado com as ferramentas
36 e elaborar-se uma metodologia própria, baseada na metodologia PRINCE2®.

37 O PRINCE2® é um método não proprietário utilizado em mais de 150 países ao
38 redor do mundo, e é amplamente reconhecido com a principal metodologia em
39 gestão de projetos, com mais 20.000 organizações usuárias. Isto se deve, em
40 grande parte, ao fato da metodologia possuir uma abordagem genérica, podendo
41 ser utilizada para a gestão de qualquer projeto, independente de tamanho,
42 organização executora, tipo de produto/serviço, localização geográfica ou cultura.
43 (Murray A, 2011)

44 Entre os benefícios descritos, estão, além de sua abordagem genérica: uma
45 abordagem e um vocabulário comuns; a integração com modelos específicos de
46 cada tipo de setor; o foco no produto, que dá transparência, a todas as partes, do
47 que deve ser entre e com que qualidade; a aplicação da “gestão pela exceção” o
48 que aumenta a eficiência na utilização do tempo da alta gestão; foco na
49 viabilidade do projeto ao longo do tempo; centros de treinamento e consultoria
50 submetidos a processo de acreditação, que pode oferecer suporte especializados



51 sobre a gestão de projetos com a metodologia; melhoria das definições sobre
52 papéis e responsabilidades, de forma que todos entendam o que é esperado de si
53 e dos outros. (Murray A, 2011)

54 A elaboração/adaptação da metodologia de gestão de projetos tem por objetivo
55 facilitar a utilização, o controle e a disseminação de ferramentas adequadas para
56 a gestão de projetos na GEPLAN e na SMS, de forma a permitir a sua utilização
57 em outras áreas da Secretaria ou mesmo em outras organizações de saúde. Além
58 disso, o PRINCE2® enfatiza a importância de se alinhar o projeto às estratégias,
59 à Missão e à Visão da Secretaria, promovendo não apenas um gerenciamento
60 adequado, mas a seleção de projetos adequando de acordo com a identidade
61 organizacional.

62 A metodologia da GEPLAN foi elaborada pelo técnico da GEPLAN, xxxxxx, que é
63 o líder da prática devido ao MBA concluído em Gestão de Projetos. Porém, ela é
64 controlada e aperfeiçoada constantemente pela Gerente de Planos, Metas e
65 Políticas de Saúde, xxxxxx, e pela outra técnica de Gerência, xxxxxx.

66 A metodologia utiliza documentos padrões da organização Project in a Box®,
67 traduzidos para o português e adaptados à realidade da SMS. De forma sucinta,
68 seguem-se os seguintes passos:

69 Iniciação do Projeto – Elaboração do Termo de Abertura do Projeto; Designação
70 do Patrocinador do Projeto; Designação do Gerente do Projeto; Discussão e
71 aprovação dos documentos anteriores.

72 Planejamento do Projeto - Revisão das lições aprendidas de projetos anteriores;
73 elaboração da Justificativa Estratégica, que descreve como o projeto se alinha à
74 aos objetivos organizacionais; descrição do Produto do Projeto; elaboração da
75 Estrutura Analítica do Projeto Estendida; desenvolvimento do Plano de
76 Comunicação, do Plano de Gestão da Qualidade, e do Plano de Gestão de
77 Riscos; atualização da Estrutura Analítica de Projeto (Work Breakdown Structure)
78 Estendida (adicionar atividades de comunicação, qualidade e risco); construção
79 do Dicionário de Atividades; elaboração do Cronograma; definição de um Plano
80 de Alocação de Recursos e de um Plano de Revisão de Benefícios; compilação



81 das informações anteriores em um Plano do Projeto; e discussão e aprovação dos
82 documentos anteriores.

83 Execução do Projeto - execução e monitoramento (de forma visual) da primeira
84 fase de execução; encerramento e aprovação da primeira fase de execução;
85 ajuste do planejamento da segunda fase; execução e monitoramento (de forma
86 visual) da segunda fase de execução; encerramento e aprovação da segunda
87 fase de execução. As fases poderão se repetir de acordo com o número de fases
88 definidos no Plano do Projeto.

89 Encerramento do Projeto - aprovação e assinatura do documento de
90 encerramento do projeto; atualização das Lições Aprendidas; arquivamento dos
91 documentos; e comemoração com a equipe de projeto.

92 Esta metodologia poderá ser simplificada e adaptada, dependendo do porte do
93 projeto.

94 Para controle da metodologia, o documento Lições Aprendidas foi dividido em
95 duas partes. Uma trata sobre as lições aprendidas referentes ao produto do
96 projeto, assim, em se tratando, por exemplo, do Plano Municipal de Saúde, serão
97 relatados pontos que funcionaram e pontos que não funcionaram na elaboração
98 do Plano, para que se possa aprimorar este produto na elaboração seguinte.
99 Outra trata sobre o aprendizado quanto à metodologia de gestão de projetos, de
100 forma que na execução do próximo projeto, estes aprendizados possam ser
101 absorvidos, melhorando a metodologia.

102 Este processo aproximou a sociedade das atividades desenvolvidas pela
103 GEPLAN, uma vez que membros da sociedade, são incluídos entre os
104 stakeholder, auxiliando nas definições e na execução de vários projetos da
105 Gerência.

106 Além disso, projetos grandes, são, em sua maioria, apresentados para controle do
107 Conselho Municipal de Saúde.

108 No primeiro semestre 2012, através de parceria entre a SMS e a UDESC,
109 desenvolveu-se um trabalho de aferição da Maturidade em Gerenciamento de



110 Projetos, de acordo com o Modelo Prado – MMGP®. Este trabalho teve como
111 objetivo, promover avanços na gestão de projetos da Gerência. Isto por que,
112 diversos estudos têm demonstrado que maturidade e sucesso realmente
113 caminham juntos (Prado D, 2008).

114 O Modelo Prado® foi escolhido por ser amplamente testado e validado
115 nacionalmente e por oferecer um caminho claro de como se amadurecer o
116 gerenciamento de projetos. O MMPG® é composto por 05 níveis de maturidade:
117 1-Inicial (onde não se efetuou nenhum esforço coordenado para a implantação de
118 gerenciamento de projetos); 2-Conhecido (onde foi feito um esforço coordenado
119 pelo setor no sentido de criar uma linguagem comum para o assunto
120 gerenciamento de projetos); 3-Padronizado (onde se implanta e utiliza um modelo
121 padronizado para gerenciamento de projetos com base em uma metodologia,
122 recursos computacionais e estrutura organizacional); 4-Gerenciado (onde se
123 consolida as estruturas implantadas no Nível 3); e 5-Otimizado (onde todas as
124 iniciativas iniciadas nos Níveis 2,3 e 4 atingiram um patamar de Excelência).

125 Ao se avaliar estas dimensões antes da introdução das ferramentas de gestão de
126 projetos na GEPLAN, observava-se que os conhecimentos sobre esta gestão
127 eram escassos, não havia metodologia, nem tentativas de informatização da
128 gestão de projetos, a estrutura organizacional era hierarquizada, a gestão de
129 recursos humanos nas atividades, chamadas “projetos”, se dava com base na boa
130 vontade e não havia alinhamento estratégico. Este cenário equivale ao Nível 1 –
131 Inicial de Maturidade. A introdução das ferramentas de gestão de projetos colocou
132 o Nível de Maturidade da GEPLAN, segundo avaliação da UDESC, entre os
133 níveis Nível 2 – Conhecido e 3 -Padronizado, com uma pontuação de 2,41. Este
134 pontuação já é superior à média observada em outros órgãos governamentais
135 brasileiros, mas ainda abaixo está do setor privado e do setor saúde como um
136 todo (público e privado). Por isso, traçou-se, ainda em conjunto com a UDESC,
137 um plano de intervenção que deverá ser iniciado em 2013, para levar a Gerência
138 ao Nível 3.

139 Além disso, a gestão de projetos aumentou muito a eficiência do trabalho na
140 GEPLAN, possibilitando o aprendizado e a melhoria das atividades que fizeram



141 com que a Programação Anual de Saúde, que havia necessitado de 6 meses para
142 sua execução em 16 unidades, de forma parcialmente ascendente, em 2011,
143 pudesse ser realizada de forma totalmente ascendente em 60 unidades, em
144 apenas 2,5 meses, em 2012, sem um aumento substancial de recursos.

145 Na verdade, como as ferramentas e o software utilizados para a implementação
146 da metodologia são gratuitos, o custo da implantação da gestão de projetos na
147 GEPLAN, tende a zero. Assim, mesmo sendo difícil monetarizar os ganhos com
148 sua introdução, pode-se inferir que qualquer ganho torna o investimento na
149 prática vantajoso.

150

151 Referências bibliográficas:

152

153 MURRAY A, PRINCE2® in one thousand words. The Stationery Office, 2011

154 PRADO D, Maturidade em Gerenciamento de Projetos. Série Gerência de
155 Projetos – Volume 7. INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2008.

