



Sistema de comunicação e acompanhamento de atividades

01 de abril de 2022

SUMÁRIO

Sobre o projeto	3
Confederação Nacional de Municípios (CNM)	3
Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, Portugal (CES)	4
União Europeia	4
Sobre o guia de comunicação e acompanhamento de atividades	5
Gerenciamento de projetos	6
O que é um projeto?	6
O que é gerenciamento de projetos?	6
Quais são as principais etapas do gerenciamento de projetos?	7
Por que o gerenciamento de projetos é importante?	7
Gerenciamento das comunicações	8
Quais os processos de gerenciamento das comunicações de projeto?	9
Planejar o gerenciamento das comunicações	9
Gerenciar as comunicações do projeto	9
Controlar as comunicações	10
Impactos de uma comunicação precária	10
O impacto da diversidade cultural	11
Quais são os benefícios de um bom gerenciamento das comunicações?	12
Gerenciamento de iniciativas e comunicações nos municípios	13
Dificuldades de gerir iniciativas em municípios	13
Como escolher uma estratégia de gerenciamento adequada?	14
Decisão política	14
Decisão orçamentária	14
Decisão técnica	14
Estratégia de gerenciamento no InovaJuntos	16
Operacionalização do Wrike no InovaJuntos	16
Acompanhamento semanal das atividades	19
Lógica de atualização e fluxo de comunicação	19
Exemplo de construção e utilização prática de um espaço	19
Considerações finais	24
Referências	25

SOBRE O PROJETO

O projeto InovaJuntos – Cooperação Urbana Triangular para Inovação e Sustentabilidade é resultado de uma parceria entre a Confederação Nacional de Municípios (CNM) e o Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (CES), com financiamento da União Europeia. Assinado em 2019 e com execução prevista para os anos de 2020 a 2023, o objetivo do projeto é promover inovação – com fim de desenvolvimento – por meio da colaboração entre países, municípios e consórcios.

As atividades do projeto são realizadas em Portugal, no Brasil e em outros países da América Latina. A ideia é que a troca de experiências entre municípios e consórcios destas nações (ou dentro de uma mesma nação) consiga proporcionar desenvolvimento urbano que seja voltado à inovação e que colabore com a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e da Nova Agenda Urbana (NAU).

Organizam-se os municípios/consórcios em 4 clusters temáticos: (i) desenvolvimento econômico; (ii) desenvolvimento regional e consórcios; (iii) cidades verdes e mudanças climáticas; e (iv) espaços inclusivos para inovação cultural e social. Esta designação de clusters permite direcionar as entregas do InovaJuntos, pensando em criar soluções personalizadas para cada cidade – de forma a aumentar a eficiência, a eficácia e a sustentabilidade do projeto. A execução do InovaJuntos envolve não apenas o setor público, mas também a sociedade civil, o setor empresarial e as instituições de ensino – ressaltando-se sua relevância como um projeto participativo.

Figura 1 – Objetivo geral



InovaJuntos - Cooperação Urbana Triangular para Inovação e Sustentabilidade

Objetivo Geral

Fortalecer o desenvolvimento urbano integrado, através de políticas locais de inovação, no Brasil, na América Latina e em Portugal, visando contribuir para a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e da Nova Agenda Urbana (NAU).

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS (CNM)

Criada em 1980, a CNM é uma organização independente, apartidária e sem fins lucrativos que atua na representação político-institucional dos municípios brasileiros. A nível nacional, a representação é feita junto ao Governo Federal e ao Congresso Nacional. Internacionalmente, a entidade participa de organismos e associações, dentre eles a Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones de Gobiernos Locales (Flacma) e a Organização Mundial de Cidades e Governos Locais Unidos (CGLU). Em 2020, a CNM possuía 5.098 municípios contribuintes, o que representa 92% do total brasileiro.

As iniciativas da CNM passam pelas áreas política e técnica. Dentre as atividades políticas, a entidade participa de conselhos, comitês, órgãos de discussão e acompanha as políticas públicas. Além disso, observa as pautas de votação do Congresso Nacional – intervindo no processo legislativo e articulando com os parlamentares quando considerado necessário. Em âmbito técnico, algumas das principais atividades da CNM são: desenvolver ferramentas tecnológicas; produzir estudos técnicos e pesquisas; e fornecer orientação técnica e jurídica aos municípios.

CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA, PORTUGAL (CES)

Fundado em 1978, o CES é uma instituição científica dedicada à investigação e à formação avançada nas ciências sociais e nas humanidades, através de uma abordagem inter e transdisciplinar. Em 2002, o CES recebeu o estatuto de laboratório associado – a instituição de investigação a quem foi concedido o estatuto se compromete a assessorar o governo em áreas científicas para a preparação de políticas públicas. Com mais de 800 pessoas em sua estrutura de investigadores, este centro possuía, em 2019, projetos com países como Reino Unido, África do Sul, Chile e Brasil.

UNIÃO EUROPEIA

A relação entre Brasil e União Europeia existe desde a década de 60, com a troca de missões diplomáticas entre as duas partes. O bloco econômico possui papel de destaque na diplomacia mundial, já que representa 27 países da Europa. Devido a essa influência, a UE destina cerca de 10% de seu orçamento para ações internacionais, fortalecendo outros países em áreas como desenvolvimento, boa governança e combate à fome. Vale ressaltar que a representação do bloco comercial, em território nacional, é feita pela Delegação da União Europeia no Brasil.

Figura 2 – Instituições responsáveis



SOBRE O GUIA DE COMUNICAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE ATIVIDADES

Este documento estrutura as experiências de comunicação e acompanhamento das atividades do projeto InovaJuntos – Cooperação Urbana Triangular para Inovação e Sustentabilidade. O objetivo principal do texto é demonstrar a relevância da definição de boas estratégias de gerenciamento de iniciativas para diferentes cenários, desde um projeto com elevado grau de complexidade (como evidenciado pelo exemplo InovaJuntos) até as múltiplas frentes de atuação dos municípios brasileiros.

O gerenciamento é um tema extremamente importante visto que a grande maioria das iniciativas (tanto em contexto público quanto privado) são realizadas por meio do envolvimento de diversos colaboradores e *stakeholders* em geral. Definir uma estratégia que seja compreendida e utilizada por todos os envolvidos é essencial para garantir execuções e resultados mais eficazes. Vale ressaltar que determinar uma estratégia que seja adaptável às especificidades das instituições (ou seja, uma estratégia que de fato funcione na realidade da instituição em questão) é o principal ponto para garantir um gerenciamento bem-sucedido das iniciativas.

Levando em consideração que o foco de atuação do InovaJuntos são os municípios brasileiros, neste documento, busca-se estudar uma lógica de definição de estratégias que possa ser utilizada pelo setor público local. Nesse contexto, o gerenciamento pode ser utilizado, por exemplo, para melhorar a execução e o monitoramento de políticas ou programas da prefeitura.

Como forma de aprimorar o conteúdo técnico trazido pelo presente guia, apresenta-se a experiência do InovaJuntos no gerenciamento de suas comunicações e no planejamento de suas atividades. A ideia é complementar as explicações e conceitos descritos por meio de um exemplo prático que facilite a replicação do modelo proposto.

Assim, monta-se a estrutura do documento. A primeira parte trata de aspectos gerais sobre gerenciamento de projetos e comunicações, bem como a importância de sua construção nos municípios. Na segunda parte, explicita-se os passos para a definição da estratégia de gerenciamento das comunicações, usando o InovaJuntos como exemplo. Ao final, espera-se criar um guia que seja capaz de contribuir para a gestão do setor público, impactando positivamente aspectos como o planejamento e sustentabilidade de iniciativas municipais.

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A capacidade de entregar projetos no prazo, dentro do orçamento e alinhados com as metas de atuação previstas são alguns dos desafios que as instituições públicas e privadas enfrentam em seu dia a dia. Um planejamento adequado e uma gestão ativa são requisitos essenciais para que um projeto qualquer possa ser considerado eficiente e eficaz.

O QUE É UM PROJETO?

O *Project Management Institute* define projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”.

Há algumas descrições importantes a serem observadas nesta definição:

- A palavra “temporário” significa que os projetos devem ter um início e um fim bem estabelecidos. Diante disso, reforça-se a ideia de que todo projeto deve incluir um cronograma de ações;
- O objetivo de um projeto deve ser “criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Isso significa que um projeto será iniciado para atingir metas específicas e requerem de pessoas e recursos.

No entanto, de acordo com um dos principais dicionários online (*Dictionary.com*), um projeto também pode ser definido em termos um pouco mais amplos: “um empreendimento grande ou importante, especialmente um que envolve dinheiro, pessoal e equipamentos consideráveis”.

Independentemente disso, todo projeto deve constar, no mínimo, com os seguintes componentes:

- **Objetivo:** O que o projeto está tentando alcançar?
- **Linha do tempo:** Qual o tempo que demorará para alcançá-lo?
- **Orçamento:** quanto vai custar para alcançar?
- **Stakeholders:** Quem são os principais atores que têm interesse neste projeto?

O QUE É GERENCIAMENTO DE PROJETOS?

O Guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), importante referência mundial no tema, define gerenciamento de projetos como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir seus requisitos”. Portanto, é necessário a criação de um planejamento para a execução das atividades do projeto e, em seguida, efetivar esse plano.

As raízes do gerenciamento de projetos remontam à construção das Pirâmides de Gizé e da Grande Muralha da China. No entanto, o desenvolvimento moderno do gerenciamento de projetos começou no século 19, quando as empresas ferroviárias compraram toneladas de matéria-prima e empregaram milhares de pessoas para trabalhar na ferrovia transcontinental.

No início do século 20, Frederick Taylor aplicou conceitos de gerenciamento de projetos ao dia de trabalho, desenvolvendo estratégias para trabalhar de forma mais inteligente e melhorar as ineficiências, em vez de exigir que os trabalhadores trabalhassem mais e por mais tempo. Henry Gantt, um associado de Taylor, pegou esses conceitos e usou barras e gráficos para representar graficamente quando certas tarefas ou uma série de tarefas eram concluídas, criando uma nova maneira de visualizar o gerenciamento de projetos.

Durante a Segunda Guerra Mundial, os líderes militares e industriais empregavam estratégias de gerenciamento ainda mais detalhadas, levando a processos mais padronizados, como o método do caminho crítico. Essas

práticas cresceram em popularidade em todos os setores e, em 1965 e 1969, a *International Project Management Association* e o *Project Management Institute* foram fundados. Em 2001, as metodologias de gerenciamento de projetos ágeis foram codificadas pela criação do Manifesto Ágil.

O campo de gerenciamento de projetos continua mudando à medida em que há um cenário cada vez mais competitivo. A necessidade de entregar mudanças rapidamente estimula o desenvolvimento de novas tecnologias (automação, inteligência artificial etc.) no mercado.

QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS ETAPAS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS?

Os cinco principais grupos de processos de gerenciamento de projetos são:

- **Iniciação:** o objetivo desta fase é definir o projeto;
- **Planejamento:** esta fase inclui o desenvolvimento de um roteiro para todos seguirem;
- **Execução e monitoramento:** nesta fase ocorre o monitoramento e medição do desempenho do projeto para garantir maior efetividade nas atividades planejadas;
- **Encerramento:** nesta fase ocorre a conclusão e avaliação.

POR QUE O GERENCIAMENTO DE PROJETOS É IMPORTANTE?

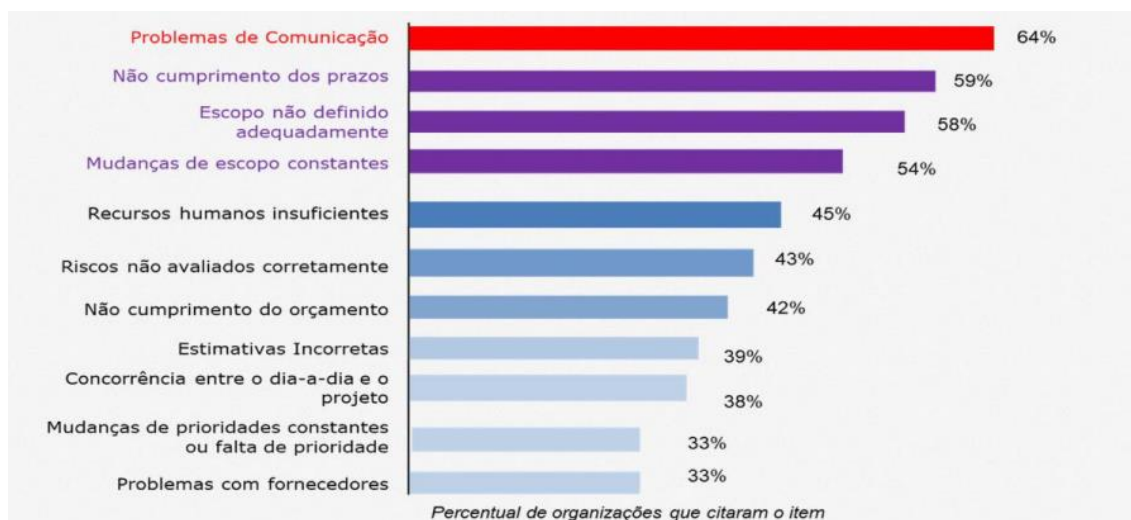
A gestão de projetos é fundamental para:

- Controlar todas as etapas;
- Cumprir prazos;
- Reduzir riscos de fracasso;
- Garantir a qualidade dos resultados;
- Otimizar recursos;
- Ter maior eficiência e eficácia em sua execução;
- Endereçar os problemas com mais rapidez e facilidade;
- Melhorar a colaboração entre e dentro das equipes.

GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Instituições públicas e privadas do mundo inteiro utilizam a gestão de projetos como uma ferramenta para controlar todas as atividades que pretendem realizar. O gerenciamento de projetos contém elementos como gestão de tempo, custo, comunicações, compras, qualidade, risco ou escopo do projeto (Relich, 2012). De acordo com o *Project Management Institute*, os problemas mais frequentes em projetos podem ser identificados pelo gráfico abaixo.

Gráfico 1 - Problemas mais frequentes em projetos



Fonte: *Project Management Institute*

A comunicação em qualquer atividade coletiva é um ponto muito importante. A habilidade de gestão comum e eficaz da comunicação é crucial para aumentar a probabilidade de sucesso de ações. Segundo o Guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), “o gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para garantir o planejamento, a coleta, a criação, a distribuição, o armazenamento, a recuperação, o gerenciamento, o controle, o monitoramento e a disposição final das informações do projeto em tempo e apropriado”.

O gerenciamento das comunicações deve garantir o desenvolvimento e a implementação de um sistema de comunicação integrado para coletar, gerar e disseminar informações relevantes sobre determinado assunto a todas as partes interessadas.

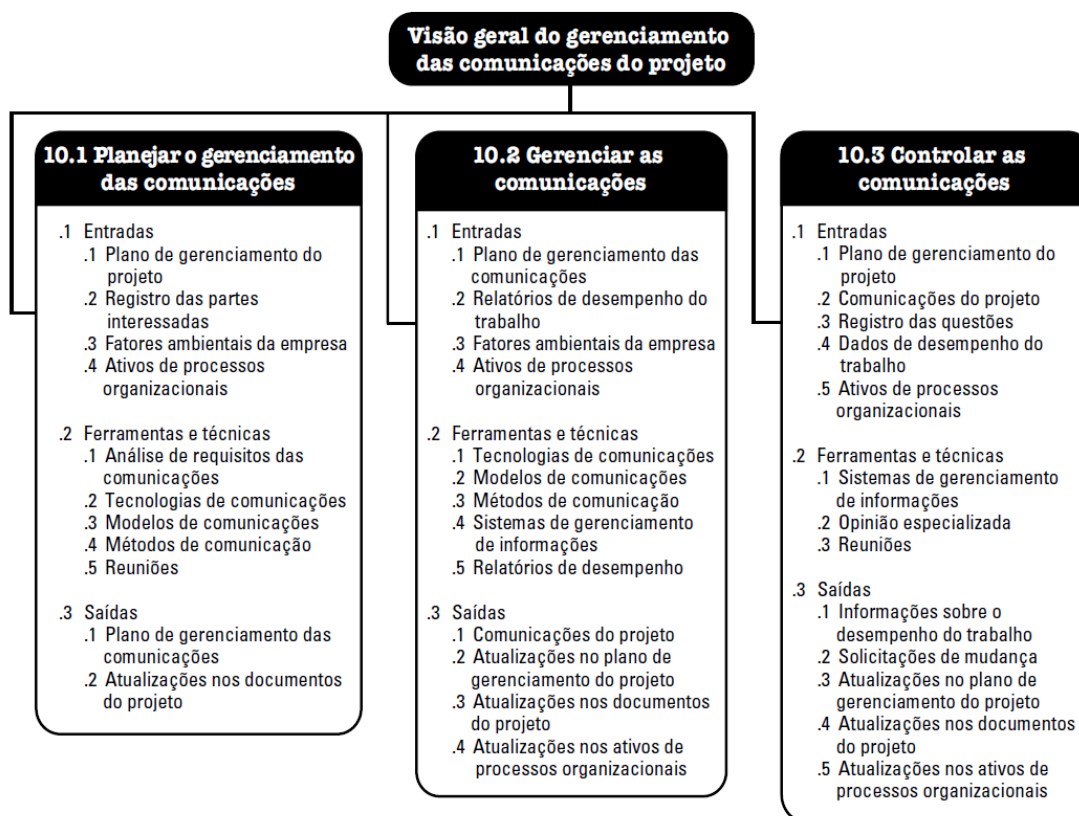
As atividades de comunicação em projetos têm muitas dimensões em potencial, dentre as quais destacam-se:

- Interna (dentro do projeto) e externa (clientes, público, meios de comunicação);
- Vertical (níveis hierárquicos da organização) e horizontal (com os colegas);
- Oficial (boletins, informativos, relatório anual) e não oficial (comunicações confidenciais);
- Formal (relatório, memorando) e informal (e-mail, discussões);
- Escrita e oral;
- Verbal e não verbal (inflexões da voz, linguagem corporal).

QUAIS OS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DE PROJETO?

As atividades associadas ao gerenciamento eficaz das comunicações devem ocorrer em todos os três processos: planejar o gerenciamento das comunicações, gerenciar as comunicações e controlar as comunicações (PMI, 2013).

Figura 1 - Visão geral do processo de gerenciamento das comunicações do projeto



Fonte: PMI

PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Um plano de gerenciamento de comunicação é criado para todos os envolvidos na iniciativa estarem cientes de como será realizado o intercâmbio de informações. A importância desse processo é reconhecer e documentar a melhor abordagem que pode ajudar na comunicação eficaz e eficiente com as partes interessadas.

Para criar um plano é necessário seguir algumas etapas, como: (i) definir o objetivo da comunicação; (ii) determinar as partes interessadas da iniciativa, incluindo equipe de trabalho e clientes; (iii) escolher o canal de comunicação, podendo utilizar alguns softwares; e (iv) estabelecer um cronograma para atualização do canal de comunicação.

Em relação ao canal de comunicação, recomenda-se a criação ou escolha de um software. Isso é justificado pelo fato de facilitar a troca de informações da iniciativa, evitando com que e-mails sejam perdidos e esquecidos por colaboradores.

GERENCIAR AS COMUNICAÇÕES DO PROJETO

Uma vez que o plano de gerenciamento de comunicação tenha sido criado e aprovado, é necessário designar um responsável para garantir sua execução de forma eficiente. Entretanto, vale ressaltar que o plano pode ser atualizado diante de mudanças em seu andamento.

O principal objetivo dessa etapa é que forneça oportunidades aos membros das equipes de trabalho de solicitar informações, esclarecimentos e discussões adicionais, além de garantir um fluxo de comunicação eficaz e eficiente entre os diversos colaboradores. Portanto, o processo leva em consideração o plano de gerenciamento das comunicações para coletar, arquivar e distribuir informações da iniciativa.

O gerenciamento da comunicação inclui:

- Coleta e análise de dados;
- Criação de mensagens para comunicação;
- Transmissão ou distribuição de comunicações;
- Armazenamento de quaisquer relatórios, arquivos ou documentos de comunicação;
- Recuperação de qualquer comunicação armazenada;
- Descarte de quaisquer comunicações antigas após o encerramento do projeto ou uma data definida.

CONTROLAR AS COMUNICAÇÕES

Essa etapa envolve monitorar e controlar as comunicações da iniciativa até a sua conclusão, garantindo que as necessidades de informação e os requisitos das partes interessadas sejam devidamente atendidos. É importante estar atento se as comunicações estão ocorrendo de forma planejada, se todas as partes interessadas estão recebendo as informações ou mesmo se as mensagens estão sendo passadas de forma clara. A definição dos métodos e da frequência de monitoramento devem fazer parte do plano de gerenciamento de comunicação.

IMPACTOS DE UMA COMUNICAÇÃO PRECÁRIA

Quando a comunicação da iniciativa com os colaboradores não está ocorrendo de forma eficiente, há um tremendo impacto no alcance do objetivo comum. A comunicação precária resulta em:

- Incompreensão em torno das metas e objetivos da iniciativa;
- Prazos perdidos;
- Conflitos entre os membros da equipe;
- Membros individuais da equipe movendo-se em diferentes direções;
- Redução da produtividade no projeto, levando ao aumento dos prazos e extrapolação do orçamento;
- Falta de compromisso por parte dos membros da equipe em realizar o trabalho da iniciativa.

É possível que a comunicação esteja precária tanto quando ocorre de forma escassa, quanto de forma excessiva com as partes interessadas. Se houver envios frequentes de informações diversas, pode-se perder a atenção e o engajamento das partes interessadas. Por outro lado, quando não há o compartilhamento de informações importantes em tempo hábil, pode-se ocasionar em um desengajamento de parte da equipe. É preciso um bom equilíbrio entre muita e pouca comunicação. Para evitar o desequilíbrio, é necessário determinar com a equipe de trabalho:

- Quem precisa saber quais informações;
- Com que frequência essa informação deve ser comunicada/compartilhada;
- Por quais meios as informações serão comunicadas/compartilhadas.

As comunicações podem ser realizadas de maneiras formais e informais, em diversos canais. Isso ajuda a aumentar as chances de que as informações essenciais sejam compreendidas. Para reduzir as chances de falha de comunicação, é importante usar uma linguagem simples e atentar-se a tópicos relevantes.

Para eficiência no processo de comunicação, algumas habilidades precisam ser desenvolvidas, como:

- **Ouvir atentamente e ativamente:** a comunicação verbal eficaz começa com a audição de uma mensagem da forma como o remetente a pretendia. Uma parte significativa da falta de comunicação começa com mensagens recebidas incorretamente. A escuta ativa envolve resumir e reformular o que ouve para obter esclarecimento e compreensão do que foi dito. Ouvir atentamente significa evitar distrações, focar no remetente da mensagem e ouvir não apenas o que está sendo dito, mas também como está sendo dito;
- **Desenvolver sensibilidade:** a implicação é que um membro da equipe de colaboradores deve perceber que a comunicação do mensageiro pode ser tendenciosa. Esse viés pode ser mais importante do que a própria mensagem. Portanto, pode-se precisar olhar além da mensagem e se concentrar nas circunstâncias e no contexto que a cercam;
- **Criar processos organizados:** a criação de processos organizados é importante para que os membros da equipe saibam quem é designado para tarefas específicas, quem revisa essas tarefas, quando são as datas de vencimento, como compilar e entregar o trabalho aos supervisores, quem envia relatórios e outros detalhes importantes;
- **Solucionar conflitos:** quando uma comunicação envolve opiniões divergentes entre atores do setor público e privado, é importante ouvir todos os lados e chegar a melhor solução possível, levando em consideração aspectos econômicos e sociais;
- **Responder às necessidades:** a comunicação não deve ser considerada completa até ser reconhecida por palavra ou ação. Depois que a mensagem foi recebida e compreendida, a ação imediata é apropriada. Às vezes, um pequeno atraso é conveniente, principalmente quando a comunicação envolve um assunto complicado ou quando é necessária a entrada de outras pessoas antes de responder oficialmente à mensagem. Se este for o caso, informe ao mensageiro que está avaliando as informações ou buscando informações de outras pessoas.

O IMPACTO DA DIVERSIDADE CULTURAL

A comunicação através das fronteiras culturais adiciona um elemento de complexidade e desafio no diálogo entre vários atores. É necessário considerar as melhores maneiras de se comunicar com os outros, dependendo de vários fatores, como: atitudes em relação à hierarquia, estilos de comunicação, capacidade de entender diferentes idiomas e como os atores podem interpretar e processar o que foi dito nas comunicações. Comportamentos não-verbais costumam ser os mais desafiadores porque indivíduos de diferentes origens culturais podem reagir de maneira diferente aos movimentos corporais, expressões faciais, movimentos oculares e tom de nossa voz.

As barreiras à comunicação eficaz com as partes interessadas são uma combinação de preconceitos culturais, falta de consciência das diferenças culturais, diferenças linguísticas, etnocentrismo e habilidades de escuta deficientes (Brislin, 2008). Quando há a compreensão de como superar essas barreiras e comunicar de forma inclusiva é possível melhorar o engajamento com todas as partes interessadas.

QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS DE UM BOM GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES?

Os benefícios de um bom gerenciamento das comunicações incluem manter toda a equipe da iniciativa alinhada com as expectativas de orçamento, cronograma e escopo, para citar alguns. A estratégia de comunicação certa pode resolver a maioria dos principais problemas de comunicação antes mesmo que eles aconteçam.

Ter um plano de comunicação antecipado facilita o foco na conclusão da tarefa, em vez de esquecer quem disse o quê na última reunião ou ter que vasculhar dezenas de cadeias de e-mail para obter a atualização mais recente.

Um plano de comunicação da iniciativa eficaz também poupa o esforço de ter que responder e-mails individuais de “qual é o status”. Quando há um plano para garantir que todas as partes interessadas sejam mantidas adequadamente informadas, a equipe de projeto pode responder às mudanças, garantir um bom gerenciamento de clientes e manter um alto padrão de comunicação.

GERENCIAMENTO DE INICIATIVAS E COMUNICAÇÕES NOS MUNICÍPIOS

Assim como em instituições privadas, questões como otimização e acompanhamento de processos também são cruciais ao setor público. A utilização dessas ferramentas de controle e gestão é ainda mais bem adaptada a governos municipais, tendo em vista que a atuação do governo é limitada ao contexto local (precisa-se administrar recursos menos volumosos, quando comparado aos governos estaduais e nacionais).

No âmbito do setor público, pode-se utilizar as noções de gerenciamento de projetos para executar e monitorar as atividades governamentais dentro do próprio governo (internamente) e entre o governo e a sociedade (externamente). Em especial, cabe ressaltar que, como bem apontado por Soares e Beirão JR. (2012), os riscos na execução de iniciativas em setores públicos são grandes, por diversos motivos, como: (i) os processos de aquisições e contratações limitadas pela lei das licitações e suas congêneres; (ii) as descontinuidades diante das mudanças de mandatos ou sucessões políticas; e (iii) a dificuldade de realizar parcerias devido à percepção do setor público ser vinculada à processos obscuros.

De acordo com o *Project Management Institute* (PMI), as instituições públicas utilizam o gerenciamento de iniciativas como uma forma de facilitar o êxito na implementação de políticas públicas. Um bom exemplo desta atuação, na prática, são os Escritórios de Projetos e Captação de Recursos encontrados pelos municípios e consórcios no país, com importantes casos de sucesso como o da Federação de Consórcios, Associações e Municípios de Santa Catarina (FECAM)¹ ou do município de Taquari (Rio Grande do Sul)². Estas experiências demonstram o potencial de uma boa estratégia de gerenciamento para a atração de recursos e fomento ao desenvolvimento local.

Todavia, as práticas apontadas na literatura formal, bem como em casos de sucesso de outros municípios, devem ser ajustadas às capacidades institucionais e realidade de cada localidade. Boas práticas funcionam como diretrizes e orientações de atuação, as quais devem sempre passar por um controle de adequação de adaptação à realidade e necessidades locais.

DIFICULDADES DE GERIR INICIATIVAS EM MUNICÍPIOS

Diversos municípios possuem dificuldades de gerir projetos devido, principalmente, a limitações de natureza financeiras e jurídico-legais. Por exemplo, embora tenha-se planejado a construção de uma escola pública, a obra pode não ser finalizada devido a verbas cortadas ou até mesmo priorização de orçamento para outras finalidades. Tal fato reforça a importância de planejar iniciativas de acordo com sua capacidade institucional e gerenciar de forma eficiente para conseguir colocar em práticas as ações desejadas.

Outro ponto de atenção refere-se à centralização na busca de informações. Em várias ocasiões, pode-se perceber significativa dificuldade na obtenção de dados sobre uma iniciativa qualquer. A elaboração de uma estratégia de gerenciamento pode facilitar a disseminação de informações, auxiliando equipes de trabalho a saberem quais atividades precisam realizar, qual o período disponível para execução e quem é o responsável pela ação. Além disso, aumenta-se a probabilidade de colaboradores não ficarem presos às demandas de órgãos de controle e terem mais tempo de efetivamente dedicar-se ao desenvolvimento das iniciativas.

¹ <https://www.fecam.org.br/servicos/escritorio-de-captacao-de-recursos/>

² <https://www.taquari.rs.gov.br/setor/visualizar/idDep/1/id/1013/?escritorio-de-projetos-e-captacao-de-recursos.html>

COMO ESCOLHER UMA ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO ADEQUADA?

Durante muito tempo, o gerenciamento de iniciativas se resumia em gerir o tempo, ou seja, realizar atividades dentro de um prazo estipulado previamente. Entretanto, com o passar dos anos, outros elementos ganharam importância, como custos, escopo, qualidade e comunicação. Este último, em especial, tem se mostrado essencial para as atividades ocorrerem como o planejado: o intercâmbio de informações deve ocorrer de forma eficiente, a fim de evitar que os dados não cheguem ao colaborador certo ou com o grau de detalhamento necessário.

Diante de todos os argumentos apresentados mostra-se importante definir uma estratégia de gerenciamento de iniciativas que melhor se adequa ao governo local. Em grande medida, a escolha de uma estratégia de gerenciamento que seja adequada às realidades municipais passa por três momentos decisórios sequenciais, a partir dos quais define-se a solução mais apropriada às necessidades e capacidades de atuação locais: decisão política, decisão orçamentária e decisão técnica.

DECISÃO POLÍTICA

A definição de uma estratégia de gerenciamento começa com o reconhecimento de sua importância. Geralmente, isso acontece por meio da percepção de necessidade, ou seja, percebe-se que é preciso haver um gerenciamento melhor sobre as iniciativas.

No caso do governo local, em que a realização de atividades requer o esforço conjunto de várias pessoas – tais como técnicos, secretários e servidores – a mobilização destes agentes é extremamente relevante. Nesse sentido, é necessário que haja mobilização a respeito da relevância de uma gestão adequada das iniciativas municipais no setor público, de forma a garantir que os atores que possuem capacidade para realizar as mudanças entendam a importância do gerenciamento e atuem para aplicá-lo.

DECISÃO ORÇAMENTÁRIA

Uma vez que se tenha tomado a decisão política pela adoção de uma estratégia de gerenciamento de atividades e comunicação, o passo seguinte diz respeito à compreensão sobre as reais possibilidades de adequação orçamentária para este fim. Deve-se verificar as contas locais e sua dotação orçamentária, a fim de identificar o volume de recursos que podem ser realocados para a definição da estratégia.

O conjunto de soluções possível é vasto, pois existem várias opções que vão desde a adoção de ferramentas gerenciais gratuitas (digitais ou não), passando pela aquisição de licenças de uso de softwares de mercado, até a construção de uma ferramenta de gerenciamento criada exclusivamente para atender às necessidades do contratante. Independentemente da decisão tomada, é necessário analisar a disponibilidade de recursos destinados a essa finalidade e sua viabilidade (por meio do estudo das leis de diretrizes orçamentárias, por exemplo).

DECISÃO TÉCNICA

O próximo passo é analisar a capacidade dos colaboradores de compreender e utilizar a estratégia que será definida. Assim, é necessário entender as capacidades institucionais do município, em outras palavras, precisa-se estudar aspectos como disponibilidade infraestrutura (computadores, salas etc.), conhecimento técnico dos funcionários públicos e sustentabilidade da estratégia.

Por exemplo, se o município em questão apresenta uma boa infraestrutura computacional e de telecomunicações, possuindo amplo acesso e conexão estável à internet – bem como disponibilidade de vários computadores – o uso de um software para gerenciamento pode ser uma opção viável. Por outro lado, se determinado município possui poucos habitantes e orçamento restrito, a utilização de um quadro branco para

gestão pode ser uma boa opção. Vale destacar que a institucionalização do gerenciamento de iniciativas e comunicações é muito importante. Deve-se criar, ao longo do tempo, uma cultura de utilizar o gerenciamento proposto, de forma a gerar resultados positivos e reforçar boas práticas também a longo prazo.

ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO NO INOVAJUNTOS

Diante de um projeto complexo com colaboradores espalhados entre Brasil, Portugal e América Latina, é essencial que a equipe esteja preparada para trabalhar de forma unida. Tal fato gerou a necessidade de elaborar uma estratégia de gerenciamento do projeto para planejar, organizar e gerenciar as atividades que devem ser realizadas.

A partir das premissas de logística, tempo e orçamento, optou-se pela aquisição de licenças de um software de gerenciamento que contribuísse para a simplificação de processos. Primeiramente, tendo em vista que o projeto é realizado em diversos países, com várias pessoas trabalhando ao mesmo tempo, considerou-se ideal a utilização de um método que pudesse ser acessado em qualquer lugar do mundo, de forma simples e rápida. Além disso, diante das dificuldades na execução de atividades impostas pela pandemia da Covid-19, com paralisação de diversos serviços, o InovaJuntos optou por contratar um software já disponível no mercado para agilizar o processo de criação de uma estratégia para gestão do projeto. Por fim, a questão orçamentária influenciou a decisão – precisou-se escolher uma opção que se encaixasse nas diretrizes orçamentárias (e de contratação) às quais o projeto está sujeito.

Nesse contexto, analisou-se diversas opções de softwares que centralizassem o acompanhamento de atividades e da comunicação em um único local para que todos os colaboradores conseguissem acompanhar as ações que foram, estão ou serão realizadas. A plataforma escolhida para suprir as necessidades do projeto foi o Wrike, tendo em vista sua praticidade de acesso, promoção de gestão do conhecimento e facilidade na disseminação de informações. Portanto, o software pode ser utilizado, principalmente, na gestão de processos e de fluxo de trabalho, bem como no gerenciamento de comunicações.

Como o InovaJuntos se beneficia da estratégia?

Existem diversos benefícios para utilização do Wrike, como por exemplo: (i) auxilia as equipes a coordenar tarefas e automatizar o fluxo de trabalho; (ii) facilita o rastreamento de tarefas e ações, reduzindo a confusão e a imprecisão; e (iii) fornece aos colaboradores acesso instantâneo e atualizações de progresso em um espaço de trabalho comum. Portanto, a plataforma colabora para manter os indivíduos engajados na iniciativa por meio de comunicações abertas e melhorar a eficácia das comunicações em geral, incluindo frequência e qualidade.

O Software escolhido possui uma variedade de recursos que para a melhora da comunicação, em todos os estágios planejados. Esses incluem:

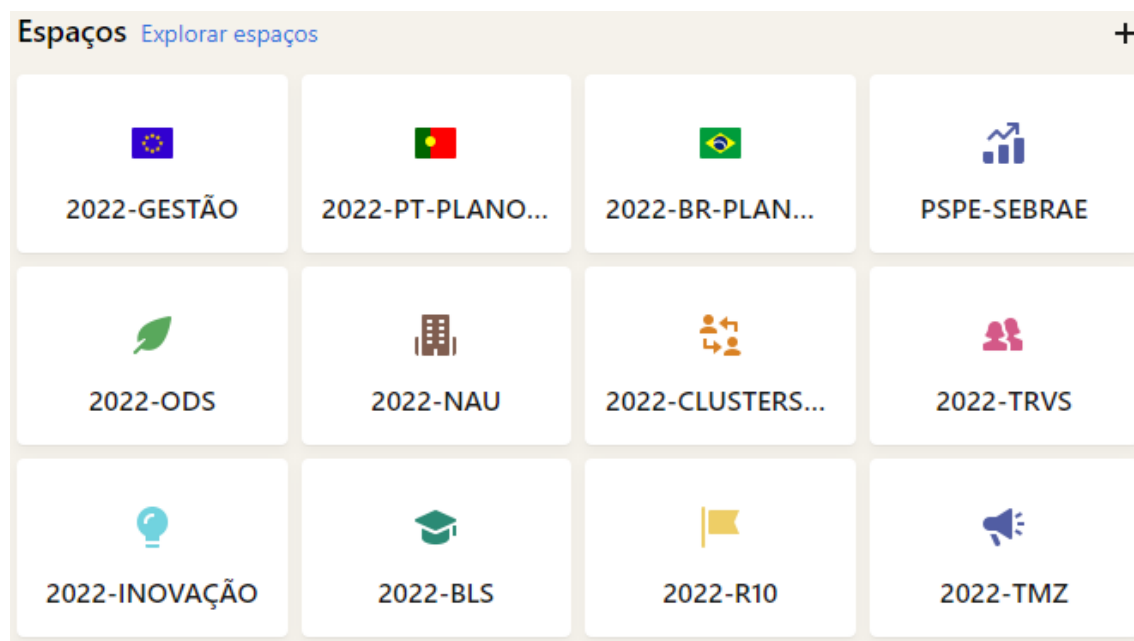
- **Transparência e Organização:** os colaboradores podem comunicar com eficiência os requisitos da tarefa e adicionar informações extras em campos personalizados;
- **@menções:** permite marcar um membro da equipe para enviar diretamente uma notificação. Isso garante que o receptor dê a devida importância à mensagem;
- **Simultaneidade:** esta ferramenta possibilita editar tarefas em tempo real, possibilitando que várias pessoas deixem comentários e modifiquem os status das atividades. Esses pontos são especialmente úteis para equipes *remotas* que trabalham juntas e necessitam que atualizações rápidas;
- **Cronograma:** viabiliza o compartilhamento das atualizações nos calendários da equipe, para que todos fiquem atualizados sobre o início e fim de atividades. Vale ressaltar que todas as datas são editáveis, podendo ser alteradas em casos de imprevistos, por exemplo.

OPERACIONALIZAÇÃO DO WRIKE NO INOVAJUNTOS

No InovaJuntos, o Wrike foi definido como o sistema de gestão de suas atividades e tarefas. Funciona como a ferramenta de registro formal e obrigatório das ações do projeto, seguindo uma base anual. Esta escolha reflete a necessidade de que o sistema de gestão facilite a captura das atividades desenvolvidas no período de 12 meses, correspondente ao prazo de prestação de contas e apresentação destas comprovações diretamente para o sistema operacional do financiador, a União Europeia.

Seguindo a abordagem do próprio software, configurou-se a apresentação do projeto no Wrike para se adequar às suas particularidades: os espaços foram definidos como os subprojetos, produtos ou dependências de um projeto maior, com conjuntos de atividades e prazos atribuídos a uma equipe específica. Cada espaço conclui suas atividades, no máximo, até o último dia de cada ano e gera impacto nos indicadores base do projeto, que serão registrados em seu relatório anual de acompanhamento.

Figura 2 - Espaços do InovaJuntos no Wrike



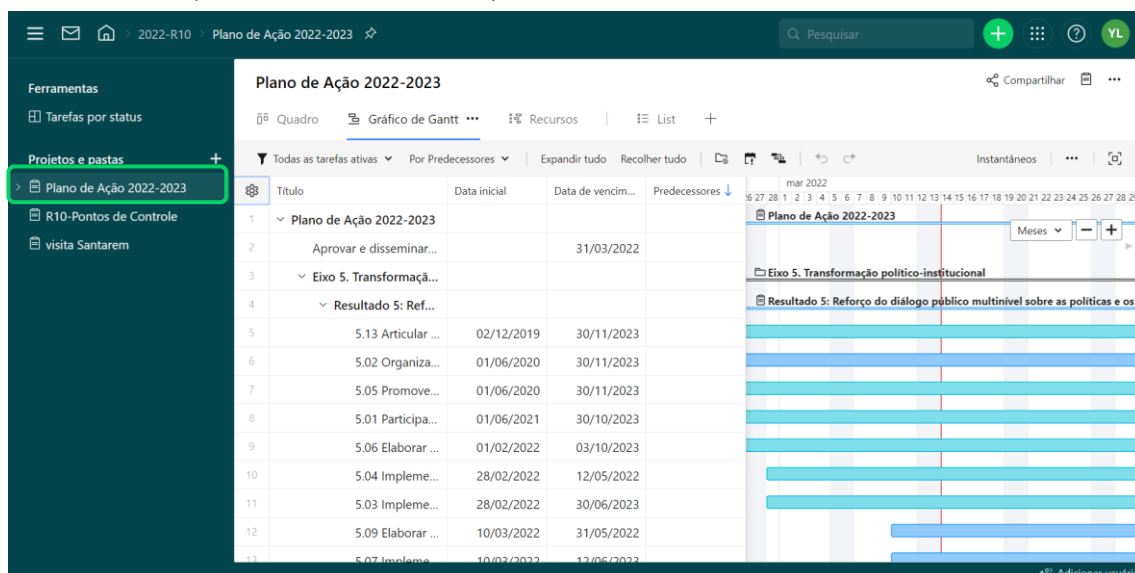
Foram definidos 12 espaços para o projeto:

- **2022-GESTÃO:** este espaço contempla o plano de trabalho da equipe de gestão no ano de 2022 e é o ponto de entrada centralizado de todas as atividades a serem atribuídas aos demais espaços;
- **2022-PT-PLANO-DE-TRABALHO:** este espaço contempla o plano de trabalho da equipe de Portugal e todos os seus municípios/entidades no ano de 2022;
- **2022-BR-PLANO-DE-TRABALHO:** este espaço contempla o plano de trabalho da equipe do Brasil todos os seus municípios/entidades no ano de 2022;
- **PSPE-SEBRAE:** este espaço contempla o plano de trabalho voltado à cooperação com o Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor no ano de 2022;
- **2022-ODS:** este espaço contempla o plano de trabalho da equipe responsável pela temática dos ODS no InovaJuntos no ano de 2022;
- **2022-NAU:** este espaço contempla o plano de trabalho da equipe responsável pela temática da NAU no InovaJuntos no ano de 2022;
- **2022-CLUSTERS-TEMÁTICOS:** este espaço contempla o plano de trabalho da equipe responsável pelos clusters temáticos do InovaJuntos no ano de 2022;

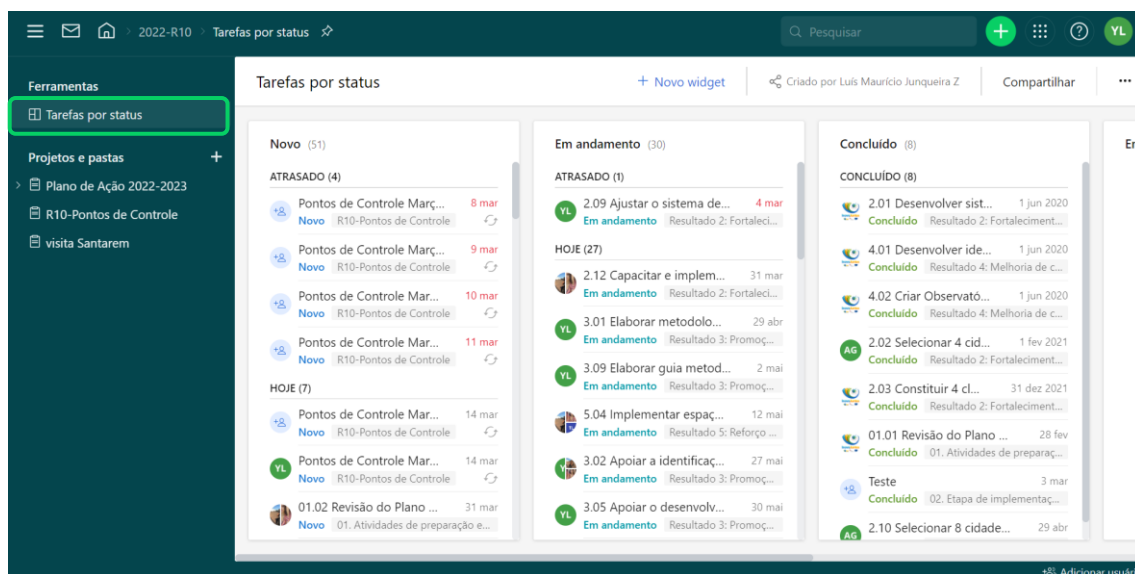
- **2022-TRVS:** este espaço contempla o plano de trabalho da equipe responsável pelos temas transversais no ano de 2022;
- **2022-INOVAÇÃO:** este espaço contempla o plano de trabalho da equipe responsável pela temática de inovação no ano de 2022;
- **2022-BLS:** este espaço contempla o plano de trabalho dos bolsistas integrados ao Projeto no ano de 2022;
- **2022-R10:** este espaço contempla o plano de trabalho do contrato com a empresa R10 no ano de 2022;
- **2022-TMZ:** este espaço contempla o plano de trabalho do contrato com a empresa THEMAZ no ano de 2022.

Cada equipe de trabalho tem acesso a espaços específicos. Dentro do espaço os usuários têm liberdade para criar elementos diversos, como pastas e painéis. No caso do InovaJuntos, alguns elementos básicos foram sugeridos para maior organização, como:

- A cópia da pasta “Plano de Ação 2022-2023”, que detalha todos os eixos do InovaJuntos, com datas, resultados esperados, tarefas atribuídas e produtos;



- Painel “Tarefas por status” que mostra todos os status das tarefas atribuídas a equipe agrupadas em widgets como tarefas novas, atrasadas e concluídas. Caso necessário é possível adicionar widgets extras, como widgets de tarefas para semana atual.



ACOMPANHAMENTO SEMANAL DAS ATIVIDADES

Acompanhar a produtividade é uma estratégia adequada para atingir bons resultados. Assim, deve-se atentar a aspectos como tempo disponível para execução, complexidade das tarefas, disponibilidade da equipe e qualidade da entrega. No InovaJuntos, o acompanhamento foi estabelecido em uma lógica semanal, da seguinte forma:

- Todas as tarefas são acompanhadas entre 10h e 12h de segunda-feira;
- Caso não haja prazo definido, o deadline da tarefa é toda sexta-feira, até às 16h.

LÓGICA DE ATUALIZAÇÃO E FLUXO DE COMUNICAÇÃO

O sistema apenas pode ser atualizado diretamente pela equipe técnica do InovaJuntos (CNM, CES de Portugal e pela equipe de consultores associados – R10 Consultoria). No caso de colaboradores que não possuam acesso à ferramenta – situação em que se encontram todos os municípios atendidos, por exemplo – a atualização das tarefas pode ser realizada por intermédio da equipe técnica do InovaJuntos.

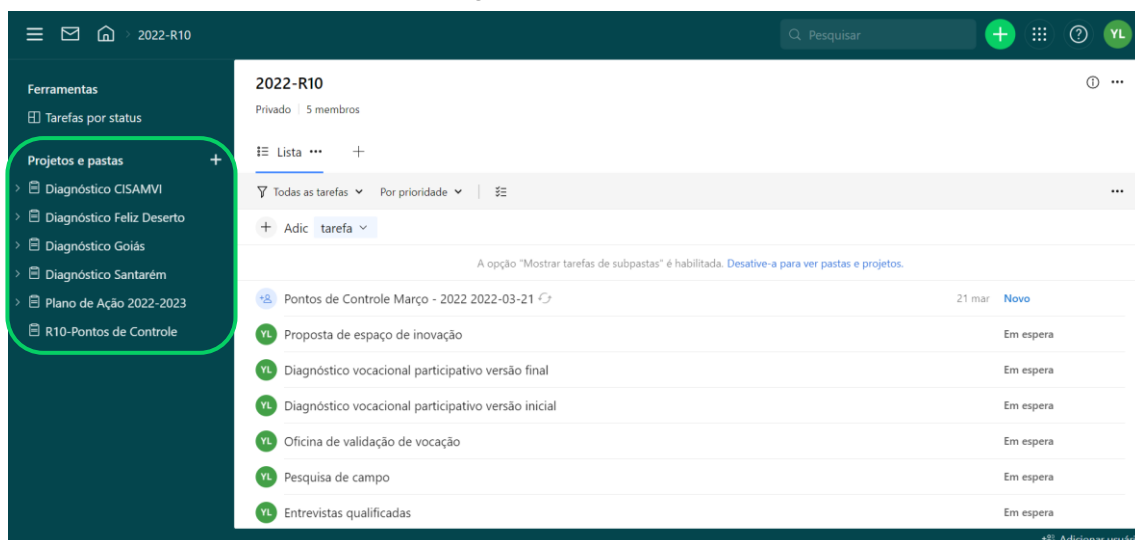
Os integrantes da equipe técnica (citados acima) adicionam ou alteram as tarefas no Wrike à medida em que ocorrem intercâmbios de informação com os colaboradores, não havendo necessidade de trocas de informações via WhatsApp, ligações e/ou reuniões (presencial, online ou híbridas), ou pelo e-mail institucional do projeto (inovajuntos.br@cnm.org.br). A adição de comentários que ajudem na compreensão do contexto de execução destas tarefas pode contribuir para a fluidez de todo este processo.

EXEMPLO DE CONSTRUÇÃO E UTILIZAÇÃO PRÁTICA DE UM ESPAÇO

Neste tópico, ilustra-se como foi feito o gerenciamento de iniciativas para o InovaJuntos. Vale destacar que, para uma boa gestão, é importante que a estratégia escolhida (seja ela qual for) possua uma estrutura mínima de tarefas, responsáveis, status de execução e prazos. No exemplo apresentado – do espaço designado à R10 Consultoria – foram criados os seguintes projetos do Wrike:

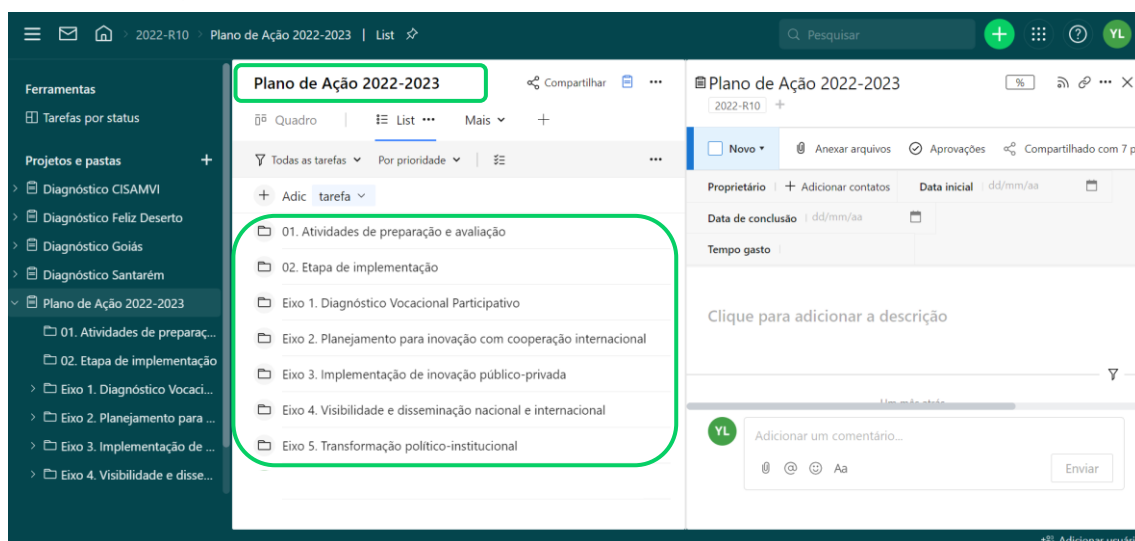
- **Diagnóstico CISAMVI:** área com as tarefas específicas para a realização do diagnóstico no CISAMVI;

- **Diagnóstico Feliz Deserto:** área com as tarefas específicas para a realização do diagnóstico em Feliz Deserto;
- **Diagnóstico Goiás:** área com as tarefas específicas para a realização do diagnóstico no município de Goiás;
- **Diagnóstico Santarém:** área com as tarefas específicas para a realização do diagnóstico em Santarém;
- **Plano de Ação 2022-2023:** área com detalhamento de todos os eixos do InovaJuntos, com datas, resultados esperados, tarefas atribuídas e produtos;
- **R10-Pontos de controle:** área com a programação das reuniões entre R10 Consultoria e CNM.

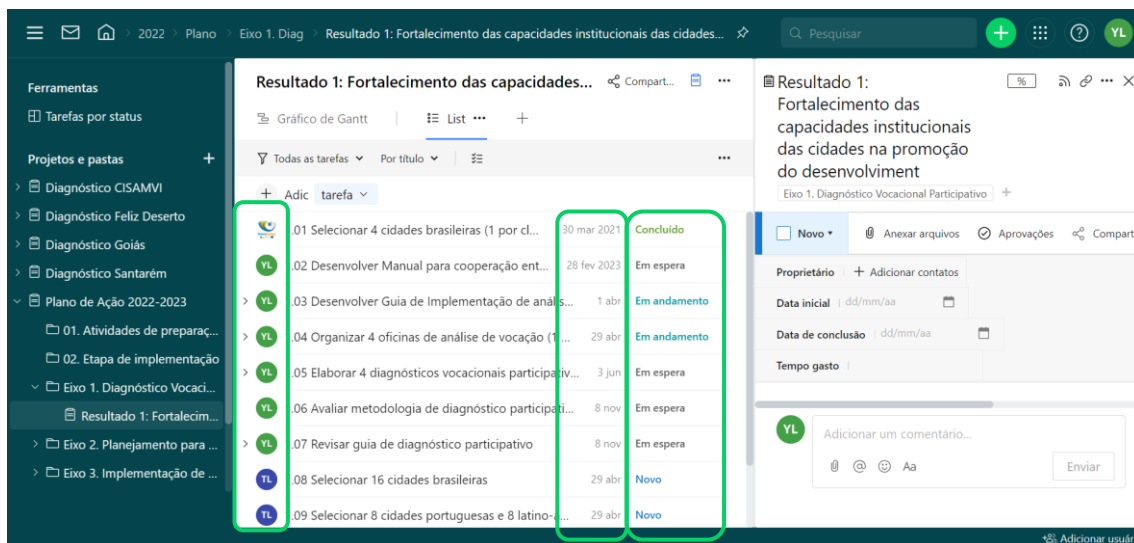


Um exemplo prático de organização de tarefas entre os colaboradores com acesso ao Wrike pode ser visualizado abaixo, no projeto “Plano de ação 2022-2023”. Neste caso, todos os colaboradores podem alterar dados como data e status, de acordo com o andamento do InovaJuntos. Além disso, há a possibilidade de adicionar mais tarefas ou subtarefas.

- Ao abrir o projeto, é possível visualizar as pastas criadas referentes aos eixos, etapas e atividades do InovaJuntos;

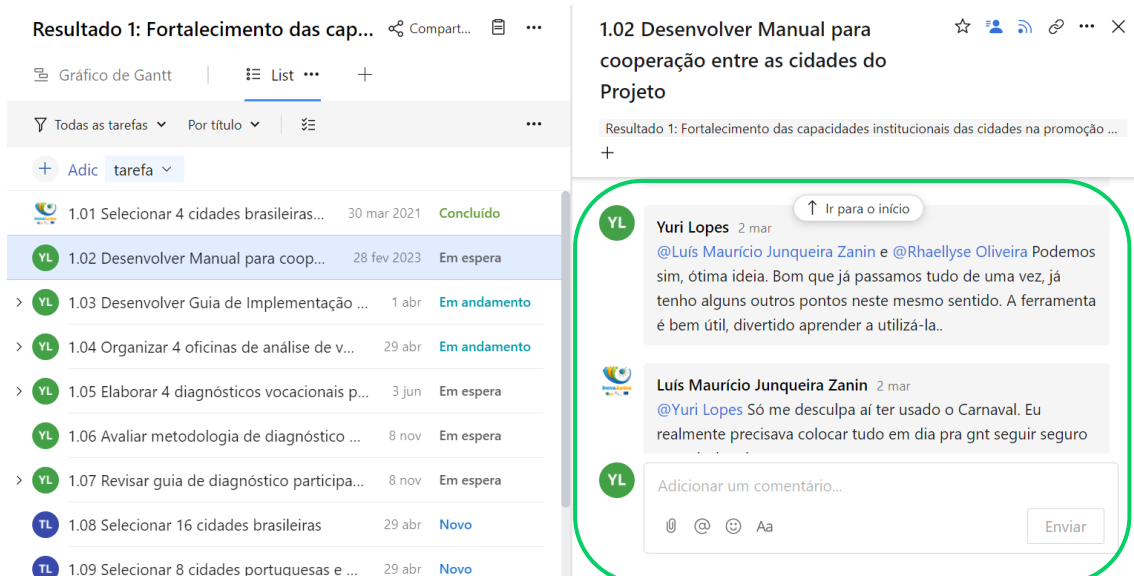


- No Eixo 1, foram criadas tarefas por diversos colaboradores com nomes claros, data de execução, status e responsável;



Adic	tarefa			
01	Selecionar 4 cidades brasileiras (1 por cl...	30 mar 2021	Concluído	
02	Desenvolver Manual para cooperação ent...	28 fev 2023	Em espera	
03	Desenvolver Guia de Implementação de anál...	1 abr	Em andamento	
04	Organizar 4 oficinas de análise de vocação (T...	29 abr	Em andamento	
05	Elaborar 4 diagnósticos vocacionais particip...	3 jun	Em espera	
06	Avaliar metodologia de diagnóstico particip...	8 nov	Em espera	
07	Revisar guia de diagnóstico participativo	8 nov	Em espera	
08	Selecionar 16 cidades brasileiras	29 abr	Novo	
09	Selecionar 8 cidades portuguesas e 8 latino...	29 abr	Novo	

- Dentro de cada tarefa foram adicionados comentários sobre o seu andamento, com possibilidade de troca de informações entre os colaboradores por meio de menções diretas;



Resultado 1: Fortalecimento das cap...

1.02 Desenvolver Manual para cooperação entre as cidades do Projeto

Resultado 1: Fortalecimento das capacidades institucionais das cidades na promoção ...

Yuri Lopes 2 mar
@Luís Maurício Junqueira Zanin e @Rhaelyse Oliveira Podemos sim, ótima ideia. Bom que já passamos tudo de uma vez, já tenho alguns outros pontos neste mesmo sentido. A ferramenta é bem útil, divertido aprender a utilizá-la.

Luís Maurício Junqueira Zanin 2 mar
@Yuri Lopes Só me desculpa aí ter usado o Carnaval. Eu realmente precisava colocar tudo em dia pra gnt seguir seguro

Adicionar um comentário...

- Algumas tarefas foram distribuídas em várias subtarefas, facilitando a compreensão do fluxo de realizações necessário à sua conclusão.

Resultado 1: Fortalecimento das cap...

Gráfico de Gantt | List

Todas as tarefas | Por título

+ Adic tarefa

1.01 Selecionar 4 cidades brasileiras...	30 mar 2021	Concluído
1.02 Desenvolver Manual para coop...	28 fev 2023	Em espera
1.03 Desenvolver Guia de Implementação ...	1 abr	Em andamento
Curadoria de materiais, diagnósticos e ...	25 fev	Concluído
Elaboração da metodologia de análise ...	1 abr	Em andamen...
Entrega do guia de Implementação de a...	1 abr	Em espera
1.04 Organizar 4 oficinas de análise de v...	29 abr	Em andamento
1.05 Elaborar 4 diagnósticos vocacionais p...	3 jun	Em espera
1.06 Avaliar metodologia de diagnóstico ...	8 nov	Em espera

1.03 Desenvolver Guia de Implementação de análise de vocação participativa

Resultado 1: Fortalecimento das capacidades institucionais das cidades na promoção ...

Em andamento

8 fev - 1 abr (39d) | Aprovações | 0:00 | 3 | 0 | 7

Curadoria de materiais, diagnósticos e ... 25 fev Concluído

Elaboração da metodologia de análise ... 1 abr Em andamen...

Entrega do guia de Implementação de ... 1 abr Em espera

+ Adic tarefa

Adicionar um comentário...

Enviar

No projeto “Diagnóstico CISAMVI”, por exemplo, existem colaboradores que não têm acesso ao Wrike. Neste caso, o acompanhamento das atividades pode ser realizado de duas formas: (i) os colaboradores sem acesso à ferramenta devem comunicar o andamento das tarefas por meio de mensagens de texto, ligação ou reuniões; (ii) o colaborador responsável com acesso ao sistema deve entrar em contato com aqueles sem acesso para questionar como está o desenvolvimento da tarefa. Em ambos os casos, é designado uma pessoa com acesso como responsável pela tarefa. A figura abaixo exemplifica essas situações.

- O projeto foi organizado em três pastas diferentes;

2022-R10 > Diagnóstico CISAMVI

Ferramentas

Tarefas por status

Projetos e pastas

- Diagnóstico CISAMVI
 - Atividades in loco
 - Preparação
 - Reuniões bilaterais
- Diagnóstico Feliz Deserto
- Diagnóstico Goiás
- Diagnóstico Santarém
- Plano de Ação 2022-2023
 - 01. Atividades de preparaç...
 - 02. Etapa de implementação
 - Exo 1. Diagnóstico Vocaci...

Diagnóstico CISAMVI

Lista

Todas as tarefas | Por prioridade

+ Adic tarefa

A opção “Mostrar tarefas de subpastas” é habilitada. [Desative-a para ver pastas e projetos.](#)

Proposta de espaço de inovação	Em espera
Linha de base - primeira fase	Em espera
Diagnóstico vocacional participativo versão final	Em espera
Diagnóstico vocacional participativo versão inicial	Em espera
Oficina de validação de vocação	Em espera
Pesquisa de campo	Em espera
Entrevistas qualificadas	Em espera
1ª reunião	17 mar Concluído

Diagnóstico CISAMVI

2022-R10

Novo

Anexar arquivos | Aprovações

Proprietário YL | Data inicial dd/mm/aa

Data de conclusão dd/mm/aa

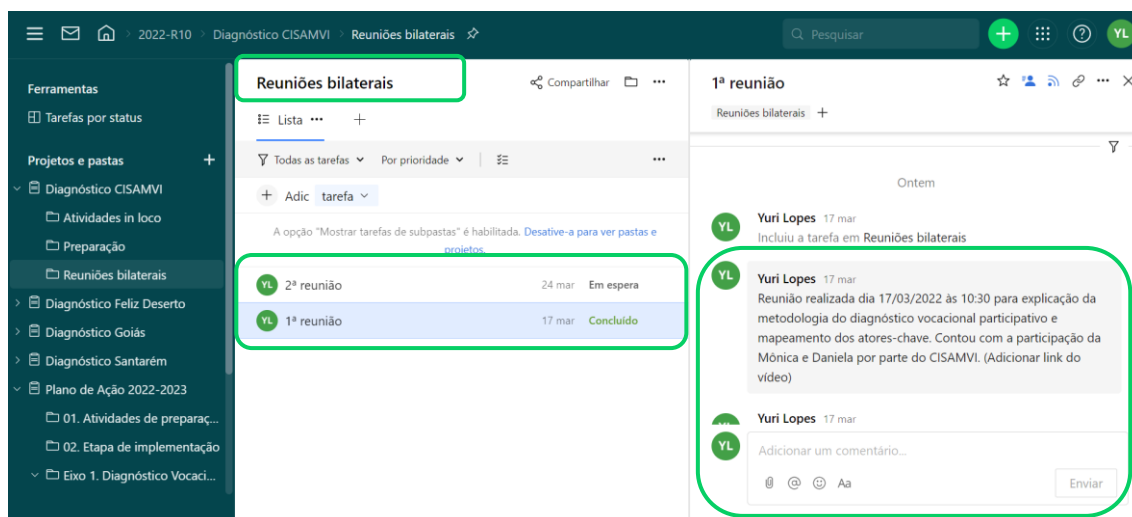
Tempo gasto

Clique para adicionar a descrição

Adicionar um comentário...

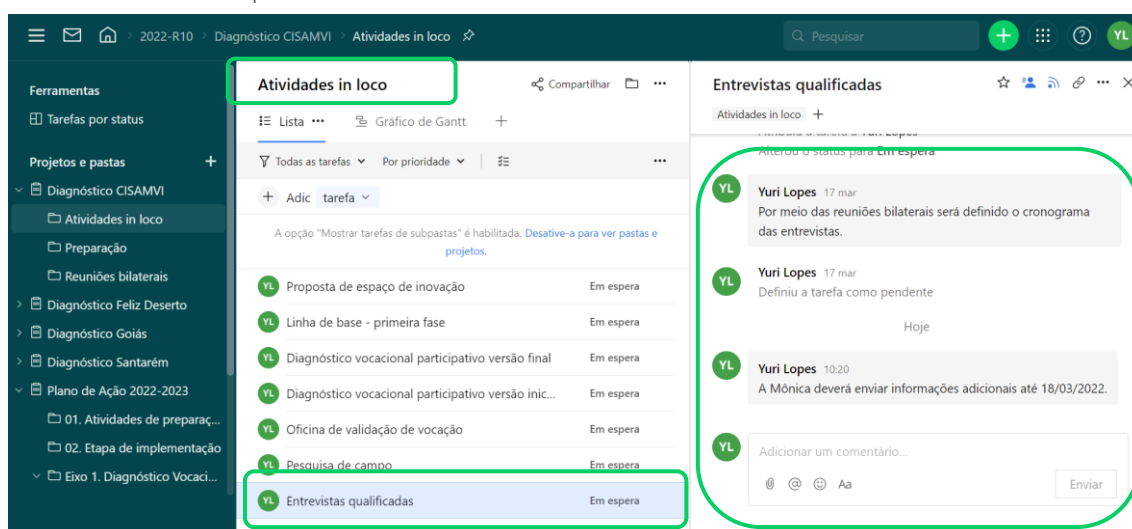
Enviar

- Na pasta de “Reuniões bilaterais” foram adicionadas reuniões como tarefas, com possibilidade de criação de novas tarefas caso haja a necessidade de mais reuniões. No caso de tarefas concluídas, são adicionados comentários com as principais informações da reunião;



The screenshot shows the Wrike interface with the 'Reuniões bilaterais' task list. The task list includes two tasks: '2ª reunião' (24 mar, Em espera) and '1ª reunião' (17 mar, Concluído). The details for the '1ª reunião' are shown on the right, including a comment from Yuri Lopes dated 17 mar, stating: 'Reunião realizada dia 17/03/2022 às 10:30 para explicação da metodologia do diagnóstico vocacional participativo e mapeamento dos atores-chave. Contou com a participação da Mônica e Daniela por parte do CISAMVI. (Adicionar link do vídeo)'. There is also a comment input field at the bottom.

- Na pasta “Atividades in loco” existem tarefas, como “Entrevistas qualificadas”, em que colaboradores sem acesso ao Wrike devem fornecer informações sobre data, localidade e hora. Diante disso, o responsável (“Yuri Lopes”) deverá colher as informações, caso o colaborador sem acesso não entre em contato para informar os dados para atualizar a ferramenta.



The screenshot shows the Wrike interface with the 'Atividades in loco' task list. The task list includes several tasks, with 'Entrevistas qualificadas' (Em espera) highlighted. The details for the 'Entrevistas qualificadas' task are shown on the right, including a comment from Yuri Lopes dated 17 mar, stating: 'Por meio das reuniões bilaterais será definido o cronograma das entrevistas.' There is also a comment input field at the bottom.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este documento apresentou a importância de estratégias de gerenciamento de iniciativas em um contexto municipal. A gestão é extremamente importante para planejamento, execução e acompanhamento de políticas públicas, tendo em vista que estes processos envolvem diversos atores (internos e externos), bem como questões financeiras e de caráter jurídico-legal.

Assim, as estratégias de gerenciamento atuam para melhorar a organização do setor público municipal, estimulando o fortalecimento de uma boa governança local e maior transparência e credibilidade do governo. Para que se consiga implementar uma estratégia em determinado local, é importante que haja: (i) mobilização dos atores públicos (decisão política); (ii) delimitação de recursos disponíveis (decisão orçamentária); e (iii) análise da capacidade de aplicação efetiva (decisão técnica). Com base nessas três variáveis, torna-se possível definir uma estratégia de gerenciamento de iniciativas que seja adaptada ao município e que tenha maior probabilidade de ser aplicável também no longo prazo (sustentável).

Os municípios (de fato, qualquer instituição pública ou privada) tem muito a ganhar com a adoção de estratégias de gerenciamento de atividades e comunicação eficientes e eficazes. Esta estratégia de gerenciamento proporciona maior organização das iniciativas de interesse – conforme exemplificado pelo caso do InovaJuntos. Independentemente do modo como será realizada a gestão, deve-se atentar a dois principais pontos: a adequação da estratégia à realidade local e o estabelecimento de temas como tarefas, responsáveis e prazos.

REFERÊNCIAS

Brislin, R. (2008). Trabalhando com as diferenças culturais. Westport, CT: Praeger Publishers.

Project Management Institute (PMI) – www.pmi.org.

Project Management Institute (PMI). Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) - 5ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2013.

RELICH, M. (2012) An evaluation of project completion with application of fuzzy set theory, Management, 2012, Vol. 16, no 1, pp. 216-229.

SOARES, F. C. e BEIRÃO JR., H. F. 2012. Concepção de gestão e projetos públicos. 2012.