



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**OS DESAFIOS DA GESTÃO: PRIMEIROS PASSOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE
FERRAMENTA DE GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Leticia Pacheco Dos Passos Claro, Patrícia Pereira Alves Silva, Jeferson Lucas Macêdo Do
Amaral**

**[RELATO TÉCNICO] GT 23 – Experiências na Administração Pública: diálogos entre
Acadêmicos e Práticos**

X Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília - DF - 05/06/2023
Sociedade Brasileira de Administração Pública Brasil

OS DESAFIOS DA GESTÃO: PRIMEIROS PASSOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTA DE GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de apresentar o processo transição de gestão e análise dos processos de trabalho e projetos em andamento com a implementação de iniciativas gerenciais, com ênfase na implantação do software livre Redmine. Este estudo é dividido em três partes, a identificação dos problemas a partir da avaliação do desempenho dos processos, análise de riscos e identificação dos gargalos internos, plano de ação com foco no Mapa Estratégico e a aplicação das iniciativas. Este conjunto de ações têm início em abril de 2022 e a análise relatada se limita ao período de abril de 2022 a fevereiro de 2023.

Palavras-chave: gerenciamento de projetos, Redmine, matriz de riscos, Mapa Estratégico

INTRODUÇÃO

São amplos e variados os desafios da gestão na administração pública, problemas como a falta de planejamento, registro e histórico dos projetos, rotatividade de recursos humanos, tecnologia defasada, mudanças de gestão e governo são comuns às diferentes escalas administrativas. Estes e outros desafios apresentam-se como riscos altos para o planejamento e controle interno e são fatores limitantes para a continuidade dos trabalhos.

O presente relato se refere a um desses momentos de transição de equipe, com a chegada de um novo gestor e modificações também na força de trabalho técnica de uma unidade de tecnologia no Instituto de Pesquisa e Estatística do Distrito Federal - IPEDF Codeplan. A nova gestão da unidade tem início em abril de 2022 e a análise relatada neste estudo se limita ao período de abril de 2022 a fevereiro de 2023.

A ausência de documentação e registros sobre os projetos em andamento, além da incerteza da equipe sobre quais os projetos estavam em andamento, quais as prioridades e os prazos de entrega, motivaram o início da análise. Além disso, as complexidades disciplinares relativas à abrangência dos trabalhos desenvolvidos pela unidade - que vão de estudos e pesquisas de geoinformação, geoestatística e análise espacial, ao desenvolvimento e manutenção de aplicações.

A análise da unidade partiu de buscas nos arquivos da rede interna, nos produtos publicados, reuniões de brainstorms com a equipe e gradualmente, do mapeamento dos projetos, atores envolvidos, clientes, prioridades, prazos, definição do escopo da unidade. Dado o período de dez meses desde o início da análise, planejamento e instrumentalização do plano de ação, entende-se que este é um relato inicial sobre esses desafios e que requer a contínua avaliação com o passar dos anos, principalmente após as trocas de gestão, visando avaliar a mudança ou não de cultura e continuidade do trabalho para além das equipes.

Este relato é dividido em três partes, (1) análise e identificação do problema a partir da avaliação do desempenho dos processos, análise dos riscos e identificação dos gargalos, (2) plano de ação com foco no Mapa Estratégico e, por fim, (3) as iniciativas que partem dos primeiros passos com o uso de ferramentas provisórias e emergenciais até a implantação definitiva da ferramenta de gerenciamento de projetos Redmine.

1. ANÁLISE E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

a. DESEMPENHO DOS PROCESSOS

A primeira etapa de análise do cenário se deu a partir do entendimento da equipe acerca dos problemas, da estrutura, dos produtos elaborados e do escopo da gerência, aspirando, posteriormente, avaliar o desempenho de cada etapa do processo - fornecedor, entrada, desenvolvimento, saída e cliente.

O primeiro exercício com a equipe foi a elaboração de uma avaliação da estrutura, produtos, escopo e problemas a partir do método de brainstorm, onde cada membro escrevia em um post-it, lia para a equipe e colava em um quadro branco. Os principais resultados foram: a falta de clareza do escopo da gerência, da estrutura dos processos, das responsabilidades, dificuldade em listar os produtos desenvolvidos na gerência, além de problemas relacionados ao capital humano, como a falta de união, senso de equipe, divisão de tarefas e participação nos projetos.

Desse exercício foi elaborado o modelo de análise de desempenho dos processos, identificando os principais problemas ao longo do fluxo de trabalho da gerência, partindo da demanda do fornecedor/cliente, processo de entrada, desenvolvimento das atividades, processo de saída e recebimento do cliente.

Os principais tópicos listados em relação ao fornecedor/cliente foram: fornecedores dispersos que realizam solicitações diretamente ao técnico. Em seguida, foram listados os principais

problemas identificados em relação ao fluxo de entrada: fluxos dispersos, que chegam por diferentes vias (e-mail, WhatsApp, Telegram, pessoalmente, via ouvidoria), informações fragmentadas e direcionadas aos técnicos que executariam partes da atividade, sem controle ou registro de entrada de demandas e priorização.

Após a entrada, as atividades eram desenvolvidas de forma individualizada, fragmentada, sem controle de prazos, sem controle de qualidade, sem padronização, sem documentação, com insumos dispersos. Uma vez que as atividades eram desenvolvidas individualizadas, o processo de saída era fragmentado, entregando pequenas partes do todo, sem controle e registro de saída e monitoramento de prazos. Boa parte dos trabalhos não era documentada, não havia o registro de pessoas envolvidas nos projetos, as responsabilidades e atividades desenvolvidas. Por fim, não havia o controle de recebimento do cliente e tampouco o feedback dos trabalhos entregues.

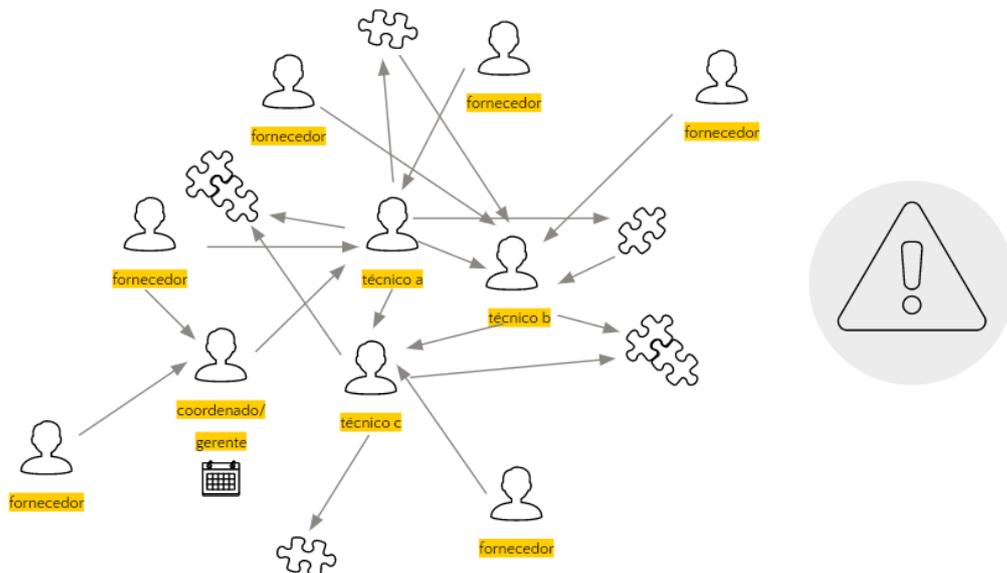


Imagem 1 - Exemplo do fluxo de demandas e atividades da coordenação antes do início do planejamento. Elaboração: os autores, 2023

b. ANÁLISE DE RISCOS E IDENTIFICAÇÃO DE GARGALOS

A partir dos pontos levantados pela equipe e análise posterior, foi possível agrupar os problemas em três classes: pessoas, produto (qualidade) e estrutura (interna) e realizar a matriz de riscos para identificar os gargalos.

Os principais gargalos identificados e organizados a partir dos três classes foram: (1) grupo pessoas: deficiências na gestão em termos de controle de entrada, de fluxos, de padronização dos produtos entregues, tarefas individualizadas e fragmentadas, sem visão do todo, forma

como a demanda é feita às pessoas, individualismo, falta de senso de equipe e envolvimento com os projetos, desmotivação, sobrecarga, ansiedade e atritos entre a equipe.

Já sobre a classe (2) produto os principais gargalos identificados foram: produtos com qualidade reduzida, realizados por diferentes pessoas de forma fragmentada e sem padronização, maior tempo para a execução das tarefas, dificuldade de acesso ou perda dos insumos, descontinuidade dos produtos e falta de documentação, não atendimento às demandas pela perda de informação e atrasos, limites e clareza sobre o escopo dos produtos.

Por fim, no que tange à (3) estrutura, foram listados: falta de planejamento das atividades antes do início, falta de padronização e documentação técnica, falta de definição de escopo, falta de visão sistêmica dos projetos, fragmentação do processo de trabalho, sobreposição de funções e tarefas, e falta de planejamento de riscos.

Para cada gargalo identificado, foram analisadas as possíveis causas e sugestões de soluções/iniciativas a serem implementadas, e, por fim, esses gargalos foram priorizados a partir da gravidade, urgência e frequência de ocorrência. O objetivo dessa priorização foi elaborar o mapa estratégico e plano de ação com base nos gargalos/problemas mais graves que necessitavam saneamento.

A Matriz de Pontos de Alerta foi elaborada com o agrupamento das três classes, observando cada ponto de alerta, possíveis causas e sugestão de ação. Vários dos pontos listados como possíveis sugestões convergiam para a implementação de uma ferramenta de gerenciamento de atividades.

2. PLANO DE AÇÃO

a. MAPA ESTRATÉGICO

Após a identificação e priorização de problemas com levantamento de possíveis soluções, foi elaborado o Mapa Estratégico da gerência, com objetivo de traçar o plano de ação no que tange aos objetivos, metas, avaliação e iniciativas para as classes analisadas.

Em termos metodológicos/organizacionais, o modelo de Kaplan e Norton foi adaptado da seguinte forma: a classe pessoas foi dividida em duas subclasses: capital humano e crescimento e aprendizagem, e as classes que avaliam a estrutura/processos internos e os produtos e resultados se manteve, conforme a tabela a seguir.

Classe	Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores	Iniciativa e projeto
Recursos humanos	Aumentar a satisfação pessoal e profissional no ambiente de trabalho	Adequar a força de trabalho Desenvolver ações de valorização e acompanhamento	Rotatividade da equipe Feedback	Reuniões individuais Reuniões quinzenais de equipe Uma aula por mês Avaliação de feedback
Crescimento e Aprendizagem	Incentivar a capacitação da equipe Conhecer o perfil da equipe Criar rede de parcerias	Viabilizar capacitações, participação em eventos Identificar talentos, interesses, mapear competências Divulgar o trabalho, participar de eventos	Número de capacitações e participação em eventos Número de pessoas mapeadas Número de trabalhos em parceria	Publicações, participações em eventos, projetos Feedbacks, job rotation Elaborar carta de serviços
Estrutura/ Processos Internos	Padronizar processos Avaliar processos Definir/ter claro o escopo da gerência	Mapear processos em andamento Definir sistema de performance, priorização e acompanhamento de pessoas Criar padrões	Taxa de atendimento aos prazos Taxa de produtos entregues por tipo e período	Padrão de entrada, processo e saída Padrão de documentação, definição de indicadores de monit. Plataforma de visualização Reuniões periódicas e feedbacks Cronogramas e monitor de prazos
Produtos e resultados	Avaliar resultados Elaborar plano de manutenção Manter acervo/histórico dos projetos e	Avaliar a satisfação dos clientes Preparar plano de manutenção Avaliar a satisfação da	Nº de projetos entregues Nível de satisfação do cliente Nível de satisfação da	Pesquisa de satisfação cliente Pesquisa de satisfação equipe Reunião de feedback Relatórios e

	processos	equipe	equipe N.º de publicações/parti cipações em eventos	documentação dos produtos
--	-----------	--------	---	------------------------------

Tabela 1 - Matriz Estratégica da coordenação elaborada após a identificação dos gargalos e riscos. Elaboração: os autores, 2023.

Dessa Matriz foram identificados 11 indicadores de desempenho que foram, posteriormente, analisados conforme urgência e prioridade de implementação. Destes, os mais prioritários foram: padronização interna, controle e atendimento aos prazos, capacitação da equipe e satisfação do cliente (feedback).

3. INICIATIVAS

a. PRIMEIROS PASSOS

As primeiras iniciativas começaram a ser implementadas em julho, dois meses após o início do rastreamento dos problemas e definição do mapa estratégico. Em termos de capital humano e capacitação e aprendizagem, as ações específicas foram: Plano de 60 dias (plano de Boas-vindas e nivelamento/capacitação da equipe), acompanhamento semanal individual, disponibilização de horário de capacitação semanal, reuniões de feedback da equipe após entregas de produtos. Em termos de estrutura/processos internos as principais ações foram: reuniões semanais por projeto ou reuniões semanais de equipe, reuniões de brainstorm sobre temas específicos (escopo, trabalhos, equipe, processos etc.), elaboração do guia da coordenação, definindo escopo, visão e metas, definição de fluxos de trabalho e início da padronização interna. Já no que tange aos produtos e resultados, as primeiras iniciativas foram o registro de todas as reuniões com a priorização das tarefas, criação de planilhas de controle de entrada e saída, controle de tarefas individualizado com a priorização dos trabalhos e planilha de insumos dos projetos.

A partir de agosto do mesmo ano, foi iniciado o projeto de implantação de uma ferramenta de gestão de projetos, principalmente para substituir as várias planilhas de controle e acompanhamento, reunir a documentação e histórico dos processos, reduzir os ruídos de comunicação e de solicitações de trabalhos, a falta de clareza do projeto completo, a sobreposição de funções e retrabalho da equipe.

A ferramenta de gerenciamento de projetos Redmine já havia sido utilizada na unidade durante um curto período e, com o passar das gestões, caiu em desuso. Foi resgatado a partir das discussões e pesquisas de ferramentas de gerenciamento para serem implantadas na coordenação.

Redmine é uma ferramenta de código aberto de gerenciamento de projetos com uma ampla variedade de funcionalidades que vai desde a criação de papéis, permissões, utilização de calendários, roadmaps, gráficos Gantt, registro de documentos, anexo de arquivos e muito mais. É uma aplicação que permite a configuração dos fluxos de trabalho de forma completa, facilitando inclusive o rastreamento de atividades, gerenciamento de pessoas e projetos (LESYUK, 2013). O Redmine é uma aplicação de código aberto, desenvolvida principalmente por voluntários que colaboram com suas habilidades para a elaboração e incremento, além de financiadores-doadores que financiam os servidores para armazenamento do projeto (PAVIC, 2016).

Para Pavic (2016) o Redmine é provavelmente a ferramenta de colaboração e gerenciamento mais subutilizada no mercado das aplicações open source dos últimos anos. Para o autor, os tomadores de decisão e gestores ainda não conseguem ver o potencial da ferramenta, que pode ser aplicada em praticamente qualquer negócio.

Partindo da premissa de trabalhar com ferramentas de código aberto e na possibilidade de customizar a aplicação consoante as necessidades da coordenação, o Redmine foi escolhido. O planejamento para a implantação da ferramenta iniciou com a capacitação da equipe de Tecnologia da Informação, responsável pela instalação, gerenciamento e manutenção da aplicação, verificando as configurações necessárias, versões e plugins disponíveis para elas, formas de gerenciamento/ fluxos que poderiam ser definidos e problemas sanados com a ferramenta, além do controle dos indicadores.

b. IMPLANTAÇÃO E USO DO REDMINE

A área optou por iniciar o uso da ferramenta na mesma instalação feita em 2016, mesmo com uma versão desatualizada, devido à necessidade urgente de implementação para controle interno. Esta era uma instalação disponível apenas na rede interna do Instituto e já havia o plano de fazer a atualização em momento oportuno para uma versão estável mais atual e disponibilizar para acesso externo.

Os primeiros passos da implantação consistiram na configuração da seção de administração, com a definição da linguagem, autenticação, textos de Boas-vindas, número de itens visualizáveis por página, hostname, formatação de texto como alguns exemplos. Em seguida foram customizados os módulos dos projetos, configurações de utilizadores, tarefas, registros, arquivos e repositórios.

A próxima etapa consistiu na criação dos tipos de tarefas, tipos de perfis, funções e permissões, status das tarefas e definição dos fluxos de trabalho. Finalizadas estas configurações de uso, iniciou-se a fase de testes, com o cadastramento da equipe, criação dos projetos e definição dos papéis de cada membro da equipe. Paralelamente a essa ação, foram definidos os primeiros fluxos e boas práticas para o uso do Redmine: solicitações externas, início de novos projetos e tarefas, procedimento de atualização de status e tempo de execução das tarefas e documentação.

O período de planejamento e implantação do Redmine ocorreu no mês de agosto e setembro e o período de testes e treinamento da equipe para o uso da ferramenta se deu durante os meses de setembro e outubro. Ao final do período de testes, o uso da ferramenta passou a ser obrigatório para toda a equipe, com atualizações diárias das tarefas realizadas e andamento dos projetos.

A unidade entende que a mudança de cultura se dá a partir de um processo contínuo e longínquo, com mudanças gradativas. A implantação do Redmine é ainda recente, e encontra resistência principalmente de funcionários mais antigos que possuem suas próprias formas de organização adaptadas com o passar dos anos. Um forte aliado para a implantação e uso dos funcionários desta aplicação foi o início do teletrabalho que cria uma necessidade maior de organização e comunicação a distância.

Ainda, outro motivador do uso são as métricas e indicadores que podem ser extraídos da ferramenta. Os indicadores prioritários a serem implantados tratam do controle interno, organização e distribuição de tarefas entre pessoas. O Redmine fornece instrumentos como o gráfico de Gantt e calendário vinculado às tarefas criadas com visualizações por projeto, por atividade e por pessoa. Esses instrumentos permitem a gestão de tempo, do projeto e de pessoal, possibilita a alocação de recursos humanos nos projetos com efetividade, melhora a visão sistêmica da equipe sobre os projetos e as tarefas necessárias para atingir determinado fim

O Redmine fornece também um gerenciador sobre o tempo previsto e real para a execução das tarefas e o registro global do projeto, permitindo o alinhamento de expectativas, melhor planejamento de projetos e controle de atendimento aos prazos.

Por meio das opções Wiki e Documentos é possível armazenar as documentações, documentos importantes, registros de reuniões e todo o histórico de elaboração do projeto, sendo possível, inclusive, a exportação em PDF para posterior arquivamento e prestação de contas.

Outra ferramenta de grande valia que vem sendo utilizada são as notas, notícias e registro de atividades como ferramenta de comunicação em substituição aos ruídos oriundos da utilização de aplicativos mobile de comunicação, e-mail e outras fontes informais de comunicação. Esses registros permitem visualizar o andamento dos projetos, identificar e mapear problemas, além de garantir o histórico de alterações das tarefas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso do Redmine na coordenação ainda é recente, com sete meses de uso, e está em processo de ajustes, análises constantes e processo de mudança de cultura interna. Um projeto pensado apenas para uma unidade com cerca de quinze pessoas já se expandiu para toda a diretoria, composta por mais de 80 pessoas. Criou-se a obrigatoriedade de todo novo projeto já ser incluído e gerenciado a partir da ferramenta que hoje conta com mais de 70 projetos ativos. Hoje todas as etapas que envolvem o desenvolvimento dos trabalhos já abarcam o uso do Redmine, desde a solicitação do cliente, levantamento preliminar de informações, planejamento das atividades, validações, desenvolvimento do projeto (tarefas, validações/aprovações, comunicação interna entre os membros dos projetos) até o preparo da saída e recebimento do cliente.

A implantação do Redmine tinha o objetivo de atuar nos principais gargalos que apresentavam grandes riscos para o desenvolvimento dos trabalhos da coordenação, eram eles: controle de entrada e saída de trabalhos, controle dos fluxos e tarefas necessárias para executar determinada atividade, controle dos prazos, tarefas individualizadas com pessoas sem senso de coletividade, sem conhecimento do trabalho realizado por outros nos mesmos projetos, projetos que envolvem diferentes unidades, falta de visão sistêmica dos projetos, falta de controle da demanda individualizada, documentação ausente ou descentralizada com perda de histórico e continuidade dos trabalhos, ruídos de comunicação, desmotivação da equipe, sobrecarga, produtos com qualidade reduzida ou sem padrão, erros de planejamento pela falta de noção do

tempo para executar as tarefas. A implantação e uso do Redmine se propõe a abordar e minimizar estes principais gargalos listados e ele já se mostra como uma ferramenta potente e capaz de contribuir para o planejamento estratégico da coordenação.

Os próximos passos para o uso desta ferramenta são, com a conclusão dos primeiros projetos, rastrear as tarefas, montar e atualizar os fluxos, o tempo para execução e estimar os prazos médios para o desenvolvimento dos produtos desenvolvidos pela unidade. Além disso, avaliar os gargalos e dificuldades da equipe para execução de tarefas, atendimento aos prazos e produtividade individual e coletiva da equipe.

Dessa forma, o presente estudo teve a intenção de relatar o processo de análise, identificação de problemas com a definição de um plano de ação ou mapa estratégico e iniciativas tomadas, com foco no uso do Redmine. Os primeiros passos da utilização do Redmine revelam esse cenário das etapas para uma mudança de cultura organizacional visando a economicidade e otimização dos trabalhos, listando os desafios iniciais que devem ser compartilhados com outros gestores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes.** Harvard Business School Publishing: Harvard, 2003

LESYUK, Andriy. **Mastering Redmine.** Packt Publishing: Birmingham, 2013

PAVIC, Aleksandar. **Redmine Cookbook.** Packt Publishing: Birmingham, 2016