

P A E
D S
P V H

Plano de Ação Estratégico para
Desenvolvimento Sustentável do
município de Porto Velho

entrega 8
Manual de Projetos

Apresentação

O presente documento, denominado **Manual de Projetos**, refere-se à 8ª entrega do Plano de Ação Estratégico para o Desenvolvimento Sustentável do município de Porto Velho (PAEDS-PVH 2030-2050), conforme o contrato de prestação de serviços nº 01/2024-ADPVH, estabelecido entre a Agência de Desenvolvimento do Município de Porto Velho (ADPVH) e a Fundação da Universidade Federal do Paraná (FUNPAR), resultante do edital de concorrência nº 001/2023/SML/PVH.

O manual foi organizado a partir do diálogo com servidores durante o processo de capacitação realizado entre os dias 9 e 12 de dezembro, no qual foram aprofundadas as propostas, estratégias e possibilidades de projetos contidas no PAEDS e as ferramentas metodológicas de gestão de projetos. O processo completo de capacitação será relatado em etapa posterior.



Um Guia Básico para a Gestão Eficiente em Porto Velho

Este manual de projetos surge como um guia fundamental para os servidores da Prefeitura Municipal de Porto Velho, buscando aprimorar a gestão e a execução de projetos estratégicos. Ele não se apresenta como um modelo rígido, mas sim como um conjunto de conceitos e ferramentas que visam capacitar os profissionais a navegar pelo complexo universo da gestão de projetos, impulsionando o desenvolvimento sustentável do município.

O principal objetivo deste guia é fornecer um entendimento claro do ciclo de vida de um projeto, desde o planejamento estratégico até a entrega final. Ele busca:

- **Desmistificar a gestão de projetos:** Apresentando conceitos-chave de forma clara e acessível, como planejamento estratégico, metas, indicadores, OKRs e outros.
- **Capacitar para tomada de decisões:** Equipando os servidores com as ferramentas e conhecimentos necessários para planejar, executar, monitorar e controlar projetos de forma eficaz.
- **Promover o alinhamento:** Incentivando a sinergia entre as diversas áreas da prefeitura, garantindo que os projetos contribuam para os objetivos estratégicos do município.
- **Fomentar a cultura de resultados:** Estimulando o uso de indicadores de desempenho para medir o progresso, corrigir desvios e alcançar metas.
- **Incentivar a melhoria contínua:** Apresentando metodologias e ferramentas que permitam otimizar processos, aprender com as experiências e aprimorar a gestão de projetos.

Ao longo deste guia, os servidores da prefeitura encontrarão os termos essenciais para alinhamento conceitual e as possibilidades para aprimorar sua atuação na gestão de projetos:

- **Planejamento Estratégico:** Compreender a importância de alinhar os projetos aos objetivos de longo prazo do município, por meio de planos estratégicos, táticos e operacionais.
- **Metas e Indicadores:** Aprender a definir metas claras, mensuráveis e realistas, utilizando indicadores de desempenho para monitorar o progresso e tomar decisões assertivas.
- **OKR (Objectives and Key Results):** Aplicar esta metodologia para definir objetivos ambiciosos e mensurar resultados-chave, garantindo o alinhamento e o foco das equipes.
- **Métodos de Gestão:** Conhecer diferentes abordagens, como métodos preditivos, ágeis e experimentais, escolhendo a mais adequada para cada projeto.
- **Ferramentas de Gestão:** Explorar diversas opções de softwares e plataformas que auxiliam na organização, comunicação e acompanhamento dos projetos.
- **Garantia da Qualidade:** Implementar mecanismos para assegurar que os projetos atendam aos requisitos, entregando resultados de qualidade e que tragam benefícios à população.
- **Engajamento das Equipes:** Utilizar a ferramenta feedback e a comunicação aberta como forma de garantir que os servidores se sintam parte do projeto e tenham o compromisso de alcançar as metas.



Metas a serem alcançadas:

- Rever o conceito de Planejamento Estratégico de forma estruturada e suas fases.
- Compreender o que é Gestão por Projetos no Setor Público Municipal.
- Conhecer as etapas para a implantação e execução de projetos.
- Relacionar o Planejamento e seus projetos com Metas e Indicadores.
- Entender como definir o uso da ferramenta SMART.
- Entender a aplicação dos OKR – Objetivos e resultados-chave.
- Compreender os Indicadores de Desempenho e sua aplicação.
- Compreender os benefícios de trabalhos e resultados por projetos.
- Conhecer a importância da comunicação eficaz.
- Compreender a relação entre tempo e produtividade.
- Entender a oportunidade do trabalho por projetos para resultados.

INTRODUÇÃO

Diariamente você é inundado por informações macro e micro econômica, financeira, política e social, assim como por demandas internas e externas que exigem organização e decisão sua e de sua equipe.

Em meio a essa avalanche de informações e demandas, você pode estar se perguntando como posso conseguir rapidamente analisar os fatores internos e externos, certificar riscos e verificar oportunidades, procurando atender ao planejado e às metas estabelecidas.

A resposta pode parecer simples, mas é a construção contínua do conhecimento e conjunto de informações, somado às competências e inteligências aplicadas que auxiliam o gestor a ser crítico, observar o cenário atual e tomar decisões com rapidez e acompanhar a performance dos resultados.

Agora reflita a questão: Como ser um gestor público de alta performance frente às profundas mudanças do perfil dos munícipes e de suas demandas de bens e serviços? Parte da resposta passa pelo Planejamento Estratégico, pelas ferramentas adequadas para execução e acompanhamento da execução e uma atitude idealista e disruptiva sua e de sua equipe.

Cotidianamente toma-se decisões pessoais e em nossas atividades junto ao órgão que atuamos de forma a dar continuidade nas ações que tragam melhores resultados à organização e a sociedade.

“A maioria das pessoas se sente mais à vontade com velhos problemas do que com novas soluções.” (Zig Ziglar).

Considerando a expressão citada anteriormente por Zig Ziglar, todos precisam sair da zona de conforto e começar a desenvolver novas habilidades de forma que possam dar diferentes respostas aos velhos problemas e desenvolver suas atividades e realizar as entregas com maestria e performance.

Frente a um mundo disruptivo e em constante mudança, as habilidades também precisam ser aperfeiçoadas e ampliadas. A aplicação de novas metodologias e o desenvolvimento de habilidade para trabalhos por “projetos” é parte deste processo em um mundo BANI

Mundo VUCA, BANI, Planejamento Estratégico, SMART, projetos, metas, OKRs indicadores de resultados (KPIs), resultados, performance são palavras que fazem parte de nosso dicionário profissional e são aplicadas diariamente em nossas atividades.

Planejamento e tomada de decisão estratégica tendem a trazer significativos resultados à organização e a seus munícipes. Forças econômicas, políticas públicas, riscos e oportunidades fazem parte do processo decisório.

Para aprofundar sobre Gestão por Projetos – Da Teoria à Prática, convido você a ouvir o podcast “OKRs no Setor Público - Estratégia Orientada a Resultados” realizado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Para acesso ao podcast: <https://www.youtube.com/watch?v=EKzfHZvyuKM> .

PLANEJAMENTOS

A boa gestão pública é fruto de profissionais de alta performance e dos resultados entregues e percebidos pela sociedade em geral, em consonância com o planejado e as metas estabelecidas, independentemente das limitações que possam haver.

Para se alcançar os resultados, é imperioso que haja planejamento que possa direcionar as ações, permitindo acompanhamento, correção de rumo e controle dos gastos, tempo e alcance.

Planejamento Estratégico

O Planejamento Institucional é o que estabelece e prioriza no “planejamento estratégico”. Conforme exposto pelo autor De Toni (2003): São os rumos-direções-sentidos que devem ser perseguidos para a escolha de objetivos, projetos e metas, conformados por políticas, deduzidos da Missão e Visão da Instituição, mas sobretudo, do programa de governo. É uma linha-guia, norteada pelos próprios objetivos, ou pela interpretação das políticas.



Na continuidade, o autor assim se expressa: As Diretrizes Estratégicas definidas pela Direção política do órgão constituem-se em “input” para a fase seguinte, devendo, portanto, serem apresentadas para todos os servidores e em especial aos participantes das diferentes fases do Planejamento Estratégico com enfoque participativo.

Para a garantia das entregas, é necessário estabelecer e conhecer o que foi definido como estratégico no município, secretaria e mesmo em sua área, pois o resultado é construído com base nesse, pensando em orçamento, financeiro, demanda dos munícipes, qualidade dos bens e serviços entregues, competências do corpo funcional, comunicação e outras.

Portanto, a estratégia está diretamente relacionada com o planejamento, a sua execução e controle. Porém, pode haver uma área ou processo que é estratégico e possa estar impactando no resultado e em oportunidades. Nesta situação, o emprego de atividade por projetos tende a trazer benefícios interessantes, permitindo maior e melhor acompanhamento e controle dos resultados por etapa.

A prefeitura e suas secretarias e demais organizações públicas precisam estabelecer e divulgar seus princípios: visão, missão, valores, assim como os objetivos. A estratégia precisa estar em sintonia com os princípios e com o planejamento e seus projetos, metas e indicadores de forma que se possa obter um mapa estratégico, permitindo aos colaboradores que possam ter o conhecimento claro da estratégia eleita e possam estabelecer os processos e procedimentos para a consecução dos resultados.

Todas as áreas administrativas das diferentes secretarias e unidades devem estar conectadas e em sinergia para a realização ou implantação da estratégia. Uma vez que o planejamento com seus objetivos e metas são de conhecimento de todos os colaboradores das unidades públicas, deve haver o desdobramento das responsabilidades por área e em harmonia com as diretrizes constante no Plano Diretor, Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual.

A estratégia somente poderá ser executada se for de conhecimento de toda a organização, tornando-se familiar a todos e uma tarefa de todos e não apenas da alta gestão, exigindo o comprometimento e responsabilidade de todos os colaboradores, sejam eles concursados, terceirizados ou em cargo de comissão.

Portanto, todos devem avaliar e compreender as estratégias estabelecidas pela prefeitura e seus diversos órgãos, saber qual é seu papel e responsabilidade no processo e quais competências precisa desenvolver para garantir os resultados a curto e médio prazos. Para trabalhar por projetos, você precisa desenvolver ou aprimorar algumas competências e habilidades inerentes, reduzindo possíveis riscos e descobrindo novas oportunidades.

Para concluir, na construção de um planejamento estratégico e em sintonia com a sociedade é preciso a participação desta. Pegue-se como exemplo o “Orçamento Participativo” amplamente empregado pelo Brasil afora e a realização de inúmeros Congressos da Cidade, os quais objetivam ser mais assertivos na alocação dos recursos financeiros, operacionais e humanos.

Planejamento Tático

Uma vez definido o planejamento estratégico e ser de conhecimento de todos, precisa ser implementado em suas diferentes fases e tempos. O Planejamento Tático faz parte do planejamento estratégico na medida que se responsabiliza pela implementação das estratégias em seu dia a dia. Portanto, é o responsável em responder a seguinte pergunta: Como alcançar os objetivos estratégicos?

O planejamento tático é resultante do estratégico, transformando as metas em ações executáveis, estabelecendo ações de médio prazo, identificando as atividades necessárias, nomeando responsáveis por secretaria e setor e coordenando as atividades dos diferentes órgãos e setores.

Mesmo tendo foco no médio prazo, o Planejamento Tático coloca em ação as estratégias, estabelecendo as metas por secretaria, área ou órgão e acompanha o cotidiano para que a estratégia seja atingida. Portanto, cada setor, líder ou responsável deve conhecer e assumir seu papel na consecução das estratégias executando o planejamento tático.

Planejamento Operacional

Focado nas ações diárias, o Planejamento Operacional atua de forma a executar o Planejamento Tático, respeitando as diretrizes estabelecidas e fornecendo instruções práticas da execução das tarefas.

Portanto, o planejamento operacional está diretamente ligado ao orçamento, financeiro do município e seus órgãos, pois define prazos, a alocação dos recursos – financeiros, humanos e operacionais e monitora a evolução das ações e seus resultados.

Por estar relacionado às ações do dia a dia, é no Planejamento Operacional que se observa a eficiência e qualidade dos serviços entregues, tomando decisões, lidando com imprevistos e fatores internos e externos que impactam nas ações e garantir que as atividades não cessem e tragam atrasos e perdas.

É no planejamento tático que se define a aplicação de atividades por projetos e é no planejamento operacional que as coisas devem ser realizadas e entregues. Portanto, cada nível de planejamento tem sua importância e serve de base e suporte aos demais planejamentos, sendo o planejamento operacional o responsável pela alocação dos recursos de forma que não haja atrasos, perdas na alocação dos recursos orçamentários e financeiros e na qualidade percebida dos serviços entregues.

Observe a figura abaixo:



De forma resumida, tem-se:

Planejamento Estratégico: Alta Administração, compreendendo o prefeito e os secretários

- Visão geral da prefeitura e de seus órgãos
- Orientado para fora, ao munícipe
- Foco no longo prazo
- Objetivos gerais
- Planos genéricos, consecutivos ao Plano Diretor e PPA

Planejamento Tático: Nível Intermediário, compreendendo os diretores, superintendentes e outros de nível intermediário

- Visão por setor ou unidade de responsabilidade e entregas
- Foco no médio prazo
- Definição das principais ações por setor ou departamento

Planejamento Operacional: Supervisores, coordenadores e responsáveis oficialmente nominados

Visão das tarefas cotidianas e rotineiras

Foco no curto prazo

Definição de objetivos e resultados bem específicos

A CONEXÃO DO PLANEJADO, DO ESTRATÉGICO E DO RESULTADO

A prefeitura e seus diversos órgãos não trabalham na improvisação, quase tudo é planejado. Estamos em um ambiente altamente dinâmico e complexo exigindo das organizações um planejamento consistente de todas suas operações de forma a auxiliar na busca do resultado, sem esquecer o conhecimento construído internamente e suas experiências passadas.

Parafraseando o escritor Henry Mintzberg: não há como gerenciar o futuro da sua organização sem conhecer o passado, sua história. Os conhecimentos e as informações acumuladas de períodos passados permitem melhor conhecer suas capacidades e potenciais, assim como suas limitações. Planejar é um ato ou efeito de antecipar o futuro, criando objetivos exequíveis e delineando ações que possam minimizar os riscos e potencializar os resultados, direcionando a gestão a alcançar os objetivos estabelecidos.

Para que os resultados sejam alcançados, o planejamento e as estratégias precisam ser conhecidos e compreendidos de modo que o processo para alcançar a situação desejada seja mais eficiente, eficaz e efetiva, concentrado nos esforços e recursos disponíveis.

O Planejamento Empresarial deve abranger a organização e os processos em sua **totalidade**, pensando no curto, médio e longo prazos e envolvendo os planos estratégico, tático e operacional.

O Planejamento a **Curto Prazo** estuda o ambiente atual de ação da prefeitura e seus órgãos, identificando objetivos imediatos, elaborando um plano para o curto prazo com viés de resultado de longo prazo. Já o Planejamento a **Longo Prazo** abrange previsões do comportamento do ambiente do município, o estabelecimento dos objetivos amplos e a elaboração documental de formalização do planejamento.

Pensando na relação do planejamento e o estratégico, pois assim se estabelece as metas e se busca o resultado, o Planejamento Estratégico abrange tudo o que diz respeito entre a prefeitura, seus órgãos e seu ambiente.

Os planejamentos são importantes ferramentas, porém é a equipe profissional e coesa responsável em avaliar os fatores externos, evidenciar as ameaças existentes e oportunidades potenciais; internamente, os pontos fortes, aprimorando, e pontos fracos, buscando a eliminação.

Há outros planejamentos como o Planejamento Tático, o Planejamento Organizacional, o Planejamento Operacional, etc. Mas, o resultado esperado somente será possível se cada profissional fizer a sua parte no processo.



O Planejamento pode facilmente se tornar uma peça de pouca aplicabilidade se não houver um correto conhecimento da viabilidade, impactando inclusive em projetos em andamento ou em estudo. Então, vejamos a exposição do autor De Toni (2003 p.112):

- **Viabilidade Política:** refere-se à administração de recursos de poder para aplicação na consecução dos objetivos possíveis. Trata-se de produzir ações que acrescentem recursos de poder no relacionamento com os demais atores.
- **Viabilidade Econômica:** refere-se à disponibilidade de recursos econômicos e financeiros necessários para desenhar as operações. Trata-se de produzir ações que ajustem os resultados aos recursos disponíveis ou elevar os recursos às necessidades das operações. Aqui entra o tema da eficácia e eficiência meramente econômica, os critérios de produtividade, rentabilidade, as metas das taxas de crescimento, viabilidade micro ou macroeconômica, etc.
- **Viabilidade Técnica:** consiste em disponibilizar a capacidade técnica existente na forma de tecnologia que viabilize as operações, sejam elas mobilizadoras de recursos na área das ciências naturais (projetos de engenharia, p. ex.), ou na tecnologia organizacional e administrativa.
- **Viabilidade Organizacional:** refere-se às capacidades institucionais do sistema como um todo e às capacidades pessoais e de liderança dos gestores envolvidos no processo de planejamento. Ao nos perguntarmos se nosso plano é viável organizacionalmente, qual é nossa real capacidade operativa e se a rigidez burocrática é uma ameaça ao êxito do plano, avaliamos este tipo de viabilidade. Isto implica na imensa maioria dos casos, em colocar em xeque o modo como dirigimos, organizamos nossos departamentos e tomamos nossas decisões.

Sendo assim, o resultado é fruto de um planejamento coeso, equilibrado e com estratégias exequíveis e de conhecimento e entendimento por todos os responsáveis e envolvidos.

EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO DE PROCESSOS E PROJETOS

Você sabe como ocorreu a evolução do pensamento de “processos e projetos” organizacionais? Vamos juntos dar um passeio pela história e, para suporte, vamos acompanhar a matéria da Microsoft (2021), que você poderá ler por completo mais tarde se desejar.

A origem da palavra “projeto” remonta a mais de dois mil anos e foi concebida pelos romanos objetivando descrever algo a ser lançado à frente. Conforme o dicionário de etimologia, a palavra vem do latim como *proiectus*, entendendo o prefixo “pro” como ideia de futuro, para a frente, e “*iactus*”, por lançar ou jogar. Portanto, hoje aplicado como projeto em relação ao planejamento de um objetivo único ou específico.

A necessidade de organizar os trabalhos sempre foi sentida pelas organizações, especialmente quando as cidades começaram a se desenvolver e o mercado começou a se tornar mais complexo e de maior abrangência. Uma boa referência foi nos anos de 1860, nos Estados Unidos, na construção da ferrovia transcontinental que exigiu um grande número de trabalhadores, volumes expressivos de matéria prima e insumos.

Estudos e aplicações de processos e projetos continuaram. E, Frederick Taylor desenvolveu estudos científicos detalhando a importância de conhecer detalhadamente as partes, tarefas ou fases da produção. O pensamento de Taylor era: “Trabalhar de forma mais eficiente, em vez de trabalhar mais e mais tempo”, o qual foi transformado em um conceito.

Na continuidade dos estudos científicos e em conjunto com Taylor, já no período da primeira guerra mundial, o pesquisador Henry Gantt detalha a ordem das operações no trabalho na produção de navios, podendo ser descrito como processo delineado da produção.

Foi na segunda guerra mundial que o tema tomou impulso com a necessidade de produção em alta escala e significativo déficit de mão de obra e matéria prima. A complexidade da demanda e produção se fazia presente. Nesta fase começam a ser introduzidos diagramas, gráficos e avaliação dos pontos críticos, dando maior ênfase a projetos e seus processos.

A metodologia de projetos e processos na segunda guerra mundial se mostraram benéficas às organizações e expandiu para as demais organizações nos mais variados setores e atividades. Na década de 1960 muitas organizações começaram entender que precisavam profissionalizar melhor seus processos de forma que pudessem trabalhar por projeto, auxiliando as equipes a trabalharem de forma conjunta em prol dos resultados.

O tema “trabalho por projeto estratégico” é amplo e os estudos continuam até os dias de hoje, tanto que evolui para a relação com o planejamento estratégico e a necessidade de uma gestão eficiente.

PROJETOS, OPERAÇÕES E PROGRAMAS

Diariamente desempenhamos um conjunto significativo de ações rotineiras e repetitivas que fazem parte de nossas responsabilidades que, somado a ações de outros colaboradores e departamentos, permitem que sejam entregues os serviços exigidos, estipulados e esperados. Analisando nosso cotidiano, observa-se que a maior parte de nossas operações são permanentes e repetitivas e em consonância com padrões e exigências anteriormente estabelecidas, absorvendo diferentes tipos de recursos como tempo, colaboração entre pessoas e departamentos, orçamento, financeiro, etc.

É nessa rotina diária para atender aos objetivos (estratégicos) que a prefeitura e suas organizações podem trabalhar por operações ou projetos. Os processos, usualmente empregados, são executados com base em um compliance, isto é, com base em processos já estabelecidos e conhecidos, seja manual ou eletrônico.

No tocando a trabalho por projetos, se faz necessário o conhecimento e as habilidades para o gerenciamento de projetos, permitindo o atendimento dos objetivos propostos. Haverá projetos em que as entregas regulares previstas são realizadas por meio de operações cotidianas, havendo similaridades entre o projeto e as operações.

PROJETOS	OPERAÇÕES
Ação temporária	Ação contínua
Serviços entregues e disponibilizados únicos	Serviços entregues e disponibilizados de forma contínua
Exige o gerenciamento de projetos	Exige o gerenciamento de processos
SIMILARIDADE	
Realizado por pessoas com competências e habilidades necessárias	
Os recursos são finitos e limitantes	
Exige planejamento, execução e controle	
Devem atingir objetivos do órgão ou situações estratégicas	

Tanto o projeto como o programa exigem a disponibilização de alguns recursos e ferramentas para sua consecução como insumos para a execução dos serviços e disponibilização de produtos; manutenção dos equipamentos, preferencialmente preventivo; recursos humanos em número adequado e capacitados para os trabalhos e recursos financeiros necessários.

Outro importante ponto a salientar é a possibilidade de um projeto ter vários subprojetos, permitindo melhor gerenciamento e acompanhamento. Os subprojetos fazem parte de um projeto maior que foi subdividido de forma a permitir melhor controle e resposta, motivo de também ser denominado de projeto menor acoplado a um maior.

E os programas? A prefeitura, poder executivo, comumente planeja seu Plano Diretor e mesmo o PPA – Plano Plurianual por programas, facilitando sua compreensão, execução e controle. Portanto, o programa é um conjunto de projetos e seus subprojetos, somado às atividades relacionadas do programa e administrado de forma coordenada para a obtenção dos resultados esperados. Se os projetos, subprojetos e ações fossem realizadas de forma assíncrona ou independente, os resultados dificilmente seriam alcançados tanto quanto ao prazo, custo e qualidade.

Importante lembrar que o “programa” está voltado para os benefícios e seus impactos sentidos e observados pela e na sociedade. Já o “projeto” tem como foco a entrega do serviço ou do bem proposto. Para o sucesso do programa, há de se valer da integração, monitoramento e controle dos projetos inter relacionados.

Exemplificando, um programa de moradia no município poderá contar com diversos projetos como loteamento, iluminação pública, escola, creche, posto de saúde, saneamento básico, transporte e outros. Portanto, um programa com diversos projetos para a consecução dos objetivos.

Portanto, o emprego de trabalhos por projetos impacta nos indicadores do programa a qual está inserido, pois o projeto é tangível e claro quanto às suas entregas, alinhada às metas estratégicas definidas no programa.

Uma prefeitura é composta por várias secretarias e órgãos com funções e responsabilidades distintas que se somam para poder atender as demandas da sociedade. Portanto, cada secretaria ou órgão poderá ter um programa próprio ou mesmo projetos estratégicos, podendo inclusive ser interdependentes, que constituem um portfólio de projetos.

A somatória dos portfólios das diversas secretarias e demais órgãos irão compor um portfólio ainda maior da prefeitura e que atenderá aos objetivos propostos e aprovados anteriormente.

PROJETO E OPERAÇÕES

Se sua organização ou equipe ainda possui alguma dúvida do que é projeto, vamos a clássica definição dada por Turner e Müller (2002) onde projeto é: “Projeto é um empreendimento único, no qual recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de forma a tratar um escopo único de trabalho a partir de uma dada especificação, com restrições de custo e de tempo, para atingir uma mudança benéfica definida por meios de objetivos quantitativos e qualitativos”.

Portanto, o projeto é planejado e direcionado a resultados específicos, possuindo datas de início e término, voltado para atingir um único objetivo (estratégico) proposto – quantitativo e qualitativo com requisitos e especificações especificados, com limitações e restrições de tempo, custo e recursos. Você pode estar se perguntando: Projetos são apenas para os níveis mais baixos? A resposta é um sonoro “não”, podendo ser aplicado em todos os níveis da prefeitura e das organizações, envolvendo um ou mais órgãos”.

As atividades rotineiras nas diversas secretarias e unidades possuem processos contínuos e infinitos, aplicados em situações que preveem a repetição das mesmas tarefas para a execução de um serviço ou entrega de um produto. Portanto, os projetos precedem os processos contínuos. Terminado um projeto, dá-se a implementação de rotinas bem definidas, de modo sequencial, formada por tarefas específicas e repetitivas.

Há diferentes aspectos que diferem os projetos e as rotinas e que precisam ser conhecidas pelos profissionais atuantes. Para a exposição, vamos nos apoiar nos estudos de Carvalho (2015) que assim apresenta:

Objetivos

Nos projetos, para se alcançar o objetivo determinado pode-se utilizar recursos adicionais a fim de atender prazos e/ou especificações. Em atividades e processos rotineiros, a racionalização dos recursos deve ser priorizada.

Horizonte Temporal

O projeto tem prazo determinado que deve ser obedecido. Nos processos rotineiros é contínuo e não tem previsão de término.

Pessoas

Em projetos, as pessoas podem trabalhar em etapas específicas e, assim que suas tarefas forem concluídas, podem sair do projeto, não há uma segurança de permanência das pessoas integrantes da equipe. Nas atividades rotineiras, normalmente, as pessoas e as competências devem ser as mesmas.

Cronologia

O projeto possui data de início e de término, enquanto as atividades rotineiras se repetem em períodos de tempo estabelecidos

Abrangência

O projeto tem uma abrangência muito maior que uma rotina, pois pode abranger diferentes situações, possibilidades e a rotina está atrelada ao estabelecido anteriormente.

Eficácia

O projeto deve focar na eficácia, entrega do programado, mesmo que a eficiência seja comprometida, consumo maior do previsto.

Eficiência e produtividade

Nas atividades rotineiras, os requisitos e especificações do serviço e bens devem ser atendidos como pré-requisito, ou seja, a eficácia deve ser considerada em padrão estabelecido. Já o consumo de recursos materiais, de tempo e pessoas deve ser otimizado ou reduzido, buscando a eficiência nos processos, nas atividades e nas operações.

GESTÃO DE PROJETOS – PMBOK, PMI E PRINCE2

A Gestão de Projetos pode ser dividida em diferentes áreas, as quais são interdependentes na concepção e implantação dos projetos. Essas áreas poderão diferenciar por projeto, estrutura das unidades públicas ou mesmo a complexidade do projeto a ser proposto.

O uso da metodologia de projetos tornou-se tão significativa e de amplo espectro que foi constituído nos Estados Unidos um instituto denominado PMI – Project Management Institute dedicada à promoção do gerenciamento de projetos em todo mundo.

O PMI desenvolveu um guia próprio para o gerenciamento de projetos. Esse guia é denominado PMBOK – Project Management Body of Knowledge, em português quer dizer Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. A tarefa de desenvolvimento, disseminação e atualização do PMBOK é do Instituto PMI.

Outra interessante metodologia de gestão de projetos é o PRINCE2, que em português significa "Projects IN Controlled Environments", ou seja, "Projetos em Ambientes Controlados". O PRINCE2 se baseia em processos e prioriza a organização e o controle de um projeto, independentemente de sua duração.

Independentemente da metodologia e do software escolhido, o projeto exige conhecimento dos processos para seu gerenciamento. Vejamos a seguir.

Áreas de Conhecimento dos Processos para Gerenciamento dos Projetos

O PMBOK descreve o projeto em dez possíveis áreas de conhecimento para fins integração e gerenciamento e, conforme Carvalho (2015), as áreas são:

1. Gerenciamento da Integração

Processos que podem assegurar a coordenação adequada dos vários elementos do projeto. Objetiva identificar, definir, combinar, unificar, consolidar, articular e coordenar os processos e atividades do projeto. Portanto, está presente em todos os macroprocessos da gestão do projeto.

2. Gerenciamento do Escopo do Projeto

Processo que assegure que o projeto contempla todo o trabalho necessário para seu desenvolvimento até a conclusão e sucesso. O escopo do projeto deve trazer também as alterações que eventualmente podem ocorrer por situações não previstas ou requeridas pelo cliente. Pode ainda descrever o trabalho que não será executado.

O gerenciamento do escopo do projeto deve compreender, dentre outras coisas: planejamento do próprio gerenciamento do projeto; a coleta dos requisitos exigidos pelo requerente (parte interessada); definir o escopo; a criação da estrutura analítica do projeto; validação e aprovação do escopo; e acompanhar e controlar o escopo.

3. Gerenciamento do Tempo do Projeto:

Fator crítico da execução do projeto, consiste em processos claros e de domínio dos colaboradores de tal forma que possa assegurar a entrega do projeto nos prazos pactuados.

O fator “tempo” abrange a definição e sequenciamento das atividades; estimar os recursos a serem empregados nas atividades; tempo médio estimado para a execução das atividades; cronograma de trabalho; e gerenciamento e controle do cronograma.

4. Gerenciamento do Custo do Projeto

Conhecer a composição dos custos e certificar que na execução das atividades os custos se manterão dentro do previsto. Portanto, compreende o planejamento dos custos, estimando, orçando e controlando durante a execução.

5. Gerenciamento da Qualidade do Projeto

Garantir que durante a execução até a entrega final do produto será observado o escopo quanto aos requisitos, especificações e necessidade da parte interessada (requerente). Deve planejar, controlar e garantir a qualidade.

6. Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto

Assegurar a alocação das equipes envolvidas no projeto, garantindo a qualidade da mão de obra, trazendo eficiência e eficácia aos processos.

7. Gerenciamento das Comunicações do Projeto

Sempre um grande desafio, consiste na coleta e disseminação das informações necessárias para a execução dos projetos. Deve garantir que as informações estarão completas, corretas e em tempo para as tomadas de decisões, cuidando inclusive com o custo da informação, assim como garantir que chegue a todas que dela necessitem.

8. Gerenciamento dos Riscos do Projeto

De forma singular, pode-se dizer que projeto é antever o futuro, não há como pensar em projeto sem considerar riscos e incertezas. O gerenciamento deve identificar, analisar e elaborar soluções aos riscos, incertezas, ameaças, pontos de inflexão, pontos favoráveis e oportunidades do projeto. A análise deve ser quantitativa e qualitativa dos riscos e não uma mera ideia.

9. Gerenciamento das Aquisições do Projeto

Quando não for bem planejado, os gastos – custos e despesas podem sair do controle e levar a perdas e afetar os resultados esperados. Portanto, as aquisições de bens e serviços previstos precisarão ser planejados com maestria a fim de garantir que não falte ou haja em excesso.

10. Gerenciamento das Partes Interessadas

Identificar, planejar, gerenciar e controlar as mais diversas partes interessadas, público-alvo, assim como responder a possíveis questionamentos

Agora pense em uma grande obra viária em sua cidade, com a construção de uma grande pista elevada, transversal ou longitudinal, ou ainda linha para trilhos de trem.

Uma obra de tamanha magnitude exige um projeto (e subprojetos) muito bem elaborado e estruturado, seja pela grandeza da obra, número de colaboradores envolvido, tecnologia necessária para garantir a sustentação por décadas ou séculos, recursos financeiros necessários, tempo de construção da obra e prazo final para entrega e, poderíamos ainda citar, os transtornos que uma obra dessa magnitude traz. Porém, há de se valer dos objetivos da obra que provavelmente deve reduzir o número e tempo de congestionamentos, melhor fluxo de veículos e pessoas, aumento da velocidade média, redução de consumo de combustível e poluição e tantos outros.

Perceba você que há inúmeras variáveis e fatores envolvidos neste projeto que vai da falta de mão de obra, investimentos até mudanças da legislação que pode afetar um projeto. Portanto, as diversas áreas deverão estar trabalhando de forma interdepartamental e uníssona para garantir a entrega na qualidade, prazo e custos.

Não serão apenas os grandes projetos que exigirão um amplo conhecimento e dedicação, mas projetos pequenos e complexos podem exigir tanto quanto um grande projeto. A gestão de projetos consiste no planejamento, organização, execução, controle, conclusão e avaliação, abrangendo as dez áreas citadas exteriormente, independentemente do projeto.

GESTÃO DE PROJETOS – ETAPAS

Os projetos são desenvolvidos por meio de processos que estão distribuídos entre seus ciclos ou fases. Porém, antes, vale o exercício de analisar, mesmo que de forma simples e empírica, um projeto estratégico e sua gestão. Há variáveis que poderão interferir na execução e nos resultados como antecipar as estações climáticas, novas demandas e necessidades, novos materiais e insumos, fornecedores, preço, recursos disponíveis, logística e outros.

Mesmo uma pequena prefeitura, precisa administrar seu projeto, precisa de um escopo, compor e avaliar os custos, qualidade dos colaboradores, riscos e oportunidades, partes interessadas e demais fatores.

Adaptando as exposições do autor Maximiliano e Veroneze (2021), vamos avaliar as etapas da gestão de um projeto.

1. Planejar o Projeto

- a. construir as justificativas do projeto, estratégico, tendo a certeza de sua necessidade e viabilidade para a resolução de um problema ou aproveitar uma oportunidade observada;
- b. escopo do projeto com a descrição detalhada;
- c. levantamento e estimativa dos recursos necessários – humanos, operacionais e financeiros;
- d. composição e cálculo do gasto (custo e despesa);
- e. tempo previsto para a implantação do projeto.

2. Organizar e Mobilizar Recursos

- a. Certificação da equipe para o projeto, disponibilidade de colaboradores, suas competências e habilidades e necessidade de aprimoramento;
- b. Definição das informações a serem comunicadas e a quais colaboradores;
- c. Instalação e layout necessário e possível;
- d. Infraestrutura de equipamentos, móveis e outros;
- e. Parceria ou Contratação de serviços de terceiros a serem empregados no projeto;

3. Executar o Projeto:

- a. Acionar os recursos como autorização de serviços;
- b. Instruir as atividades e dirigir o trabalho;
- c. Avaliar e controlar o desempenho, podendo se utilizar de indicadores, como custos, tempo, qualidade, satisfação das partes interessadas (ou requerente) e outros;

4. Encerrar o Projeto:

- a. Certificar da realização das atividades e etapas conforme requisitos constantes no escopo;
- b. Obter o aceite das partes interessadas (ou requerente) e confirmar a garantia;
- c. Encerrar contratos e parcerias, se necessário ou viável;
- d. Concluir a movimentação financeira com os recebimentos e pagamentos, devolvendo recursos e fechando conta corrente, se previsto;
- e. Preferencialmente, escrever o relatório final do projeto, demonstrando as fases, etapas, escopo, recursos, resultados e outras informações viáveis;
- f. Debater e descrever o processo de aprendizagem ocorrido durante o projeto, curva de aprendizado ou construção do conhecimento;
- g. Comunicar os resultados à equipe e desmobilizar.

Você pode estar se perguntando: Qual é a etapa mais importante? Pois bem, todas as etapas são importantes e singulares para o sucesso do projeto. Porém, observe que um completo e correto planejamento do projeto, somado a uma gestão eficiente, permitirá que haja menos dificuldades, ajustes no projeto, retrabalhos, aumento dos gastos – custo e despesas, qualidade discutível e outras.

O planejamento do projeto estratégico não garante seu sucesso. Porém, sem planejamento é certo que o sucesso será menor ou mesmo não será alcançado. É o planejamento, executado por uma equipe interdepartamental e coesa, gerenciada com profissionalismo, determinação e competência, que permitirá reduzir os riscos e chegar ao sucesso.

MÉTODOS DE GESTÃO DE PROJETOS

Antes de nos aprofundarmos nos métodos de gestão de projetos, vale lembrar que o projeto é a construção de um futuro. Portanto, a equipe responsável pela concepção do projeto e seu planejamento deve ter as competências necessárias para conceber e gerenciar cenários futuros.

A imagem a seguir demonstra um profissional frente a uma porta no formato de chave. Todo projeto deve ser uma solução em resposta a um problema ou oportunidade. Os colaboradores que estarão envolvidos com a concepção do projeto, sua execução e entrega devem demonstrar um conjunto de competências que serão empregadas nas atividades, do líder ao operacional, que ultrapassa a questão técnica.



Fonte: <https://www.freestock.com/free-photos/businessman-looking-big-key-solution-concept-311029460>

Independentemente do método escolhido, o projeto sempre exigirá investimentos a ser empregado em diferentes etapas e gastos – custos e despesas para a obtenção do resultado esperado. Sendo assim, a equipe gestora e executora definida precisa ter a **CHAVE** – **(C)** conhecimento, **(H)** habilidade, **(A)** atitude, **(V)** valores e **(E)** entrega.

Portanto a equipe está apta para compreender o valor do projeto após analisar a viabilidade técnica, viabilidade econômica e financeira e seu escopo.

Para a execução dos trabalhos por meio de “projeto”, a equipe gestora deve definir qual método a ser empregado para aquele projeto específico.

Antes de conhecer alguns métodos, é imperioso rever o significado da palavra “métodos”. Para definição, vamos ao Dicionário Online de Português:

- **Método:** processo, sistema, planificação, ordem, arrumação, maneira que determina ou organiza certa atividade, meio para se alcançar um objetivo;

O método tende a normatizar, regular e disciplinar as atividades na organização, levando clareza de procedimentos.

Associando a definição de método com gestão de projetos, pode-se entender como um conjunto de processos, ferramentas e recursos para gerenciar o ciclo de vida de um projeto específico, passando do nível tático ao nível operacional.

Dando continuidade, vamos agora nos apoiar nas exposições dadas por Maximiano e Veroneze (2021) para os métodos de gestão de projetos.

Gestão Simplificada de Projetos: como o título traz, a simplificação se dá por minimizar, não eliminar, o processo de planejamento, enfatizando a mobilização dos recursos a serem empregados, a execução do projeto, com suas fases e atividades, e a entrega revista.

Para o emprego desse método, o gerente de projetos e sua equipe devem ter amplo conhecimento e experiência nos processos para o desenvolvimento do serviço ou bem específico. Para fins de exemplificação pode-se citar projetos para comemoração, cerimônias, convenções, congressos, construção e edificação singular/padrão e pequenas modificações de atendimentos ou serviços.

As ferramentas gerenciais usualmente empregadas são: cronogramas de trabalho e entregas, estruturas analíticas e Kanban. Rememorando, Kanban, amplamente utilizado, é um método fácil de controle e acompanhamento com o emprego de cartões coloridos que permite controlar o fluxo das atividades do projeto.

Métodos Preditivos: também denominados de métodos tradicionais, empregado em projeto que possui escopo bem estruturado, sabe-se “o que” e “como fazer”, permitindo antecipar o trabalho do projeto mediante o planejamento detalhado das atividades.

A ênfase está no planejamento do escopo do projeto que precisa ser completo permitindo uma visão detalhada nas entregas antes do início de sua execução, portanto, há uma ampla documentação do planejamento que garante os processos de execução, acompanhamento e controle. Neste método, há pouca tolerância aos desvios de custos e prazo

Pode-se ter a impressão que o planejamento ocorre em um momento específico, mas, o planejamento também segue o processo de execução, pois antes que uma fase seja concluída, outra pode ter iniciado. Neste caso, o planejamento pode ser em ciclos como no caso da compra de um terreno antes do projeto de construção, aprovação e demais etapas.

Métodos Ágeis: empregado em projeto em situação de fácil ou frequente mudança dos requisitos, exigindo que o escopo do projeto seja detalhado progressivamente ao longo de sua execução. Esse método tem o “tempo” como uma situação primária de risco e de difícil previsão de custo.

No emprego dos métodos ágeis, o foco está no desenvolvimento e entrega do produto – bens ou serviços, sem priorizar, inicialmente, a documentação do escopo e o planejamento. A agilidade se dá pela comunicação entre os envolvidos: requerente, gerente de projeto e equipe que permite assegurar a qualidade da entrega com o mínimo de planejamento e escopo.

No emprego desse método, é possível entregar parte do produto final, etapas. A ideia se baseia na produção enxuta, combatendo o desperdício como o de planejamento em excesso.

Gestão de Projetos Experimentais: o nome é bastante significativo, por ser empregado em projetos cujo resultado final é desconhecido, isto é, a abordagem se dá pela tentativa e erro. Esse método é pouco empregado pelos órgãos públicos, ficando mais para as empresas públicas.

Há organizações que mantêm em sua estrutura um departamento de PD&I – Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação que são empregados recursos financeiros, humanos e operacionais para pesquisar novos produtos – bens e serviços. O resultado deste PD&I, o qual se dá por tentativa e erro, pode exigir a confecção de protótipos que serão modificados, aperfeiçoados antes de serem lançados no mercado.

Importante salientar que ter uma metodologia padronizada traz muitos ganhos para a gestão do projeto, desde agilidade até compartilhamento de lições aprendidas, pois permite a comparação de projetos por similaridade.

FERRAMENTAS DA GESTÃO DE PROJETOS

O mercado oferece uma gama ampla de ferramentas para a gestão de projetos e cada ferramenta possui função específica ou própria e cabe aos responsáveis definir qual ferramenta é mais adequada aos projetos definidos pela empresa.

Mas qual ferramenta escolher? Para responder a essa pergunta, vamos nos apoiar e adaptar exposições trazidas pelos autores Carvalho (2015) e Maximiliano e Veroneze (2021). Os fatores mais usuais a serem considerados na definição da ferramenta para a gestão de projetos são:

Complexidade do Projeto: volume e complexidade dos projetos a serem executados; para prefeituras ou organizações públicas com simples ou poucos projetos, a opção de software mais fáceis de manuseio e de custo menor é indicado;

Área de Atuação: há ferramentas específicas para diversas áreas que trazem funções específicas ou customizadas; como exemplo de áreas pode-se citar comunicação, criação de conteúdos, desenvolvimento de software;

Quantidade de Usuários: projeto com equipes composta por um grande número de profissionais e gestores, precisa certificar se há limitação no número de participantes, portanto, certifique software sem limitação ou pacotes mais atrativos. Em caso de projeto simples e equipe pequena, pode-se optar por um software gratuito, sempre que possível;

Acesso e Navegação: certificar da facilidade de navegação no software, carregamento rápido e se o sistema oferece a opção de aplicativo ao celular;

Resumidamente, você pode concluir que a ferramenta escolhida para na gestão do projeto deve garantir a coleta, armazenamento e compartilhamento de informações periódicas. Deve ainda permitir a comparação dos resultados, trazendo clareza do andamento do projeto e interação dos integrantes da equipe.

Áreas de Conhecimento dos Processos para Gerenciamento dos Projetos

Continuando com as exposições trazidas pelos autores Carvalho (2015) e Maximiliano e Veroneze (2021), tem-se as seguintes ferramentas mais usuais:

Artia

considerada ferramenta de gestão de projetos mais completa por abranger o controle financeiro dos custos previstos e realizados, apontamento detalhado de horas trabalhadas por colaborador, relatório de desempenho, Kanban e outros. Há uma versão simplificada de uso gratuito;

Slack

projetado para centralizar todas as informações do ente público mediante o uso de chat e compartilhamento de arquivos. Permite ainda a integração com outros softwares como o Google Drive e o Dropbox. Possui uma versão de uso gratuito;

Podio

permite que os integrantes das equipes possam acompanhar o que está sendo planejado, em execução e finalizado, incluindo filtro por pessoa. O software gerencia os prazos de entrega, tarefas e arquivos em um único lugar. Permite armazenar e consultar histórico de projetos passados; Tem uma versão de uso gratuito para até cinco colaboradores;

Asana

sistema amplo que traz em sua funcionalidade o Kanban, atribuições de tarefas por colaborador, estatística da implantação do projeto. Seu ponto forte está no cronograma que controla cada atividade e seu tempo e a responsabilidade de entrega de cada colaborador. Oferece uma versão de uso gratuito para pequenas organizações;

Bitrix24

– plataforma de cooperação coletiva, disponibilizando sistemas além do de gestão de projetos como CRM, telefonia, gerenciamento de RH, bate-papo, chamada de vídeo e outros. Traz o Kanban, geração de relatórios, controle de horas/atividade, prevista e realizada, por colaborador e um checklist para gerenciamento das tarefas realizadas e a realizar; Traz uma versão gratuita para até 12 colaboradores e com limite de armazenamento;

GanttProject

plataforma de cooperação coletiva, disponibilizando sistemas além do de gestão de projetos como CRM, telefonia, gerenciamento de RH, bate-papo, chamada de vídeo e outros. Traz o Kanban, geração de relatórios, controle de horas/atividade, prevista e realizada, por colaborador e um checklist para gerenciamento das tarefas realizadas e a realizar; Traz uma versão gratuita para até 12 colaboradores e com limite de armazenamento;

- nome sugestivo na história na concepção das tarefas de um projeto, é um software totalmente gratuito e livre, permitindo a customização de algumas funções pelo usuário. Permite o gerenciamento do cronograma do projeto; permite converter arquivos em PDF e HTML. Mas cuidado, não é um sistema em nuvem;

Microsoft Project

ferramenta mais antiga do mercado, é de fácil aplicação por ter uma interface parecida ao do Excel. Disponibiliza o gráfico de Gantt para auxiliar na organização do cronograma e ainda permite a distribuição das tarefas por colaborador; Não há versão gratuita para uso;

Runrun.it

seu foco é em gestão de pessoas objetivando controlar o trabalho e horas registradas e alocadas por participante, permite atribuir funções para cada integrante das equipes do projeto e gerar indicadores de desempenho; Disponibiliza ainda sistema para previsão de custos, gráfico de Gantt, gerenciamento das tarefas, porém focado nas pessoas relacionadas ao projeto

Hibox

o foco está na comunicação de informações necessárias às equipes e para isso se utiliza de chat, inclusive de suporte, compartilhamento de arquivos e chamadas de vídeo; possui ainda aviso de tarefa ao colaborador quando atribuída;

Wrike

foco em equipe de criação e desenvolvimento, permitindo a edição e gestão de arquivos dentro da ferramenta; permite ainda a comunicação entre os integrantes da equipe de projeto; Oferece uma versão de uso gratuito;

Operand

foco em equipe de criação e desenvolvimento, permitindo a edição e gestão de arquivos dentro da ferramenta; permite ainda a comunicação ferramenta para equipes de criação, permitindo vínculo com outras mídias, cotação de materiais para implantação e execução, feed com o que está sendo desenvolvido e a possibilidade de hospedar arquivos e centraliza toda a comunicação da equipe entre os integrantes da equipe de projeto; Oferece uma versão de uso gratuito;

Jira

focada em projeto para desenvolvimento de softwares, se utiliza da metodologia Scrum (framework de desenvolvimento que ajuda equipes a trabalharem juntas) e Kanban; gera relatórios, em tempo real, de desempenho das equipes e das entregas; ampla facilidade de busca de projetos na plataforma;

Trello

amplamente conhecida, sua metodologia, próxima ao Kanban, é o uso listas, cartões e quadros para a organização das atividades do projeto; permite a movimentação de tarefas entre as listas; Fornece uma versão gratuita com limitações; e

Stratws One

software robusto que permite gerenciar e acompanhar todos os projetos de forma integrada e eficiente com apresentação do status, prazos, recursos alocados e resultados esperados; permite a priorização de projetos, permitindo que os recursos sejam direcionados; facilita a criação, acompanhamento e atualização dos projetos, bem como recursos de monitoramento e análise.

Algumas organizações aplicam índices como: índice de desempenho constante; índice de desempenho de custos; índice de desempenho de prazo; índice composto de prazo e custo e outros.

GARANTIA DA QUALIDADE DO PROJETO – GERENCIAMENTO

Você tem uma referência própria do que é qualidade e a organização pública, sempre que necessário, também em suas aquisições ou entregas. A qualidade deve ser percebida pelos beneficiários, assistidos ou interessados, caso contrário, o produto – bens e serviços ou o processo se desvaloriza.

Na imagem a seguir tem-se o celular da Apple, uma referência mundial de funcionalidade e qualidade que se mantém há décadas.



Fonte: <https://www.pexels.com/pt-br/foto/leve-luz-light-camera-6753219/>

Conforme Garvin (2002), a qualidade pode ser categorizada em cinco abordagens:

1. **Qualidade baseada na produção:** baseada nos requisitos e especificações do produto, bens e serviços, estabelecido no projeto;
2. **Qualidade baseada em produto:** quantidade de requisitos e especificações do produto, bens e serviços, estabelecido no projeto;
3. **Qualidade baseada no requerente (sociedade):** atendimento às necessidades, preferências ou conveniências do munícipe;
4. **Qualidade baseada no valor:** percepção pelo requerente e da sociedade da relação entre custo e benefício do produto a ser adquirido;
5. **Qualidade baseada na excelência:** produto ou marca referência no mercado, podendo ser único;

Conforme Carvalho (2015), a qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos requerentes ou atendidos. Essas expectativas dificilmente poderão ser atingidas se não houver planejamento e gerenciamento da qualidade, com prevenção, melhoria contínua e responsabilidade dos gestores, a começar pelo gestor de projeto.

Para garantir a qualidade, deve-se auditar os requisitos de qualidade e dos resultados das medições, garantindo padrões de qualidade nas operações. Mas lembre-se, a qualidade é ainda fruto da competência técnica da organização e de suas equipes, da comunicação, da qualidade dos bens e da integridade dos integrantes da equipe e responsáveis.

INDICADORES DE RESULTADOS

Gestores e equipes devem deter um conjunto de competências e habilidades que somadas conseguem garantir a execução do planejamento, projetos e dos resultados esperados e somente é possível reduzir riscos e corrigir distorções mediante o emprego de indicadores.

O uso de indicadores de performance (KPIs) começou a ser empregado de forma a levantar um conjunto de informações, quantitativa e qualitativa, relevantes para a consecução das atividades e dos resultados, devendo os indicadores serem avaliados periodicamente para certificar da necessidade de correção e ajustes.

Portanto, sendo o planejamento, metas ou objetivos aprovados e de conhecimento de toda a organização, os indicadores servem para medir o desempenho, individual, da equipe ou da organização, quanto aos resultados do planejado, dos processos executados e da estratégia eleita. Mas lembre-se, que estabelecer um conjunto de indicadores, por área, processo ou entrega, é relativamente fácil, porém somente terá sentido se for de fácil levantamento, baixo custo e coeso com o objetivo a ser analisado.

Muitas organizações criam um conjunto amplo de indicadores. Porém, os indicadores devem estar relacionados ao monitoramento de suas áreas, metas, resultados, avanços, qualidade, identificação de problemas, necessidades de mudança, etc.

Você deve estar se perguntando: Quais as etapas a serem observadas para a implantação de indicadores, conferindo qualidade e confiabilidade? Não há um padrão a ser seguido, mas exige alguns passos a serem observados:

- Estabelecer os objetos a serem mensurados;
- Eleger os indicadores de desempenho;
- Validar os indicadores com os responsáveis;
- Construir as fórmulas e sua aplicação;
- Definir os responsáveis;
- Certificar a existência de sistemas para a coleta de dados;
- Aprovar em definitivo os indicadores com os responsáveis;
- Mensurar periodicamente os resultados;
- Analisar e interpretar os indicadores;
- Comunicar o desempenho e sugerir mudanças.

Os indicadores deverão ser estruturados em duas dimensões:

- Dimensões de Resultado: Eficiência, Eficácia e Efetividade.
- Dimensões de Esforço: Economicidade, Excelência e Execução.

Os indicadores que você criar ou ser responsável somente terá valor se for respeitado a periodicidade do levantamento e realizada a análise. É o resultado da análise que permitirá aferir a construção dos resultados e corrigir ou ajustar o planejamento, metas, processos ou procedimentos necessários para se obter o melhor retorno possível. Portanto, lembre-se sempre que você faz parte dessa equação.

METAS E INDICADORES E SUAS RELAÇÕES

Mesmo havendo uma relação direta entre “metas” e “indicadores”, há uma clara diferença entre ambas.

Para definição de “metas”, vejamos a definição dada pelo SEBRAE (Metas e indicadores: como definir indicadores para melhorar resultados e expandir o negócio, 2023) assim estabelece: “Metas são objetivos que uma organização ou indivíduo estabelece para alcançar determinados resultados em um período. As metas definem o que se deseja alcançar e fornecem motivação e uma direção clara para realizá-las.”

De forma simples, você pode considerar “meta” como o valor a ser alcançado em determinado período de tempo. Exemplificando, pode ser o número de crianças vacinadas ou de crianças matriculadas na escola a ser alcançado; o custo total de um programa de vacinação ou de uma comemoração do aniversário da cidade ou do desenvolvimento de um serviço; pode ainda ser relacionado à qualidade dos serviços entregues.

Observe que a meta está relacionada a algum objetivo definido pela organização como crescimento das crianças matriculadas ou vacinadas, controle dos gastos, qualidade dos serviços entregues, etc. e o montante estabelecido nos objetivos são as metas a serem seguidas e entregues.

Portanto, para manter o avanço dos serviços entregues pela prefeitura, estabelecido nos objetivos, as metas precisam ser desafiadoras de forma a garantir o crescimento organizacional, mas serem exequíveis, reduzindo o risco de não atingir as metas e desperdiçar recursos.

DEFININDO AS METAS

A construção do planejamento e das estratégias são transformadas em metas, as quais deverão ser definidas e torná-las claras e objetivas.

Como definir as metas para resultados?

Para responder a essa pergunta o autor Castro (2020) aborda a construção do planejamento estratégico e metas fazendo duas questões:

- Você está medindo esforço ou resultado?
- Suas metas estão voltadas para uma atividade meio ou para o objetivo final?

As metas são decorrentes do planejamento e dos resultados esperados, resultando em um documento amplo com todos os dados e informações possíveis, isto é, realistas e embasadas, e que permitirá o crescimento e sucesso da organização. Todas as áreas possuem metas específicas, relacionadas aos objetivos do órgão, com foco nos resultados, dando ênfase nas ações e entregas a serem realizadas e não nos meios a serem empregados.

Uma importante ferramenta utilizada na definição das metas é a ferramenta **SMART**. Para melhor exemplificação da metodologia, o SEBRAE (2022) apresenta 5 passos que podemos assim resumir:

Específica (Specific)

a meta deve ser clara, não havendo ambiguidade. Para sua aplicação, são realizadas as perguntas:

- a.O que você precisa alcançar?
- b.Qual a importância dessa meta?
- c.Quais as pessoas ou áreas envolvidas?
- d.Como o município será impactado com esse objetivo?
- e.Quando ou qual prazo a ser realizado?

Mensurável (Measurable):

os objetivos precisam ser passíveis de mensuração, quantificáveis em números de forma a medir o progresso na execução das metas.

Atingível (Attainable)

as metas devem ser exequíveis e executadas com um limite de recursos materiais, financeiros e humanos.

Relevante (Relevant)

há a possibilidade de se atingir muitos objetivos, porém, nem todos são interessantes a serem implementados na conjuntura atual do mercado, portanto, os objetivos e suas metas devem ser relevantes com base nas necessidades e exigências do mercado e do consumidor.

Temporal (Time based)

qual o prazo limite para realização das metas? Defina claramente o prazo, realista, para a execução do escopo, considerando as habilidades da equipe e demais recursos.

Uma vez que os objetivos e as metas foram definidos, é preciso desdobrar as metas para cada nível hierárquico e em toda a organização. Qualquer organização possui três diferentes níveis hierárquicos, a saber:

- (i) **Estratégico:** nível responsável pela formulação dos objetivos de longo prazo e das estratégias para alcançá-los. Responde ainda pelo planejamento estratégico com análise do ambiente interno e externo, oportunidades e riscos, assim como as metas, servindo para os planos táticos e operacionais;
- (ii) **Tático:** nível responsável em colocar em prática o plano de ação determinado no planejamento estratégico com responsáveis, recursos, prazos e indicadores de desempenho, definindo as ações para a execução. No nível tático os gestores médios e líderes de equipes são os responsáveis na implementação e coordenação das atividades operacionais;
- (iii) **Operacional:** é a execução das atividades, onde a maioria dos colaboradores se encontram, os procedimentos são aplicados, recursos são consumidos, prazos e padrões de qualidade respeitados. Portanto, é o nível da execução das tarefas e garantia das operações.

Portanto, as metas deverão ser desdobradas do nível estratégico, passando pelo tático e encerrando no operacional, sendo distribuído de forma igualitária as responsabilidades.

Uma vez definidas as metas da organização, todos os envolvidos precisam conhecê-las e saber o que compete a cada um realizar, quais são suas entregas e como serão avaliados. Para responder a essas perguntas, há uma ferramenta denominada OKR, Objectives and Key Results, sigla em inglês que significa Objetivos e Resultados-chave que permite acompanhar as metas individuais.

DEFININDO AS METAS

Frequentemente observamos organizações que construíram um bom planejamento e metas, porém não é clara o suficiente para os diferentes departamentos e quais as responsabilidades individuais, prejudicando a execução do planejado e as entregas das metas.

O OKR é uma metodologia que permite estabelecer de forma detalhada as metas, desdobradas para as funções por equipe e individual, acompanhando as tarefas e se aproximando dos objetivos estabelecidos. Os OKR estão vinculados aos indicadores de performance, pois auxiliam no alcance do resultado esperado.

Por ser detalhada por equipe ou individual, os OKR são específicos, de forma horizontal, para cada ação, visualizando os objetivos e resultados, o que permite maior fluidez e presteza nos processos e na gestão. A metodologia permite maior rapidez na correção de erros ou de desvios dos objetivos.

Como implementar a metodologia OKR?

Para responder a essa importante indagação, vamos a exposição de Estima (2023) que sugere alguns passos para a implantação:

- Dompreender qual é o cenário atual do seu município;
- Definir o tempo de duração do OKR;
- Os gestores devem se reunir para definir os objetivos macro;
- Os gestores comunicam aos líderes os objetivos;
- Os líderes se comunicam com a equipe e eles discutem a melhor maneira de alcançar essa meta dentro de um determinado período;
- Todos se reúnem e os líderes apresentam os projetos que serão desenvolvidos.

Analisando atentamente os passos sugeridos, observa-se a relação das metas com os objetivos definidos e compete ao líder e sua equipe a definição do “como” realizar e garantir as metas, dando maior liberdade aos funcionários e à equipe.

Vamos a um exemplo de como iniciar a implantação dos OKR, tendo como base a exposição de Castro (2022):

Comece pequeno

OKR não é um pacote fechado, que precisa ser adotado por completo desde o início. Comece pequeno, com uma abordagem iterativa e incremental. Siga uma adoção em fases, deixando para o final práticas avançadas e evolua o seu modelo periodicamente. Evite começar com OKRs individuais. Isto geralmente cria problemas já que os líderes não conseguem esclarecer as dúvidas do time.

Crie uma vitória inicial

Gere resultado em um piloto e desperte o interesse do time, construindo a cultura de OKR no resto da organização. O ideal é fazer um piloto envolvendo times que interagem muito. OKR é uma ferramenta de alinhamento que gera mais valor entre times diferentes.

Treine o time no “Porque” e no “Como”:

Eduque as pessoas no que motivou a adoção de OKR, explicando a importância de metas e os benefícios de OKR. Entender por que a iniciativa aumenta a motivação e o engajamento do time. Forneça treinamento sobre como escolher indicadores e definir metas mensuráveis.

Tenha foco

As pessoas tendem a se orgulhar de serem multitarefa. Porém, *não comece vários projetos sem ter como concluí-los, é um enorme desperdício de recursos*

As Key Results devem ser métricas

não devem ser tarefas, por três diferentes motivos:

- Construção de uma Cultura de Foco em Resultados, não em tarefas.
- Se você fez suas tarefas e nada melhorou, isto não é sucesso. Entregar o projeto não basta. O projeto deve ser feito com sucesso.
- Sua lista de tarefas é somente uma hipótese. Na maioria dos casos, você não tem certeza de qual ação vai gerar o resultado esperado.

Foque no objetivo final e não na atividade meio.

Defina OKRs para a organização

dupla cadência: OKRs anuais devem ser poucos e de alto nível e OKRs para o próximo trimestre, que são mais detalhados e desdobrados para as equipes.

Desdobre os OKRs para as Equipes

Cada equipe propõe OKRs pensando em como contribuir para o atingimento dos OKRs da organização.

Defina os OKRs em sessões de OKR Planning

defina os OKRs em sessões de OKR Planning de forma a gerar alinhamento vertical e horizontal (entre áreas). Definir os OKRs trimestrais a partir dos OKRs da companhia.

Como dar notas aos OKRs

comece o scoring de OKRs pela mais simples, use a proporção linear do atingimento de cada Key Result.

Insira os OKRs no dia a dia das equipes

OKR deve fazer parte da cultura da organização e as atividades do time devem ser priorizadas com base nos OKRs. Portanto, devem estar inseridos no dia a dia da organização e no seu modelo de gestão e um calendário das datas de definição dos próximos OKRs.

Adote Stretch Goals

metas muito difíceis que tiram as equipes da zona de conforto e podem atrapalhar. Construa a cultura aos poucos. Comece com metas tradicionais, ainda que puxadas, depois, adote um segundo passo, buscando atingir resultados maiores.

Lidando com a remuneração

separe os resultados dos OKRs da remuneração. Os OKRs devem ser mais um input na avaliação e promoção, sem uma fórmula de bônus.

DEFININDO AS METAS

E os indicadores? Vamos à definição dada pelo SEBRAE (Metas e indicadores: como definir indicadores para melhorar resultados e expandir o negócio, 2023): Os indicadores de desempenho são uma ferramenta de gestão que permite analisar os resultados dos processos de forma direcionada. Também conhecidos como Key Performance Indicators (KPIs), são métricas que medem o sucesso ou fracasso de uma empresa quanto aos objetivos e metas. Através deles é possível identificar oportunidades, falhas, desafios e traçar as melhores estratégias com base em dados reais.

A definição apresentada é ampla, porém você precisa observá-la de forma a auxiliá-lo em sua gestão. É importante lembrar que nem todo indicador é uma chave, isto é, sua organização deve ter um significativo conjunto de indicadores e apenas alguns servem como performance e relacionado ao sucesso da estratégia. Portanto, os KPIs são em números reduzidos, diferentemente dos indicadores.

Como ferramenta de gestão, os indicadores permitem ao gestor e analistas mensurar se as metas, objetivos e estratégias poderão ser alcançadas, apontando em seu mapeamento problemas reais ou em potencial. A construção de indicadores, aplicáveis e de fácil mensuração simplifica o processo de medição do sucesso no atendimento às metas, objetivos e estratégias. Observe a relação das metas, advindas dos objetivos estratégicos, e os indicadores de acompanhamento que acompanham a execução e entregas.

Os indicadores são estabelecidos em qualquer área ou processos operacionais, licitação, financeiros, recursos humanos, comunicação, atendimento aos munícipes e demais, apontando áreas que precisam ser aprimoradas e outras que demonstram oportunidades de ganhos. Em ambas as situações: melhorias e oportunidades, o gestor precisará analisar o resultado dos indicadores e realizar os ajustes necessários para alcançar os resultados propostos e oportunidades a serem aproveitadas. Portanto, você precisa conhecer bem as metas, objetivos e estratégias para melhor definir os indicadores e tirar proveito em sua análise.

A relação das metas e indicadores são intrínsecas e nas palavras do autor Bachmann (2021): Indicadores são representações, numéricas ou não, que permitem quantificar e avaliar os processos e seus resultados... O uso de indicadores na gestão permite que mais e melhores resultados sejam obtidos com menos esforços e recursos. Também contribui para um clima de colaboração, alinhamento e estímulo à busca de melhorias.

Portanto, a afirmação: em uma organização, só é possível gerenciar o que se mensura, e só se mensura, o que se define, se demonstra verdadeira.

Lembre-se: para que os indicadores sejam eficazes, precisam agregar algumas características: ser específicos, ser mensuráveis, ser alcançáveis, ser relevantes e ser temporais

TIPOS DE INDICADORES DE PERFORMANCE

Os indicadores de desempenho organizacional é uma ferramenta de gestão que permite o órgão público e seus gestores acompanhar a execução dos objetivos, metas e estratégias, motivo da necessidade de ser mensurável e executável.

O indicador deve ser claro a que se destina medir e seu conjunto pode ser distribuído conforme suas funções. A matéria intitulada “Guia definitivo sobre KPIs” (2024), subdivide os indicadores em três categorias:

1.KPIs primários: medem o verdadeiro desempenho de uma organização, indicando o quão bem eles alcançaram seus objetivos. Exemplos: número de crianças matriculadas, crianças vacinadas, número de cursos e ações culturais ofertados, etc.

2.KPIs secundários: medem o desempenho das operações de uma organização. Exemplos: custo das ações realizadas, taxa de atendimento de pedidos, taxa de perdas de bens em almoxarifado, taxa de bens não localizados, índice de satisfação nos atendimentos.

3.KPIs práticos: medem o desempenho de uma organização de forma prática. Exemplos: taxa de atendimento de demandas dos municípios, tempo médio de atendimento, taxa média de disponibilização de medicamentos nos postos de saúde.

A subdivisão nos três grupos permite identificar diferentes objetivos dos indicadores, seja estratégico, operacional, resultado, etc.

DEFININDO OS INDICADORES DE DESEMPENHO

Agora você já sabe distinguir objetivos, metas e indicadores. Agora você precisa saber como definir ou escolher os indicadores. Para esse trabalho utilize as métricas apresentadas na exposição de Estima (2023):

Disponibilidade: entenda quais são os indicadores, quais deles fazem sentido para o seu modelo de negócio e garanta que sejam de fácil mensuração e análise.

Importância: defina o foco principal de seu órgão. Cuidado com as métricas de vaidade que não causam impacto direto no crescimento e valor para a população.

Relevância: é preciso que os indicadores sejam relevantes para seu negócio no momento em que estão sendo avaliados. Isso vai depender bastante do cenário político, econômico e social e da estratégia do órgão.

Periodicidade: os indicadores de desempenho devem permitir a extração de dados e o acompanhamento de um período determinado. Nesse cenário, o objetivo é manter uma gestão periódica efetiva, por isso, planeje a geração de indicadores na frequência adequada para que os resultados obtidos sejam coerentes.

Observe que há muitos indicadores possíveis a serem estabelecidos e todos podem parecer atrativos e interessantes no primeiro momento. Outro importante ponto a se considerar é que alguns indicadores podem apenas confirmar outros indicadores, porém de forma ou cálculo diferente e muito próximo a análise entre eles. Observa-se isso em diversas áreas como indicadores financeiros, de recursos humanos e de resultados.

Mas você precisará lembrar que qualquer indicador escolhido consumirá recursos para ser levantado os dados, calculado e tempo para análise, sem a qual de nada servirá. Para que haja resultado, você terá que engajar os colaboradores e as equipes.

ENGAJANDO COLABORADORES E EQUIPES

Estabelecer as metas e indicadores não garantem o resultado. A ferramenta OKR é uma forma de engajar toda a organização por distribuir os objetivos e transformá-los em resultados-chave para todas as áreas e deixando-os claro a todos os colaboradores e equipes.

Outro importante ponto que você deve se ater é a aplicação de feedback, facilitando a correção de atitudes e mesmo ajustes de rumo das ações.

Se você deseja integrar as pessoas e equipes às metas e resultados, os quais serão acompanhados e confirmados por indicadores e KPIs, você precisa dar feedback para engajar e desenvolver os colaboradores. O feedback auxilia ainda no relacionamento das pessoas, equipe e interequipes, beneficiando projetos e sua execução, bem como a gestão de projetos e resultados.

Outra forma de engajamento é a realização de reuniões periódicas objetivando discussões dos resultados até então alcançados, assim como certificar, comunicar e corrigir erros e realizar ajustes necessários para a concretude das metas e resultados, assim como reconhecer quando o andamento está nos padrões esperados. As reuniões permitem o realinhamento dos colaboradores e equipes, bem como revisão das estratégias e metas a serem entregues, motivo de as reuniões serem realizadas por nível hierárquico: estratégico, tático e operacional.

Lembre-se que podem ocorrer equívocos nos objetivos e conseqüentemente nas metas. Sendo assim, revisar as metas para fortalecer o engajamento é uma boa iniciativa para garantir a continuidade do crescimento de forma célere.

CONCLUSÃO

Olhando e estudando a Muralha da China ou a visita do homem à Lua, exigiu um grande planejamento, muitos projetos em subprojetos que permitissem alcançar o pretendido e ficar para o mundo.

Nos exemplos acima citados, tem-se a percepção que projetos são para grandes realizações, grandes feitos. Mas, isso não é verdade já que em seu município houve diferentes projetos que previa a construção de rodovias, ferrovias, portos, pontes, escolas, hospitais e muitos outros.

Todas as vezes que a gestão municipal decidiu por realizar qualquer obra, tudo implica em projetos. As organizações públicas também dependem de projetos para alcançar os objetivos, fundamentados e aprovados no Plano Diretor, no Plano Plurianual e mesmo na LDO, os quais apresentam as estratégias que devem ser executadas.

Em um mundo VUCA e BANI onde a sociedade está cada vez mais próxima às informações e detentoras de mecanismos de controle e cobrança, portanto, mais exigente, tem requerido novas soluções que possam garantir as demandas e necessidades da sociedade.

Os planejamentos, processos e projetos tendem a ser multidisciplinares na sua essência. Assim sendo, os colaboradores atuantes na esfera pública de diversas áreas e de dentro e de fora das organizações precisam ajudar na implementação de forma bem-sucedida das novas propostas.

Essa ação multidisciplinar e interdepartamental torna a organização pública tradicional insuficiente para a concepção e execução de grandes projetos ou de na capacidade de mudar a situação atual do município. Frente a essa realidade, a utilização da estrutura de projetos permite melhores resultados, equipes mais coesas, gastos mais controlados e menores riscos.

O emprego de “projeto” como categoria central do planejamento permite melhor materialização da vontade de ação do gestor, um marco que direciona o governo e seus programas, para onde ele caminha.

O projeto faz parte do plano e pode ir além podendo criar novas funcionalidades, soluções e mesmo problemas, mas mesmo assim gerando novas oportunidades de crescimento e sustentabilidade.

A gestão precisa ser muito mais assertiva no uso de seus recursos humanos, financeiros e operacionais. O uso de métricas individuais e de equipes, assim como indicadores de desempenho, tornou-se uma ferramenta que traz a aderência dos colaboradores nos trabalhos por projetos e na construção dos resultados, principalmente frente a uma sociedade mais interessada e exigente.

Na implantação de mecanismos de controles e acompanhamentos com métricas e indicadores, a organização e seus gestores precisam ter a sensibilidade de garantir que todos tenham conhecimento do planejamento estratégico, das metas e projetos e possíveis subprojetos, disponibilizado as ferramentas e recursos necessários para a execução das tarefas diárias que permitirão atingir as metas.

Um ponto importante é a questão motivacional. No decorrer do tempo e das entregas, nem todos os colaboradores terão aderência à equipe e ao projeto, devendo ser acompanhado para não trazer prejuízo a colegas e equipe.

Você precisa estar preparado para ser medido por indicadores de desempenho, confirmando suas entregas no prazo e na qualidade esperada. Porém, procure realizar feedbacks, reuniões, cobranças e indicadores como forma de reduzir os riscos e ampliar a segurança dos resultados.

A aplicação de indicadores de equipes, individuais (OKR) e de KPIs é uma realidade a qual a organização precisará se adaptar e desenvolver maior criticidade em sua rotina na busca por oportunidades táticas e operacionais que tragam benefício.

Planejamento e trabalhos por projetos são parte da solução. Porém, precisa-se de pessoas capazes, com conhecimentos e habilidades de forma que possam se responsabilizar e atingir os objetivos que beneficiam a sociedade e tragam sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, Dória L. **Indicadores Clássicos de RH: Padrões de Cálculo**. Curitiba: Bachmann Security Ltda, 2021. E-book. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Indicadores-Cl%C3%A1ssicos-RH-Padr%C3%B5es-C%C3%A1lculo-ebook/dp/B09FKC5K8J>. Acesso em: 02 dez.2024

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão de Projetos**. São Paulo. Person. 2015. 332p.

CASTRO, Felipe. **Plano de metas: você mede esforço ou resultado?** Endeavor, 09 jan.2020. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/plano-metas/> Acesso em: 02 dez.2024

CASTRO, Felipe. **13 passos do Roadmap para a adoção de OKR Endeavor**, 31 jan.2022. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/okr-passos/>. Acesso em: 02 dez.2024

CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 5. Ed. São Paulo, IBGP, 2015. 104 p.

CORREA, Cristiane. **Vicente Falconi: O que importa é o resultado**. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2017. E-book.

DE TONI, Jackson. **Planejamento e Elaboração de Projetos** – Um desafio para a Gestão do Setor Público. Porto Alegre. UERGS.2003. 252 p.

DICIO, **Dicionário Online de Português**. Disponível em: <https://www.dicio.com.br>. Acesso em: 04 dez.2024

ENDEAVOR, **Dicas para transformar sua gestão de projetos em vantagem competitiva**. 2017. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/gestao-de-projetos/>. Acesso em: 04 dez.2024

ESTIMA, Beatriz. **10 indicadores de desempenho essenciais para a organização**. Mereo. Belo Horizonte. 13 out.2023. Disponível em: <https://mereo.com/blog/indicadores-de-desempenho/>. Acesso em: 05 dez.2024

ETIMOLOGIA, **Origem do Conceito**. Disponível em: <https://etimologia.com.br/projeto/>. Acesso em: 02 dez.2024

GESTÃO DE METAS COM A METODOLOGIA OKR, Mônica Santos, 2015. 1 vídeo (1:56 min). Publicado pelo canal: Endeavor Brasil. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=47IMBrCsQng>. Acesso em: 05 dez.2024

GUIA DEFINITIVO SOBRE KPIs. TOTUS, 01 mar.2024. Seção Gestão de Negócios. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/negocios/o-que-e-kpi/>. Acesso em: 09 jul.2024

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. VERONEZE, Fernando. **Gestão de Projetos – Preditiva, ágil e estratégia**. 6ª. Edição. Rio de Janeiro. Atlas. 2021. E-book. 477p.
MICROSOFT, Um histórico rápido do gerenciamento de projetos. 2021 Área de Trabalho do Microsoft Project Online Project Professional 2021, Edição de Assinatura do Project Server Project Standard 2021. Disponível em: <https://support.microsoft.com/pt-br/topic/um-hist%C3%B3rico-r%C3%A1pido-do-gerenciamento-de-projetos-a2e0b717-094b-4d1e-878a-fcd0978891cd>. Acesso em: 02 dez.2024

SEBRAE. **Estabelecimento de metas**. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/curso/estabelecimento-de-metas>. Acesso em: 04 dez.2024

SEBRAE. **Metas e indicadores**: como definir indicadores para melhorar resultados e expandir o negócio. 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/metas-e-indicadores#:~:text=Em%20outras%20palavras%2C%20as%20metas,em%20dire%C3%A7%C3%A3o%20a%20esses%20objetivos>. Acesso em: 04 dez.2024