

## **A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO**

### *THE CONTRIBUTION OF PROJECT MANAGEMENT TO STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR*

**CRISTIANE BOTTESINI ALBARELLO**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**CRISTIANE DREBES PEDRON**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**MAURICIUS MUNHOZ DE MEDEIROS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS

**LISIANE PENZ NEGRUNI**

Agradecimento à órgão de fomento:

Nossos sinceros agradecimentos pela oportunidade de participar de um evento de tamanha relevância.

## **A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo do presente relato técnico é apresentar um produto tecnológico desenvolvido para subsidiar o gerenciamento de informações de planejamento e gestão estratégica e de gestão de projetos institucionais na Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul (PGE-RS).

### **Relevância/originalidade**

A relevância deste estudo, perpassa pela modernização da gestão pública, por meio da adoção de ferramentas tecnológicas capazes de contribuir como facilitadoras à eficiência e eficácia da implementação da gestão estratégica e a consequente melhoria dos serviços do Estado e à sociedade.

### **Metodologia/abordagem**

O método de pesquisa consistiu em estudo de caso único, de abordagem qualitativa, tendo como produto um relato técnico. A coleta e análise de dados foram provenientes de documentos institucionais e através da observação direta e interativa dos pesquisadores.

### **Principais resultados**

Os resultados mostraram que produto tecnológico desenvolvido como solução para um problema real identificado no contexto da prática institucional, demonstrou-se satisfatório na percepção dos envolvidos, para facilitar a operacionalização das informações da gestão estratégica.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

O estudo pode contribuir para o conhecimento científico no que tange à abordagem da gestão estratégica em instituições públicas.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

O produto tecnológico apresentado como solução à operacionalização da gestão estratégica institucional pode ser generalizado e contribuir para a prática de qualquer contexto organizacional, em especial, órgãos e instituições públicas similares.

**Palavras-chave:** gestão estratégica, gestão de projetos, sistemas de informações, instituições públicas, projetos públicos

## *THE CONTRIBUTION OF PROJECT MANAGEMENT TO STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR*

### **Study purpose**

This technical report aims to present a technological product developed to support the management of planning and strategic management information, as well as project management in the public institution Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul (PGE-RS).

### **Relevance / originality**

The significance of this study lies in the modernization of public management through the adoption of technological tools capable of facilitating efficiency and effectiveness of the implementation of strategic management, leading to improved state services and society as a whole.

### **Methodology / approach**

The research method consisted of a single case study with a qualitative approach, resulting in a technical report. Data collection and analysis were based on institutional documents, as well as direct and interactive researcher's observation.

### **Main results**

The results showed that the technological product developed as a solution to a real problem identified in the practical institutional context, was perceived as satisfactory by the stakeholders, facilitating the operationalization of strategic management information.

### **Theoretical / methodological contributions**

The study can contribute to scientific knowledge regarding the approach to strategic management in public institutions.

### **Social / management contributions**

The presented technological product as a solution to the operationalization of institutional strategic management can be generalized and applied to any organizational context, especially within similar public agencies and institutions.

**Keywords:** strategic management, project management, information systems, public institutions, public project

## A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO

### 1 Introdução

Nas últimas décadas, tem se observado um movimento voltado à reforma e modernização da gestão pública brasileira, compreendido de fundamental relevância para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas que visam à melhoria dos serviços do Estado e à sociedade. Os Estados têm sido fortemente influenciados pela necessidade de mais efetividade e transparência (Ghelman & Costa, 2006). O planejamento estratégico e a gestão de projetos são meios de alcançar resultados e ganham respaldo quando o assunto é excelência na gestão pública (MEG, 2018). Neste sentido, muitas instituições, órgãos e empresas públicas têm optado por implantar uma estrutura de governança com vistas ao maior desempenho e geração de valor público (TCU, 2013).

A Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul (PGE-RS) é uma instituição permanente, integrante da estrutura do gabinete do Governador, que coordena o Sistema de Advocacia de Estado. Atua na representação judicial do Estado, inclusive suas autarquias e fundações, e presta consultoria jurídica à Administração Pública, promovendo a orientação necessária para conferir segurança jurídica às políticas públicas implementadas pelo gestor democraticamente eleito. A PGE-RS apresenta uma estrutura hierarquizada funcional, promovendo programas e projetos em busca de eficiência institucional, e entrega de benefícios ao Estado e à sociedade. O direcionamento para uma maior transparência e celeridade nos serviços prestados culminou na adoção do instrumento de Planejamento Estratégico Institucional (PGE-RS, 2023).

Um dos pressupostos da gestão estratégica consiste na orientação das organizações para resultados (Kaplan & Norton, 2004). Sistemas tecnológicos constituem soluções de facilitação gerencial neste contexto, e se bem estruturadas, podem tornar os processos mais dinâmicos (McGree & Prussak, 1993; Dhillon, 2005; Anderson *et al.*, 2006; Peppard, 2007; Gomes & Romão, 2018), além de ampliar benefícios ao cidadão (Fernandes, 2017). Diante de uma janela de oportunidade, um produto tecnológico foi desenvolvido visando tornar o processo de implementação da gestão estratégica mais efetivo e demonstrou-se positivo no apoio ao gerenciamento de projetos, iniciativas e indicadores estratégicos da PGE-RS.

Considerando o contexto apresentado, este relato técnico busca responder a seguinte questão: como otimizar o gerenciamento de informações de gestão estratégica e de projetos a fim de facilitar a implementação efetiva dos objetivos estratégicos pretendidos e respectivo portfólio de programas, projetos, iniciativas e indicadores de resultados em uma instituição pública? Em busca de respostas a esta questão, a partir desta introdução, segue a seção 2, com breve referencial teórico relacionado à estratégica, gestão de portfólio e gestão de sistemas de informação à luz da literatura existente. Na seção 3, discorre-se sobre a metodologia adotada. Na seção 4, apresenta-se a análise de resultados e discussões do estudo. Na seção 5, estão as considerações finais e contribuições. A estrutura de organização textual deste relato técnico segue as recomendações de Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini Jr., (2012) e Martens, Pedron e Oliveira (2021).

## 2 Referencial teórico

O referencial teórico apresentado aborda os seguintes tópicos: i) gestão estratégica no setor público, ii) gestão de portfólio na implementação da estratégia e iii) produto tecnológico como apoio ao processo de implementação da gestão estratégica.

### 2.1 Gestão estratégica no setor público

Para que as organizações (e os países onde operam) possam ter sucesso no futuro, é necessário que deem um salto importante rumo à estratégia (Porter, 1990). O conceito de estratégia foi concebido à luz da estratégia militar, orientado para atingir posição vantajosa em relação ao inimigo em campos de batalha (Patanakul & Shenhar, 2012). No âmbito corporativo, estratégia refere-se aos meios para alcançar os objetivos pretendidos. Estratégia pressupõe escolhas entendidas como uma forma de fixar limites (Serra *et al.*, 2014). À medida que a estratégia fixa limites, adota uma posição clara, definida, cria uma proposição de valor única, ajustada para as áreas de negócios e contribui para canalizar e acelerar o crescimento organizacional (Porter, 1991). Estratégia abarca padrões e planos organizacionais e os meios para implementá-los (Barney, 1997; Mintzberg *et al.*, 2000).

A estratégia tem a ver com o posicionamento para obter vantagem competitiva. Advém do pensamento criativo (criatividade empreendedora) e resulta na visão e/ou objetivo de longo prazo que a organização deseja alcançar. O planejamento estratégico precede à estratégia e visa a estabelecer como prosseguir para alcançar os objetivos. Requer método e resulta em um plano (formal), a ser revisado periodicamente e adaptado mediante as mudanças no ambiente. A alta gestão organiza, ordena e comunica como coordenar o que pretende que aconteça num determinado período. As etapas da gestão estratégica compreendem: i) estabelecer uma visão e missão estratégica; ii) definir os objetivos estratégicos; iii) moldar a estratégia (planos); iv) implementar e executar a estratégia; v) monitorar, avaliar os resultados e tomar as medidas corretivas. O processo de gestão estratégica deve ser evolutivo e alcançar a intenção de futuro (declaração de visão) da organização (Kaplan & Norton, 2004; TCU, 2013; Serra *et al.*, 2014).

Assim, a estratégia é orientada para resultados. A metodologia de medição e avaliação do desempenho organizacional denominada *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvida por Kaplan e Norton (2004), continua sendo amplamente adotada na elaboração de planos estratégicos em organizações de díspares contextos. Propõe o estabelecimento de uma proposta de valor por meio de mapas estratégicos e de *scorecards*, sendo definidos objetivos capazes de alavancar as estratégias planejadas em curto, médio e longo prazo. Na metodologia BSC, os objetivos estratégicos são desdobrados em planos de ação e indicadores de desempenho estabelecidos para acompanhar os resultados.

No contexto da administração pública, a metodologia BSC tem sido customizada (Ghelman & Costa, 2006), uma vez em que as perspectivas gerenciais necessitam de ajustes aos fundamentos das políticas públicas. Estes incluem: i) excelência dirigida ao cidadão, ii) gestão participativa, iii) gestão baseada em processos e informações, iv) valorização dos *stakeholders*, v) visão de futuro, vi) aprendizagem organizacional, vii) foco em resultados, inovação e controle social; além dos viii) princípios constitucionais da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência (Brasil, 2005).

A metodologia da gestão estratégica da PGE-RS foi fundamentada e embasada no conceito BSC, ajustada ao contexto público e apresenta alinhamento com os instrumentos de planejamento, governança e gestão do Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

### 2.2 A gestão de portfólio e a implementação da estratégia

O *Project Management Institute* (PMI) estabelece que a gestão estratégica pode ser implementada por meio de portfólio de programas e projetos. Por portfólio compreende o conjunto de projetos, programas, subportfólios e operações gerenciadas em grupo para alcançar objetivos estratégicos. Um programa abrange um grupo de projetos, subprogramas e atividades gerenciadas para obter benefícios que não estariam disponíveis se gerenciados individualmente. Por sua vez, projeto é definido como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2021).

No setor público, portfólio compreende o conjunto de programas e projetos arranjados para implementar políticas públicas capazes de influenciar o futuro (financiamento e auxílio governamental), e para promover melhorias incrementais ou transformacionais nas instituições. Muitas vezes, a análise de sucesso dos projetos públicos é posterior à entrega e à utilização do produto ou serviço pela sociedade (Rios *et al.*, 2020).

O planejamento estratégico contribui para o direcionamento do portfólio através de uma priorização baseada na identificação dos problemas enfrentados pela sociedade (SPGG-RS, 2023), forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (Barney, 1997; Kaplan & Norton, 2004), níveis de risco, financiamento e estratégia organizacional. Orienta e dá suporte aos projetos, programas e iniciativas com base em linhas específicas de financiamento, tipos de projetos (como de infraestrutura ou melhoria de processos) (Ghelman & Costa, 2006). Os projetos desalinhados ou que não apoiam os objetivos institucionais tendem a perder recursos, assistência e patrocínio (Mulcahy, 2010).

Os Escritórios de Gestão de Projetos (EGP) são instâncias de gestão e governança de portfólios PMI (2021). Há uma estreita relação entre governança de projetos eficaz, gestão de benefícios e sucesso do projeto. Uma governança eficaz pode contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos (Musawir *et al.*, 2017). Arranjos disciplinados de governança durante todo o ciclo de vida do projeto contribuem para o sucesso (Grander, 2019). As abordagens tradicionais baseadas no triângulo de ferro (escopo, tempo e custo) vêm sendo ampliadas para uma visão que inclui o compartilhamento de conhecimento e habilidades organizacionais (o sucesso está positivamente relacionado às capacidades humanas), à gestão de benefícios (sistemas de avaliação de indicadores de resultado) e a entrega de valor (Zwikael & Smyrk, 2012; Grander, 2019; Musawir *et al.*, 2017).

Neste estudo, portfólio compreende o conjunto de programas, projetos, iniciativas e indicadores de desempenho institucionais, vinculados ao mapa estratégico da PGE-RS, com objetivos desdobrados em planos estratégicos. O Escritório de Gestão Estratégica, de Projetos e Processos (EGEPP) consiste na instância de governança da gestão estratégica.

### 2.3 Produtos tecnológicos em apoio à gestão estratégica e de projetos

O valor dos Sistemas de Informação e Tecnologia da Informação (SI/TI) no desempenho organizacional é perceptível na teoria e prática gerencial. Investimentos em SI/TI ajudam as organizações a criar e disseminar conhecimento e informação. Esses sistemas, quando bem estruturados, tornam as organizações mais dinâmicas (McGree & Prussak, 1993), geram valor ao possibilitar a redefinição de processos e relacionamentos que promovam novas maneiras de fazer (Anderson *et al.*, 2006), além de contribuírem para mudar a forma como gerentes e usuários trabalham na medida que se envolvem com sistemas tecnológicos (Peppard, 2007).

Os benefícios dos produtos tecnológicos não residem no domínio das ferramentas em si, mas nas mudanças que são capazes de possibilitar nas práticas gerenciais. As organizações terão SI/TI bem-sucedidos quando observarem três aspectos integrados: i)

fatores para investir em SI/TI; ii) o conjunto de benefícios esperados; iii) e o modo de trabalho organizacional cuidadosamente considerado (Dhillon, 2005). É necessário, portanto, que o olhar seja muito mais amplo do que a tecnologia em si e tenha no centro o contexto organizacional no qual o sistema será desenvolvido.

O ambiente dinâmico exige que as organizações desenvolvam a capacidade de inovar e de se adaptar às mudanças de maneira cada vez mais efetiva, utilizando o conhecimento do ambiente interno e externo de negócios. Estas capacidades podem ser aprimoradas por meio de recursos de TI/SI que suportam a transferência da informação e geração do conhecimento (Newbert, 2007). Investimentos em SI/TI têm contribuído para o desenvolvimento de competências organizacionais (Gomes & Romão, 2018) e para alavancar benefícios e criar valor às organizações e cidadãos (Fernandes *et al.* 2017).

Neste estudo, o projeto do App da Gestão Estratégica da PGE-RS caracteriza-se como adaptativo, ágil, colaborativo, desenvolvido com base na transferência de conhecimento da dinâmica estratégica e do gerenciamento de projetos na Instituição.

### 3 Metodologia

O presente estudo adotou abordagem qualitativa através de um estudo de caso. A unidade de análise consistiu no sistema de informação utilizado para gestão estratégica e de projetos na PGE-RS. A coleta de dados se deu através da observação direta e participante pelos pesquisadores e por meio de documentos e registros (Bryman, 1989).

Inicialmente, foram coletados dados provenientes de documentos institucionais como termo de abertura, mudança e encerramento de projetos, registro de lições aprendidas, termo de referência para contratação de serviços técnicos especializados e relatórios das respectivas entregas, súmulas/atas de reuniões, relatórios executivos e apresentações institucionais. Através da observação direta e participante dos pesquisadores realizaram-se investigações e interações simultâneas com os membros do Comitê de Gestão Estratégica (CGE), acerca de informações dos sistemas de apoio à operacionalização e à implementação da gestão estratégica, em especial, o Orquestra BPM (*Business Process Management*), Sistema de Monitoramento Estratégico do Estado (SME) e Sistema de Orçamento e Planejamento (SPO). Os dados, coletados e analisados de janeiro a julho de 2023, compreenderam o período de 2010 a 2022.

Por meio da participação direta dos pesquisadores no processo de levantamento de requisitos técnicos, desenho de fluxos/processos, configuração de *layout/design*, execução/desenvolvimento, bem como experimentação/validação, originou-se o App da Gestão Estratégica PGE-RS, proposto como solução ao problema real identificado pela instituição e abordado neste relato técnico. As etapas de planejamento, desenvolvimento e validação abrangeram o último quadrimestre do ciclo da gestão estratégica de 2022.

Os critérios de validação da ferramenta tecnológica incluíram os benefícios percebidos e relatados pelos membros do Comitê de Gestão Estratégica (CGE) a partir do seu uso, e contribuições perpassam por sugestões de melhorias e proposições evolutivas.

### 4 Mapeamento da situação problema

A identificação da situação problema advinda da prática buscou entender **como otimizar o gerenciamento de informações de gestão estratégica e de projetos a fim de facilitar a implementação efetiva dos objetivos estratégicos pretendidos e respectivo**

**portfólio de programas, projetos, iniciativas e indicadores de resultados em uma instituição pública.** A solução proposta foi idealizada e desenvolvida na instituição.

A metodologia da gestão estratégica da PGE-RS caracteriza-se como evolutiva e pode ser dividida em dois momentos: de 2010 a 2019, e a partir de 2019 até a atualidade. Em 2010, a instituição iniciou a construção de sua orientação estratégica. A partir de um evento conduzido pelo Gabinete da PGE-RS estabeleceram-se a missão, a visão e os valores da instituição. Em 2011, o Estado do Rio Grande do Sul firmou contrato com a Fundação Getúlio Vargas para elaboração do planejamento estratégico nas suas Secretarias. Assim surgiu a primeira versão do mapa estratégico da PGE-RS, com 15 objetivos estratégicos, projetos, programas e indicadores. Na oportunidade, foram também definidos os procuradores e servidores responsáveis por gerenciá-los.

Em 2012, a PGE-RS iniciou o projeto “reestruturação da estratégia e implantação do escritório de projetos” com objetivo de estruturar a governança estratégica, capacitar os procuradores do Estado e servidores da PGE-RS e fomentar uma cultura orientada à gestão de projetos. Com o auxílio de uma consultoria profissional especializada, foi realizada a revisão do mapa estratégico, validada na 1ª Reunião de Gestão Estratégica (RGE) pelos membros do Comitê de Gestão Estratégica. Neste momento, ocorreu a validação do portfólio para o período de 2012 a 2017. Ao longo do aludido quinquênio, ocorreram 16 reuniões trimestrais para garantir a implementação dos 12 objetivos do mapa estratégico da PGE-RS (versão 2).

Em 2014, com o objetivo de estruturar formalmente a governança da estratégia e do portfólio de projetos, as Resoluções nº 74, 75 e 76 estabeleceram respectivamente o Comitê de Gestão Estratégica (CGE), o Comitê de Gestão do Portfólio de Projetos Estratégicos (CGPPP) e o Escritório de Gestão Estratégica e de Projetos (EGEP). O EGEP contempla atribuições gerenciais técnicas e passou a ser supervisionado por um Procurador(a) do Estado Assessor(a) do Gabinete da PGE-RS, subordinado ao Gabinete do(a) Procurador(a)-Geral Adjunto(a) para Assuntos Institucionais, e vinculado ao CGE e ao CGPPP.

Em 2015, foi iniciado o projeto “mapeamento, redesenho e implementação da gestão de processos” com apoio de uma consultoria especializada para mapear, desenhar/redesenhar, automatizar, implantar/implementar processos e fluxos para as rotinas administrativas. Um dos produtos acordados consistiu no desenvolvimento de um *workflow* eletrônico e automatizado para facilitar a operacionalização do gerenciamento de informações de gestão estratégica e de projetos por meio da ferramenta Orquestra BPM. A ferramenta de BPM passou a ser adotada a partir de 2019.

Em 2017, um formulário eletrônico encaminhado para todos os colaboradores da instituição colheu proposições sobre a declaração da missão, visão e valores, sobre os 12 objetivos do mapa estratégico, 14 projetos e 26 indicadores, bem como sugestões para o redirecionamento da estratégia. Os resultados embasaram a reformulação do mapa estratégico da PGE-RS (versão 3) para o período de 2018 a 2027, que passou a ter 17 objetivos. Em 2018, foi publicado um edital para manifestação de interesse de procuradores do Estado e servidores da PGE-RS na formulação dos planos.

A partir de 2019, iniciou o 2º ciclo da gestão estratégica. Em evolução à estrutura de governança, a Resolução nº 74 foi reorganizada pela Resolução nº 150, passando a incorporar a gestão de processos. Assim, o Escritório de Gestão Estratégica e de Projetos passou a ser denominado de Escritório de Gestão Estratégica, Projetos e Processos (EGEPP). Neste período, os planos estratégicos foram desdobrados em planos táticos sob responsabilidade dos coordenadores das unidades da PGE-RS. Os primeiros foram apresentados em 2020, passando a ser parte da metodologia da gestão estratégica.

Em 2019, foi publicado edital para o 1º Concurso de InovAção. Os objetivos incluíram: i) incentivar a cultura da inovação no setor público, a fim de produzir resultados positivos para o serviço público e para a sociedade; ii) reconhecer e valorizar procuradores do Estado e servidores que atuem de forma criativa e proativa em benefício do interesse público; e iii) disseminar soluções inovadoras que sirvam de inspiração ou referência para outras iniciativas e colaborem para fortalecer a gestão estratégica.

Em 2021, diante das mudanças no contexto global impulsionadas pela pandemia de Covid-19, a PGE-RS sentiu a necessidade de modernização do Mapa Estratégico (versão 4), reconfigurando-o para 16 objetivos e incluindo ajustes como: *layout/design*, inclusão de temática, atualização de perspectivas, inclusão de valores, criação/alteração de objetivos. Através de edital de manifestação de interesse, cinco comissões elaboraram os novos planos estratégicos. A “sustentabilidade” se tornou um valor, sendo observada a aderência dos 16 objetivos do mapa estratégico aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A “inovação” e a “integração” também se tornaram valores no direcionamento estratégico.

Em 2022, foi realizado o 2º Concurso de InovAção, que teve como desdobramento a criação da Oficina de Soluções, com o propósito de fomentar a ideação e o desenvolvimento de produtos tecnológicos para melhoria de processos institucionais. Neste momento, evidenciou-se uma oportunidade para a situação problema identificada pelos membros do CGE. Apesar de os fluxos automatizados no Orquestra BPM terem sido personalizados às necessidades de gerenciamento de informações de gestão estratégica e de projetos institucionais, notou-se dificuldades na sua operacionalização. Destacam-se algumas: i) linguagem de programação em *workflow*, limitava evoluções; ii) não garantia a gestão das informações estratégicas de maneira dinâmica, integrada e acessível aos membros, o que não permitia relatórios executivos; iii) não permitia *templates* para as RGEs, estes, eram construídos manualmente (*Powerpoint*); iv) não permitia anexar documentos em bancos de dados organizados; v) não permitia *interface* visual, amigável e abrangente dos objetivos estratégicos e de portfólio; vi) havia a necessidade de alimentar duplamente informações díspares nos sistemas de Estado; vii) alta resistência e baixa motivação por alguns membros responsáveis no cadastramento das informações da gestão estratégica no Orquestra BPM dada a “rigidez” da navegabilidade. Estas lacunas dificultavam a operacionalização da gestão estratégica.

Como solução, e a partir da adoção da ferramenta *Microsoft 365* pelo Estado em 2020, bem como de um modelo de trabalho caracterizado pelo distanciamento social (Pandemia da Covid-19), que impulsionou tecnologias e trabalho remoto, o EGEP especificou os requisitos de negócio para o App da Gestão Estratégica PGE-RS.

## 5 Compreendendo a metodologia da gestão estratégica da PGE-RS

A metodologia da gestão estratégica da PGE-RS consistiu num ativo organizacional no planejamento do produto tecnológico. Esta abrange três macroetapas: i) diagnóstico estratégico; ii) plano estratégico; iii) execução e monitoramento.

A Figura 1, mostra a macroetapa “diagnóstico estratégico”. Esta inclui a declaração da missão, visão e valores da Instituição, definidos por meio de evento institucional presencial, conduzido pelo Gabinete da PGE-RS, com ampla participação de procuradores de Estado e servidores; e as análises antecedentes e prospectiva reforçadas por meio de formulário de pesquisa eletrônico, com 239 respostas, que coletou sugestões relacionadas

à declaração da missão, visão e valores e proposições para o direcionamento estratégico, embasando a definição dos objetivos da primeira versão do mapa.

A macroetapa “plano estratégico” ocorre posteriormente à validação do mapa estratégico pelo Comitê de Gestão Estratégica (CGE), a partir da criação das comissões compostas por procuradores e servidores, selecionados por meio de editais de manifestação de interesse para a elaboração do plano estratégico para cada um dos objetivos. As comissões são compostas por cerca de 8 a 12 membros, com um procurador do Estado responsável pelo objetivo estratégico, e contam com apoio técnico do EGEPP.

A fase de planejamento contempla de 6 a 8 reuniões temáticas. Na etapa 1, acontece a contextualização com vistas a destacar os motivos sobre o objetivo analisado. Na etapa 2, o levantamento de fatores da Matriz SWOT considera a análise de ambiente interno e externo e a identificação de pontos fracos institucionais que podem dificultar ou impedir o alcance do objetivo, e a identificação de pontos fortes que possam contribuir para o alcance deste. Realiza-se a priorização dos fatores por meio da Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) e, elabora-se a Matriz SWOT Cruzada para impulsionar a proposição de ações. Nas etapas 3 e 4 configura-se o plano estratégico para cada objetivo, através da proposição de ações e projetos, programas para promover melhorias, mudanças ou avanços transformacionais em curto, médio e longo prazo. A etapa 5, contempla a descrição do objetivo estratégico e a especificação de eixos temáticos norteadores para os indicadores de desempenho (para cada objetivo).



Figura 1 – Diagnóstico Estratégico  
 Fonte: EGEPP, PGE-RS, 2023.

O Planejamento Estratégico Institucional é elaborado para uma vigência de 10 anos, revisado a cada 5 anos, e ajustado anualmente, conforme a necessidade e em adequação às mudanças internas e desafios externos. Os objetivos e respectivos desdobramentos são alinhados ao Plano Plurianual de Governo (PPA), com vigência de 4 anos, e que elenca as prioridades estratégicas de Governo. Os planos dos objetivos consolidados são validados pelos membros do Comitê de Gestão Estratégica, nas Reuniões de Gestão Estratégica, como mostra a Figura 2.



Figura 2 – Planejamento Estratégico  
 Fonte: EGEPP, PGE-RS, 2023

A macroetapa "execução e monitoramento" compreende a implementação da gestão estratégica. O EGEPP tem como atribuição acompanhar o desenvolvimento do portfólio, assessorar a elaboração e implementação dos programas, projetos e processos organizacionais e garantir a execução da gestão estratégica. Para tal, é organizada uma sistemática de Reuniões de Gestão Estratégica (RGEs), que ocorrem quadrimestralmente com a participação dos membros do CGE. Para acompanhamento dos projetos, são realizadas reuniões com periodicidade mensal, com a participação dos gerentes de projetos, assessores e equipes operacionais. Para o acompanhamento dos indicadores, as reuniões ocorrem *ad hoc* conforme necessidade da coleta de dados, com a participação dos pontos focais e equipes operacionais. Para as iniciativas, as reuniões são bimestrais.

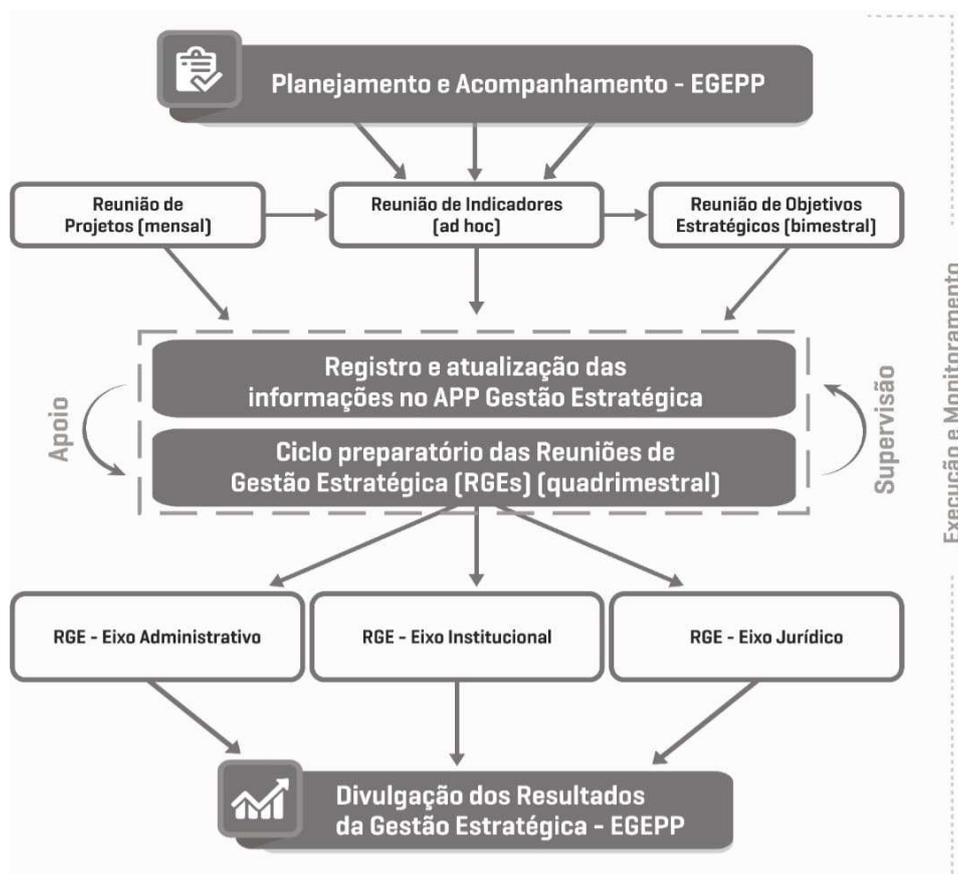


Figura 3 – Execução e Monitoramento  
 Fonte: EGEPP, PGE-RS, 2023

Os registros das informações da gestão estratégica, ora cadastradas no Orquestra BPM (2019), passaram a ser cadastradas no App de Gestão Estratégica (2022). A atualização do *status* do andamento dos programas, projetos e iniciativas antecede as RGEs, divididas em três Eixos: Administrativo, Institucional e Jurídico. Os resultados da implementação da estratégica é publicizado com apoio da Assessoria de Comunicação.

### 5.1 Portfólio estratégico da PGE-RS

Os 16 objetivos do Mapa Estratégico da PGE-RS estão desdobrados em um portfólio que contempla 10 projetos (02 projetos em ideação, 05 em planejamento e 02 recentemente concluídos); 16 indicadores de desempenho; programas e diversas iniciativas em acompanhamento. O escopo dos projetos inclui, entre outros, melhorias de processos internos, gestão de competências, gestão do conhecimento, práticas de sustentabilidade, sistemas de informação e inteligência jurídica. Também, escopo com entregas relevantes para o Estado e para a sociedade, como arrecadação fiscal, sistema de advocacia do Estado e serviços prestados. Os indicadores visam acompanhar avanços como tempo médio de tramitação de processos na consultoria jurídica, digitalização de processos jurídicos, execução orçamentária, clima organizacional, horas de capacitação de procuradores do Estado e servidores, arrecadação da dívida ativa e economia na atuação jurídica. As iniciativas abrangem temáticas de diversas áreas da Instituição.

O planejamento estratégico transformacional da PGE-RS para os próximos anos contempla linhas mestras de ação a serem priorizadas nos projetos e iniciativas como: i) a elaboração da Política de Inovação e Transformação Digital (PITD); ii) a elaboração de uma metodologia ágil de projetos de inovação e modernização das tecnologias da informação, analíticas e digitais da Instituição; e iii) a elaboração do Plano Diretor de *Data & Analytics* (PDDA), que norteará os programas, projetos e investimentos a serem implantados pela Instituição com vistas ao uso de tecnologias modernas e consolidação de práticas de jurimetria (estatística aplicada à atividade jurídica) em áreas prioritárias.

Os desafios estratégicos da PGE-RS são significativos e requerem apoio de soluções tecnológicas adequadas, facilitadoras, integrativas, holísticas e dinâmicas para apoiar a sua implementação. O App da Gestão Estratégica vem ao encontro desta necessidade.

## 6 Análise e discussão dos resultados da solução implementada

A presente seção está organizada em três partes: i) inicialmente é descrita a fase de planejamento da solução proposta; ii) na sequência são detalhadas as principais funcionalidades da solução desenvolvida; iii) e por fim, a validação da solução experienciada, elencando-se os benefícios percebidos pelos membros envolvidos.

### 6.1 App da Gestão Estratégica PGE-RS: planejamento e desenvolvimento

O contexto institucional e os aspectos sugeridos na literatura (Dhillon, 2005) foram cuidadosamente considerados no planejamento e desenvolvimento do App. Destacam-se os i) fatores para investir em SI/TI: o investimento despendido de tempo e custo compreendeu a estrutura, o conhecimento e as habilidades técnicas dos servidores da instituição; ii) o conjunto de benefícios esperados: identificado a partir de reuniões de levantamento dos requisitos e das percepções e expectativas dos membros envolvidos na gestão estratégica, com níveis diferentes de responsabilidades; e iii) o modo de trabalho organizacional: incluindo ativos importantes institucionalizados, como a estrutura de governança, a metodologia da gestão estratégica, o conjunto de conhecimento dos procuradores e servidores, e os sistemas existentes, em especial, Orquestra BPM, Sistema de Monitoramento Estratégico (SME) e Sistema de Planejamento e Orçamento (SPO).

O projeto do App foi desenvolvido por meio de metodologia ágil, contando com técnicos programadores de SI/TI da própria instituição. As ferramentas adotadas pela equipe de analistas de informática consistiram em funcionalidades da *suite* Microsoft 365 como o *PowerApps* e o *PowerAutomate*. O tempo entre planejamento e desenvolvimento da versão experimental ocorreu no intervalo de um ciclo de monitoramento da gestão estratégica (quadrimestre). A execução do sistema se deu por módulos. Reuniões semanais foram realizadas entre programadores de informática e os “conhecedores do negócio” (EGEPP), possibilitando conferências e ajustes aos requisitos. Os resultados das *sprints* quinzenais foram analisados e adequados às expectativas das partes interessadas. O projeto do App da Gestão Estratégica se efetivou por meio da transferência de informação, integração e geração do conhecimento (Newbert, 2007) entre os envolvidos.

### 6.2 App da Gestão Estratégica: principais funcionalidades

A escolha da ferramenta tecnológica considerou aspectos como facilidade de programação/manutenção e interface simplificada para uma menor resistência por parte

dos usuários O App pode ser acessado diretamente no *Microsoft Teams* através de um canal disponibilizado para os membros envolvidos na gestão estratégica. A tela inicial apresenta os principais módulos e conceitos da gestão estratégica institucional: “Mapa Estratégico”, “Objetivos”, “Projetos”, “Indicadores” e “Administração”. O App também faz menção às datas das próximas RGEs, como alerta para a atualização das informações.

No módulo “Mapa Estratégico” visualiza-se a versão atual com 16 objetivos. O Mapa é interativo e ao clicar sob o objetivo, pode-se navegar para a página relacionada. O módulo “Objetivos” possui funcionalidades como descrição geral do objetivo, plano de ações, indicação de responsáveis, e possibilita acompanhar o *status* e outras informações gerenciais. No módulo “Projetos” é possível visualizar o portfólio de projetos e programas e contempla as informações de cadastro do projeto, bem como a indicação do gerente de projeto e equipe, e ainda, os mecanismos de monitoramento de escopo, tempo e custo. O módulo “Indicadores” se refere ao conjunto de indicadores de desempenho (KPIs) inerentes aos objetivos estratégicos e inclui: descrição; data de início da mensuração; linha de base; meta; periodicidade; fórmula de cálculo; e fonte de dados. Por fim, o módulo “Administração” possibilita a definição das permissões de acesso, visualização e edição das informações pelas pessoas envolvidas na gestão estratégica.

Uma evolução consistiu na construção do “Painel RGE”, que consolida as informações inerentes a cada Ciclo da Gestão Estratégica, conforme mostra a Figura 5.

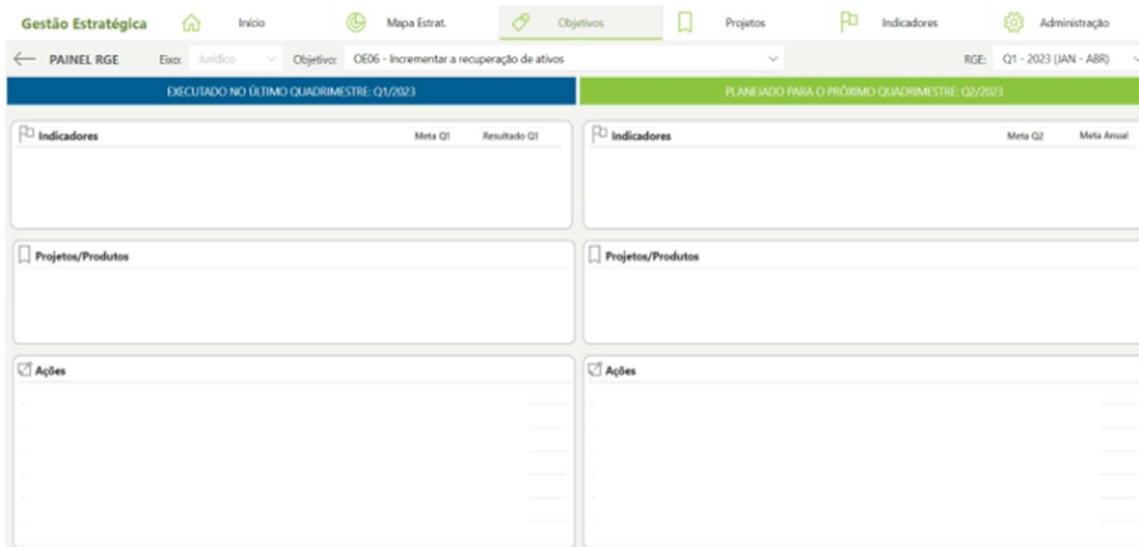


Figura 5 - Tela do Painel RGE  
Fonte: EGEPP, PGE-RS, 2023.

Na dinâmica das RGEs, os responsáveis pelos objetivos apresentam os resultados planejados/realizados por quadrimestre. Inicialmente, são apresentados os resultados obtidos na execução estratégica no último quadrimestre (lado esquerdo do painel). Incluem: i) indicadores e metas planejadas/realizadas; ii) projetos com o avanço físico do cronograma e produtos entregues; iii) ações planejadas/concluídas conforme plano de ação. Na sequência, apresentam o planejado para o próximo quadrimestre (lado direito do Painel). Inclui: i) indicadores e metas para o período/anual; ii) produtos/projetos a serem entregues; iii) ações planejadas para serem concluídas. Os responsáveis também relatam problemas, riscos e outros assuntos que requeiram deliberações com a alta gestão.

As informações do Painel RGE não são editáveis diretamente. Advém das páginas de navegação dos respectivos módulos (objetivos, indicadores, projetos). As informações são programadas para alimentar o painel automaticamente ou através de seleção manual.

### 6.3 App da Gestão Estratégica: validação e benefícios

O produto tecnológico foi testado nas últimas RGEs de 2022. As informações foram previamente cadastradas de maneira assistida em encontros *online* realizados pelos membros do EGEPP com os responsáveis dos objetivos, gerentes de projetos e pontos focais dos indicadores. A interação possibilitou apresentar a ferramenta, dar instruções de uso, coletar a percepção e sugestões de melhorias (algumas resolvidas no momento).

O App foi validado pelos membros do CGE nas RGEs, alcançando os benefícios esperados. Neste momento, mais de 80 (oitenta) pessoas estavam envolvidas diretamente na implementação da estratégia institucional. Os benefícios percebidos incluíram: i) linguagem de programação flexível, possibilitando a personalização da ferramenta; ii) interface de fácil navegação, contribuindo para baixa resistência de uso por parte dos usuários; iii) painel das RGEs automático e integrado, gerando ganho de tempo e uniformidade nas informações; iv) biblioteca de documentos organizada, proporcionando maior transparência e gestão do conhecimento; v) *interface* amigável à operacionalização da gestão estratégica; vi) melhor compreensão holística da dinâmica da gestão estratégica; vii) funcionalidades similares aos sistemas de Estado, permitindo agilidade na transposição de informações. Em geral, as percepções foram positivas e o App demonstrou-se uma solução adequada para otimizar a dinâmica operacional.

O investimento em SI/TI para o desenvolvimento do App, considerado uma solução desenvolvida internamente a partir de uma ferramenta existente na instituição (*Microsoft 365*), demonstrou-se efetivo na relação custo-benefício. A colaboração entre programadores, os membros técnicos “conhecedores do negócio” e usuários foi relevante para o alcance dos benefícios esperados. A experiência demonstrou que soluções tecnológicas, quando bem estruturadas, podem garantir o alcance dos benefícios esperados e a criação de valor (McGree & Prussak, 1993). A solução proposta foi adequada para o problema identificado, mudando o “modo de fazer” (Anderson *et al.*, 2006; Peppard, 2007) e tornando-a mais dinâmico (Fernandes, 2017). Ademais, a gestão de projetos sustentável é uma temática emergente (Rabechini & Carvalho, 2017; Kivilä *et al.*, 2017; Sabini *et al.*, 2019), e o projeto teve aderência aos ODS, em especial, às metas 16.6 e 16.7, que visam: i) desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis; ii) garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.

## 7 Considerações finais e contribuições

O presente relato técnico apresentou um produto tecnológico denominado “App da Gestão Estratégica PGE-RS”, desenvolvido como apoio à implementação da gestão estratégica institucional na Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul. A solução proposta a um problema real identificado foi refletido na questão de pesquisa “como otimizar o gerenciamento de informações de gestão estratégica e de projetos a fim de facilitar a implementação efetiva dos objetivos estratégicos pretendidos e respectivo portfólio de programas, projetos, iniciativas e indicadores de resultados em uma instituição pública?”. Os resultados evidenciaram engajamento na implementação do produto

tecnológico pelos envolvidos na gestão estratégica e de projetos da PGE-RS. Por meio de um projeto ágil e colaborativo, os benefícios esperados foram alcançados, o produto cumpriu escopo, prazo e custos e, atendeu às expectativas dos *stakeholders* (PMI, 2021).

A solução proposta consistiu em mais um avanço na consolidação e modernização da gestão estratégica da instituição. Além de possibilitar a uniformidade no cadastramento das informações, a guarda de documentos em um único local acessível e seguro, servir de apoio às reuniões de gestão estratégica, o App contribuiu para tornar a dinâmica gerencial mais transparente, interativa, racional, possibilitando aos envolvidos uma visão holística da dinâmica da estratégia, e, de onde se encaixam em termos de responsabilidades nesta engrenagem. A possibilidade de personalização também foi um benefício importante percebido. As contribuições refletiram positivamente na baixa resistência no uso da ferramenta tecnológica, no fomento a uma cultura orientada à estratégia e de projetos, na transferência, geração do conhecimento e no impulsionamento da transformação digital.

Após a experimentação da ferramenta em apoio às reuniões de gestão estratégica, foram colhidas sugestões de melhorias e proposições evolutivas para o desenvolvimento de novos módulos e novas aplicações para apoio gerencial. Ademais, o produto tecnológico apresentado neste relato, pode ser generalizado e contribuir para a prática de qualquer contexto organizacional, em especial, órgãos e instituições públicas similares.

## 8 Referências

- Anderson, M. C., Banker, R. D., & Ravindran, S. (2006). Value Implications of Investments in Information Technology. *Management Science*, 52(9), 1359–1376. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0542>.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: ed. Addison-Wesley.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294–307. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9467..>
- Brasil. (2005). *Orçamento e gestão: instrumento para avaliação da gestão pública*. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento. Brasília: Secretaria de Gestão.
- Bryman, A. (1989). *Research Methods and Organization Studies*. Londres: Routledge.
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R. (2017). Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1120–1132. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.018>.
- Dhillon, G. (2005). Gaining benefits from IS/IT implantation: Interpretations from case studies. *International Journal of Information Management*, 25(6), 502–515. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2005.08.004>.
- Fernandes, T. M., Gomes, J., & Romão, M. (2017). Investments in E-Government. *International Journal of Electronic Government Research*, 13(3), 1–17. <https://doi.org/10.4018/ijegr.2017070101>.
- Grandér, Gustavo. (2019). O efeito da governança de projetos e gestão da realização de benefícios na estratégia das organizações: uma análise multigrupo sob o prisma de indicadores de desempenho. 2019. 67 f. *Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional)* - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel. Disponível em: <https://tede.unioeste.br/handle/tede/4232>.

- Gomes, J. Romão, M. (2014). Benefits management increases organizational competitive advantage. In *New perspectives in Information Technology Systems* (pp. 137-150). [https://doi.org/10.1007/978-319-05951-8\\_14](https://doi.org/10.1007/978-319-05951-8_14).
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (200). *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 6. ed. Pioneira Thomson Learning.
- Kivilä, J., Martinsuo, M., & Vuorinen, L. (2017). Sustainable project management through project control in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1167–1183. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.009>.
- Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. (2021, jul./dez.). Editorial. Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, São Paulo, 9(2), 143-147. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>.
- MEG, 2018. Referencial Básico de Governança Organizacional. Manual de Excelência em Gestão. Disponível em: [https://fnq.org.br/sobre-a-fnq/#rel\\_anual](https://fnq.org.br/sobre-a-fnq/#rel_anual).
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Bookman.
- McGree, J. Prussak, L., (1993). *Strategic information management: Increase your company's competitiveness using information as a strategic tool*. Nova York, NY, EUA: John Wiley & Sons, Inc.
- Mulcahy, R. (2010). *Rita Mulcahy's risk management tricks of the trade for project managers: and PMI-RMP exam prep guide: a course in a book*. Rmc Pub.
- Musawir, A. ul, Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658–1672.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146. <https://doi.org/10.1002/smj.573>.
- Patanakul, P., & Shenhar, A. J. (2012). What Project Strategy Really Is: The Fundamental Building Block in Strategic Project Management. *Project Management Journal*, 43(1), 4–20.
- Peppard, J., Ward, J., Daniel, E. (2007). Managing the realization of benefits from IT investments. *Quarterly Executive, MIS*, 6, 1-11.
- Project Management Institute. (2021). A guide to the Project Management Body of Knowledge (7th ed.). *Project Management Institute*.
- Porter, M. (1991). Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, p. 95- 117, 1991.
- Procuradoria do Estado do Rio Grande do Sul (PGE-RS). (2023). *Mapa Estratégico Institucional*. Informações disponível em: <https://www.pge.rs.gov.br/inicial>.
- Rios, D. G., Nadae, J. D., Buzzetto, R. R., & Freitas, S. D. L. T. U. (2020). Sucesso em projetos públicos: uma análise bibliométrica. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(3), 117–135. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i3.18514>.
- Sabini, L., Muzio, D., & Alderman, N. (2019). 25 years of “sustainable projects”. What we know and what the literature says. *International Journal of Project Management*, 37(6), 820–838. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.05.002>.
- Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG). (2023). *Elaboração do Plano Plurianual: 2024 a 2027*. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul.

- Serra F. R., Ferreira M. P. Torres A. P., & Torres C. M. *Gestão estratégica: conceitos e casos*. Atlas, 2014.
- Silvius, A. J. G., & Schipper, R. P. J. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63–96.  
<https://doi.org/10.1362/204440814x13948909253866>.
- TCU, 2013. Disponível em:  
<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>.
- Zwikael, O., & Smyrk, J. (2012). An overall framework for measuring the performance of initiatives to increase organizational value. *British Journal of Management*, 23, S6-S22.