

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
ESCOLA DE GOVERNO

ESCRITÓRIO DE PROJETOS:
TRANSFORMANDO ESTRATÉGIAS EM RESULTADOS
NO ESTADO DE MINAS GERAIS

ANA CRISTINA COSTA

Belo Horizonte
2008

ANA CRISTINA COSTA

**ESCRITÓRIO DE PROJETOS:
TRANSFORMANDO ESTRATÉGIAS EM RESULTADOS
NO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada à Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialização em Contabilidade e Finanças Públicas *Latu Sensu*.

Orientador: Mauro César da Silveira.

Belo Horizonte

2008

Ao meu marido, amor, carinho, companheirismo e compreensão.

Nos momentos de minha ausência, que não foram poucos,

principalmente em um pedaço de vida difícil,

você me apoiou e colaborou

para que eu pudesse realizar o meu trabalho,

sempre torcendo pelo meu sucesso.

Você é muito especial, a você o meu amor eterno!

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Mauro Silveira, pelas orientações, dedicação e ensinamentos na concretização desta monografia.

À Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF), pela oportunidade de crescimento.

À Celeste e ao Guimarães, a ela por ter sido companheira e conselheira nesta caminhada; a ambos pela colaboração e total apoio, lendo, opinando e enriquecendo a elaboração deste trabalho. Vocês foram muito especiais.

Aos professores da Pós-graduação em Contabilidade e Finanças Públicas, pelo aprendizado.

Aos colegas do curso, pela convivência e pela oportunidade de vivenciarmos momentos de alegrias, de crescimento, de apoio e de companheirismo. Todos ficarão na saudade, cada um presente do seu jeito.

Aos colegas da Secretaria de Estado de Fazenda (SEF), pela paciência em ouvir as lamúrias e compartilhar a agitação peculiar de quem faz monografia. Entre estes, em especial ao Tadeu Barros, pela disponibilidade constante em colaborar e ser “todo ouvidos”; e também especialmente à Ariana Carvalho, pela compreensão e apoio, aspectos essenciais que me deram tranquilidade no desenvolvimento do trabalho.

Ao Thiago Toscano, João Victor Oliveira, Kamila Oliveira e Solimar Assis, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) pela disponibilidade, colaboração e por me auxiliarem na obtenção de informações e insumos para a concretização deste trabalho.

Aos meus pais e irmãs, pela torcida, incentivo e apoio.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo investigar em que medida a unidade de apoio ao gerenciamento de projetos (UAGP) utiliza-se das atribuições de um escritório de projetos para apoiar o gerenciamento dos projetos estruturadores no estado de Minas Gerais. Essa UAGP foi criada com base na Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos (MEPCP) para acompanhar o gerenciamento da carteira de projetos estruturadores denominada Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado (GERAES), sob a qual, como uma das principais estratégias na reforma do estado, determinou-se um gerenciamento intensivo e diferenciado. A revisão literária compõe-se de breve histórico que apresenta o percurso da administração pública burocrática na administração pública gerencial no Brasil e no estado de Minas Gerais, com destaque para a importância do gerenciamento de projetos por meio da UAGP na reforma e modernização em Minas Gerais. A *posteriori*, utilizou-se de um arcabouço teórico capaz de destacar a conceituação de projetos, gestão de projetos e dar relevância à estrutura de um *Project Management Office* (PMO) - escritório de projetos - nas organizações gerenciadoras de projetos. Ambas as questões são tratadas com o objetivo de promover o alinhamento destes com o processo de implementação da UAGP. Após a exposição teórica, são abordados os processos que envolvem a gestão de projetos no estado de Minas Gerais por meio da UAGP, conforme dados colhidos na pesquisa realizada. Por fim, é feita uma análise dos resultados e da expectativa de futuro dessa Unidade. Diante dos dados obtidos pôde-se concluir que a UAGP/SCGERAES que perpassa por todos os requisitos exigidos em gestão de projetos, atua como um escritório de projetos e constitui-se em uma fonte de informações sobre o ritmo do Estado de Minas Gerais do ponto de vista dos Projetos Estruturadores.

Palavras-Chave: Escritório de projetos (PMO). Gerenciamento de projetos. Projetos estruturadores. GERAES. UAGP.

ABSTRACT

This present paper aims at investigating to what extent ‘unidade de apoio ao gerenciamento de projetos – UAGP’ makes use of a Project Management Office’s competence in supporting the management of the Structuring Projects in Minas Gerais State. That UAGP was created through ‘Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos – MEPCP’ to keep up with the management of Structuring Projects portfolio, named ‘Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado – GERAES’, under which, as one of the main strategies in the reform of the state, intensive and differentiated management was determined. The literary revision comprises a brief record that presents the route from the bureaucratic public administration to the management public administration in Brazil and Minas Gerais State, focusing the importance of project management through UAGP within the reform and modernization in Minas Gerais. Afterwards, a theoretical framework was used, being capable of pointing out project conception, project management and focusing on the structure of a Project Management Office – PMO in project management organizations. Both subjects are dealt to promote the alignment of those with the process of implementation of UAGP. After the theoretical explanation, the processes which comprise the project management in Minas Gerais State through UAGP are dealt with according to data collected in a survey conducted within this work. At last, an analysis of the results and prospects for this unit is presented. In this context concludes that UAPG/SCGERAES uses all the requirements needed in Project Management to track the main projects, working like a medium level project office and also works as a source of information about the Minas Gerais Government increasing in a perspective of main projects.

Keywords: Project Management Office (PMO). Project Management. Structuring Projects. GERAES. UAGP.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APT	<i>Autonomaous Project Team</i>
AUGE	Auditoria Geral do Estado
BDMG	Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPM	<i>Certified Associate In Project Management</i>
CDES	Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social
COSB	Comissão de Simplificação Burocrática
CPO	<i>Chief Project Officer</i>
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DCAERA	Diretoria Central de Alocação dos Recursos e Ações
DER	Departamento de Estradas e Rodagem
EAP	Estrutura analítica
EpR	Estado para Resultados
GERAES	Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IMD	<i>International Institute for Management Development</i>
INDG	Instituto de Desenvolvimento Gerencial
JPOF	Junta de Programação Orçamentária e Financeira
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEPCP	Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos
MMGP	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Action</i> (planejar-fazer-verificar-agir)
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMCOE	<i>Project Manangement Center of Excellence</i>
PMDI	Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMMM	<i>Project Management Maturity Model</i>

PMO	<i>Project Management Office</i>
PMP	<i>Project Management Professional</i>
PPAG	Plano Plurianual de Ação Governamental
PrND	Programa Nacional de Desburocratização
PSO	<i>Project support office</i>
SCGERAES	Superintendência Central de Gestão dos Recursos e Ações do Estado
SCPPO	Superintendência Central de Planejamento e Programação Orçamentária
SEF/MG	Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais
SEGOV	Superintendência de Governo
SEMOR	Secretaria de Modernização
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SETOP	Secretaria de Transporte e Obras Públicas
SIAD	Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços
SIAF	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIGCON	Sistema de Gerenciamento de Convênios
SIGPLAN	Sistema de Gerenciamento do Planejamento
SISOR	Sistema de Orçamento
SPGF	Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças
SPLOR	Subsecretaria de Planejamento e Orçamento
SUCEP	Superintendência Central de Planejamento
SUMIN	Superintendência Central de Modernização Institucional
TI	Tecnologia da informação
UAGP	Unidade de Apoio ao Gerenciamento dos Projetos Estruturadores

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

FIGURA 1 - Trajetória tendencial de evolução dos modelos de gestão.....	21
FIGURA 2 - Estratégia do PMDI 2007-2023.....	29
FIGURA 3 - Processos da gestão de projetos.....	36
FIGURA 4 - Estrutura organizacional.....	40
FIGURA 5 - Equipe dos projetos estruturadores.....	43
FIGURA 6 - Processos de monitoramento e controle.....	52
FIGURA 7 - Áreas de conhecimento.....	54
FIGURA 8 - Dimensões e níveis de maturidade em gestão de projetos.....	58

Quadros

QUADRO 1 - Administração burocrática X administração gerencial	20
QUADRO 2 - Duplo planejamento.....	26
QUADRO 3 - GERAES x instrumentos e processos de planejamento.....	31
QUADRO 4 - Fatores-chave de sucesso.....	60
QUADRO 5 - Estruturas organizacionais.....	65
QUADRO 6 - Funções do gerente de projetos e do PMO.....	67
QUADRO 7 - PMO tradicional <i>versus</i> PMO virtual.....	76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 REFORMA DO ESTADO: DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA À GERENCIAL.....	17
2.1 Reforma do estado no Brasil.....	17
3 REFORMA E MODERNIZAÇÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS.....	22
3.1 A necessidade de reforma do estado.....	22
3.2 O “Choque de Gestão” (2003/2006).....	24
3.3 A segunda geração do “Choque de Gestão” (2007/2010).....	28
3.4 Instrumentos do processo de planejamento do estado de Minas Gerais.....	30
3.5 Gestão estratégica dos recursos e ações do estado de Minas Gerais – GERAES.	31
4 GERENCIAMENTO DOS PROJETOS ESTRUTURADORES.....	33
4.1 Projetos estruturadores.....	33
4.2 Metodologia para o gerenciamento dos projetos estruturadores.....	35
4.3 Unidade de apoio gerencial aos projetos estruturadores (UAGP).....	39
5 GESTÃO DE PROJETOS.....	46
5.1 Projetos.....	46
5.2 Gestão de projetos.....	48
5.3 Maturidade em gestão de projetos.....	57
5.4 Fatores-chave de sucesso na gestão de projetos.....	60
5.5 Metodologia para gestão de projetos.....	61
5.6 Organizações para gestão de projetos.....	63
6 ESCRITÓRIO DE PROJETOS – PMO (<i>Project Management Office</i>).....	68
6.1 Evolução.....	69
6.2 Denominações e tipos de escritório de projetos.....	71
6.3 Atribuições e benefícios do escritório de projetos.....	77
6.4 Equipe do PMO.....	80
6.5 Como implementar um PMO.....	81

7 METODOLOGIA APLICADA.....	84
7.1 Estudo de caso.....	85
7.1.1 Aspectos organizacionais.....	85
7.1.2 <i>Stakholders</i> (interessados).....	88
7.1.3 Implantação do escritório de projetos.....	89
7.1.4 Alinhamento dos projetos.....	91
7.1.5 Funções e atribuições do GERAES.....	92
7.1.6 Metodologia.....	93
7.1.7 Fatores-chave de sucesso.....	98
7.1.8 Equipe técnica do escritório.....	99
7.1.9 Capacitação.....	100
7.1.10 Maturidade e evolução.....	101
8 CONCLUSÃO.....	105
8.1 Sugestões para trabalhos futuros.....	108
REFERÊNCIAS.....	109
APÊNDICE E ANEXOS.....	115

1 INTRODUÇÃO

“A chave para administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis à maior parte do tempo, mas periodicamente reconhecer a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processos de ruptura sem destruir a organização”.

Henry Mintzberg

O processo de transformação da gestão, no âmbito da administração pública brasileira, apresenta um histórico de tentativas de reformas, passando da administração burocrática à administração gerencial. Esse movimento de transformações é um fenômeno que acontece como uma experiência internacional, que vem sendo adotado em diversas partes do mundo, sobretudo diante das mudanças impostas pela globalização que impõem a construção de uma nova ordem mundial.

Conforme ressalta Lamêgo Bulos (*apud* SILVA, 1998), um dos aspectos comuns às reformas administrativas é a transformação do modelo burocrático em modelo gerencial de estado, denominado administração pública de resultados. Este por sua vez, lastreia-se num modelo gerencial, bem como define o núcleo estratégico do estado a partir da delimitação de políticas públicas e do equacionamento financeiro da máquina administrativa. Neste último aspecto, tendo em vista o equilíbrio da receita e da despesa.

Acompanhando as experiências históricas de reformas e transformações das gestões, e por estar diante de um estado mergulhado em uma crise fiscal, sem prestígio e com déficit representativo, o governo de Minas Gerais vivenciou em 2003 a implementação de uma ampla reforma administrativa voltada tanto para os ajustes estruturais, meios e insumos como para o desenvolvimento, destacando-se a necessidade de orientar o Estado para resultados.

A mudança da gestão em Minas iniciou-se com alterações na estrutura organizacional, melhorias na gestão dos processos e implementação do duplo planejamento. Os principais focos foram o equilíbrio fiscal, a reorganização institucional, a racionalização, a integração

plano-orçamento, a aprovação da legislação para pagamento por desempenho, a valorização do servidor público e o gerenciamento intensivo dos projetos. A isso se deu o nome de “Choque de Gestão”.

Por meio de 63 leis delegadas, editadas em 2003, realizou-se ampla e significativa reforma administrativa. O marco legal dessa reforma foi a criação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), fruto da integração gerencial entre planejamento, orçamento e gestão, seguida da criação e fusão de outros órgãos (VILHENA *et al.*, 2006).

Com o duplo planejamento definiu-se o acompanhamento de uma agenda de curto prazo e outra de médio e longo prazos. Em curto prazo, foram definidas as prioridades e o contingenciamento orçamentário para suportar o déficit financeiro. Em médio e longo prazos, construíram-se os instrumentos de planejamento: Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), com uma visão de futuro: **Tornar Minas o melhor estado para se viver**, e o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) - (CUNHA JR., 2004).

Para atender ao planejamento dual, criou-se um novo instrumento de planejamento denominado Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (GERAES), que se constituiu de uma carteira de projetos estratégicos do governo e, ainda, revigorou e remodelou os instrumentos já existentes.

Com a criação do GERAES, o governo de Minas estabeleceu entre suas prioridades a disseminação da prática de gerenciamento de projetos e programas, submetendo a carteira de projetos estruturadores a um processo de gerenciamento intensivo e diferenciado das demais atividades.

Essas reformulações constituem parte fundamental da implementação da estratégia e do modelo de gestão pretendido, assim como a efetivação do ajuste à realidade, da inovação e do desenvolvimento do estado.

Diante dos resultados positivos alcançados com a implementação dessas estratégias, em 2007 instaurou-se a segunda geração do “Choque de Gestão”, que teve como focos principais a qualidade fiscal, a revisão estratégica da arquitetura institucional, a

consolidação da carteira de projetos intitulada GERAES com um plano de ação corretivo e preventivo, a adequação dos pagamentos por desempenho e uma política remuneratória de médio prazo vinculada ao acréscimo do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS).

Nesse contexto, e com o intuito de efetivar e disseminar a prática de gerenciamento dos projetos, optou-se por uma metodologia de gestão de projetos. Essa metodologia contemplou a implementação de um escritório de projetos denominado: unidade de apoio ao gerenciamento dos projetos estruturadores (UAGP), objeto de estudo desta monografia (VILHENA *et al.*, 2006).

Essas estruturas de apoio ao gerenciamento de projetos são chamadas, mais comumente, de *Project Management Office* (PMO), escritório de gerenciamento de projeto. Com a implementação de um PMO as empresas pretendem formalizar e padronizar a maneira de conduzir seus projetos, além de aumentar a sua efetividade no alcance dos resultados (GERHARD, 2004).

A adoção do PMO permite à organização alcançar diversos benefícios utilizando a consolidação de funções do gerenciamento de projetos. Segundo Cleland e Ireland (2002), um dos benefícios do escritório de projetos é permitir a aplicação de padrões para itens comuns, como cronogramas e relatórios, além da centralização de informações e outros benefícios derivados de sua estrutura, funções e recursos.

Ao PMO, segundo Kerzner (2006), cabe também a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de, ativamente, sustentar o planejamento estratégico. O mesmo autor afirma: “o mundo está finalmente reconhecendo a importância da gerência de projetos e seu impacto na lucratividade da empresa”.

Nesse âmbito em que o gerenciamento dos projetos estruturadores e a absorção da tecnologia de gerenciamento de projetos constituem fatores estratégicos e prioritários da reforma na administração pública do estado de Minas Gerais, configurou-se a oportunidade para tratar da experiência de implementação de um escritório de projetos responsável por apoiar a gestão de seus projetos estruturadores.

A escolha por analisar a implantação e atribuições da UAGP no gerenciamento dos projetos estruturadores justifica-se pela importância dada ao GERAES, o qual incorpora técnicas de gerenciamento de projetos para apoio na transformação da estratégia do governo em resultados concretos e ao gerenciamento diferenciado da carteira de projetos estruturadores, ambas partes das ações prioritárias e estratégicas do governo.

Este trabalho tem como objetivo principal investigar, por meio de estudo de caso, em que medida a UAGP utiliza as atribuições de um PMO para apoiar o gerenciamento dos projetos estruturadores levando a transformar estratégias em resultados. Além do objetivo principal, tem-se como objetivo específico identificar, a partir de referencial bibliográfico e entrevista com técnicos da UAGP, o foco de atuação da unidade, suas atribuições, seus benefícios, produtos, serviços, papéis, metodologia aplicada e resultados alcançados até a data deste estudo.

Será apresentada a experiência de Minas Gerais na implementação do escritório de projetos, com suas metas, atribuições, contribuições e desafios enfrentados. Serão abordados, ainda, as perspectivas de futuro que se pretende para a UAGP e os ajustes que visam a aperfeiçoar a idéia inicial, para que o estado tenha uma ferramenta cada vez mais consistente para o alcance dos resultados estratégicos de Minas Gerais.

Além desta introdução, o trabalho será composto de mais oito capítulos.

O segundo capítulo tratará do processo de reformas da gestão pública no Brasil, apresentando-se breve histórico perpassando da administração burocrática de 1930 à administração gerencial de 1995.

O terceiro capítulo contextualizará o processo de modernização da administração no estado de Minas Gerais a partir de 2003, período em que se estabeleceram seus diferentes modos de operação, visando ao saneamento das finanças e à eficácia da máquina pública. E, ainda, evidenciará os instrumentos de planejamento adotados por Minas Gerais, aprofundando na apresentação do GERAES, composta pela carteira de projetos estruturadores, que têm como foco o gerenciamento intensivo e diferenciado, objetos de apoio da UAGP.

O quarto capítulo descreverá o gerenciamento dos projetos estruturadores, seu conceito, propósito e metodologia adotada. Tratará da UAGP dentro da estrutura organizacional implantada e a equipe de projetos, conforme pesquisa bibliográfica, tal qual foram institucionalizadas, de acordo com os decretos e definições de atividades a elas direcionadas.

No quinto capítulo, serão vistas as bases da revisão bibliográfica de gestão de projetos. Serão abordados separadamente os conceitos de projeto e de gerenciamento de projetos, descrevendo-se todos os processos e pontos essenciais ao gerenciamento efetivo de acordo com os conceitos do *Project Management Institute* (PMI) descritos no PMBOK e autores importantes para a área de gestão de projetos.

A revisão bibliográfica de escritório de projetos estará apresentada no sexto capítulo, no qual serão descritos o processo de evolução, conceitos, benefícios, atribuições, modelos e implementação.

O sétimo capítulo trará as ferramentas e a metodologia aplicada ao trabalho. Nele serão relatados o resultado e a análise da pesquisa feita na UAGP, tendo como foco os técnicos, o superintendente e diretor da unidade e o conhecimento que esse público tem das atribuições da UAGP, com base numa pesquisa qualitativa que mostra as principais atribuições, responsabilidades e benefícios de um PMO na administração pública, complementares às referências bibliográficas pesquisadas.

A conclusão do presente trabalho e as considerações finais compõem o oitavo capítulo.

2 REFORMA DO ESTADO: DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA À GERENCIAL

O presente capítulo tem como objetivo apresentar ao leitor as bases da reforma do estado no Brasil. Para isso, far-se-á um breve histórico das reformas no país.

2.1 Reforma do estado no Brasil

A gestão pública brasileira vem passando por um processo de evolução marcado por movimentos de reformas e contra-reformas, percorrendo da reforma administrativa à reforma do estado, da administração burocrática à gerencial, sendo esta a que mais se identifica com a questão do controle social. Percebe-se que a realização dos objetivos da reforma do estado passa, impreterivelmente, pela reforma do modo de administrá-lo e pelos questionamentos do paradigma burocrático (DROPA, 2003).

A reforma administrativa possui significado instrumental e autoritário. Autoritário por ser implementada em regime ditatorial – de cima para baixo. Instrumental por presumir que a adequação de arranjos organizacionais se estabelece segundo princípios universais, transplantados para o caso brasileiro. Buscou-se dotar o governo de um equipamento administrativo dentro de padrões e princípios estabelecidos de eficiência. Trata-se da adequação dos meios (BRASIL, 2003).

A reforma do estado é entendida como um processo de criação e transformação de instituições com o intuito de solucionar as questões de governabilidade e governança. É a redefinição do papel do estado como meio de organização social, no qual envolve a criação de mecanismos de responsabilização dos gestores públicos em geral. Trata-se da adequação dos fins (JUCÁ, 2002).

Com base no manual “Gestão Pública para um Brasil de Todos” (BRASIL, 2003), em Vilhena *et al.* (2006), Marine (2004) e Jucá (2002) apresenta-se uma síntese do histórico

das transformações na administração pública – reforma administrativa, modernização administrativa e reforma do estado:

Num primeiro movimento de transformação, lançou-se o conceito de reforma administrativa, nascido para combater o “patrimonialismo” e o “coronelismo”, nos quais os interesses públicos se misturavam aos privados; o problema estava nos meios de administrar. Com isto, viu-se que a burocracia era necessária. Regidos pelos princípios da centralização e da padronização, instalou-se um estado intervencionista, implementando uma administração pública burocrática, uma burocracia ortodoxa, autoritária, implementada em regime ditatorial.

Os principais processos foram: soluções (a burocracia ortodoxa) em busca de problemas (burocracia patrimonial), implantação do Projeto Maurício Nabuco – implementação da reforma autoritária, criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) e tentativa de institucionalizar o planejamento governamental como ferramenta básica de gestão.

O segundo movimento foi o da modernização administrativa, que surgiu como resposta à não adequação entre os meios e fins. Fazia-se necessária uma burocracia flexibilizada para os fins de desenvolvimento, para tanto foram implantados o Plano de Metas e os Planos Nacionais de Desenvolvimento. Vivenciou-se nesse período a crise do petróleo e a crise da liquidez. Os princípios que regeram esse movimento foram a descentralização e flexibilização, quando se instalou um estado regulador, com administração paralela, voltada para o desenvolvimento. Viveu-se, também, a era de ouro do planejamento, numa burocracia heterodoxa, quando apareceram os primeiros sinais da administração gerencial.

Os processos implementados foram: problemas (rigidez e incapacidade) em busca de soluções por meio da criação de grupos executivos e da edição do Decreto Lei 200/67 (BRASIL, 1967). Outro marco desse movimento foi a criação de comissões especiais – Comissão de Simplificação Burocrática (COSB) – que visavam à elaboração de projetos direcionados para as reformas globais e descentralização de serviços e Comissão Amaral Peixoto, que objetivava a realização de estudos para simplificação dos processos administrativos e reformas ministeriais. Nos anos 70, o elemento centro do processo era a afirmação da cidadania. Criou-se a Secretaria de Modernização (SEMOR) e buscou-se a

integração entre planejamento-orçamento-gestão-programa de desburocratização. Nos anos 80 criou-se o Ministério da Desburocratização e implantou-se o Programa Nacional de Desburocratização (PrND).

A reforma do estado, terceiro movimento, surge como resposta à crise do estado e da administração burocrática e à instabilidade macroeconômica. O estado regulador e a instituição da Constituição de 1988, processos do movimento anterior, haviam engessado o estado e paralisado as ações rumo à administração gerencial. O planejamento e a gestão, os meios e fins se encontravam deslocados. O plano diretor não estava atrelado a metas de desenvolvimento e à orientação dominante do ajuste fiscal.

Regida pelos princípios da desestatização, flexibilidade, foco no cliente, orientação para resultados e controle social, a “nova gestão pública”, como foi chamada, seguiu o caminho da reconstrução do estado, implantando uma administração gerencial com foco em resultados. Novo paradigma de gestão vinculado a um ideal finalístico de transformação – o ideal da eficiência.

A implementação das transformações pretendidas segue os seguintes caminhos: a implantação de uma nova administração pública, a administração gerencial, em busca de solucionar os problemas da administração pública burocrática; a apresentação, em 1995, da proposta de reforma caracterizada pela introdução de um modelo gerencial na administração pública, juntamente com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE).

Cria-se, também a Câmara da Reforma do Estado, com o objetivo de deliberar sobre planos e projetos de implementação da reforma, e o Conselho da Reforma do Estado, composto por representantes da sociedade civil, criado com o objetivo de assessorar a Câmara.

Outros marcos importantes do movimento de reforma do estado foram a elaboração do plano diretor da reforma do aparelho do estado e institucionalização da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) 100/2000.

Pode-se constatar, com essas transformações, que para a implementação efetiva de uma administração pública gerencial fazem-se necessários: ingredientes tecnológicos; claras

definições dos problemas; e a participação dos segmentos vitais à implementação da gestão gerencial.

A administração gerencial, diferentemente da administração burocrática (QUADRO 1), trabalha com instrumentos que justificaram a celebração do contrato de gestão entre os formuladores de políticas e a instituição encarregada de implementá-las. O controle de resultados, instrumento que propicia a construção de novos mecanismos de responsabilização, mostra-se mais efetivo que o controle de processos (PACHECO *apud* SANTOS, 2003).

QUADRO 1

Administração burocrática X administração gerencial

Administração Burocrática	Administração Gerencial
<ul style="list-style-type: none"> - Concentra-se em processos - É auto-referente - Define procedimentos para contratação de pessoal, compras de bens e serviços - Satisfaz as demandas dos cidadãos - Controla os procedimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Orienta-se para a obtenção dos resultados - Orientada para o cidadão - Combate o nepotismo e a corrupção - Sem adoção de procedimentos rígidos - Define indicadores de desempenho - Utiliza-se de contrato de gestão - Serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação como estratégia - Grau limitado de confiança quanto aos políticos e funcionários públicos

Fonte: Santos (2003, p.5).

Com tudo isto, pode-se dizer que a reforma no Brasil fundamentou-se na reestruturação dos programas, num instrumento de planejamento, os quais expressam os anseios da sociedade e os meios necessários que darão consistência a esses anseios. Por último, contribuiu para eliminar o mau uso dos recursos públicos e favoreceu a construção da governabilidade democrática, por meio da transparência e responsabilização do aparelho estatal. Porém, não pôde imediatamente alterar os gastos públicos ou a lógica orçamentária, mostrando-se insuficiente para superar as iniquidades existentes no Brasil (PACHECO *apud* SANTOS, 2003).

A reforma gerencial deixou várias lições a serem seguidas, tais como: a necessidade de construir um norte, de um ideal de desenvolvimento, de se promoverem inovações

gerenciais e de integrar as políticas de gestão, alinhando-as para alcançar os resultados pretendidos (VILHENA *et al.*, 2006).

Essa trajetória de reformas perpassa a burocracia mecanicista, na qual prevalece a estrutura verticalizada até chegar à gestão pública estratégica constituída de uma estrutura horizontalizada conforme apresentado na FIG. 1.

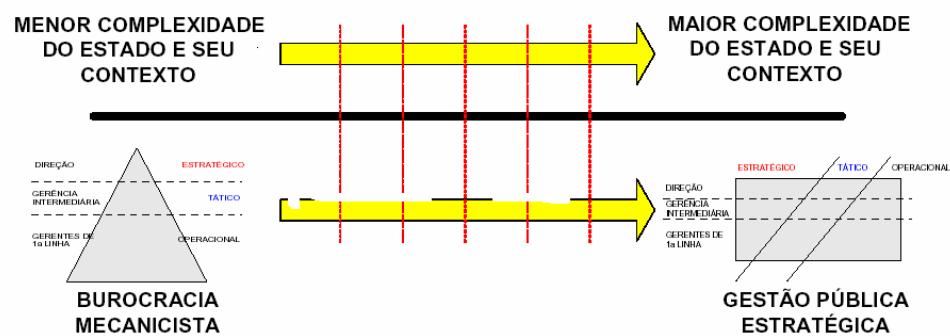


FIGURA 1 – Trajetória tendencial de evolução dos modelos de gestão.

Fonte: Martins (2007, p.4).

De acordo com Pereira e Spink (1998), no final de século, aprofundar um agir consciente e eficaz em muitas áreas e organizações foi característica essencial, porém, na área pública, tornou-se um imperativo. Os autores expõem, ainda, que é imprescindível, para a implementação de uma administração pública gerencial a ocorrência de uma reforma política e administrativa, sendo esta última responsável pela boa governança.

3 REFORMA E MODERNIZAÇÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Neste capítulo será relatada a experiência de Minas Gerais com a adoção do planejamento intensivo, da gestão de projetos e da gestão para otimização dos resultados. Serão abordados, em linhas gerais, os antecedentes que levaram o estado de Minas Gerais a proceder a uma reforma administrativa revolucionária, bem como serão resumidamente descritos os instrumentos de planejamento estratégico adotados para realizar essa reforma e modernização do funcionamento do estado.

3.1 A necessidade de reforma do estado

Na esteira das recentes crises administrativas e financeiras do estado, de âmbito mundial, no Brasil assentou-se o consenso acerca das mudanças necessárias para o “aperfeiçoamento da política e da democracia; a estabilidade monetária e a responsabilidade fiscal; o crescimento e a dinamização dos mercados; a diminuição de desigualdades e a inclusão social; e a preservação e utilização racional do nosso patrimônio natural” (VILHENA *et al.*, 2006, p.11).

A partir de 1995, com o plano diretor de Bresser Pereira, abriu-se o debate acerca da necessidade de reformas do estado brasileiro e muitos foram os governos da esfera estadual que deram início a programas visando à modernização administrativa, podendo-se destacar os estados da Bahia, Ceará, Pernambuco, São Paulo, Acre e Minas Gerais (BARROS, 2006).

Minas Gerais iniciou em 2002 a discussão sobre o papel e a dimensão do estado, a melhor forma de geri-lo e como produzir mais com custos mais baixos e melhores resultados para a sociedade (CUNHA JR., 2004). Nessa época, foram produzidos dois importantes documentos que deram início às reformas, quais sejam:

- “Minas Gerais Século XXI”, que foi um diagnóstico da realidade socioeconômica mineira, elaborado pelo Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG);

- “Prosperidade: a face humana do desenvolvimento”, que constituiu o “Choque de Gestão” e deixou claro que o principal aspecto do desenvolvimento era o desenvolvimento social. Esse plano foi elaborado por um grupo técnico de diversas áreas de conhecimento e com vasta experiência no trato da coisa pública (MINAS GERAIS, 2003a).

Na construção do novo modelo de gestão pública, Minas Gerais buscou o conhecimento e a experiência existentes tanto positiva quanto negativamente, compilando inclusive as razões de sucesso e fracasso, para que fossem potencializadas ou evitadas, adaptando-as às necessidades, realidade e cultura do estado (CUNHA JR., 2004).

No início do governo Aécio Neves, Minas Gerais apresentava um quadro crítico de déficits fiscais, de endividamento crescente, de planejamento e orçamento desarticulados, com conseqüente descrédito dos planos de governo. Não havia cobertura financeira para as despesas orçamentárias nem investimentos do Tesouro e se iniciava um processo de sucateamento da máquina administrativa e de sérias dificuldades com fornecedores (GUIMARAES; ALMEIDA, 2006).

Não se tratava apenas do enfrentamento de uma crise fiscal, mas também da obsoleta forma de funcionamento do estado, carente de instrumentos de controles gerenciais, especialmente de planejamento e orçamento, e de uma administração pública pouco preocupada com os resultados, sem critérios de metas, sem formas de medir o desempenho de órgãos e servidores, além da desarticulação entre planejamento e orçamento. Minas precisava modificar seu *modus operandi* na gestão do gasto, visto que o funcionamento do aparelho estatal não correspondia aos anseios da sociedade mineira (MINAS GERAIS, 2003a).

Nessa perspectiva, o tema da boa gestão assumiu relevância, surgindo a idéia de um conjunto de medidas de impacto para implementar a reforma na administração pública estadual. Segundo Guimarães e Almeida (2006, p.60), o processo de ajuste contemplou quatro medidas principais:

- ampliação da receita fiscal, por meio do Projeto Estruturador Modernização da Receita Estadual;

- racionalização da despesa no âmbito do “Choque de Gestão”, com contingenciamento de despesas correntes e medidas para aumentar a eficiência do gasto;
- integração entre o planejamento, orçamento e finanças, com o revigoramento da junta de programação orçamentária;
- criação da gestão estratégica de recursos e ações do estado (GERAES).

A reforma combinou elementos dos programas de ajustes, com iniciativas vigorosas para o desenvolvimento do estado. Adotaram-se medidas duras, mas necessárias, baseadas num plano estratégico orientado para o futuro, com ações definidas, priorizadas e implementadas mesmo no contexto de crise. Minas vislumbrou a integração dos meios e dos fins ao definir os resultados certos e buscar fazê-los acontecer em curto prazo (VILHENA *et al.*, 2006).

3.2 O “Choque de Gestão” (2003/2007)

“Em 2003, em Minas Gerais, estabeleceu-se um plano de gestão fundamentado em duas premissas: a) o novo papel do estado no desenvolvimento; b) a inadiável e hercúlea tarefa de transformar idéias em ações, planos em resultados concretos” (ANASTASIA, 2003).

A linha condutora instituída para implementação das medidas de impacto do governo de Minas foi o projeto “Choque de Gestão – Pessoas, Qualidade e Inovação na Gestão Pública”. Com sua implementação, inicia-se a modernização do conceito de estado, caracterizado pela integração de planejamento, orçamento e de gestão, pelo esforço de geração de receita e melhoria da arrecadação da receita e por melhor critério do gasto (MINAS GERAIS, 2003a).

O projeto “Choque de Gestão” apresenta um conjunto de oito ações das quais se destacam cinco:

- Avaliação de desempenho institucional¹ (Acordo de Resultados).

¹ Acordo de Resultados é um contrato de gestão entre o Governador e cada secretaria de estado e entidades vinculadas.

- Adoção de novo modelo de parceria para a implementação de políticas públicas (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP).
- Avaliação de desempenho individual.
- Desenvolvimento e implementação de políticas de recursos humanos.
- Formação, qualificação e capacitação de recursos.

Iniciou-se, então, ampla reforma com alterações na estrutura organizacional e melhorias na gestão dos processos e no planejamento público. O planejamento adotado por Minas foi denominado duplo planejamento. Essa metodologia de planejamento estratégico apresenta abordagem dual, com estratégias de curto prazo para o primeiro ano e, simultaneamente, um plano estratégico de médio e longo prazos (MINAS GERAIS, 2004a).

Essa estratégia de formatação dual teve como sustentação dois pilares: o equilíbrio fiscal e a agenda de desenvolvimento. Dessa forma, fez-se necessário o acompanhamento de duas agendas (QUADRO 2): uma de curto prazo centrada no ajuste fiscal, denominada “Hoje para hoje”; e outra de médio e longo prazos, centrada em investimentos que destacam a construção do futuro almejado, denominada “Hoje para amanhã”² (VILHENA *et al.*, 2006).

Na estratégia do “Hoje para hoje”, esclarecem-se as escolhas dos programas ou projetos e a destinação dos recursos e se estabelece uma combinação entre as competências e os meios existentes para um atendimento mais eficiente. Na estratégia do “Hoje para amanhã”, define-se o redesenho da organização, redefine-se o escopo, reorientam-se as estruturas e priorizam-se os projetos, ações e recursos (GUIMARAES; ALMEIDA, 2006).

No que diz respeito à perspectiva de curto prazo, foram realizadas melhorias na gestão dos processos, possibilitando a redução das despesas; parcerias com setor privado, para introdução de novos métodos de gestão em diversas áreas; centralização da folha de pagamento; implantação do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços (SIAD), que possibilitou economia de despesas e avanço na gestão de contratos com fornecedores (GUIMARAES; ALMEIDA, 2006).

² O conceito de duplo planejamento tem como referência o trabalho do Professor F. Abell Derek, do *Internacional Institute for Management Development (IMD)* - (VILHENA *et al.*, p.45).

No âmbito legal, na perspectiva de curto prazo, a reforma foi realizada por meio de 63 leis delegadas, editadas em janeiro de 2003, resultando numa arquitetura macro com: 15 secretarias, duas secretarias extraordinárias, seis órgãos autônomos com *status* de secretaria de estado e subordinação ao governador, 18 autarquias, 15 fundações, 17 empresas públicas, seis órgãos autônomos e 51 conselhos de políticas públicas.

Nessa arquitetura, surgem dois órgãos e um colegiado, compostos de três câmaras, com o vistas a racionalizar e aperfeiçoar permanentemente o governo estadual e os gastos públicos: a SEPLAG e a Auditoria Geral do Estado (AUGE) - (CUNHA JR., 2004).

QUADRO 2
Duplo planejamento

Curto Prazo	Médio e Longo Prazos
<p>Estratégias 2003: Equilíbrio fiscal e reforma administrativa Instrumentos de gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento estratégico de curto prazo: <ul style="list-style-type: none"> - Definição de prioridades - Orçamento realista - Decreto de programação orçamentária e financeira <ul style="list-style-type: none"> • Redução de despesas - melhoria de gestão de processos e contingenciamento de determinados gastos; • Reforma administrativa - redução de cargos, funções e unidades; • Elevação da receita tributária - gerenciamento matricial de receitas. <p>Estratégias a partir de 2004: Equilíbrio fiscal e elevação do investimento estratégico Instrumentos de gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integração planejamento, orçamento e finanças <ul style="list-style-type: none"> - Novo decreto de programação orçamentária e financeira; - Funcionamento da JPOF orientado pelo foco estratégico - GERAES; • Gerenciamento Intensivo do GERAES <ul style="list-style-type: none"> - aprimoramento do <i>Status Report</i>; <ul style="list-style-type: none"> • Elevação da receita - novas ações de modernização da Receita Estadual; • Implantação do SIAD. 	<p>Estratégias 2003: Desenho do futuro e início do GERAES Instrumentos de gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de longo prazo - PMDI; • Integração planejamento e orçamento <ul style="list-style-type: none"> - PPAG 2004-2007 _ LOA 2004; • Integração planejamento, orçamento e finanças <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de decreto de programação orçamentária e financeira para 2004; - Revisão do funcionamento da JPOF; <ul style="list-style-type: none"> • Definição da carteira de projetos estruturadores - GERAES <p>- Início PE modernização da Receita e PE “Choque de Gestão” (Marco Legal).</p> <p>Estratégias a partir de 2004: Implementar estratégia de longo prazo e avançar na reforma do estado Instrumentos de gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisão do PPAG - integração com a LOA 2005; <ul style="list-style-type: none"> • Novo instrumento de gestão estratégica do GERAES: painel de controle; • Implantação dos primeiros Acordos de Resultados; • Início do primeiro período de avaliação de desempenho individual dos servidores.

Fonte: Guimarães e Almeida (2006, p.26).

A SEPLAG, criada pela Lei Delegada 63/2003³ (MINAS GERAIS, 2003b), constituiu-se num marco legal de destaque nesse processo de adequação institucional. Sua criação foi fruto da fusão entre a Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral e a Secretaria de Estado de Recursos Humanos, com o intuito de integração gerencial entre planejamento, orçamento e gestão. A SEPLAG torna-se, assim, um órgão central de gestão forte, sendo a principal gestora das estratégias do “Hoje para amanhã” e também, responsável pela condução do projeto “Choque de Gestão”. O primeiro passo foi assumir a coordenação da estratégia de modernização e reforma do estado, objetivando tornar o estado mais eficaz, eficiente e efetivo e construir uma administração pública verdadeiramente empreendedora (VILHENA *et al.*, 2006).

Para o planejamento de longo prazo do estado, estabeleceu-se o PMDI e criou-se a Carteira de projetos estruturadores – GERAES.

Havia, então, nesse momento, dois movimentos simultâneos e complementares orientados pela visão estratégica: de um lado, a elaboração do planejamento de médio e longo prazos integrados ao orçamento; e de outro a formulação e o início da execução da Carteira de projetos estruturadores – GERAES. Essa carteira foi composta de projetos catalisadores do desenvolvimento do estado, com capacidade de produção de resultados rápidos, relevantes e de alta visibilidade, abrangendo toda a modernização da gestão pública em Minas Gerais (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006).

Nesse contexto, o governo de Minas estabeleceu como uma de suas prioridades a disseminação da prática de gerenciamento de projetos e programas e determinou a essa carteira de projetos estruturadores um fluxo orçamentário diferenciado, com garantia financeira e um processo de gerenciamento intensivo e diversificado das demais atividades. Inicia-se então a busca pela implementação da gestão de projetos na administração pública de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2003a).

Para efetivar a implementação, a disseminação e a prática do gerenciamento de projetos, adotou-se uma metodologia, a Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de

³ Em 2007, a Lei Delegada 126/2007 de 25 de janeiro de 2007 revoga os dispositivos da LD 63/2003; e o Decreto 44.459 de 12 de fevereiro de 2007 estabelece a nova estrutura orgânica das secretarias de estado de Minas Gerais.

Projetos (MEPCP), a qual determinou como ponto de partida na implementação de uma estrutura organizacional a criação de um escritório de projetos denominado UAGP_(VILHENA *et al.*, 2006).

3.3 A segunda geração do “Choque de Gestão” (2007/2010)

Em 2007, dando continuidade à implementação da Reforma iniciada em 2003, o estado de Minas Gerais, mediante a Lei Delegada nº 112, de 25 de janeiro de 2007, adota a gestão por resultados e institui o programa EpR, também conhecido como a segunda geração do “Choque de Gestão”. Tal programa teve como objetivo principal a consolidação dos avanços alcançados e a busca por mais eficácia nas ações previstas na estratégia de desenvolvimento, que continha ações públicas, privadas e em parceria (MINAS GERAIS, 2007a).

O compromisso da atual administração passa a ser aprofundar a concepção de um estado que gasta menos com a máquina e cada vez mais investe no bem-estar do cidadão, sustentado pelos instrumentos de planejamento e pelo gerenciamento de projetos em busca do alcance dos resultados (MINAS GERAIS, 2007b).

Os principais focos da Segunda Geração do Choque de Gestão foram a qualidade fiscal, a revisão estratégica da arquitetura institucional e a consolidação da carteira de projetos intitulada GERAES.

Na revisão da estratégia da arquitetura institucional, retratada no PMDI, permaneceu a visão de futuro: Tornar Minas o melhor estado para se viver, estabelecida em 2003. Renovou-se a carteira de projetos estruturadores – GERAES, sendo mantido o foco do gerenciamento intensivo e diferenciado, com o *status* de prioritários e com o objetivo de conduzir o estado à visão de futuro. Esses projetos passam, a partir de então, a viabilizar uma intervenção sistêmica e combinada em áreas de resultados, nas quais eles foram selecionados e agrupados de acordo com sua sinergia entre seus resultados finalísticos e produtos (MINAS GERAIS, 2003a).

O aprimoramento dos programas que deram certo e a disseminação dos resultados para a sociedade são os desafios do atual governo. Para isto, concentrou-se em seis perspectivas, dois pilares e em 11 áreas de resultados, com indicadores e metas para cada uma, fundamentados em cinco eixos, conforme apresentado na FIG. 2.

Esse programa de governo apresentou como principal característica a inserção dos destinatários das políticas públicas no cerne do processo de planejamento e a partir disso é que foram definidas as ações e metas para os próximos anos (MINAS GERAIS, 2003a).



FIGURA 2 - Estratégia do PMDI 2007-2023.

3.4 Instrumentos do processo de planejamento do estado de Minas Gerais

A administração pública de Minas Gerais, calcada nos princípios da Constituição Federal de 1988⁴ e na determinação da Magna Carta⁵ e com intuito de resgatar o equilíbrio fiscal, consubstancia seu planejamento no PMDI e no PPAG (OLIVEIRA, 2006).

O PMDI é o instrumento que traduz a estratégia de longo prazo. Ele é composto do plano que retrata os anseios da sociedade mineira quanto às ações do governo e as estratégias de longo prazo para alcance desses resultados. Por determinação constitucional, o plano é elaborado pelo Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES). Esse conselho é composto de ampla representação de diversas organizações da sociedade civil, trabalhadores, empresários, municípios, universidades, governo e poder legislativo. Essa elaboração participativa é que lhe confere legitimidade (MINAS GERAIS, 2004).

Com base nas diretrizes e orientando-se pelos objetivos estratégicos do PMDI, elabora-se o PPAG, um instrumento de planejamento de médio prazo, com análise e modificações anuais, que traz em seu bojo o detalhamento dos projetos estruturadores do GERAES (MINAS GERAIS, 2007c).

Além desses instrumentos, Minas conta com a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), que compreende as metas e prioridades da administração pública e, ainda, estabelece as diretrizes para elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA), que apresenta o detalhamento das previsões financeiras e físicas do PPAG para cada ano (VILHENA *et al.*, 2006).

Outro instrumento, porém particular ao estado de Minas Gerais, é a Junta de Programação Orçamentária e Financeira (JPOF), criada pela Lei nº 10.473, de cinco de junho de 1991. A JPOF delibera sobre alocação ou contingenciamento de recursos. Sua atuação é determinante para a institucionalização da interação entre curto e longo prazos do duplo planejamento (GUIMARAES; ALMEIDA, 2006).

⁴ A Constituição associou os princípios de racionalidade, transparência e eficiência ao planejamento e determinou o uso de instrumentos que permitissem a integração entre planejamento governamental de médio e longo prazos aos planos orçamentários anuais de curto prazo (OLIVEIRA, 2006).

⁵ Determinou a elaboração dos instrumentos de planejamento pelo poder executivo e apreciação pelo Poder legislativo, exigindo mais coordenação entre os dois poderes (OLIVEIRA, 2006).

Para garantir a transmissão correta da estratégia principal entre o PMDI e PPAG, respeitando-se a hierarquia entre esses instrumentos, criou-se, então, um novo instrumento - o GERAES.

3.5 Gestão estratégica dos recursos e ações do estado de Minas Gerais – GERAES

O GERAES é a espinha dorsal do duplo planejamento. Trata-se de um conjunto de medidas de gestão de planejamento que visa a alcançar a expectativa criada na visão de futuro. Ou seja, tem como objetivo materializar a estratégia em resultados concretos, garantindo a presença dos principais projetos estruturadores no PMDI (planejamento de longo prazo) no PPAG (planejamento de médio prazo) e LOA (planejamento de curto prazo). O QUADRO 3 apresenta o vínculo do GERAES com todos os outros instrumentos ou processo do sistema de planejamento estratégico implementado em Minas Gerais (GUIMARAES; ALMEIDA, 2006).

QUADRO 3

GERAES x instrumentos e processos de planejamento

Instrumentos	Vínculos com o GERAES	Resultados observados
PMDI	Peça central da implementação do plano.	O planejamento de longo prazo possui um conjunto de ações para o curto prazo.
PPAG	Possui tratamento diferenciado com processos particulares para concepção e planejamento dos seus projetos/programas.	O PPAG hoje é um instrumento efetivo de orientação de médio prazo e serve para avaliação da política pública.
LDO	Compõe o anexo de metas prioritárias e representa um volume de gasto importante na definição das metas fiscais.	As diretrizes para integração PPAG e orçamento partem dessas definições.
LOA	Possui código específico e é orçada pela Superintendência Central de Planejamento em 2003 e pela Superintendência Central GERAES a partir de 2007.	O acompanhamento da execução da estratégia é mais claro.
JPOF	Representa importante parâmetro para alocação de recursos e para definição das metas fiscais.	Menos dispersão de recursos e gestão orçamentária próxima da estratégia.
DPOF	A carteira GERAES não sofre contingenciamento.	O fluxo orçamentário e financeiro garantido gera credibilidade ao processo.
Acordo de Resultados	As metas dos projetos estruturadores integram todos os acordos e são metas com ponderação significativa.	Alinhamento das organizações às metas estratégicas do governo.

Fonte: Guimarães e Almeida (2006, p.29).

Os mesmos autores destacam que, como essência do duplo planejamento, o GERAES orientou, determinou e garantiu o melhor desempenho das organizações rumo à estratégia

principal do governo, atenuando problemas informacionais e de incentivos. Essas iniciativas possibilitaram a interação do curto e longo prazos, ou seja, integrou o PMDI e o PPAG, viabilizando a correta interpretação ao adequar o ambiente para a realização das principais ações propostas.

Na perspectiva de longo prazo, o GERAES tem como objetivo a alocação de recursos incrementais para os períodos subseqüentes. Na perspectiva de curto prazo, melhorou os resultados e reforçou o equilíbrio fiscal mantendo os investimentos estratégicos.

O GERAES incorpora técnicas de gerenciamento de projetos para apoio na realização das estratégias e introduz mecanismos de incentivo ao alcance das metas desses projetos. Adota ferramentas gerenciais que vão desde um simples suporte aos projetos estruturadores até o gerenciamento de recursos orçamentários e financeiros e padronização de processos (MINAS GERAIS, 2007d).

Segundo Guimarães e Almeida (2006, p.27), “a gestão baseada em programas, com nítida prioridade de recursos para o GERAES e com o gerenciamento centrado no gerente do projeto/programa, apresenta-se como evidência do requisito do equilíbrio entre estruturas e processos”.

Os mesmos autores expõem que o instrumento utilizado para solicitação dessas cotas orçamentárias é o *Status Report*⁶, cujas informações são de responsabilidade do gerente do projeto, orientado pelo gerenciamento horizontal de projetos do GERAES.

O GERAES gerencia a carteira que se iniciou com 30 projetos estruturadores, evoluindo em 2007 até chegar a 57. Os projetos estruturadores são gerenciados intensamente e têm recursos garantidos, o que dá a visão de prioridade num ambiente de restrições fiscais (MINAS GERAIS, 2003a; 2007e).

⁶ O *Status Report* – Relatório da Situação – é um tipo de relatório utilizado pela UAGP para controle dos projetos e disseminação das informações.

4 GERENCIAMENTO DOS PROJETOS ESTRUTURADORES

Este capítulo relatará sobre a carteira de projetos estruturadores e as estratégias para o seu gerenciamento intensivo, tais como metodologia e estrutura organizacional implantada como pilares para efetivar o acompanhamento determinado a esses projetos. Enfatizará a UAGP, objeto de pesquisa deste trabalho.

4.1 Projetos estruturadores

A definição da carteira de projetos estruturadores - GERAES se deu a partir das referências estratégicas do PMDI e foi subsidiada pelas iniciativas estratégicas. Considerou-se uma análise anterior de viabilidade, contando com a participação daqueles que liderariam a implementação. Essa escolha de um portfólio de projetos estratégicos foi ponto fundamental para o sucesso da estratégia (MINAS GERAIS, 2007e).

Os projetos estruturadores⁷ foram determinados por meio de um processo de escolha após o início da construção da estratégia de longo prazo, visão de futuro, opções estratégicas e objetivos prioritários. As escolhas foram feitas pelos dirigentes das organizações do governo e especialistas nas diversas áreas, os quais definiram um conjunto de potenciais projetos estratégicos. Esse conjunto é definido de acordo com as restrições orçamentárias e gerenciais e pela necessidade premente de resultados concretos (MINAS GERAIS, 2003a).

Cada projeto tem seu orçamento detalhado nas leis orçamentárias e é identificado com um código específico para que os sistemas de informação de execução orçamentária e financeira reconheçam e tratem, de forma diferenciada, a estratégia principal do governo (VILHENA *et al.*, 2006, p.71).

Os projetos estruturadores formam um conjunto de iniciativas estratégicas, com potencial estruturador, capacidade de resultados rápidos relevantes e de alta visibilidade. Esse portfólio bem definido de projetos estratégicos foi uma medida fundamental para garantir

⁷ Conforme Guimarães e Almeida (2006 p.34), “o governo de Minas adotou o termo ‘projeto estruturador’ para aquilo que, a rigor, seria um programa contendo várias ações (projetos e atividades).”

que os recursos escassos previstos no PPAG e na LOA fossem alocados conforme estratégias do PMDI (VILHENA *et al.*, 2006).

Esses projetos formam a carteira de projetos - GERAES, com o objetivo de transformar em realidade a visão de futuro: Tornar Minas o melhor estado para se viver. Por meio de ações concretas e resultados efetivos, visíveis e quantificáveis, eles devem imprimir a marca de realizações do governo de Minas. Devem, ainda, ter o poder de arraste de outras iniciativas públicas e privadas e de mobilizar a sociedade a compartilhar a construção do futuro desejado para este estado (MINAS GERAIS, 2003a).

Quando se fala de uma carteira ou portfólio de projetos estruturadores, está-se falando de um conjunto de projetos com foco estratégico, financiabilidade, complexibilidade do gerenciamento, coerência estratégica do conjunto de projetos e desenvolvimento territorial.

Em 2004, na primeira geração do “Choque de Gestão”, essa carteira contou com um conjunto de 31 projetos (ANEXO A), com execução da ordem de 70% dos recursos globais previstos. Em 2006, a partir da política de priorização de metas e resultados, houve a inclusão de mais projetos, evoluindo para 35 projetos estruturadores (MINAS GERAIS, 2007d).

Na reformulação da carteira GERAES, em 2007, na segunda geração do “Choque de Gestão”, esse número evoluiu para 57 (ANEXO B).

Com a implantação e os resultados desses projetos, pode-se visualizar a situação futura e as transformações desejadas do governo, produzindo essa percepção para a sociedade à medida da sua execução. Os projetos têm efeito multiplicador, pois abrem espaço a novos investimentos e estimulam outras ações. Um estruturador pode mobilizar e articular recursos públicos, privados ou em parceria, sendo suas metas pactuadas com o governador do estado e presentes nos Acordos de Resultados das organizações.

Os projetos estruturadores são instrumentos de alavancagem de um conjunto de iniciativas que constituem as principais prioridades do governo e ainda são organizados como um projeto. Foram elaborados com objetivo mensurável, ações, metas, prazos, custos, resultados esperados, o que permite a eles gerenciamento intensivo e diferenciado.

A cada projeto foi determinado um acompanhamento intenso por meio da utilização de ferramentas e diretrizes da metodologia de gerenciamento de projetos.

4.2 Metodologia para o gerenciamento dos projetos estruturadores

Tão logo foram definidas as estratégias que compuseram os instrumentos de planejamento – PMDI, PPAG e LOA – e a alocação e garantia de recursos aos projetos estruturadores, buscou-se a definição de uma metodologia de gestão de projetos.

Segundo Guimarães e Almeida (2006), para materializar esse gerenciamento diferenciado e intensivo determinado aos projetos estruturadores, buscou-se uma metodologia que permitisse: estabelecer planos de projeto; acompanhar sistematicamente o desempenho dos projetos; gerar e disseminar informações em todos os níveis e criar um banco de dados. Ou seja, um conjunto de técnicas, regras e métodos orientados para um fim comum.

Nessas premissas, Minas Gerais optou, então, pela MEPCP do Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG). Esse modelo se baseia no tripé: estrutura organizacional, metodologia e informatização, apoiados nas competências pessoais obtidas de treinamento (GUIMARÃES; ALMEIDA; PRADO, 2005).

A MEPCP é baseada no PMBOK⁸ e no ciclo PDCA⁹ (*Plan, Do, Check, Action*). Essa metodologia preconiza que um projeto deve ser gerenciado com base nas ações e experiências do gerente do projeto e de sua equipe e também em um conjunto de documentos que são elaborados a partir de conceitos básicos (PRADO, 2003, p.137-143).

Devido às especificidades do setor público, essa metodologia foi aprimorada e para esse assunto contemplou a criação de uma unidade organizacional e a implantação de processos

⁸ PMBOK significa conjunto de conhecimentos de gerenciamento de projetos e não é uma metodologia, pois não distingue diferentes tipos de projetos, não utiliza peculiaridades de linguagem e não apresenta modelos específicos de documentos a serem utilizados (PRADO, 2003).

⁹ O PDCA é a base da revolução gerencial conhecida por gerenciamento pela qualidade total, é bastante conhecido no Brasil devido ao sucesso dos programas de qualidade total nas décadas de 80 e 90. Sua grande aplicação ocorre no ambiente de produção ou rotina e, como conceito universal, é aplicável ao gerenciamento de qualquer cenário em mutação.

para a fase de planejamento (plano de projeto), o acompanhamento dos projetos estruturadores e a criação de uma estrutura organizacional (VILHENA *et al.*, 2006).

A MEPCP tem como pilar a existência de um ciclo de vida no qual são executados processos gerenciais – inicialização, planejamento, execução, controle e finalização – que abrangem diversas áreas de atuação – meta, escopo, recursos, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, riscos, comunicação, aquisições, regulamentos, aspectos estratégicos e integração, conforme demonstrado na FIG. 3 (PRADO, 2003, p.139-145).

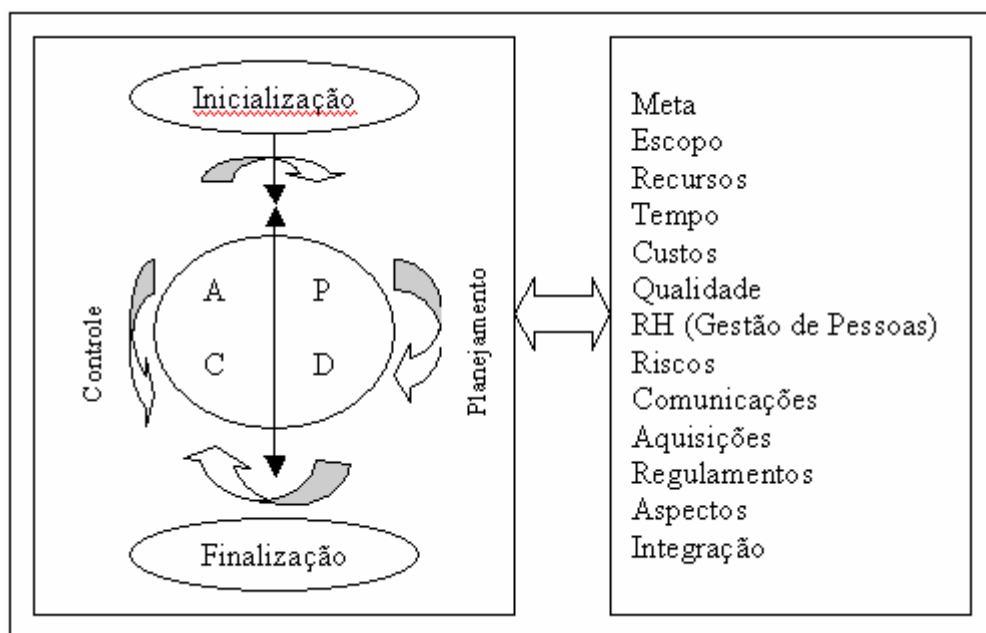


FIGURA 3 - Processos da gestão de projetos.

Fonte: Prado (2003, p.142).

Essas 13 áreas juntas é que constituem o núcleo de atuação gerencial onde se aplicam os processos gerenciais. Todas deverão estar presentes na execução de um projeto, porém com níveis de aplicações diferentes. Em alguns projetos umas áreas podem contribuir mais que outras para se alcançarem os resultados almejados (PRADO, 2003).

Segundo Guimarães e Almeida (2006), “esta metodologia contemplou a implantação de processos para a fase de planejamento - plano de projeto e o acompanhamento dos projetos estruturadores”.

O plano de projeto para cada projeto estruturador teve início após o encaminhamento da proposta do PPAG à Assembléia Legislativa e concomitante. Como marco legal, criou-se um escritório de projetos para acompanhar e dar apoio aos gerentes de projetos em todo o processo de gerenciamento e no entendimento da metodologia adotada (GUIMARAES; ALMEIDA, 2006).

O plano de cada projeto incluía as metas e responsáveis; disseminação das informações sobre os planos de projeto; acompanhamento sistemático e intenso do desempenho dos projetos; geração de informações para tomada de decisões; e criação de uma base de dados para atenuar riscos de prazo, custos e qualidade dos projetos (VILHENA *et al.*, 2006, p.77).

A MEPCP contemplou a utilização de algumas ferramentas para os processos de elaboração do plano do projeto, para a fase de acompanhamento, para a disseminação de informações e para a apresentação dos resultados obtidos.

As reuniões inicial (*kick-off*), intermediárias e de encerramento/aprovação do plano de projeto compostas pelos secretários de estado foram as ferramentas utilizadas para a elaboração do plano, com o detalhamento de cada projeto e a elaboração do seu escopo (GUIMARAES; ALMEIDA, 2006).

A presença desses dirigentes do órgão responsável pelo projeto com um alto executivo da área de planejamento objetivou a elaboração do plano de projeto com os marcos e metas e a pactuação dos resultados a alcançar.

Para o acompanhamento, utilizou-se de reuniões mensais com os gerentes e responsável pelas ações de cada projeto estruturador. O objetivo dessa reunião é a coleta de informações a respeito do desempenho do projeto, identificação de possíveis riscos e dificuldades, bem como das melhores práticas e oportunidades. Consolidam-se, também, nessa reunião mensal, as solicitações orçamentárias e os gastos reais de cada ação do projeto em questão.

A cada reunião atualizam-se o cronograma, os custos, os riscos, ou seja, todas as informações necessárias ao projeto. Essas informações servem de insumos para a tomada de decisões e para, em alguns casos, fazer a revisão do projeto.

Para o registro dos dados de acompanhamento dos projetos e disseminação das informações do progresso e dos resultados do projeto, utiliza-se como instrumento o Relatório de Situações – *Status Report* (ANEXO C). Essa sistemática de apresentação do desempenho dos projetos foi adaptada para a administração pública incluindo-se um componente exclusivo para o acompanhamento da execução orçamentária do projeto. Esse instrumento passou a ser o orientador das decisões de liberação de cotas orçamentárias para os projetos estruturadores, seguindo a técnica dos faróis, sendo: farol verde – para projetos em dia; farol amarelo - para projetos com atraso de até 60 dias; e farol vermelho – para projetos com atraso acima de 60 dias. O *Status Report* constitui-se em uma ferramenta gerencial que fornece a base de dados para os demais documentos de informação gerencial para a tomada de decisões.

O Relatório Executivo/Plano de Ação (ANEXO D) é a ferramenta utilizada cujos dados embasados nos insumos são fornecidos pelo *Status Report* e, como este, é elaborado mensalmente. Esse relatório de contramedidas evidencia os riscos identificados no projeto, as ações necessárias para mitigá-los, o responsável pela execução da ação e o prazo para mitigação ou eliminação dos riscos.

Apresenta, ainda, a posição do andamento da resolução do problema por meio, também, da utilização de faróis, sendo: farol verde – para problemas resolvidos; farol amarelo - para ações realizadas, cujos problemas ainda permanecem; e farol vermelho – para ação não realizada.

O Painel de Controle (ANEXO E), ferramenta desenvolvida na implantação da metodologia na administração pública, apresenta a situação de cada projeto estruturador para a alta direção e é elaborado e apresentado trimestralmente. Os dados constantes desse Painel incluem o *status* das principais metas e marcos dos projetos. Sua utilização objetiva: evitar a dispersão de recursos; subsidiar e assegurar as tomadas de decisões; fazer a seletividade no acompanhamento.

O Painel de Controle é dividido em quatro campos, sendo dois estáticos e dois dinâmicos. Os estáticos são compostos pelos objetivos, lembrando permanentemente o que se deve entregar para a sociedade no final do projeto e pelos resultados do ano anterior, em que há o reconhecimento do trabalho das instituições e pessoas envolvidas nos projetos. Já os dinâmicos incluem os campos: metas e marcos do exercício correntes e o fluxo do orçamento. Ele é o suporte para as reuniões com o governador, sendo atualizado trimestralmente para o monitoramento da execução e divulgação dos principais resultados por meio da Agenda Positiva (GUIMARÃES; ALMEIDA; PRADO, 2005).

Como último instrumento de acompanhamento, tem-se a Agenda Positiva (ANEXO F), que relaciona os principais eventos concluídos ou com previsão de conclusão. Essas informações são advindas dos dados coletados do *Status Report* e são encaminhadas mensalmente para a área de comunicação do governo.

Para a 2ª geração do “Choque de Gestão”, o plano de ação contou com modificação na ferramenta Painel de Controle e ao acompanhamento acrescentou-se um termo de abertura (ANEXO G) e um plano de gerenciamento de projetos, composto das planilhas para registro das premissas; matriz de responsabilidade; indicadores; planejamento da qualidade, de custos, de convênio, de suprimentos, de respostas aos riscos e da comunicação; e gestão das mudanças.

Para a implementação, acompanhamento e apoio à aplicação dessas sistemáticas, a MEPCP contemplou, como marco principal e legal, a criação de um escritório de projetos denominado UAGP.

4.3 Unidade de apoio gerencial aos projetos estruturadores (UAGP)

Para atender às necessidades de gerenciamento intensivo dos projetos estruturadores, no âmbito do PMDI a estrutura é contemplada por um escritório de projetos, por câmaras e por uma equipe do projeto composta de um gerente executivo, um gerente adjunto e um responsável pelo projeto. Essa estrutura (FIG. 5) é denominada estrutura matricial balanceada, por sua característica de dar igualdade ao gerente do projeto e às unidades funcionais que participam da execução dos projetos (VILHENA *et al.*, 2006).

Ao escritório de projetos implantado em Minas Gerais pela MEPCP deu-se a denominação de UAGP.

A UAGP foi institucionalizada pelo Decreto 43.574 de oito de setembro de 2003, com o objetivo de suprir as necessidades de um gerenciamento intensivo e diferenciado aos projetos estruturadores. À unidade foi dada a tarefa de apoiar a equipe desses projetos, constituindo-se o ponto principal da implantação da metodologia de gerenciamento de projetos adotada.

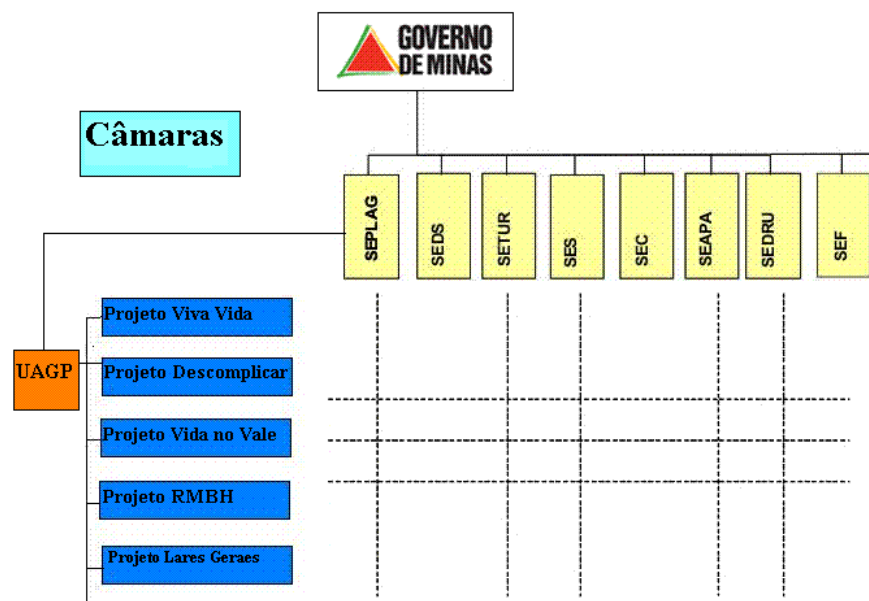


FIGURA 4 - Estrutura organizacional.

Fonte: site - http://www.geraes.mg.gov.br/estrutura_org.asp

Na estrutura organizacional inicial, a unidade ficou inserida na subsecretaria de planejamento e orçamento (SPLOR) da SEPLAG, na superintendência central de planejamento (SUCEP), desempenhando suas funções por meio da diretoria de monitoramento GERAES, institucionalizada pelo Decreto 43.554 de 28 de agosto de 2003.

A finalidade da UAGP é apoiar o planejamento físico e o acompanhamento dos projetos estruturadores com modernas técnicas e ferramentas de gestão de projetos. Essas técnicas incluem o desenvolvimento do plano de projeto, a construção da estrutura analítica (EAP),

o desenvolvimento de cronogramas com a indicação do caminho crítico, a visualização de interfaces das ações, o gerenciamento de riscos, etc.

A UAGP utiliza os instrumentos - reuniões, *Status Report*, plano de ação/relatório executivo, Painel de Controle e Agenda Positiva (detalhados no sub-capítulo anterior) - para a elaboração, acompanhamento e disseminação das informações dos projetos estruturadores.

Na fase de planejamento, a UAGP usa a sessão inicial de planejamento para elaborar um plano de ação com eventos que podem ser antecipados para o bom desempenho do projeto no exercício seguinte. Esse plano de ação com evento antecipado subsidia os gerentes de projeto na preparação do atingimento das metas ao dar-lhes o conhecimento do detalhamento, marcos e metas intermediárias do projeto no início do exercício (GUIMARAES; ALMEIDA, 2006).

Na fase de acompanhamento, a UAGP, em sessões mensais com a equipe de cada projeto, coleta dados do desempenho do projeto, verifica as dificuldades e aprova as cotas orçamentárias no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) ou solicita decreto de remanejamento orçamentário.

São de responsabilidade da UAGP a alimentação, a elaboração, consolidação e disseminação dos dados das ferramentas *Status Report*, plano de ação/relatório executivo, Painel de Controle e Agenda Positiva (VILHENA *et al.*, 2006).

Essa Unidade atua como parceiro e não como um órgão auditor ou fiscalizador. Ela desenvolve o planejamento com a participação e aprovação da equipe do projeto, que fornece as informações que constarão desse planejamento, tais como escopo, tempo, custo, qualidade, etc.

À UAGP não competem o gerenciamento de crises internas do projeto, o controle financeiro das ações, a responsabilidade de atingir as metas e o controle da participação dos envolvidos no projeto. Essas funções recaem sobre a equipe do projeto, em especial ao gerente executivo do projeto, que deve buscar na UAGP o apoio e o suporte metodológico para que se atinjam os resultados esperados.

Suas funções principais, segundo Vilhena *et al.* (2006, p.79), são:

- padronizar os procedimentos de gerenciamento dos projetos;
- manter a alta administração do governo e as câmaras informadas de todo o processo de execução dos projetos, principalmente sobre desvio de metas;
- apresentar a situação do andamento dos projetos às três câmaras: Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças; Câmara de Desenvolvimento Econômico e Infra-estrutura e Câmara de Desenvolvimento Social e Cidadania;
- assessorar os gerentes de projetos no planejamento, execução e controle do projeto;
- acompanhar o desempenho do projeto, reportando-se à situação do mesmo, riscos e restrições para os tomadores de decisão adotarem contramedidas;
- definir, utilizar e treinar nas ferramentas computacionais de gerenciamento de projetos;
- apoiar o gerente do projeto em relação a demandas específicas”.

Para efetivar o programa EpR, em 2007, no que tange à continuidade do gerenciamento dos projetos estruturadores, o escritório de projetos de Minas Gerais ganha *status* de superintendência central de gestão de recursos e ações do estado (SCGERAES), constituída pela diretoria central de alocação dos recursos e ações (DCAERA), dentro da estrutura da subsecretaria de planejamento e orçamento, a partir da Lei Delegada 126 de 25 de janeiro de 2007, conforme organograma do ANEXO H (MINAS GERAIS, 2007f).

A finalidade da SCGERAES é acompanhar a implementação dos projetos estruturadores do governo de Minas Gerais, bem como coordenar a elaboração de relatórios visando à maior transparência nas ações do governo. A SCGERAES tem como objetivo apoiar a gestão dos projetos estruturadores por meio de um conjunto de medidas de gestão que visam a transformar a estratégia do governo em resultados, conforme fluxograma (ANEXO I) - (MINAS GERAIS, 2007d).

Conforme Mensagem de Governo (MINAS GERAIS, 2007d, p.230), “a SCGERAES atua como um escritório de gerenciamento intensivo de projetos, apoiando os órgãos/entidades da administração pública responsáveis por 57 projetos, desde a fase de concepção até o detalhamento, tendo inovado em sua metodologia de mensuração e avaliação de resultados”.

A superintendência passa a gerenciar os projetos estruturadores a partir da promoção de uma gestão focada nos resultados esperados de cada projeto, fomentando o comprometimento organizacional com os prazos e metas estabelecidas. Além de apoiar todo o processo de gestão de projetos, incluiu no plano de projeto a concepção de uma matriz de responsabilidades, indicando atribuições às equipes responsáveis pela execução de cada etapa ou atividade; a elaboração de indicadores; o planejamento de custos; o planejamento de convênios e suprimentos; e a elaboração do plano de comunicação.

A adoção dessas ferramentas gerenciais, que vão desde o suporte aos projetos estruturadores até o gerenciamento de recursos orçamentários e financeiros e padronização de processos, vem permitindo a transparência plena dos programas e ações desenvolvidas, propiciando a garantia da eficiência, eficácia e efetividade na alocação dos recursos públicos (MINAS GERAIS, 2007d).

A estrutura organizacional implementada contou, também, com uma equipe para o gerenciamento dos projetos estruturadores, composta de um gerente executivo, um gerente adjunto e um responsável pela ação, conforme demonstrado na FIG. 6.

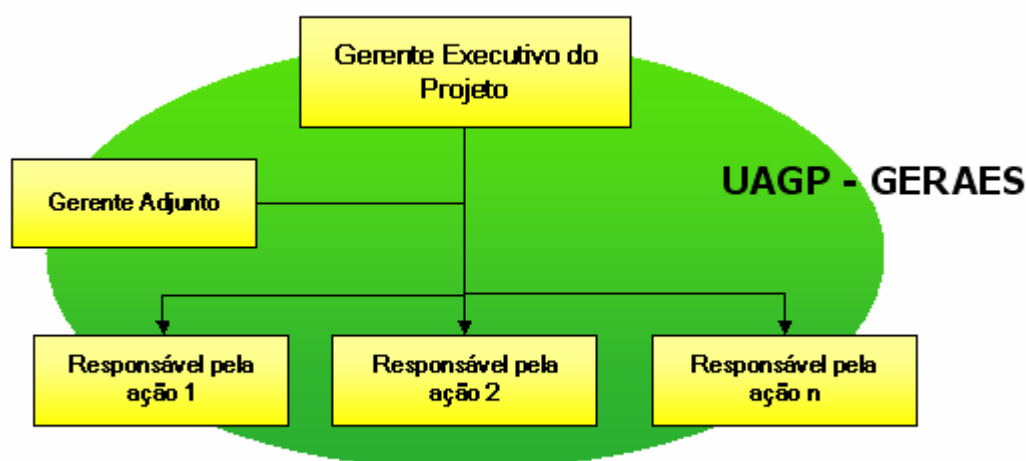


FIGURA 5 - Equipe dos projetos estruturadores.

Fonte: www.geraes.mg.gov.br.

Ao gerente executivo cabe a responsabilidade do sucesso do projeto. Por isto, é aconselhável que ele seja um profissional com conhecimentos e habilidades em

planejamento, comunicação, organização e em assuntos do ambiente da administração pública mineira, bem como do projeto que irá gerenciar. Esse gerente será selecionado e indicado pelo secretário de estado da pasta responsável pelo projeto estruturador (VILHENA *et al.*, 2006).

Entre suas funções incluem-se: tomada de decisões, definição da programação orçamentária, aprovação da programação orçamentária mensal proposta pelos responsáveis da ação e confecção do registro mensal dos dados orçamentários no Sistema de Gerenciamento do Planejamento (SIGPLAN)¹⁰.

Além dessas atribuições, cabe, ainda, ao gerente executivo, conforme Decretos 43.378 de 16 de junho de 2003 (MINAS GERAIS, 2003c) e 44.616 de 17 de setembro de 2007 (MINAS GERAIS, 2007g):

Executar as decisões emanadas pela coordenação dos projetos estruturadores; atuar, em nome do estado de Minas Gerais, junto aos órgãos e entidades envolvidos nos projetos estruturadores; coordenar as ações a serem executadas no âmbito dos projetos estruturadores; responsabilizar-se por atingir as metas contratadas; prestar contas, periodicamente, ou sempre que for solicitado, do estágio em que se encontram as ações dos projetos estruturadores (MINAS GERAIS, 2003c; 2007g).

Ao responsável pela ação cabe a gestão de uma ação específica, sob a coordenação do gerente executivo. Essa função foi criada com o objetivo de mais efetividade no gerenciamento dos projetos estruturadores.

O gerente adjunto foi instituído pelo Decreto 43.574 de oito de setembro de 2003, com a finalidade de auxiliar o gerente executivo. Essa demanda surgiu pela constatação da impossibilidade de exclusiva dedicação no acompanhamento dos projetos estruturadores por parte dos gerentes executivos, que são profissionais ocupantes de funções estratégicas. A indicação do gerente adjunto far-se-á por ordem do secretário de estado em comum acordo com o gerente executivo responsável pelo projeto (MINAS GERAIS, 2003d).

Ao gerente adjunto cabe auxiliar e responder pelo gerente executivo no processo de planejamento, monitoramento e todas as ações necessárias ao desempenho do projeto,

¹⁰ O SIGPLAN – constitui o principal documento de apoio à gestão dos programas do PPAG, sendo elo fundamental entre o programa, o seu responsável, a supervisão e demais agentes envolvidos.

implementar as decisões determinadas por aquele gerente, subsidiá-lo de informações e ser o contato direto da UAGP no que diz respeito ao progresso e atualizações do projeto estruturador de sua responsabilidade.

5 GESTÃO DE PROJETOS

Uma vez que a razão de ser de todo PMO é o gerenciamento de projetos, este capítulo tratará dos conceitos e descrições de todos os instrumentos para o gerenciamento de projetos. Abordará a conceituação de projetos, as principais características e conceitos na gestão de projetos, de forma a situar o leitor e elucidar alguns termos e definições, o que torna mais fácil a compreensão do presente trabalho como um todo.

Nos tempos em que, mais rápido, mais barato e melhor são as palavras de ordem do mercado, as empresas são empurradas para o mundo dos projetos. O tempo todo, grandes quantidades de projetos são executadas em suas instalações, tais como: selecionar novos profissionais; efetuar padronização das operações rotineiras; atingir metas anuais; atualizar uma tecnologia; e organizar uma megaconvenção. Tudo no mundo dos negócios é um projeto ou está relacionado a um projeto.

A execução de projetos ocorre em paralelo com as operações rotineiras, na maioria das empresas. Para tal, as empresas buscam empregar técnicas e métodos de gerenciamento de projetos como uma boa prática de administração. Segundo Prado (2003), o gerenciamento de projetos é a tendência gerencial mais marcante da atualidade nas empresas modernas.

5.1 Projetos

Para entender de gestão de projetos, em primeiro lugar é preciso saber reconhecer o que é um projeto. A palavra, na visão antiga, está muito ligada à indústria aeroespacial, de defesa, de construções pesadas, à construção de uma barragem hidrelétrica, às estratégias militares ou desenvolvimento de *softwares*.

Dinsmore (1999) assegura que projetos são empreendimentos únicos com começo e fim – iniciativas não repetitivas. O mesmo autor acrescenta que os projetos são instrumentos fundamentais para qualquer atividade de mudança e geração de produtos e serviços.

Vargas (2003) acrescenta que o projeto é destinado a atingir um objetivo claro e definido, com princípio, meio e fim, sendo conduzido por pessoas com base em parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos e qualidade.

De acordo com um conjunto de conhecimento do PMI¹¹ e PMBOK (PMI, 2004), o projeto é um esforço temporário empregado de forma progressiva para produzir um produto ou serviço único. Adiciona-se a isso que o fato dos projetos serem temporários não necessariamente significa que sejam curtos, e sim que apresentem obrigatoriamente início e término definidos; e que por seus produtos ou serviços serem únicos significa que suas características precisam ser elaboradas de maneira progressiva de modo a garantir as especificações dos mesmos.

A prática de utilização de projetos são um meio de organizar atividades que não estão nas operações normais de uma organização, sendo utilizados como um meio para transformar o plano estratégico da organização em realidade (PMI, 2004).

O que garantirá o alinhamento dos projetos, tanto estratégicos como específicos, ao plano estratégico e o sucesso ou fracasso dos resultados é a utilização e intensidade da aplicação de técnicas, metodologias de gestão de projetos e sistemas empregados. Se bem aplicadas, levam à materialização de resultados e a metas atingidas; mal utilizadas levam ao mau desempenho, com resultados medíocres e sem metas atingidas (DINSMORE, 1999).

As bases do alinhamento dos projetos, segundo Dinsmore (1999, p.43), são:

- o gerenciamento dos *stakeholders*;
- a priorização de projetos;
- o gerenciamento de riscos;
- uma avaliação equilibrada (*Balanced Scorecard*);
- os sistemas de gestão corporativos;
- o planejamento estratégico de projetos.

¹¹ Criado nos Estados Unidos, em 1969, é uma instituição sem fins lucrativos, dedicada ao avanço do estado-da-arte em gerenciamento de projetos e seu principal compromisso é “promover o profissionalismo e a ética em gestão de projetos (PRADO, 2003 p.36).

Para Prado (2003 p.25), “a busca da excelência em gerenciamento de projetos é um processo que deve ser abertamente estimulado pela alta administração. É atingida com a experiência e por meio de profissionais competentes”. É pela implementação da gestão do projeto que se atinge a excelência (KERZNER, 2006).

5.2 Gestão de projetos

No início dos anos 60, o gerenciamento de projetos foi formalizado como ciência (PRADO, 2003). Os negócios e outras organizações começaram a enxergar o benefício do trabalho organizado em torno dos projetos e a entender a necessidade crítica para comunicar e integrar o trabalho a partir de múltiplos departamentos e profissões (TORREÃO, 2005).

Ao longo da década de 90, houve larga escala de gestão de projetos, uma vez que os empreendimentos efetuados pelas empresas tornavam-se mais complexos e exigiam abordagens mais sofisticadas e flexíveis. Os projetos ampliaram seu porte e seu escopo, o que exigiu o desenvolvimento de sistemas de gestão para planejamento e controle do desempenho, cronograma e relação orçamento/custo.

Outro fator que contribuiu para esse crescimento da utilização de gestão de projetos foi a crescente movimentação no ambiente interno e externo em que as empresas operavam, com alto índice de incertezas, o que levou à necessidade de novas abordagens de gestão (KERZNER, 2006).

Hoje, o gerenciamento de projetos vem se fortalecendo cada vez mais. Os projetos modernos exigem fortes complexidades técnicas e requerem alta diversidade de habilidades. Para lidar com essa nova e complexa natureza das atividades ligadas aos projetos, novas formas de gestão se desenvolveram. Para Anselmo (2002), a administração moderna ou gestão de projetos é uma delas.

Dinsmore (1999, p.7) considera que esse tema clássico do gerenciamento de projetos - realização do projeto dentro de um prazo, com recursos e orçamentos preestabelecidos e de

acordo com padrões de qualidade - está ligado diretamente à preocupação atual das empresas de fazer as coisas mais rapidamente, com menor custo e melhor.

Num sentido mais amplo, gerenciar inclui executar atividades e tarefas que têm como propósito planejar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados caso as pessoas atuem por conta própria, sem o esforço sincronizado dos subordinados (TORREÃO, 2005).

O gerenciamento geral consiste no planejamento, na organização, na formação de pessoal, na execução e no controle de operações de uma empresa existente, o que fornece as bases para a criação das habilidades de gerenciamento de projetos.

Dinsmore (1999) diferencia conceitualmente o gerenciamento **de** projetos do gerenciamento **por** projetos. Segundo o autor, o gerenciamento **de** projetos é aquele que atende aos requisitos do projeto por intermédio da aplicação de conhecimento, habilidades e técnicas, seguindo os processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Ele traz a resposta de como se pode conseguir que um projeto específico seja feito com eficiência.

O gerenciamento **por** projetos responde a como uma empresa com múltiplos projetos pode tornar seu negócio mais adaptável, mais sensível e lucrativo num cenário de rápidas mudanças (DINSMORE, 1999).

Para Kerzner (2006), essa gestão é o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir com êxito os objetivos da empresa. A essas empresas cabe o desafio de se especializarem em gestão de projetos, buscando reunir informações e transformá-las em resultados - benefícios completos da metodologia.

Esse gerenciamento existe em um amplo quadro constituído do gerenciamento de programas, o gerenciamento de *portfólios* e o escritório de projetos. Nesse contexto, existe uma hierarquia de plano estratégico, portfólio, programa, projeto e subprojeto, todos contribuindo para o sucesso de um plano estratégico (PMI, 2004).

No planejamento estratégico, o gerenciamento deve abranger todos os aspectos da organização para atingir a excelência em gestão de projetos. O planejamento representa, para o gerenciamento de projetos, o desenvolvimento de uma metodologia-padrão que se pode utilizar repetidamente com a alta probabilidade de atingir resultados. O planejamento estratégico eficaz para esse fim é uma atividade interminável (KERZNER, 2006). No âmbito do gerenciamento de programas, significa gerenciar de forma centralizada e coordenada um grupo de projetos relacionados, conseguindo, assim, benefícios e controle efetivos. Esses projetos não teriam resultados positivos se gerenciados individualmente.

Quanto ao gerenciamento de *portfólio* de projetos, pode-se dizer, conforme define Souffer (*apud* KERZNER, 2006), que é o gerenciamento de um conjunto de programas, iniciativas ou projetos. Esse conjunto concentra-se em um nível mais agregado, que envolve custos agregados, riscos e retorno de todos os projetos e as compensações entre eles.

Segundo o PMI (2004), o gerenciamento de *portfólio* é feito com base em metas específicas como maximizar o valor do *portfólio* a partir do exame minucioso dos projetos ou programas a serem incluídos no *portfólio*. Aqueles que não atenderem aos objetivos estratégicos da organização deverão ser excluídos.

No que diz respeito ao escritório de projetos – PMO, o qual será descrito em capítulo específico neste trabalho, pode-se dizer que é uma unidade onde o gerenciamento de projetos é centralizado e coordenado. O PMO supervisiona e tem sob seu domínio a gestão de projetos.

Um gerenciamento de projetos efetivo é composto de alguns aspectos muito importantes como: as partes interessadas no projeto - *stakeholders*, o ciclo de vida do projeto, os processos de gerenciamento de projetos e as áreas de conhecimento.

As partes interessadas são todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas com o resultado do projeto. Elas estão envolvidas de alguma forma, podendo exercer responsabilidades e autoridade, contribuir e até mesmo patrocinar o projeto. Por isto, a equipe de gerenciamento de projetos precisa identificá-las e elaborar um planejamento que preveja, da melhor forma possível, o que esses envolvidos desejam (PRADO; ARCHIBALD, 2004).

Os principais *stakeholders* na gestão de projetos, conforme o PMI (2004), são:

- gerente de projeto – responsável pela execução do projeto;
- cliente ou usuário – aquele que utilizará o produto;
- organização executora – aquela em que seus funcionários estão envolvidos no projeto;
- membros da equipe do projeto – grupo executor do trabalho do projeto;
- equipe de gerenciamento de projetos – membros envolvidos nas atividades de gerenciamento de projetos;
- patrocinador - *sponsor* – quem fornece os recursos financeiros para o projeto;
- influenciadores – não estão ligados diretamente ao projeto, mas podem influenciar positiva ou negativamente no projeto;
- PMO – responsável, quando existir na empresa, direta ou indiretamente pelos resultados do projeto.

O gerenciamento dessas partes interessadas é um dos pontos principais que constituem a base para o gerenciamento de projetos. Os *stakeholders* devem ser envolvidos e alinhados ao projeto como um todo e no ciclo de vida do projeto em que sua influência for maior.

O ciclo de vida é a divisão dos projetos em fases. Essa divisão facilita a elaboração progressiva, o gerenciamento e o controle. A transição de uma fase à outra tem como marco uma entrega – *milestone*, podendo ser uma transferência técnica, um produto, um bem ou um serviço.

Nele são definidos quais os trabalhos que deverão ser feitos em cada fase; quando as entregas serão geradas, revisadas e validadas; quem está envolvido; e as formas de controle e de aprovação (PMI, 2004).

Deve-se distinguir ciclo de vida de projetos e ciclo de vida de gerenciamento de projetos. O ciclo de vida de projetos define as fases que conectam o início e o fim de um projeto. Já o ciclo de vida de gerenciamento de projeto se dá por meio de processos, ou seja, de um conjunto de ações que geram um resultado.

A diferença entre projeto e processo é que o primeiro é temporário e muitas vezes as tarefas são realizadas de uma só vez, com índice de incerteza. Já os processos são repetitivos, conseguindo-se padronizar os processos e treinar os envolvidos com praticamente 0% de incerteza no gerenciamento (PRADO; ARCHIBALD, 2004). Um processo compreende necessidades de informações (entradas), ferramentas para serem aplicadas e obterem-se os resultados (saídas) que serão obtidos pela equipe de projeto.

Os processos de gerenciamento de projetos, segundo o PMI (2004), estão distribuídos em cinco fases do ciclo de vida do gerenciamento do projeto: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Sua interação segue o conceito subjacente do PDCA, porém a natureza integradora dos grupos de processos é mais complexa (FIG. 7).

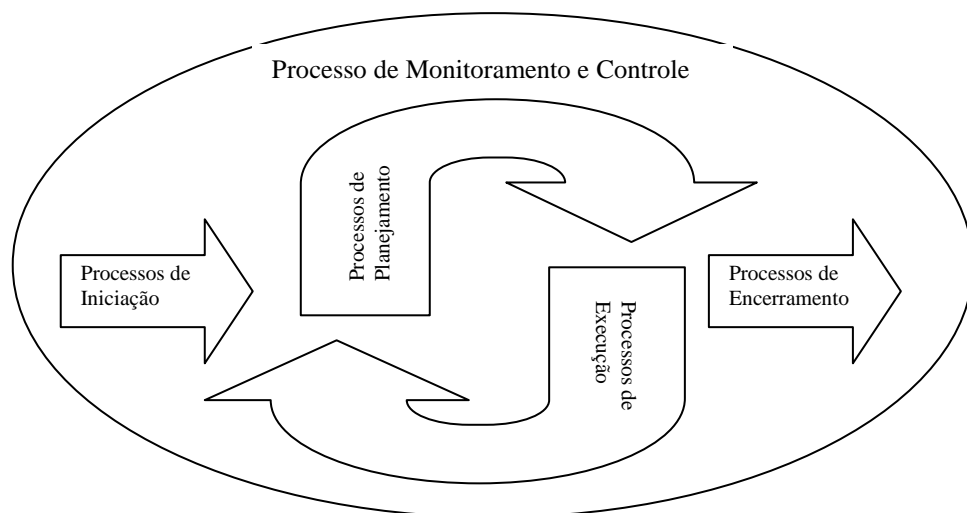


FIGURA 6 - Processos de gerenciamento de projetos

Fonte: PMI (2004, p.40).

A gestão integrada do projeto acontece a partir desses grupos de processos, cabendo a cada um deles as atividades descritas a seguir.

No **grupo de processos de iniciação**, define-se e autoriza-se o projeto ou uma de suas fases. Nesse momento é que se elaboram o termo de abertura e a declaração do escopo preliminar do projeto. Esses documentos contêm a descrição básica do escopo do projeto, das entregas, da duração e a previsão dos recursos que a organização está disposta a investir. Esse processo é revisto a cada início de fase para não perder o foco do projeto.

A definição e refinamento dos objetivos, o planejamento da ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo do projeto acontecem no **grupo de processos de planejamento**. É nesse grupo que a equipe de projetos deve envolver todas as partes interessadas.

No **grupo de execução** acontecem o envolvimento e a coordenação das pessoas e dos recursos e a integração das atividades previstas no plano de gerenciamento do projeto. Aqui poderá haver replanejamento e implantação das mudanças aprovadas no escopo, conforme forem as variações na execução do projeto. É na execução que a maior parte do orçamento é gasta.

Ao processo seguinte cabe a parte de **monitoramento e controle**, em que regularmente se irá medir, monitorar e auditar o andamento do projeto. O acompanhamento do progresso do projeto visa a identificar as variáveis e os desvios em relação ao plano de gerenciamento de projetos para que possam ser tomadas ações corretivas para alcançar os resultados pretendidos. Esse grupo fornece *feedback* entre as fases, com o objetivo de implementar ações corretivas ou preventivas. Todas as ações desse grupo têm como finalidade manter a conformidade do projeto com o seu plano de gerenciamento.

Para finalizar, no **grupo de encerramento** é feita a formalização da aceitação do produto, serviço ou resultado, conduzindo o projeto a um final ordenado a partir da verificação do término ou não dos processos definidos, em todos os grupos.

Todos esses processos estão interligados (ANEXO J) pelos objetivos que produzem, sendo a saída de um a entrada do próximo. Ou seja, os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos interagem com os 44 processos de gerenciamento de projetos. Cada processo pode ocorrer pelo menos uma vez em todos os projetos e se sobreporem e interagirem, organizados em nove áreas de conhecimento (PMI, 2004).

Segundo Dinsmore (1999), essas áreas de conhecimento (FIG. 8) são a essência da gestão de projetos, mostrando-se a necessidade de se gerenciar o básico do projeto.

As áreas essenciais para realizar o básico do gerenciamento de projetos são: integração, escopo, prazo, custo e qualidade. Essas áreas de conhecimento bem gerenciadas deveriam

levar a um projeto extraordinariamente triunfante, pois se constituem de processos essenciais à gestão de projetos.

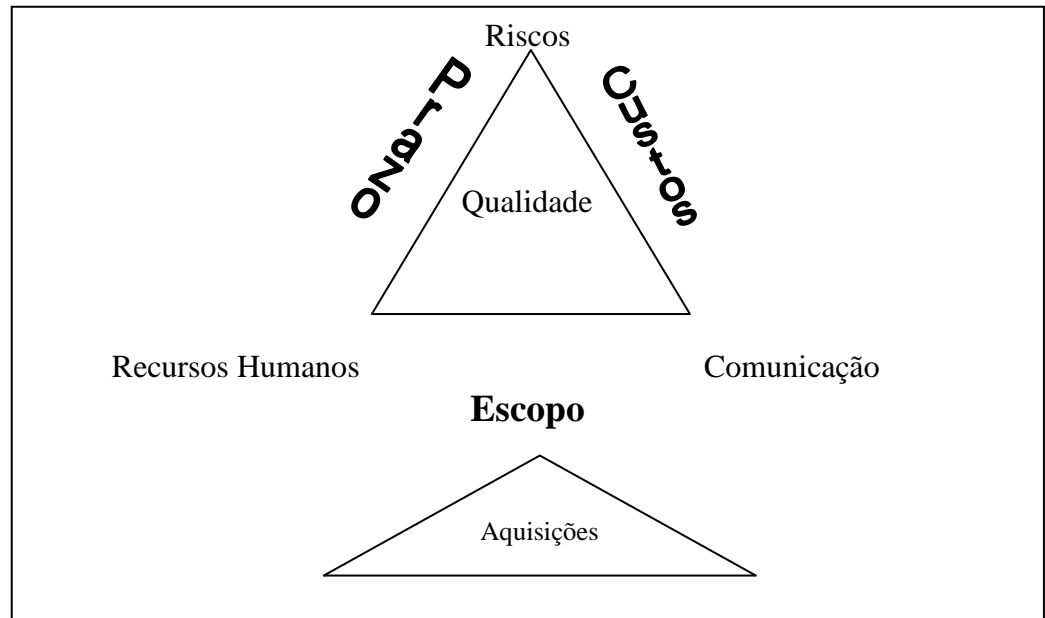


FIGURA 7 - Áreas de conhecimento.

Fonte: Boyadjian (2005, p.5).

Gerenciamento de integração do projeto – essa área de conhecimento inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos. A integração cuida principalmente da integração efetiva dos processos entre os grupos de processos. Os processos de gerenciamento de projetos integradores são: elaboração do termo de abertura do projeto; desenvolvimento da declaração do escopo preliminar do projeto e do plano de gerenciamento de projetos; orientação e gerenciamento da execução do projeto; e monitoramento e controle de todo o trabalho do projeto.

Gerenciamento do escopo do projeto – abrange todos os processos que garantam ao projeto a inclusão de todo o trabalho necessário para alcançar o sucesso no gerenciamento do projeto. Trata-se aqui do que está dentro ou fora do projeto, com os devidos controles. O gerenciamento do escopo é a base sólida comum para o gerenciamento do prazo, custo e da qualidade. Os processos inclusos no gerenciamento do escopo são: criação de um plano de

gerenciamento do escopo do projeto; desenvolvimento de uma declaração do escopo detalhada; criação da EAP; formalização da aceitação das entregas; e controle das mudanças necessárias no escopo do projeto.

Gerenciamento do tempo do projeto – o gerenciamento do tempo assegura a conclusão do projeto no prazo previsto no escopo. O trabalho envolvido nessa área de conhecimento requer o esforço de planejamento da equipe de gerenciamento de projeto, a qual estabelece o cronograma e o plano para o gerenciamento do cronograma. Nesse gerenciamento incluem-se: definição e identificação das atividades que precisam ser realizadas; acomodação das atividades em uma seqüência lógica; estimativa de quais e quantos recursos serão necessários à execução do projeto; definição da duração das atividades; desenvolvimento do cronograma; controle das mudanças ocorridas no cronograma.

Gerenciamento de custos do projeto – o principal foco dessa área de conhecimento é o custo dos recursos necessários à execução do projeto, envolvendo planejamento, estimativa, orçamento e controle de custos. O trabalho consiste em fazer o projeto terminar dentro do orçamento previsto e aprovado e trata principalmente do custo dos recursos necessários para terminar as atividades agendadas no cronograma. Nessa área de conhecimento estão incluídos os processos de planejamento de recursos; estimativa de custos; determinação de uma linha de base orçamentária; e o controle dos fatores de variação de custos e das mudanças de orçamento do projeto.

Gerenciamento da qualidade do projeto – no qual se definem todos os conceitos de qualidade conforme o projeto em questão. Nele estão incluídas todas as atividades que envolvem a determinação de responsabilidades, os objetivos do projeto e as políticas de qualidade estabelecidas para o sucesso do projeto. Para o gerenciamento da qualidade poderão ser usadas técnicas padronizadas como o diagrama de causa e efeito e fluxogramas. Os processos que fazem parte do gerenciamento da qualidade do projeto são: planejamento da qualidade; identificação dos padrões de qualidade e da forma de executá-los; aplicação desses padrões e de sistemáticas que garantam a qualidade da execução do projeto; inspeção dos resultados; e aplicação de ferramentas e técnicas da qualidade.

Além dessas áreas essenciais, outras auxiliares como o gerenciamento dos recursos humanos, o gerenciamento das comunicações, o gerenciamento dos riscos e o

gerenciamento das aquisições são fatores de sucesso na conclusão dos projetos e afetam seriamente a progressão de um projeto.

Gerenciamento de recursos humanos do projeto – aqui se estabelecem o tipo e o número dos membros da equipe de projeto e constituem-se nos processos que organizam e coordenam essa equipe, tais como: identificação e documentação de funções e responsabilidades; relações hierárquicas; contratação ou mobilização dos recursos humanos necessários à execução do projeto; capacitação e desenvolvimento da equipe do projeto; e acompanhamento e gerenciamento da equipe do projeto.

Gerenciamento das comunicações do projeto – emprega os processos que garantam a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação das informações geradas na progressão do projeto. O gerenciamento de comunicação tem que ter sempre como prioridade a comunicação com a equipe do projeto, com as partes interessadas, clientes e patrocinadores. Essa área de conhecimento inclui: elaboração do planejamento das comunicações; disponibilização das informações às partes interessadas; elaboração e distribuição de relatórios de desempenho, de andamento, de medição do progresso e previsão; e gerenciamento das partes interessadas.

Gerenciamento de riscos do projeto – trata de todos os processos que irão mitigar os impactos dos eventos positivos ou negativos aos projetos. É no gerenciamento de riscos que se identifica, analisa, responde, monitora e controla e planeja a gestão de riscos de um projeto. Os processos inseridos nessa área de conhecimento são: definição de um planejamento do gerenciamento de riscos; identificação e determinação dos riscos possíveis de afetar o projeto; priorização dos riscos pela análise qualitativa; análise quantitativa do efeito dos riscos; desenvolvimento de ações e opções para mitigar os riscos; e monitoramento, avaliação e execução do plano de gerenciamento dos riscos.

Gerenciamento de aquisições do projeto - adota os processos de aquisição de bens ou serviços necessários à realização do projeto. Essas aquisições podem ser por meio de compras ou da celebração de contratos. Os processos do gerenciamento de aquisições incluem: determinação do que, quando e como comprar; desenvolvimento de um plano de contratações; obtenção de informações dos fornecedores; seleção desses fornecedores e

negociação das propostas; gerenciamento do contrato e da relação entre as partes interessadas; encerramento e liquidação do contrato.

Segundo o PMI (2004), a aplicação dessa metodologia de gestão de projetos, adaptada às diversas necessidades de utilização, e o conhecimento da linguagem peculiar ao segmento de forma padronizada conferem o enfoque profissional e a maturidade desejados na gestão do projeto.

5.3 Maturidade em gestão de projetos

Kerzner (2006) define a maturidade em gestão de projetos como “o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso”. O autor destaca, entretanto, que esses sistemas e processos repetitivos apenas aumentam a probabilidade, mas não garantem o sucesso.

Pode-se classificar as empresas como imaturas quando a gestão de projetos é percebida como um processo de intimidação e de perturbação das operações do dia-a-dia. Aquelas que podem ser classificadas como maduras em gestão de projetos são aquelas em que:

- a gestão de projetos passa a ser vista como uma ferramenta para o sucesso;
- a gestão de projetos promove mudanças que conduzam à maximização da utilização dos recursos humanos;
- a gestão de projetos é apoiada por toda a empresa.

Dos principais modelos para avaliar a maturidade das organizações em gerenciamento de projetos, pode-se salientar (PRADO; ARCHIBALD, 2004):

- SW-CMM – modelo de maturidade em desenvolvimento de *software*, voltado para aspectos técnicos do processo de desenvolvimento de *software*.
- Haroldo Kerzner – PMMM – *Project Management Maturity Model*.
- OPM3 do PMBOK – utiliza a classificação em valores percentuais, constituído dos seguintes elementos: conhecimento (elemento com texto narrativo que descreve o GP organizacional e a maturidade em GP organizacional) e avaliação (apresenta métodos, processos e procedimentos).

- PRADO-MMGP – os resultados obtidos com esse modelo são condizentes com o que se obtém com um diagnóstico profundo, por ser baseado em experiência com dezenas de empresas brasileiras, envolvendo projetos. O modelo é constituído por seis dimensões: conhecimento em gerenciamento de projetos; uso de metodologias; informatização; relacionamentos humanos; estrutura organizacional; e alinhamento com os negócios. Eles se espalham por cinco níveis do ciclo de vida para a maturidade em gestão de projetos, em diversos momentos.

A maturidade, conforme o modelo Prado-MMGP, divide-se em cinco níveis e cinco dimensões: nível inicial, repetitivo, padronizado, gerenciado e otimizado, como mostra a FIG. 9.

A empresa que se encontra no nível inicial ou embrionário está no estágio inicial de gerenciamento de projetos. A execução se faz pela “boa vontade”, há pouco ou nenhum planejamento e controle.

No estágio repetitivo ou conhecido, a empresa investe em treinamentos e em aquisição de *software* de gerenciamento de projetos. Há poucas iniciativas em relação à padronização.

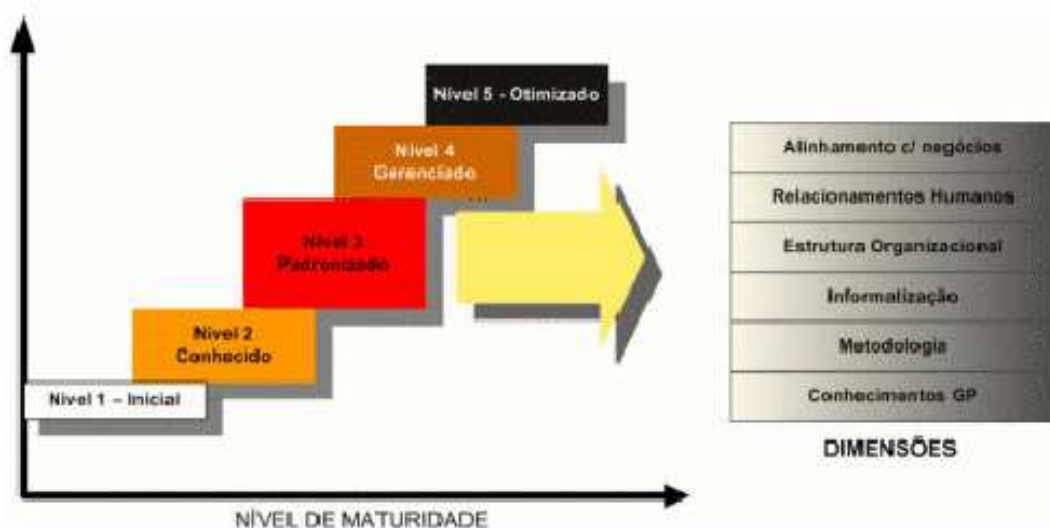


FIGURA 8 - Dimensões e níveis de maturidade em gestão de projetos.

FONTE: www.maturitresearch.com.

No nível definido ou padronizado já se utiliza a padronização de procedimentos em todos os projetos. Existe a adoção de uma metodologia e uma estrutura organizacional voltada para a gestão de projetos. Planejamento e controle são processos executados com confiança e com resultados aparentes.

O gerenciado é acrescido com a implantação de um banco de dados para coleta e manutenção dos dados do desempenho dos projetos. São feitos o alinhamento e a avaliação dos projetos. Inicia-se o aspecto de relacionamento humano nesse nível.

Por último, no nível otimizado, criam-se condições para uma gestão de projetos baseada na disciplina, liderança, experiência e banco de dados. Aqui se trabalha com base nas “melhores práticas”, com alta confiança nos profissionais e com aceitação de altos desafios (PRADO, 2003).

Kerzner (2006), de acordo com o modelo PMMM, divide a maturidade em gestão de projetos, também, em cinco níveis:

- Nível 1 – linguagem comum: existe um conhecimento básico em gestão de projetos;
- Nível 2 – processos comuns: existe o conhecimento de que processos comuns precisam ser definidos e desenvolvidos e é necessária a ampliação dos princípios de gestão de projetos a outras metodologias utilizadas pela empresa;
- Nível 3 – metodologia única: a empresa reconhece o efeito da combinação de metodologias corporativas em uma única metodologia para a gestão de projetos.
- Nível 4 – *benchmarking*: existe o reconhecimento da necessidade da melhoria dos processos como uma vantagem competitiva. A empresa decide com quem irá se comparar e irá fazê-lo ininterruptamente.
- Nível 5 – melhoria contínua: os resultados do *benchmarking* são avaliados e decidirão se as informações advindas dessas comparações estão melhorando ou não a metodologia aplicada pela empresa.

A maturidade em gestão de projetos pode regredir se não existirem conhecimentos e experiências documentados e treinamento continuado para a manutenção de boas práticas, fatores que consistem na chave do sucesso em gestão de projetos.

5.4 Fatores-chave de sucesso na gestão de projetos

Segundo Dinsmore (1999), para tornar uma organização mais consciente e mais competente na arte e na ciência do gerenciamento de projetos, são necessárias amplas diretrizes e modelos, que servirão de referência para a elaboração de um plano executável. E, ainda, para criar um ambiente de gerenciamento de alto nível, faz-se necessário atentar-se para os fatores-chave de sucesso das melhores organizações em gerenciamento de projetos.

A integração da gestão de projetos com outros processos administrativos, tais como gestão da qualidade total, engenharia simultânea, reengenharia, gestão de mudanças, gestão de riscos, planejamento estratégico, gestão do conhecimento e escritório de projetos, é um desses fatores, sendo decisivo para se alcançar a excelência (KERZNER, 2006).

O mesmo autor lista outros fatores-chave para as empresas alcançarem a excelência em gestão de projetos, de acordo com as fases do ciclo de vida da gestão do projeto, conforme demonstra o QUADRO 4.

QUADRO 4

Fatores-chave de sucesso

FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV	FASE V
Embrionária	Aceitação pela gerência executiva	Aceitação pelos gerentes de área	Crescimento	Maturidade
Reconhecer a necessidade	Obter o apoio visível dos executivos	Obter o apoio dos gerentes de área	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida	Desenvolver um sistema de controle
Reconhecer os benefícios	Fazer com que os executivos entendam a gestão de projetos	Conseguir o comprometimento dos gerentes de área	Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos	Integrar o controle de custos e da programação
Reconhecer a aplicabilidade	Estabelecer promotores no nível executivo	Proporcionar conhecimento aos gerentes de área	Obter o comprometimento com o planejado	Desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências em gestão de projetos
Reconhecer que precisa ser feito	Estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento	Estar disposto a liberar os funcionários para treinamento em gestão de projetos	Minimizar as oscilações de escopo	Definir um sistema de rastreamento do projeto

Fonte: Kerzner (2006, p.46).

Quanto aos aspectos organizacionais e humanos, métodos e técnicas na gestão de projetos, Prado (2004) apresenta os seguintes fatores-chave:

- gerentes de projetos experientes, hábeis e bem treinados;
- estrutura organizacional adequada à cultura e à situação atual;
- política de recursos humanos que permita o desenvolvimento de equipes eficientes;
- uso de metodologia de gestão de projetos;
- utilização de ferramenta de planejamento e controle;
- padronização de processos, métodos e técnicas;
- eficiência no sistema de comunicação;
- existência de um escritório de projetos;
- existência de um comitê.

Esses fatores-chave de sucesso devem ser levados em consideração durante o desenho e a implementação dos projetos e do gerenciamento de projetos. No fator métodos e técnicas do gerenciamento de projetos, a utilização de uma metodologia de gestão de projetos é fator-chave para o sucesso dos resultados.

5.5 Metodologia para gestão de projetos

Segundo Prado (2004), o uso de uma metodologia é essencial para identificar e apontar como deve ser gerenciada cada etapa do projeto. A metodologia deve auxiliar o gerente de qualquer tipo e complexidade de projeto. Deve, também, permitir adaptações de acordo com a cultura e o grau de maturidade da organização.

O mesmo autor apresenta para as empresas que se iniciam em gerenciamento de projetos a metodologia MEPCP, alinhada ao PMBOK e ao PDCA, estudada no subcapítulo 4.2 deste trabalho.

Essa metodologia enfoca a gestão à vista e possibilita um ambiente pró-ativo entre todos os participantes do projeto. Objetiva, ainda, ser uma ferramenta estratégica para o gerente de projeto, o escritório de projetos e a alta administração.

A metodologia do PMI surgiu em 1969, segundo PMBOK, em função da necessidade de desenvolver um modelo de gerenciamento de projetos que atendesse às práticas comuns dessas atividades já existentes em algumas áreas específicas. O primeiro documento gerado a partir do PMI denominou-se “conjunto de conhecimentos do gerenciamento dos projetos” - PMBOK.

O modelo PMI baseia-se em nove áreas de conhecimentos e 44 processos de gerenciamento de projetos. Esse conjunto de regras e procedimentos, desde sua criação, sofreu várias revisões e estruturou-se basicamente em três elementos: um Código de Ética; uma base de referência de normas distribuídas inicialmente em seis áreas do conhecimento, que posteriormente passaram a ser nove; normas para o credenciamento e certificação.

A aplicação do modelo instituído pelo PMI pode se adequar a qualquer projeto, pois permite que seu usuário seja capaz de definir os elementos necessários ao seu empreendimento. Tal modelo nada mais representa do que um conjunto de regras gerais aplicadas à atividade de gerência de projetos, o que em si só já serve de referência para a estruturação de qualquer atividade que possa ser definida como um projeto.

Os passos comuns das metodologias para toda gestão de projeto incluem:

- identificar as atividades a serem executadas, a partir da análise dos elementos e informações disponíveis, isto é, projeto básico ou detalhado, especificações;
- ordenar as atividades identificadas em uma seqüência lógica, a partir da metodologia e processo de execução, definidos para o projeto;
- estabelecer marcos e objetivos;
- determinar a duração de cada atividade;
- determinar o prazo de execução do projeto;
- alocar e nivelar recursos de mão-de-obra, materiais e equipamentos e reavaliar o prazo de execução do projeto;
- determinar a estimativa básica de custo do projeto;
- determinar o sistema de controle do projeto.

No entanto, segundo Prado (2004), podem ter metodologias separadas para diferentes setores na organização, porém elas deverão estar alinhadas quanto à espinha dorsal e terminologias.

A metodologia a ser adotada pode ser desenvolvida ou adquirida de uma empresa. Se adquiridas, têm de ser testadas e, caso necessário, customizadas à realidade da organização, devendo se integrar à cultura e a outros processos de gerenciamento existentes.

5.6 Organizações para gestão de projetos

Existem diferentes tipos de estruturas organizacionais que possuem características próprias. Dinsmore (1999) distingue esses tipos em dois grupos, um de organizações funcionais e outro de organizações orientadas a projetos. Organizações funcionais normalmente são voltadas para empresas de utilidade pública, empresas de fabricação de algum bem ou serviço específico ou empresas do tipo operacional.

Segundo Vargas (2003), nesse tipo de organização os projetos são usados apenas para apoiar as linhas de produção ou serviço. Já as organizações baseadas em projetos têm, segundo o mesmo autor, seu trabalho caracterizado por projetos e cada um tem um controle próprio.

As organizações voltadas para projetos estão nas empresas de construção, de arquitetura, engenharia, projetos de sistemas, desenvolvimento de produtos sob encomenda. Estas pensam projetos, estão familiarizadas e a aprendizagem em gestão de projetos acontece o tempo todo (DINSMORE, 1999).

Para gerir projetos com eficiência, transformando estratégias em resultados, algumas vezes é necessária uma estrutura organizacional diferente da administração vertical, tradicional funcional ou hierárquica. Na administração vertical, o gerenciamento de projetos representa uma revolução que exige um substancial investimento em tempo e recursos para incutir na organização uma mentalidade projetizada¹².

¹² Segundo Dinsmore (1999, p.7) organização projetizada é a que enxerga toda a sua operação como um portfólio de esforços de gerenciamento de projetos.

Para Kerzner (2006), o fluxo de trabalho e a coordenação de projetos devem ser administrados horizontalmente, cujo trabalho é organizado ao longo dos vários grupos funcionais que trabalham em interação permanente. A administração horizontal acarreta produtividade, eficiência e eficácia.

As três denominações básicas que mais se encontram na literatura para os tipos de estruturas organizacionais são: funcional, matricial e projetizada. As diferenças básicas entre as três estruturas organizacionais estão representadas no QUADRO 5.

Dentro dos conceitos do PMI (2004), na estrutura matricial existem três subdivisões: matricial fraca, matricial balanceada e matricial forte. Na matricial fraca a função do gerente é de um coordenador, de um facilitador. Na matricial forte existe um gerente de projetos e equipe disponível em tempo integral. Ao gerente de projetos é delegada autoridade considerável sobre os projetos e os recursos financeiros. Já a matricial balanceada ou moderada compreende todas as estruturas em vários níveis. Pode existir equipe de projetos em tempo integral ou pode incluir pessoal de outros departamentos na equipe de projetos ou, ainda, pode criar uma equipe de projetos para gerenciar um projeto crítico.

Além dessas organizações, Prado e Archibald (2004, p.97) acrescentam mais duas estruturas, uma de apoio e supervisão e outra de execução do projeto.

A estrutura de apoio e supervisão, conforme esses mesmos autores, é composta de:

- Escritório de gerenciamento de projetos, o qual se conceitua como um pequeno grupo de pessoas que prestam consultoria e treinamento, efetuam auditoria e acompanham o desempenho de todos os projetos da empresa ou do projeto de um determinado departamento.
- Comitê, denominado como um local para coordenar as dificuldades interdepartamentais e assegurar o cumprimento das metas dos projetos. A existência do comitê na organização garante a seriedade na gestão de projetos, com a possibilidade de analisar e resolver os graves problemas que afetam os projetos. Ele é composto de profissionais sem vínculos hierárquicos, líderes das principais áreas dos projetos.

- *Sponsor* é uma espécie de padrinho, patrocinador do projeto. É uma pessoa respeitável na organização, com nível hierárquico e de influência para que possa ajudar o gerente de projetos a mitigar os riscos para o atingimento de sua meta. Ele é quem vai demonstrar a importância estratégica dos projetos.

QUADRO 5
Estruturas organizacionais

	Hierárquica ou Funcional	Matricial	Projetizada
Definição	A empresa é agrupada por áreas de especialização dentro de diferentes áreas funcionais de maneira hierarquizada.	Pretende maximizar as forças e minimizar as fraquezas das estruturas funcionais e projetizadas.	Toda a empresa é estruturada conforme os projetos que ela desenvolve; diz-se que é estruturada por projetos ou baseada em projetos.
Vantagens	Os membros das equipes se reportam apenas ao gerente funcional; os recursos similares são centralizados; As empresas são compostas por usuários especialistas; a definição de carreira é muito mais clara e está de acordo com a especialização técnica.	Os objetivos dos projetos são definidos com mais clareza; utilização máxima de recursos escassos; melhor disseminação das informações tanto vertical quanto horizontalmente; quando o projeto é finalizado, a equipe é alocada em outras atividades dentro da empresa.	Foco no projeto; comunicação mais efetiva que na estrutura funcional; membros da equipe se reportam apenas a um gerente de projetos.
Desvantagens	Os funcionários dão mais ênfase ao trabalho técnico do que ao próprio projeto; não existe carreira de gerente de projetos; o gerente de projetos não possui autoridade.	Possui pessoal extra para cumprir as atividades do projeto; mais de um gerente para a equipe se reportar (gerente do projeto e gerente funcional); mais probabilidade para a duplicação de esforços e conflitos; os gerentes funcionais apresentam prioridades distintas dos gerentes de projetos.	Quando o projeto é finalizado, a equipe é desalocada; uso dos recursos não é eficiente; duplicação das funções exercidas.

Fonte: Elaborado própria.

A estrutura organizacional de execução do projeto é composta pelo gerente do projeto; equipe do projeto; e pessoal de apoio.

O gerente de projetos e a equipe do projeto são, segundo o PMI (2004), os responsáveis pela determinação de quais processos dos grupos de gerenciamento de projetos serão empregados e por quem, além do grau de exigência que será aplicado à execução dos mesmos. O foco do desempenho e exigências dessa equipe e do gerente de projetos é sempre alcançar o objetivo do projeto no qual estão inseridos.

A equipe de projeto é formada por um grupo de pessoas que trabalham em conjunto para realizar objetivos específicos. Nela existem normalmente membros de diferentes departamentos, com diferentes conhecimentos específicos, diferentes expectativas e talentos e capacidades diversas (KERZNER, 2006).

A equipe precisa ser multidisciplinar, pois o gerenciamento de projetos exige entendimento de economia, ética, étnica, leis e costumes internacionais, nacionais, clima político, bem como de ecologia e geografia. Ou seja, tem que estar atenta a todos os aspectos internos e externos que possam vir a afetar o bom desempenho do projeto (PMI, 2004).

A função dessa equipe varia de acordo com o nível de exigência do gerenciamento de projetos, porém, esse time, de acordo com Prado (1999), em qualquer dos níveis deve acompanhar periodicamente o progresso dos trabalhos até a consolidação da metodologia. O gerente, em particular, deve ser um profissional com fácil acesso aos diversos setores da empresa, além de ser respeitado profissionalmente na organização. Para Prado (1999), o gerente do projeto tem a responsabilidade de elaborar e fazer acontecer o plano de ação detalhado do projeto que está gerenciando.

Dependendo da quantidade e do grau de complexidade dos projetos gerenciados, esse gerente de projetos será o gerente do PMO, bem como sua equipe será a mesma sugerida para o escritório. Em outros casos, esclarece o PMI (2004), o gerente de projetos e o PMO têm objetivos diferentes, conforme pode ser observado no QUADRO 6, sendo, assim, orientados por requisitos diferentes, alinhados com as necessidades estratégicas da empresa.

QUADRO 6

Funções do gerente de projetos e do PMO

GERENTE PROJETOS	PMO
É responsável pelo fornecimento de objetivos específicos do projeto dentro das restrições deste.	É uma estrutura organizacional com obrigações específicas que podem incluir uma perspectiva empresarial.
Concentra-se nos objetivos especificados para execução do projeto.	Gerencia as principais mudanças do escopo do programa e pode enxergá-las como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos do negócio.
Controla os recursos atribuídos ao projeto para atender da melhor forma possível aos objetivos do projeto.	Otimiza o uso dos recursos da empresa, compartilhados entre todos os projetos.
Gerencia o escopo, o cronograma, o custo e a qualidade dos produtos.	Gerencia o risco global, a oportunidade global e as interdependências entre os projetos.
Gerencia a equipe do projeto.	Apóia o gerente do projeto.
Informa sobre o progresso do projeto e outras informações específicas sobre o mesmo.	Elabora e divulga relatórios consolidados e fornece uma visão empresarial dos projetos sob sua supervisão.

FONTE: Elaborado própria, segundo o PMI (2004).

O PMO pode existir em qualquer uma dessas estruturas organizacionais, até mesmo nas organizações funcionais, sendo a maior probabilidade de sua implementação nas organizações por projetos (PMI, 2004). Porém, as organizações com estrutura matricial e aquelas com estrutura organizacional por projeto compreendem melhor os benefícios de se implementar um escritório de projetos.

6 ESCRITÓRIO DE PROJETOS – PMO (*Project Management Office*)

Fica evidente que, para conduzir elevado número de projetos de várias naturezas e complexidades, com os diversos ciclos de vida, dentro dos processos de gerenciamento de projetos, as empresas necessitam de um instrumento de coordenação e apoio, o escritório de projetos. Neste capítulo será descrita a evolução do escritório de projetos, seu conceito, suas atribuições, seus benefícios, a equipe e tipos de escritórios possíveis de implementar.

O escritório de projetos – PMO, afirma Dinsmore (1999), é a chave para assegurar que todos os processos de gerenciamento de projetos sejam aplicados com eficácia e eficiência em toda a organização, garantindo-se, assim, o sucesso da execução e resultados dos projetos.

Por um longo tempo os projetos foram administrados por gerentes designados pela sua experiência técnica bem-sucedida em determinado assunto. Mas o índice de falhas nos projetos levou a uma mudança progressiva na forma atual de gerenciá-los. Afinal, em uma empresa podem coexistir projetos com diferentes níveis de complexidade e esse gerente seria responsável por conhecer e administrar cada um deles, uma atividade nada simples e que exige muita organização.

Com o crescimento das práticas de gerenciamento, houve significativa demanda por um método sistemático de implantação de procedimentos, técnicas e ferramentas de gestão de projetos em nível corporativo, principalmente se se considerarem as áreas de telecomunicações, *software*, serviços e desenvolvimento de novos produtos, que trazem embutida expressiva quantidade de inovações. Para suprir essa necessidade, uma das soluções encontradas pelas empresas é o conceito de PMO (escritório de gerenciamento de projetos) que, devido ao seu sucesso, tem sido cada vez mais difundido tanto no meio empresarial quanto no acadêmico.

Existem várias formas de denominação de um PMO. Ele pode ser chamado de escritório de gerenciamento de programas, de projetos ou simplesmente escritório de programas. Em algumas organizações ainda se pode encontrar as denominações de comitê diretor de

projetos, coordenação de projetos, escritório ou grupo de apoio à gerência de projetos, etc. Independentemente da nomenclatura, o PMO “é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio” (PMI, 2004, p.17).

6.1 Evolução

Durante a década de 50, o escritório de projetos era apenas um setor para um grupo de clientes, que gerenciava projetos específicos de grande porte e era composto de uma equipe de gestão dos mesmos (KERZNER, 2006).

O mesmo autor afirma que a gestão de projetos do PMO era aplicável nas indústrias aeroespaciais, de defesa e de construção pesada, tendo como principais clientes o Exército, a Marinha e a Força Aérea.

O escritório funcionava numa estrutura horizontalizada e era visto como centro de lucro, enquanto que as hierarquias funcionais como centro de custos. A principal missão do escritório de projetos, segundo Mansur (2007), era dar suporte aos gerentes no planejamento e acompanhamento dos projetos a partir de ferramentas automatizadas. A equipe do PMO era formada por especialistas em gerenciamento, planejamento, acompanhamento dos projetos e pelo menos um especialista na ferramenta automatizada utilizada.

Estava-se diante de uma organização dentro de uma organização, com estrutura real ou virtual, onde os projetos ou programas tinham alto valor em dólares e eram geridos com financiamento do governo. Os custos não eram considerados de extrema importância, em contrapartida à importância dada aos prazos e à tecnologia. O cliente bancava os custos adicionais.

Dos anos 60 aos anos 80, os governos eram os principais contratantes das obras de construção civil e dos projetos de grande porte. Foi na década de 60 que surgiram os primeiros *softwares* para gerenciar os custos e prazos de projetos, os quais eram instalados em grandes computadores e operados por especialistas, programadores.

Conforme Mansur (2007), as crises econômicas dos anos 70 resultaram na redução da capacidade de investimentos públicos, tendo como consequência uma crescente demanda de aumento de produtividade nos projetos. Essas mudanças levaram as empresas de projetos a atravessar diversas ondas de reorganização gerencial. Nessa década surgiram *softwares* mais simples e equipamentos menores, o que permitiu a automação dos projetos. Para Valeriano (2001), nessa época, com o advento dos microcomputadores e dos *softwares* de gerenciamento de projetos, os PMOs tiveram declínio, por terem sido pulverizados em vários escritórios de projetos.

Kerzner (2006) relata que na década de 80 o governo e militares passaram a se preocupar com custos, os treinamentos passaram a ser para outros funcionários além da equipe de gestão de projetos, o gerenciamento de projetos foi descentralizado, as responsabilidades foram compartilhadas com os gerentes de projetos no sucesso da empresa e as organizações com multiprojetos incorporaram o conceito de escritório de projetos.

A partir de então, as melhores práticas de gestão de projetos foram se tornando cada vez mais abrangentes e, além da construção pesada e grandes projetos como: tecnologia da informação (TI), serviços, indústria automobilística, etc., outras organizações passaram a utilizar essas práticas.

Diante da recessão dos anos 90, viu-se surgir o desejo de obter a eficiência e eficácia na gestão de projetos. A gestão de projetos foi vista como passível e seus benefícios se tornaram evidentes, o que a fez expandir-se para vários setores. Nessa década houve o reconhecimento tanto dos profissionais em gestão de projetos como da importância da certificação PMI e do escritório de projetos.

Esse cenário levou à reavaliação do escritório de projetos na hierarquia da organização e suas funções foram ampliadas. Conforme Mansur (2007), as atribuições passaram a ser: definição e desenvolvimento das normas e regulamentação dos processos; manutenção e comunicação dos processos padronizados; controle de qualidade dos projetos; auditorias dos projetos realizados e em andamento; gerenciamento, planejamento e acompanhamento do portfólio dos projetos; definição, seleção e comunicação da metodologia de gerenciamento de projetos.

A elaboração dos projetos muda o contexto e o seu desenvolvimento passa a retratar a implementação das estratégias do negócio nas organizações, para ampliar os lucros, para crescer e ampliar a participação no mercado ou para que a organização consiga garantir a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo.

Foi, porém, por meio dos projetos do *Bug* do ano 2000 que as empresas perceberam o real valor do escritório de projetos, pois esses projetos exigiram esforços bem organizados para assegurar o seu sucesso. Assim se consolidou o formato de PMO (MANSUR, 2007). Com todas essas mudanças acontecendo, mais cedo ou mais tarde as organizações, tanto privadas quanto públicas, irão reconhecer a necessidade de se implementar um escritório de projetos.

O escritório tornou-se um lugar comum, permanecendo a maioria das atividades a ele atribuídas e, ainda, o alavancamento de processos e melhores práticas da metodologia de gerenciamento de projetos. Sua nova missão é manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e sustentar o planejamento estratégico. Para Valeriano (2001), o PMO tornou-se uma organização formal destinada a dar apoio ao gerenciamento de projetos em uma organização.

6.2 Denominações e tipos de escritório de projetos

Um escritório de projetos – PMO, segundo o PMI (2004, p.17), “é uma unidade que centraliza, coordena e supervisiona o gerenciamento de projetos sob seu domínio”. Suas atribuições concentram-se no planejamento, no alinhamento e na execução dos projetos, bem como no apoio e no gerenciamento geral.

Bernstein (*apud* MANSUR, 2007) afirma que o escritório de projetos é a estrutura organizacional que permite a melhoria da produtividade dos projetos a partir de processos e controles centralizados.

O PMO tem como principal objetivo melhorar a performance dos gerentes de projetos, exigindo que eles desempenhem o seu papel de forma diferente. A forma como os gerentes

e a equipe do projeto executam as suas tarefas por meio de mudanças organizacionais e culturais muda (MANSUR, 2007).

Um dos altos executivos da *American Greetings Jeff Weiss* considera que o escritório de projetos oferece a estrutura, a disciplina e um roteiro para cada projeto, com o objetivo de alcançarem-se os resultados estabelecidos (KERZNER, 2006).

Para Dinsmore (1999), esses locais clássicos de gerenciamento de projetos podem ser denominados de escritório de projetos, mesmo que difiram em seus conceitos. O mesmo autor afirma que esse “lar”¹³ para a gerência de projetos pode ser:

- um *autonomaous project team* (APT) - uma equipe de projeto autônoma;
- um *project support office* (PSO) - escritório de apoio a projetos;
- um *project manangement center of excellence* (PMCOE) - centro de excelência em gerenciamento de projetos;
- um *program manangement office* (PMO) - superintendência de projetos;
- ou um *chief project officer* (CPO) - principal executivo do projeto.

O escritório de projetos denominado APT é utilizado em empresas com pouca experiência em gestão de projetos, nas quais o gerenciamento está dentro do próprio projeto e este não tem necessidade de fazer interface com o restante da organização. Sua equipe é composta de um gerente do projeto e pessoas para o apoio técnico e administrativo, sendo os custos dessa equipe alocados no próprio projeto. A APT tem como atribuição realizar todos os gerenciamentos das áreas de conhecimento, ou seja, realizar o projeto em toda sua integridade. O sucesso desse tipo de escritório é de responsabilidade do gerente de projetos, que tem que ser experiente e saber selecionar corretamente as pessoas e os procedimentos para o gerenciamento do projeto sob sua responsabilidade. Outro fator de sucesso é a existência de um patrocinador com poder e trâmite dentro da organização.

O PSO é aplicável nas organizações com muitos projetos, em que os gerentes de projetos são fortes, a disseminação de gestão de projetos faz parte da cultura e a documentação de apoio e de rastreamento é uma forte necessidade. Esse tipo de escritório opera em uma

¹³ Dinsmore (1999) refere-se à estrutura organizacional, que apóia, coordena ou gerencia os projetos de uma organização de “LARES” para o gerenciamento de projetos.

estrutura matricial tendo como essência o desenvolvimento do pessoal responsável por fornecer as ferramentas e informações necessárias ao efetivo gerenciamento do prazo e custo com os recursos envolvidos, tanto com *hardware*, *software*, como com o pessoal alocado nos projetos. Nas suas principais atribuições, inclui: fornecer apoio técnico e administrativo; ferramentas de gestão de projetos; acompanhamento, preparação e administração de contratos; medidas de avaliação do projeto; gerenciamento da documentação; assessoria para o planejamento, programação e mudanças de escopo; gerenciamento de custos; acompanhamento dos ativos; e auditoria da situação do projeto. Os fatores de sucesso desse tipo de escritório residem na atuação do gerente de projetos, nos recursos técnicos de boa qualidade, na escolha da metodologia aplicada, nas interfaces e formas de comunicação do escritório e na competência das pessoas que compõem o PSO.

O PMCOE é um escritório missionário da gestão de projetos, sendo a estrutura mais adequada de escritório para corporações com responsabilidades globais, para organizações com projetos de diversas naturezas e aquelas que preferem uma abordagem *soft* para influenciar a cultura na empresa. Seus custos aparecem como *overhead*, não sendo alocada nos projetos. Para o funcionamento desse tipo de escritório, fazem-se necessários: um patrocínio, ou seja, uma grande ressonância, e apoio da alta gerência; liderança em termos de conhecimento e capacidade de gerenciar projetos e influenciar *stakeholders*; valor agregado refletido para o gerenciamento de projetos; desenvolvimento dos envolvidos com os projetos; e para manter credibilidade, ser *expert* em gestão de projetos. Espera-se que o PMCOE dissemine a idéia de gestão de projetos na organização, converta os incrédulos e capacite em gestão de projetos os aliados. Ele é o responsável pela padronização dos processos, pelos treinamentos, pela definição e padronização da metodologia e da ferramenta adotada, pela divulgação de informações por meio de relatórios e por efetuar o *benchmarking*¹⁴ do estado-da-arte.

A responsabilidade da efetividade e do sucesso dos projetos nesses três tipos de escritório (APT, PSO e PMCOE) reside no gerente de projetos; os escritórios funcionam como

¹⁴ “*Benchmarking* é a prática de ser humilde o suficiente para admitir que alguém é melhor em algo e ser sensato o suficiente para aprender como alcançá-lo e superá-lo” (Björn Andersen) <http://www.portalbmk.org.br/publico/conceito.php>.

orientadores, capacitadores, disseminadores e ponto de apoio ao gerenciamento de projetos da organização em que estiverem inseridos.

O PMO tem o *status* de superintendência de projetos, pois gerencia e é responsável pelos resultados e sucesso dos projetos prioritários e apoio aos gerentes dos outros projetos executados na organização em que estiver inserido. Por isto, dependendo da situação, compreende funções do PMCOE e do PSO. Esse tipo de escritório é aplicável quando a organização já está aculturada e madura em relação ao gerenciamento de projetos e quando o gerenciamento corporativo tenha se comprometido a gerenciar empreendimentos por projetos prioritários. As principais atribuições do PMO incluem: designação de gerentes e recursos; seleção, desenvolvimento e coordenação dos gerentes de projetos; priorização e alinhamento dos projetos com as estratégias da organização; elaboração de relatórios; responsabilização pela metodologia e pelos processos do gerenciamento de projetos; gerenciamento de mudança de processos humanos.

Por último, Dinsmore apresenta como um tipo de “lar” para o gerenciamento de projetos o CPO, ou seja, o principal executivo de projetos que realizará a supervisão de alto nível de um elevado número de projetos e programas prioritários. Ele é o facilitador do processo de gestão de projetos. A escolha por esse tipo de guardião do gerenciamento de projetos acontece em organizações voltadas para empreendimentos com o desafio de coordenar, às vezes, milhares de projetos complexos e interfuncionais, sendo essas variáveis muito complexas para os outros tipos de projetos descritos anteriormente. Esse facilitador tem que ser um executivo politicamente amadurecido, *expert* em projetos e sistemas. Terá como responsabilidade o cuidado e a alimentação do *portfólio* de projetos desde a fase de iniciação até a fase de encerramento. Às suas atribuições podem-se incluir ainda: envolvimento nas decisões de negócio, planejamento estratégico, estabelecimento e priorização de recursos, supervisão da progressão, conscientização e capacitação, avaliações periódicas e tomada de decisões, facilitação e mentoraç o no que diz respeito aos projetos da organiza o em que estiver inserido. Em algumas organiza oes o CPO supervisiona o PMCOE. Em uma organiza o funcional que precisa migrar para uma abordagem empresarial, ele funciona como aquele que estabelece novos canais de comunica o a partir de um escrit rio de gerenciamento de projetos matricial. Por  ltimo, pode tamb m estabelecer um PMCOE virtual.

Segundo Kerzner (2006), existem três tipos de escritório de projetos: escritório de projetos funcional, escritório de projetos de grupo de clientes e escritório de projetos corporativos.

O escritório de projetos funcional é utilizado em uma área funcional da organização, tendo como principal responsabilidade a gestão de um conjunto crítico de recursos.

O escritório de projetos de grupo de clientes tem como objetivo melhorar a gestão e a comunicação com os clientes. Ele agrupa projetos e clientes comuns, podendo com isto existir vários escritórios desse nível ao mesmo tempo e podendo, também, existir como temporários. Esse escritório atua como uma organização dentro da organização.

No caso do escritório de projetos corporativos, é o que atende a toda a corporação com o foco nas questões estratégicas e corporativas. Esse escritório é mais comum nos dias de hoje, dando sustentação à empresa de forma global. Kerzner (2006) descreve vários exemplos de melhores práticas em empresas de diversos portes, em que afirma que podem existir diversas variáveis de conceitos de escritórios de projetos e que estes podem localizar-se em qualquer parte da organização, segundo a estrutura usada para o gerenciamento de projetos.

Prado (2004) reforça que um PMO pode se adequar a qualquer estrutura organizacional e que sua posição no organograma irá depender da estrutura de gerenciamento de projetos utilizada. O mesmo autor apresenta dois tipos de variações de escritório de projetos: o corporativo e o setorial, sendo o primeiro mais apropriado para empresas que executam os projetos oriundos do planejamento estratégico corporativo e para órgãos do governo. Esse tipo de escritório estaria ligado diretamente à alta administração. O segundo localiza-se em um departamento ou diretoria onde muitos projetos estejam sendo executados.

Pode-se encontrar diversas denominações para essas unidades de apoio ao gerenciamento de projetos. As funções e o tipo de PMO materializam-se de várias formas de acordo com as necessidades, maturidade e cultura da organização em relação à gestão de projetos e, ainda, com a quantidade e complexidade dos projetos nela existentes. E, também, esses escritórios podem apresentar formas híbridas, incorporando funções de outro escritório e combinando-os em uma única função.

Outro formato que o PMO está assumindo é o virtual. Conforme Vargas (2002), trata-se de um escritório implantado em ambiente de rede, portal virtual, para apoiar projetos com equipes espalhadas geograficamente. Funciona sem espaço pré-definido para o trabalho. Permite à equipe de gerenciamento de projetos o trabalho distribuído, porém com resultados integrados. Sua base de sustentação é uma forte infra-estrutura de tecnologia da informação e comunicação. O escritório de projetos virtual objetiva ser um centro de apoio à equipe de projetos; fornecer ambiente de discussões entre a equipe e o cliente; representar o repositório de informações do projeto; e permitir o trabalho fisicamente distribuído.

A estrutura organizacional para a implantação de um PMO virtual, em termos de infra-estrutura, inclui rede local (*lan, wan, wireless*, acesso *internet*), portabilidade (*notebooks*, celulares), sistema de telefonia, banco de dados integrados e acesso remoto a dados. Em termos de cultura e organização, encontra dificuldades e resistência em organizações funcionais e matriciais leves. Entre seus benefícios, pode-se citar: redução de custos; mais velocidade nos processos decisórios; permite o gerenciamento em ambientes mais complexos que o modelo tradicional; e facilita quando há diversidade geográfica e na disponibilidade de recursos.

O PMO virtual diferencia-se dos outros modelos no que diz respeito à estrutura organizacional, formação de equipe e atribuições. As principais diferenças entre ele e um PMO tradicional podem ser verificadas na QUADRO 7.

Vargas (2002) apresenta, ainda, a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) para avaliação de *portfólio* de projetos; enfoque mais estratégico ampliando o leque do tradicional controle de cronograma e custos; desmistificação de que o PMO é a “tábua de salvação”; e a possível vinda do *Project Governance*, como tendências futuras dos PMOs.

Nesse panorama, percebe-se que o PMO terá seu conjunto de funções determinado de acordo com o modelo de escritório adotado. Torna-se importante destacar que para o sucesso da implantação é fundamental a definição clara das atribuições do PMO e o apoio da alta administração. E, ainda, que um PMO será implantado para servir às necessidades de gestão de projetos da organização.

QUADRO 7
PMO tradicional *versus* PMO virtual

Tradicional	Virtual
Recursos colocados.	Recursos distribuídos, conectados tecnicamente.
Trabalho serial e seqüencial.	Trabalho paralelo.
Discussões face a face.	Discussões eletronicamente controladas.
Troca de papéis.	Troca de documentos eletrônicos.
Informações distribuídas.	Informações globalizadas.
Armazenamento local de informações.	Armazenamento global de informações.
Baseado em poder.	Baseado em resultados e confiança.
Presença marcante de hierarquia.	Menos hierarquia e mais trabalho em rede.
Local físico é indispensável.	Meio de comunicação e tecnologia são indispensáveis.
Equipe formalmente restrita à esfera da organização.	Pode contemplar outras empresas, outros elementos da cadeia logística do projeto.
Equipe trabalha com proximidade.	Equipe não precisa estar concentrada fisicamente.
Menos resistência à implementação.	Mais resistência devido à quebra na estrutura de comunicação vigente.

Fonte: Vargas (2002).

6.3 Atribuições e benefícios do escritório de projetos

Para desempenhar suas funções, o escritório de projetos exerce atribuições que resulta em benefícios variados, de acordo com a organização em que está inserido e com a natureza, quantidade e grau de complexidade dos projetos que irá apoiar (DINSMORE, 1999).

Segundo Kerzner (2006), à medida que as empresas adquirem mais experiências em gestão de projetos e as melhores práticas começam a desenvolver, responsabilidades e funções adicionais começam a ser atribuídas ao escritório de projetos.

Essas atribuições, afirma Valeriano (2001), irão variar conforme a autoridade que for dada ao PMO e de acordo com o grupo a ser atendido, indo desde o estágio inicial do gerenciamento de projetos até o avançado.

No sub-capítulo anterior, relataram-se diversas atribuições dos PMOs, percebendo-se que se materializavam de acordo com o ambiente em que o escritório era implementado. Porém, pode-se destacar mais um elevado número de atribuições além das apresentadas.

Prado (2004) sugere como funções do PMO: assessoria à alta administração e aos gerentes de projetos; auxílio no estabelecimento da carreira e de políticas salariais para gerentes de projetos; elaboração de relatórios, gráficos e fornecimento de informações da situação de progresso dos projetos; realização de projeções e tendências; e envolvimento com outros setores para influenciar e obter serviços, padronizar, escolher metodologias, ferramentas e *softwares*, garantir a qualidade do projeto, ser guardião das melhores práticas, gerenciar a comunicação e praticar a gerência à vista. Esse autor acrescenta a função de auditoria, ou seja, o escritório efetua fiscalização e auditoria dos projetos executados pelos gerentes de projetos e dos documentos produzidos, propostas e outros; e de coordenador do comitê diretivo (câmara ou *sterring committe*)¹⁵, cujo PMO será o líder das reuniões.

As funções são relacionadas por Valeriano (2001) de acordo com estágios: inicial, intermediário e elevado e com o nível de autoridade do escritório. Acrescenta as atribuições de consultoria interna sobre gerenciamento de projetos, o levantamento e arquivo de “lições aprendidas”, identificação de conflitos e recomendações de soluções e de celeiro de gerentes de projetos.

No PMI (2004) encontram-se todas essas atribuições e responsabilidades de um PMO, destacando-se que ele se concentra no planejamento, na priorização e na execução de projetos e subprojetos, vincula os projetos aos objetivos estratégicos, fornece apoio e toma decisões de acordo com a autoridade recebida.

O escritório de projetos agora está a serviço da corporação e foi se transformando em um centro da corporação para controle de propriedade intelectual em gestão de projetos (KERZNER, 2006). Conclui-se que o escritório de projetos do século XXI tem a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual no que diz respeito à gestão de projetos e de sustentar o planejamento estratégico, oferecendo estrutura e disciplina para completar o trabalho que precisa ser feito (KERZNER, 2006).

¹⁵ Utiliza a estrutura de um comitê, quando a empresa tem diversos projetos com envolvimento de diversos departamentos e com gerente de projeto com pouca autoridade. As estruturas geralmente são matriciais fracas ou balanceadas. O comitê será usado para chegar a um consenso, sem desgastes (PRADO, 1999).

À medida que o PMO for evoluindo no desempenho de suas funções e adquirindo experiência, começam a aparecer seus benefícios, que vão se tornando cada vez mais valiosos para a organização (DINSMORE, 1999).

Durante os últimos anos, os benefícios com a utilização de um escritório de projetos tornaram-se evidentes. Kerzner (2006, p.269) apresenta como benefícios de um PMO:

- padronização de operações;
- decisões baseadas na corporação como um todo, melhor capacidade de planejamento e alocação de recursos;
- acesso mais rápido a informações de melhor qualidade;
- eliminação ou redução de redutos individuais na empresa;
- operações mais eficientes e eficazes;
- diminuição da necessidade de reestruturação e do número de reuniões;
- visão mais realista para previsões do trabalho e desenvolvimento de futuros gerentes gerais.

Segundo Valeriano (2001), os benefícios do escritório vão aumentando à medida que os resultados e casos de sucesso no gerenciamento de projetos vão se apresentando. O mesmo autor destaca os seguintes benefícios: projetos mais alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, disseminação e expansão do profissionalismo e da cultura em gestão de projetos, distribuição dos recursos equilibrada, padronização de tratamento perante as partes interessadas e a utilização e aperfeiçoamento de métodos e padrões de gerenciamento.

Os principais benefícios a serem atingidos com a implementação do escritório de projetos são: alinhamento dos projetos com as metas e objetivos organizacionais; redução dos custos dos projetos pela diminuição do retrabalho; melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços gerados pelos projetos; cumprimento dos prazos, custos e requisitos de negócio; e aumento da satisfação dos clientes¹⁶.

Um benefício esperado com a implantação de um PMO é o aumento da quantidade de projetos finalizados com sucesso, independentemente de seu posicionamento estratégico (MANSUR, 2007). O mesmo autor ainda destaca o endereçamento de forma organizada,

¹⁶ Retirado do *site* <http://www.path.com.br/escritorio.html>, Escritório de projetos: um novo conceito de gestão de projetos. Path Tecnologia em Tempo Real. Acessado em 25/11/2007.

orquestrada e coerente com as oportunidades do mercado, de redução dos custos, de otimização da cadeia produtiva estendida e de melhoria da qualidade dos produtos no mercado, que esses escritórios permitem às organizações.

Dessa forma, para poder-se dizer sobre os benefícios de um escritório de projetos há de se verificar em que estrutura ele se insere, quais as atribuições a ele determinadas e ainda quais os resultados apurados e se eles condizem com as premissas estabelecidas no ato da implantação desse escritório.

6.4 Equipe do PMO

Na equipe de um PMO encontram-se especialidades e funções heterogêneas formando, na maioria dos casos, uma equipe multidisciplinar conforme sejam as funções desse escritório. Nessa equipe poderão estar incluídos um *controller*, diversos níveis de gerência, técnicos administrativos, especialistas no negócio, na metodologia de gerenciamento de projetos e em *softwares* e outros especialistas como em comunicação, em processos, etc. (PRADO, 2004).

Um escritório maior, com diversidades e complexidades de gerenciamento de projetos irá exigir, também, a existência de funções administrativas, tais como uma secretária. As funções intrínsecas ao gerenciamento de projetos podem ser exercidas por uma única ou por diversas pessoas, podendo uma pessoa exercer mais de uma atividade.

No que diz respeito à equipe de monitoramento, esta deverá dar suporte aos gerentes de projeto em todo o seu processo de execução, auxiliando e monitorando as funções de acordo com sua especialidade. Para Porto e Silveira (2006), entre as responsabilidades destacam-se: atualização das informações; atuação como agente facilitador no processo de negociação; produção de relatórios periódicos de monitoramento; antecipação de problemas auxiliando nas medidas preventivas como contingência; acionamento das autoridades responsáveis, caso necessário, para tomada de decisões.

Mansur (2007) acredita que um PMO deve ter na sua equipe profissionais especialistas na metodologia, nas ferramentas utilizadas, banco de dados, linguagem, com muita

experiência no negócio e gerenciamento de projetos e, quando possível, já ter exercido com sucesso a função de gerente de projetos.

Quanto à função de gerente de projeto, Porto e Silveira (2006) comentam que cada projeto deverá ter uma pessoa responsável. A qualidade desse profissional é fundamental para o sucesso dos projetos e suas responsabilidades deverão ser definidas sem ambigüidades. Entre essas responsabilidades incluem-se: planejamento, elaboração de informações, controle físico e financeiro, identificação de riscos, integração e motivação de pessoas, equipes e órgãos, negociação de recursos necessários e avaliação e disseminação dos resultados.

A interação entre o gerente de projeto e a equipe de monitoramento deve ser constante. Deverão trocar experiências, cobrar resultados, efetuar o reconhecimento à execução dos trabalhos para produzirem respostas rápidas e garantirem o sucesso do gerenciamento do projeto.

Essa equipe de gerenciamento de projetos compõe o escritório de projetos ou é apoiada por ele, variando conforme seja o modelo adotado e a estrutura organizacional em que ele estiver inserido.

6.5 Como implementar um PMO

A implantação de um escritório de projetos segue um processo lógico no qual irão se definindo os seguintes componentes: missão, visão, estratégias, objetivos, produtos, serviços, patrocinador, clientes e usuários e *stakeholders*. Para habilitação dos primeiros passos da implantação do escritório, essas definições são necessárias, além da comunicação e do entendimento desses componentes (MANSUR, 2007).

A implementação de um PMO deve se fazer por meio da definição formal, de forma transparente, dispondo sobre como a organização entende seu papel e suas atribuições. Devem ser esclarecidos quais são os motivos e expectativas para a sua implantação e as metas de obtenção de ganhos de produtividade a partir da implementação dessa estrutura.

O sucesso da implementação está diretamente relacionado com a definição, a adoção e o suporte do PMO pela alta administração da empresa. Os principais desafios, segundo Crawford (*apud* MANSUR, 2007), são a constância de propósito; a gestão coerente do conhecimento; a apresentação de resultados de curto prazo; o efetivo gerenciamento e a escolha das lideranças; e a disseminação de um pensamento sistêmico e detalhado.

Para Dinsmore (1999), os desafios em comum na implementação de qualquer tipo de escritório de projetos são: planejamento bem elaborado; a escolha de *hardware*, *software* e interconectividade que atendam às necessidades previstas no planejamento; a aplicação de uma metodologia que detalhe claramente as etapas a serem seguidas para o desenvolvimento e a implementação de projetos; e, por último, a necessidade de assegurar-se que os interessados e as opiniões de todos os participantes ligados ao projeto sejam ouvidas e consideradas.

Mansur (2007) assevera que a implementação deverá ser feita em etapas que determinarão o sucesso ou o fracasso do PMO, a saber:

- Etapa de iniciação: definição da estrutura lógica, atribuições e atividades, papéis e responsabilidades. Identificação dos problemas e das necessidades de curto, médio e longo prazos. Avaliação das habilidades, desenvolvimento e aprovação do planejamento da evolução do escritório de projetos.
- Etapa de crescimento intenso: obtenção de resultados e endereçamento das atividades e necessidades de treinamento, *coaching*, desenvolvimento e comunicação das normas e padrões.
- Etapa de controle e integração: soluções de médio e longo prazos, cujo resultado final é a melhoria e a otimização dos processos e recursos. Tem como fator de sucesso a condução da mudança organizacional, conteúdo programático adequado dos treinamentos e a consolidação das métricas (devem ser relevantes, mensuráveis e realistas).
- Etapa da maturidade: evolução contínua das práticas a partir do aprendizado com as experiências anteriores e com o mercado. Nesse momento, o escritório de projetos já alcançou a excelência operacional e o caminho a seguir é melhorar, otimizar, evoluir e crescer.

Para Valeriano (2001), a instalação de um escritório de projetos passa por quatro fases. A fase do projeto, na qual a implantação de um PMO deve ser objeto de um de projeto específico; a fase de implantação propriamente dita; a fase de implementação que inclui o acultramento da gestão de projetos dentro da organização; a fase de melhoria contínua, que inclui a documentação das melhores práticas e as lições aprendidas como insumos para tomadas de decisões de mudanças.

Deve-se levar em consideração que a implantação de um PMO precisará de muito apoio da alta administração, de dedicação dos membros da equipe e dos gerentes de projetos e da compreensão da organização na sua fase inicial.

O PMO precisa ser “vendido” com eficiência, por isto um fator de extrema importância é a divulgação a partir de uma comunicação sistemática e persistente. Seu sucesso está relacionado com a excelência e a qualidade do tratamento dado aos projetos e à organização como um todo e com a metodologia e o sistema de informações adotado por esse escritório (VALERIANO, 2001).

Vargas (2002) encontrou cinco erros básicos e cinco acertos na implementação de um escritório de projetos. Os erros consistem em: acreditar que implementar um PMO é instalar um *software*; não buscar apoio do alto executivo, acreditando ser o trabalho do escritório meramente técnico; implantar, criando um ambiente de fiscalização e não um ambiente de colaboração e apoio; seguir a moda do “todo mundo está fazendo...”; querer implementar a solução em todas as áreas de uma vez.

Em relação aos acertos, o autor cita: investir pesado na mudança de cultura; criar um ambiente de colaboração e de ganhos para todos; criar o padrão de trabalho a ser utilizado, buscar o alinhamento estratégico dos projetos com os objetivos da organização; e romper o paradigma do imediatismo (aceitar que os resultados não são tão diretos e instantâneos).

Para a efetiva implementação, o PMO deverá enfrentar vários desafios dos quais se destaca a luta para vencer a descentralização, conseguir a aceitação da metodologia adotada e, principalmente, nunca desistir (VARGAS, 2002).

7 METODOLOGIA APLICADA

O objetivo do presente capítulo é apresentar a metodologia, as técnicas e instrumentos utilizados para a realização da pesquisa deste trabalho monográfico. Pesquisa, palavra correlata de investigação, é “um trabalho empreendido metodologicamente, quando surge um problema, para o qual se procura a solução adequada” (SALOMON, 1974, p.137).

Quando se quer desenvolver uma investigação, torna-se indispensável determinar o tipo de pesquisa que se seguirá. No caso deste estudo, optou-se pelas técnicas exploratória e qualitativa. Exploratória porque, não obstante haver publicações sobre o tema reforma de Minas Gerais, é raro encontrar estudos para diagnóstico de implantação de PMO desenvolvido com enfoque na área pública, principalmente no que diz respeito à experiência de Minas Gerais; descritiva por concentrar a revisão bibliográfica nos termos ligados à gestão de projetos via PMO e ao poder público.

O tipo qualitativo, na opinião de Fleury (*apud* SANTOS *et al.*, 2007), apresenta a vantagem de compreensão da complexidade e do processo do fenômeno estudado e pode ser aplicado por meio de variadas técnicas de coleta e análises de dados, tais como entrevista em profundidade (clínica); entrevista em grupo; jogos de dinâmicas de grupo; técnicas projetivas (colagem personificação); observação; análise documental (abrangendo documentos, relatórios manuais de pessoal, organogramas, jornais, legislação, etc.); e análise de conteúdo.

Para Salomon (1974), as técnicas exploratórias são as que melhor definem o problema, classificam os fatos e variáveis e descrevem comportamentos de fenômenos. Neste caso utiliza-se de subsídios, literatura corrente ou obras de autores modernos. Esse tipo de pesquisa pode ocorrer concomitante a outras pesquisas para colher informações prévias acerca do problema, da hipótese e dos métodos.

Cabe ressaltar que não foram encontrados trabalhos científicos sobre este mesmo tema (implantação de um PMO na administração pública no estado de Minas Gerais) e, portanto, talvez fosse possível apelar para seu ineditismo. No entanto, nesse contexto este trabalho

afirma seu caráter exploratório, uma vez que o seu direcionamento para o setor público se insere em um panorama diferenciado e altamente pertinente, dada a adoção de um escritório de projetos para o gerenciamento dos projetos estruturadores neste momento de mudanças que vem ocorrendo no estado de Minas Gerais.

Utilizou-se, no primeiro momento, da pesquisa exploratória, da qual se obtiveram os insumos para o subcapítulo 4.3; no segundo momento, aplicou-se uma pesquisa qualitativa, adotando-se entrevista para coleta de dados complementares.

O universo da pesquisa se restringiu à superintendência central GERAES, onde está centrada toda a metodologia e atuação de gestão de projetos no que diz respeito a um PMO.

No intuito de conseguir as informações necessárias à resposta do problema proposto neste trabalho, foi necessário construir um instrumento de coleta de dados que foi aplicado pelo próprio pesquisador no universo de quatro entrevistados e que contou com a participação de: um superintendente da SCGERAES, um diretor da diretoria de alocação das ações e recursos do estado, um técnico do escritório que faz parte da equipe desde o início da implantação e um técnico do escritório que monitora os projetos estruturadores da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF/MG).

Foi encaminhada mensagem via *e-mail* convidando os entrevistados a colaborarem para a pesquisa, no qual marcariam o local e a data. As entrevistas foram presenciais, realizadas individualmente, com duração de 1h30m, utilizando-se as técnicas de anotações e gravação das respostas autorizada pelos entrevistados.

7.1 Estudo de caso

7.1.1 Aspectos organizacionais

Até o ano de 2003 a administração pública de Minas Gerais não contava com um gerenciamento ou acompanhamento dos projetos por meio da aplicação de metodologias de gestão de projetos. Conforme o entrevistado C, “não havia monitoramento, o

acompanhamento era só de execução física e financeira dentro de um sistema informatizado.” Não havia cobrança de atingimento de metas.

O processo de acompanhamento era menos detalhado, é como é com os projetos associados hoje, a superintendência central de planejamento e programação orçamentária (SCPPO) informa os limites orçamentários aos órgãos e estes adaptam suas metas aos limites que já são colocados. O monitoramento é mensal, sem preocupação com a execução, cobram dos órgãos que insiram as informações no SIGPLAN, até mesmo para liberação de cotas. No sistema eles vêem se estão sendo cumpridas as metas, sem nenhuma metodologia de GP. Se não cumprirem a meta eles não vão perguntar o porquê, não entram no mérito (Entrevistado A).

A adoção de uma metodologia de gestão de projetos com uma estrutura organizacional composta de um escritório de projetos, a partir de 2003, contou com o total apoio, respaldo e legitimação da alta administração de onde partiu a idéia. Para o entrevistado B, “o estado sai do viés ideológico para o gerencial”. Formato:

O apoio e respaldo da alta administração é total, uma vez que a idéia veio da alta administração do governo. A cúpula sempre demanda informações do GERAES. O GERAES é a fonte de informações sobre o ritmo do estado do ponto de vista dos programas estaduais (Entrevistado B).

A estrutura em funcionamento para lidar com o gerenciamento dos projetos, no qual está inserido o escritório de projetos, é claramente a matricial na modalidade balanceada a partir dos recursos de linhas. “O escritório de projetos (UAGP) sempre esteve dentro de uma estrutura matricial balanceada.” (entrevistados A e B). De acordo com a literatura pesquisada, essa estrutura permite eficiência no gerenciamento de projetos e é uma das que melhor compreendem o escritório de projetos, porém apresenta problemas quanto ao comando dos projetos e quanto ao tempo de amadurecimento na nova forma de trabalhar.

Ainda na literatura, nessas organizações o gerenciamento de projetos representa uma mudança muito significativa e exige substancial investimento em tempo, recursos e treinamentos para incutir a cultura e mentalidade “projetizada”.

A estrutura organizacional para gestão de projetos em Minas Gerais foi montada e institucionalizada por meio de Decretos descritos no subcapítulo 4.3 e se apóia em: um gerente executivo, um gerente adjunto - responsáveis pelas ações - comitê e uma unidade de apoio ao gerenciamento de projetos (PMO) a qual foi formalizada com a criação de uma

diretoria que com a evolução ganhou o *status* de superintendência composta de uma diretoria.

Essa estrutura organizacional de execução do projeto, na maioria das empresas, é composta pelo gerente do projeto; equipe do projeto; e pessoal de apoio. Entre elas, o escritório de projetos (PMO) - afirma Dinsmore (1999) - é a chave para assegurar que todos os processos de gerenciamento de projetos sejam aplicados com eficácia e eficiência em toda a organização, garantindo-se, assim, o sucesso da execução e resultados dos projetos.

Entre os principais aspectos que motivaram a implantação do escritório de projetos no estado de Minas Gerais, pode-se citar, a partir das entrevistas realizadas:

- a tendência internacional e natural de política de reforma do estado;
- a urgência de controlar a despesa e a qualidade dos gastos públicos;
- a necessidade de alinhar planejamento, orçamento e gestão;
- a adoção de uma gestão estratégica com a criação de uma carteira de projetos;
- a determinação pela alta administração de aplicação de uma metodologia de gestão de projetos;
- a necessidade de organizar as informações para tomada de decisões e de alocar e contingenciar os recursos de forma estratégica.

O escritório de projetos no governo de Minas recebeu a nomenclatura UAGP como forma inicial de divulgação da idéia de um escritório de projeto. A sigla foi adotada substituindo a sigla PMO, uma vez que se optou por não utilizar linguagem estrangeira. A UAGP é que dá concepção de escritório de projetos como estratégia e hierarquicamente se encontra no nível estratégico. Pode-se dizer que é o nome fantasia do escritório de projetos.

No início surgiu um setor para monitorar os projetos estruturadores aí foi criada a UAGP. Quando nasceu tinha a SUCEP, com duas diretorias, incluindo a diretoria monitoramento GERAES. Essa diretoria é que era o escritório de projetos, o PMO do estado de Minas Gerais. Com a lei delegada de 2007, mudou, a 1ª diretoria foi para a SCPPO e o GERAES ganha o *status* de superintendência com uma diretoria central de alocação dos recursos e ações do estado – DCAERA (Entrevistado A).

A nomenclatura oficial, concebida para denominar o escritório de projetos como uma unidade, o qual se fez constar do organograma, foi, no primeiro momento, diretoria de monitoramento GERAES e a partir de 2007 superintendência central GERAES. O

GERAES é a unidade que executa e aplica a metodologia de gerenciamento de projetos, podendo-se dizer que é a razão social do escritório de projetos do estado de Minas Gerais.

UAGP é exatamente o PMO, é um nome informal, não será encontrado formalmente. Em vez de usar PMO, falava-se UAGP. GERAES é a nomenclatura assumida para o escritório de projetos por ser o programa e a política de carteira de projetos e de gerenciamento dos mesmos. Assumiram esta nomenclatura para unir política e prática de gerenciamento de projetos (Entrevistado B).

UAGP e GERAES são a mesma coisa. Para dar a concepção de escritório de projetos, a consultoria queria chamar de PMO, porém a alta administração não consentiu em colocar nomes na língua estrangeira e solicitou a escolha de outro nome, aí veio a UAGP, para criar uma estrutura que não é formal, mas tem um papel estratégico. Hierarquicamente, o PMO está na estratégica servindo à alta administração, é de apoio estratégico, mas dentro do organograma formal é o GERAES. UAGP é o nome fantasia do escritório de projetos (Entrevistado D).

O grau de autoridade do GERAES, nessa estrutura, varia de órgão para órgão. O escritório tem que manter flexibilidade por causa das especificidades do serviço público, cabendo-lhe o papel de influenciar, uma vez que a grande maioria dos gerentes de projetos é o próprio secretário daquele órgão.

Cabe ao escritório auxiliar, orientar, ajudar a transformar o conhecimento técnico dos gerentes de projetos (que conhecem o negócio) na metodologia de gestão de projetos para o acompanhamento e garantia de uma execução dos projetos com sucesso.

7.1.2 Stakeholders (interessados)

O governo de Minas conta com o modelo de governança para o monitoramento dos resultados finalísticos e da gestão dos gastos, para a análise estratégica da carteira de projetos, para a alocação de empreendedores públicos e para apoio na implementação das ações estratégicas. Esse modelo é composto de três equipes: GERAES, EpR e superintendência central de modernização institucional (SUMIN).

Essas equipes acompanham todas as áreas de resultado, sendo o EpR e a SUMIN *stakeholders* do GERAES, que é o repositório das informações que servem de insumos para as outras equipes.

O EpR gerencia o plano de ação elaborado e alimentado pelo GERAES, acompanhando a resolução das principais dificuldades/oportunidades advindas das discussões dos comitês de resultados, e apresenta os resultados para o vice-governador. É também de responsabilidade do EpR o acompanhamento dos indicadores finalísticos e de projeto.

À SUMIN cabe a responsabilidade pelo monitoramento das Agendas Setoriais e do Acordo de Resultados. As agendas são compostas das ações que constituem gargalos ou premissas à execução das atividades das secretarias e, em especial, à execução dos projetos estruturadores.

O GERAES ainda conta com os seguintes *stakeholders*: os gerentes executivos e adjuntos dos projetos estruturadores, os secretários de estado, a Secretaria de Governo (SEGOV), os dirigentes da SEPLAG, os superintendentes de planejamento gestão e finanças (SPGF), a AUGE, a comunicação do governo, o vice-governador, o governador e a sociedade.

Pode-se salientar, ainda, como *stakeholders*, os outros estados, que vêm buscar com o GERAES a experiência de Minas Gerais como forma de *benchmark* para implantação da mesma sistemática em sua administração.

Na literatura pesquisada o envolvimento, o alinhamento e a opinião dos *stakeholders* são fatores-chave e influenciam no resultado dos projetos. O escritório tem que analisar quem são os interessados e quais são seus interesses para introduzir a abordagem do gerenciamento de projetos, indo ao encontro dos interesses e preocupações de todos os *stakeholders*.

7.1.3 Implantação do escritório de projetos

A implantação do GERAES iniciou-se com a definição da carteira de projetos, elaboração do PPAG, montagem da equipe e criação da estrutura. Contou com o apoio de uma consultoria que foi concomitantemente montando a infra-estrutura, capacitando, aplicando e adaptando a metodologia. Não constituiu um planejamento ou projeto, foram aprendendo fazendo por meio da experiência. Os técnicos do escritório foram capacitados e começaram a trabalhar em dupla com um consultor.

Em meados de 2003 começou a construir o PPAG de 2004_2007 que iniciou com a definição da carteira de projetos, montagem da equipe, criação da estrutura. No início a equipe trabalhou com um parceiro do INDG (um técnico, um consultor), quando eles saíram a equipe passou a trabalhar em dupla (dois técnicos) - (Entrevistado B)

Foi a partir da consultoria. Os gerentes eram a maioria secretários, eles já estavam por dentro da estratégia. Teve capacitação para os gerentes executivos e adjuntos e para os técnicos do GERAES, dois dias de capacitação na metodologia adotada (Entrevistado D).

O *benchmark* não foi possível por não existir à época nenhum setor da administração pública que estivesse implantado, estruturado e trabalhasse com a metodologia que Minas havia adotado, porém a consultoria contratada incluía em seus trabalhos experiências de empresas privadas com as melhores práticas e lições aprendidas, o que subsidiou a implantação em uma administração pública.

Segundo os autores pesquisados neste trabalho, a forma de implementação depende do tipo de escritório de projetos e o planejamento é o alicerce para se fazer qualquer PMO funcionar. Para Dinsmore (1999), pode-se encontrar alguns pontos em comum para a implementação das diferentes formas de PMO: a utilização de *hardware*, *software* e interconectividade; a adoção de uma metodologia; descrição dos procedimentos; e desenvolvimento de um plano detalhado dos *stakeholders*.

Não houve *benchmarking* em outros governos porque não havia. Houve em empresas privadas. A estratégia foi a realização de uma reunião com a alta administração dos órgãos (secretários e gerentes executivos dos projetos, que já estavam denominados e empossados), onde foi repassada a idéia do que se pretendia, a metodologia que iria ser usada (reuniões mensais para acompanhamento dos projetos), para informar que existiria uma estrutura para fazer este acompanhamento, para informar que a partir do próximo mês já haveria a 1ª reunião de acompanhamento (Entrevistado A).

Entre as estratégias de implementação do GERAES, pode-se citar com base nas entrevistas realizadas:

- envolvimento da alta administração dos órgãos detentores de projetos estruturadores desde o início das discussões da idéia;
- reunião com a alta administração e gerentes de projetos para repasse de informações, da idéia e da visão global de como seria o gerenciamento dos projetos estruturadores e da existência de uma unidade para acompanhar a execução;
- reunião com os envolvidos nos projetos para elaboração do plano de projeto;

- capacitação dos gerentes executivos e adjuntos dos projetos estruturadores, dentro da metodologia adotada.

7.1.4 Alinhamento dos projetos

A carteira dos projetos estruturadores foi composta de projetos selecionados, conforme descrito no subcapítulo 4.1, de forma a transformar em resultados concretos os objetivos estratégicos estabelecidos no PMDI. O alinhamento, a priorização e a seleção desses projetos contaram com a participação da alta administração e do vice-governador que, após análise criteriosa, encaminharam ao governador para validação: “o alinhamento sempre tem que ter como norte o PMDI. A formulação do projeto estruturador é feita pelo órgão responsável, com o apoio do GERAES. Hoje o EpR apóia muito nessa parte do alinhamento estratégico” (Entrevistado B).

O alinhamento dos projetos exige um caminho coerente entre as estratégias determinadas pela empresa e as ações tomadas pelas equipes de projetos. Dinsmore (1999) refere que esse alinhamento deve ter como ponto de partida a elaboração da missão, valores, visão e objetivos estratégicos. Em seguida, faz-se a priorização dos projetos, alinhando-os aos objetivos estratégicos estabelecidos e gerenciando-os até o encerramento.

Para que não se percam dos objetivos estratégicos propostos no PMDI, as ações desses projetos estruturadores em Minas Gerais são selecionadas, acompanhadas e realinhadas à medida de sua execução pelos gerentes dos projetos sob a supervisão do GERAES.

A distribuição para o monitoramento dos projetos na equipe do GERAES se faz de forma aleatória, buscando-se respeitar as áreas de resultados em que cada projeto está inserido e a execução orçamentária que é feita por secretaria. A divisão é feita por secretaria, respeitando-se as áreas de resultado. “A divisão é aleatória. Mas fazem uma entrevista quando chega um novo técnico para ver sua melhor colocação. De vez em quando fazem rodízios para melhor experiência e aprendizado do técnico” (Entrevistado B). “Não tem nenhum critério objetivo para a distribuição do monitoramento, busca-se respeitar as áreas de resultados de cada projeto, pelo fato da estratégia de governo se dividir em áreas de resultados. Ao mesmo tempo a execução orçamentária é por secretaria” (Entrevistado A).

O orçamento para a execução dos projetos estruturadores parte de um pleito feito pelo gerente de projeto, em forma de um plano de projeto. O GERAES, que já conta com a disponibilidade desse orçamento para cada projeto, analisa os pleitos e faz os cortes, quando necessário. Essa análise é feita em conjunto com o nível estratégico do governo, na qual são avaliados cada projeto, cada ação, os grupos e fontes de despesas e a execução anterior do projeto, tendo como referência o crédito inicial do ano anterior.

A partir dessa análise encaminha a proposta ao secretário da SEPLAG, que encaminha ao vice-governador e ambos fazem as considerações e/ou aprovação e finalmente a encaminham ao governador para validação. Aprovado, volta para o GERAES, que transforma as informações em projeto de lei e encaminha à Assembléia Legislativa.

Nesse orçamento aprovado os gerentes de projetos, com o apoio do GERAES, adequam as atividades a serem realizadas em cada projeto, para o período. As cotas orçamentárias são disponibilizadas no decorrer da execução mediante solicitação dos gerentes de projeto nas reuniões mensais de acompanhamento.

Cabem ao GERAES, conforme Decreto 44.716 de oito de fevereiro de 2008, art. 3º (MINAS GERAIS, 2008a), a aprovação, a antecipação ou postergação da liberação das cotas orçamentárias, bem como a periodicidade da ocorrência, para uma melhor gestão orçamentária.

7.1.5 Funções e atribuições do GERAES

O GERAES tem por finalidade atender às determinações do governo de Minas no que diz respeito à gestão dos projetos estruturadores, por meio do planejamento, monitoramento e coordenação das ações governamentais. De acordo com o entrevistado B, “o escritório faz a fotografia do estado”.

Pode-se acrescentar às atribuições citadas no subcapítulo 4.3 as contidas na seção II do Decreto 44.817 de 21 de maio de 2008 (MINAS GERAIS, 2008b), que incluem:

- coordenar o processo de formulação das diretrizes para as ações de governo, de acordo com as orientações estratégicas;

- promover a integração setorial das secretarias, fundações, empresas públicas e autarquias em ações concorrentes ou complementares;
- representar o elo entre o planejamento e a agenda política do governador do estado, representada no Programa EpR a partir da consolidação das informações necessárias ao acompanhamento das prioridades estabelecidas pelo governo em seus projetos estruturadores;
- coordenar a integração das informações dos projetos estruturadores com o sistema de gestão estratégica do Programa EpR, de forma a subsidiar o acompanhamento dos objetivos estratégicos e as metas contidas no PMDI;
- estabelecer normas gerais, padronizar processos e promover orientação técnica e apoio necessário à elaboração e gerenciamento dos projetos estruturadores e a seus respectivos gerentes, distribuídos pelos diversos setores da administração pública.

Conforme modelos de escritórios apresentados por Dinsmore (1999) no subcapítulo 6.2, o GERAES compreende grande parte das funções do PSO, no qual o papel central é de apoio, do PMCOE, por serem atribuídas a ele a disseminação da idéia, a responsabilidade pela metodologia e a manutenção dos canais de comunicação entre os *stakeholders* dos projetos estruturadores, porém pode-se perceber características mais fortes do PMO, por concentrar seus esforços nos projetos prioritários do estado de Minas Gerais enquanto os projetos associados são gerenciados por outra superintendência e ainda, por designar recursos, selecionar, priorizar e alinhar aqueles projetos.

7.1.6 Metodologia

A metodologia adotada foi a MEPCP, descrita nos subcapítulos 4.2 e 5.5, pela qual foram otimizadas e criadas as ferramentas e instrumentos para o planejamento e acompanhamento dos projetos estruturadores. É uma metodologia adotada em empresas que estão iniciando na linguagem de gestão de projetos.

A metodologia a ser adotada pode ser desenvolvida ou adquirida de uma empresa. Se adquiridas, têm de ser testadas e, caso necessário, customizadas à realidade da organização, devendo se integrar à cultura e a outros processos de gerenciamento existentes. Ela deve

auxiliar o gerente de qualquer tipo e complexidade de projeto. Deve, também, permitir adaptações de acordo com a cultura e o grau de maturidade da organização.

A implantação da metodologia em Minas Gerais sofreu customizações a partir das quais ferramentas foram criadas e ajustadas de acordo com a realidade do serviço público. Pode-se citar como exemplo a parte de custo que teve que ser customizada para a administração pública, que trata da parte orçamentária e financeira. Segundo dados das entrevistas, o GERAES, à medida que vai amadurecendo vai também otimizando, incluindo e extinguindo algumas ferramentas e sistemáticas de gestão de projetos, como a extinção da utilização do *banner* e alterações da sistemática Top20.

Os instrumentos utilizados pelo GERAES para a realização dos trabalhos, conforme dados da entrevista, incluem:

- reuniões mensais, trimestrais e anuais;
- termo de abertura: consta da descrição sintética do projeto. Elaborado com os envolvidos no projeto, no qual analisam o objetivo e o escopo estabelecidos pela alta administração, trabalham os prazos e as atividades a realizar. É elaborado no ano anterior à execução;
- cronograma (*MS project*): contém o cronograma e as atividades que serão acompanhadas e executadas durante o ano;
- plano de projeto: com os dados do termo de abertura elaboram mais detalhadamente o projeto. Contém os dados do escopo, as metas, os responsáveis, os riscos e oportunidades e as aquisições. É elaborado pelos gerentes do projeto, com o apoio do GERAES, no ano anterior à execução do projeto.
- *status report* – SR (relatório de situação): é utilizado para coletar os dados do projeto nas reuniões mensais de acompanhamento. Ele contém a parte financeira do projeto, os dados de desempenho de cada ação do projeto estruturador e o plano de ação. É o principal instrumento, pois abrange todos os insumos para subsidiar os outros relatórios, as reuniões estratégicas e tomadas de decisões;
- plano de ação (contido no SR): contém as dificuldades e oportunidades do desempenho do projeto, o responsável pela tarefa e o prazo. É alimentado pelo GERAES e EpR, que acompanham, cobram a execução e solução para as situações

e disseminam as informações contidas no plano para os secretários e alta administração;

- agenda Positiva: contém os principais eventos concluídos de cada projeto;
- painel de controle: contém os principais marcos e produtos do projeto. É um documento pactuado e assinado ao final do ano anterior à execução do projeto, pelos gerentes dos projetos, a SEPLAG e o governador.

De acordo com o PMBOK, o termo de abertura, o escopo e o plano de projeto são os principais documentos do projeto.

Os instrumentos citados, exetuando-se o *Ms project*, são utilizados como forma de relatório, além do relatório elaborado com os resultados por município.

Na parte da informatização, o GERAES conta com a utilização de *MS project*; *office microsoft*, internet, www.geraes.mg.gov.br; SIAFI; sistema de gerenciamento de convênios (SIGCON), SIGPLAN e sistema de orçamento (SISOR).

A documentação e arquivamento dos documentos são feitos em pastas magnéticas num servidor e em um *backup* de acordo com as áreas de resultado. Cada projeto tem sua pasta onde são depositados todos os arquivos e informações adicionais. O *Status Report* é o único documento em arquivo físico. As melhores práticas e lições aprendidas não têm uma sistemática de documentação, são discutidas em reuniões da equipe do GERAES, porém sem serem registradas.

As melhores práticas e lições aprendidas não são registradas, havia reunião para discussão. Num sentido embrionário existe uma forma de registro no plano de ação, nele deixamos o registro das dificuldades encontradas para execução dos projetos (Entrevistado D).

Não tem uma sistemática para arquivar as melhores práticas e as lições aprendidas, tem reuniões semanais para discutir, porém não têm nada documentado (Entrevistado C).

Considerando-se as áreas de conhecimento descritas no PMBOK, pode-se ressaltar que o GERAES apóia, promove e coordena a integração; e que o escopo, o prazo e o custo são as áreas mais trabalhadas e cobradas pelo escritório, sendo, conseqüentemente, as mais desenvolvidas. “Para a gestão da comunicação tem uma idéia da construção de um *site* de

divulgação, hoje tem o *site* do GERAES, o *Status Report* e o painel de controle, que são encadernados e encaminhados para pessoas estratégicas” (Entrevistado D).

A comunicação é estabelecida via reuniões, envio de relatórios, ofícios, memorandos, *e-mail* e telefone. O *Status Report*, o painel de controle e a Agenda Positiva são, também, instrumentos de comunicação utilizados pelo escritório.

Quanto à gestão dos recursos humanos da equipe de projetos, a responsabilidade é do órgão monitorado pelo GERAES. Em alguns casos, pontualmente, o GERAES intervém solicitando ou sugerindo a inserção de um empreendedor naquele órgão, porém o empreendedor público está ligado ao EpR.. O empreendedor público veio para suprir alguns projetos (Entrevistado A).

Os recursos humanos do projeto não têm dedicação exclusiva e são de inteira responsabilidade do gerente do projeto, que está nos órgãos e não dentro do escritório. Cabe ao GERAES, em alguns casos, intervir solicitando a inserção de um empreendedor público¹⁷ naquele órgão. “Precisam formalizar o planejamento das mudanças – registrar as mudanças dos projetos; o formulário já existe no plano de projeto, porém não é utilizado” (Entrevistado A)

Para a solicitação de mudanças existe um formulário próprio e uma área de registro no *Status Report*, que não está sendo muito utilizada. As solicitações, atualmente, acontecem a partir de memorandos e ofícios.

A gestão da qualidade não é muito utilizada, hoje avaliam a execução das metas/atividades, cumprimento dos marcos, prazo (foram cumpridas, porém no prazo?) e do financeiro (teve muito pedido de remanejamento). Até que ponto é efetivo (cumpriu, mas teve impacto, foi com qualidade?). Não está sendo trabalhado o impacto da execução das atividades (Entrevistado C).

A qualidade é aferida pela AUGÉ, que, em alguns casos, solicita à SEPLAG informações de um projeto para verificar a sua execução e em outros a SEPLAG solicita da auditoria a aferição de algum projeto. O GERAES disponibiliza as informações, incentiva a qualidade, avalia a execução das metas/atividades, prazo e financeiro. O impacto não é avaliado pelo escritório. “A gestão de riscos é feita a partir da identificação dos riscos no momento do

¹⁷ Os empreendedores públicos são profissionais de alto nível técnico e gerencial, contratados por processo seletivo para assessorar a implementação de várias ações estratégicas e táticas do PMDI, no qual são desenvolvidos os projetos estruturadores. Estão ligados ao EpR e vieram para suprir a equipe de alguns projetos.

plano de ação. O GERAES estabelece os riscos, as contramedidas, os prazos e responsáveis e o EpR gerencia a execução dessas ações de mitigação” (Entrevistado C).

É feito o levantamento dos riscos/oportunidades, contramedidas e responsáveis, os quais são acompanhados e de responsabilidade dos gerentes de projetos. O escritório apóia e articula.

O planejamento de compras é mais complexo (Entrevistado A).

No início o plano de projeto contemplava o planejamento das aquisições, porém ficou um trabalho muito grande, difícil dos órgãos preencherem, o GERAES estava sobrecarregando os órgão e essas informações não estavam sendo utilizadas, tentaram, mas viram que não conseguiram sistematizar (Entrevistado D).

No planejamento de convênios – foi uma evolução grande do GERAES – ela ajuda a estimar receita (Entrevistado A).

As aquisições são detalhadas no momento do plano de projeto, porém o acompanhamento é feito pelo gerente do projeto e o orçamento é supervisionado pelo GERAES. O acompanhamento dos convênios é de responsabilidade do escritório, que os planeja, insere no SIGCON e presta informações destes para a superintendência de orçamento.

A metodologia foi adaptada, otimizada de acordo com as necessidades e especificidades do setor público. Houve uma evolução em relação ao conhecimento e experiência dos técnicos do escritório e ao grau de aceitação e aplicação por parte dos órgãos na pessoa dos gerentes de projeto.

A consultoria saiu e os técnicos começaram a trabalhar sozinhos e à medida que iam ganhando experiência, iam ajustando, adaptando e otimizando a metodologia de acordo com as necessidades de uma administração pública. A essência da metodologia é a mesma, foi aprimorada, ajustada para a realidade do estado (Entrevistado D).

À medida que essa metodologia foi evoluindo, alguns órgãos, clientes do GERAES, foram percebendo seus benefícios e com isto adotando a mesma metodologia, sistemática e estrutura dentro de seus órgãos, dando a conotação de um PMO setorial. Como exemplos, têm-se a Secretaria do Meio Ambiente, o Departamento de Estradas e Rodagem (DER), a Secretaria de Transporte e Obras Públicas (SETOP) e a Secretaria de Saúde e a Secretaria de Ciência e Tecnologia. Porém, cabe ressaltar que o controle do orçamento, o alinhamento

dos projetos e o monitoramento ficam sob a responsabilidade do escritório central – o GERAES.

7.1.7 Fatores-chave de sucesso

Dinsmore (1999) referencia que para criar um ambiente de gerenciamento de alto nível faz-se necessário atentar para alguns critérios, diretrizes e modelos. Esses critérios são os fatores-chave para o sucesso e excelência em gerenciamento de projetos.

Para o GERAES os fatores-chave de sucesso extraídos são:

- patrocínio, apoio e respaldo da alta administração, que legitima a função do escritório;
- contratação de uma consultoria *expert* em gestão de projetos para implantação e capacitação;
- capacitação dos técnicos do escritório;
- utilização de ferramentas gerenciais apropriadas para aferição de resultados;
- reestruturação dos processos;
- responsabilidade e autoridade determinada ao GERAES por meio de decreto, quanto ao controle e liberação das cotas orçamento dos projetos estruturadores;
- a continuidade do governo por mais quatro anos.

Segundo a literatura, esses fatores-chave de sucesso devem ser levados em consideração, sendo a utilização de ferramentas e metodologia um dos mais relevantes para o sucesso dos resultados.

Conforme dados da entrevista, com o acompanhamento e gerenciamento intensivo dos projetos a partir do GERAES, e ainda tendo em vista a contribuição dos fatores de sucesso, puderam-se registrar os seguintes benefícios:

- resultados efetivos;
- melhor gestão de gastos;
- previsão de prazos e custos mais reais;
- projetos alinhados ao orçamento e às estratégias;

- criação de caminhos mais críveis para a execução dos projetos;
- execução física e financeira alinhadas;
- informações centralizadas e disponíveis de maneira organizada e estratégica.

Entre os fatores dificultadores encontrados pelo GERAES, destacam-se:

- a falta de cultura e o desconhecimento da metodologia de gerenciamento de projetos, gerando resistências;
- qualidade das informações em geral, da aplicação e alinhamento do orçamento;
- resistência pelo desconforto de criar uma rotina de monitoramento;
- falta de disponibilidade e envolvimento por parte de alguns dos gerentes de projetos;
- falta de experiência para estabelecer prazos de execução, custos e atividades estratégicas;
- elaboração dos programas com visão de manter rotinas e não de inovação.

A dificuldade maior foi a resistência ao novo – as pessoas faziam há anos aquele trabalho, daquele jeito e vem uma outra pessoa de fora para inserir uma metodologia. Para eles é como se: “eu já faço isso há tanto tempo, como vem uma pessoas me falar como devo fazer.” Dentro do escritório não teve dificuldades pelo fato de terem contratado uma consultoria para apoio e repasse da metodologia (Entrevistado C).

De acordo com Kerzner (2006), se os fatores dificultadores não forem bem administrados, os benefícios de um PMO poderão ser negados. O PMO deve atuar como um filtro, como ponte entre todos os níveis, facilitando a realização de metas e objetivos estabelecidos. O patrocinador tem que sentir que o escritório é um valor agregado e não um invasor de seu campo de atuação. Dificuldades e benefícios caminham de mãos dadas.

7.1.8 Equipe técnica do escritório

A equipe técnica do GERAES é formada por um superintendente, um diretor, 16 técnicos diretamente ligados ao gerenciamento dos projetos, um assessor jurídico, dois estagiários e uma secretária. Todos são servidores do estado de Minas Gerais, não havendo terceirização nem consultoria no momento.

As formações variam entre graduação em Administração Pública, Administração de Empresas, Contabilidade, Economia, Engenharia Mecânica e Advocacia. Existem cinco técnicos especializados em gestão de projetos, um mestre e dois mestrandos em gestão estratégica, sendo que, entre os técnicos, nenhum tem certificado em gestão de projetos.

Os conhecimentos do PMBOK mostram que a formação dos membros da equipe é um dos pontos fundamentais de base para a criação das habilidades de gerenciamento de projetos e que uma equipe heterogênea muitas vezes é essencial para garantir um gerenciamento bem-sucedido.

Os 16 técnicos trabalham em duplas e detêm de cinco a oito projetos, conforme o grau de complexidade. Cada técnico é responsável por coletar e disponibilizar informações de uma área de resultado, para o EpR e para o comitê, sendo o representante do GERAES nas reuniões de consolidação das informações junto a essas equipes.

7.1.9 Capacitação

O GERAES investe na capacitação de sua equipe nos cursos de especializações e em cursos sistemáticos de reciclagem em gestão de projetos. Os próprios técnicos buscam seu desenvolvimento em estudos, leituras individuais e elaboração de artigos.

Todos os cursos de pós-graduação e mestrado da equipe do GERAES foram oferecidos pela SEPLAG. E uma vez por ano há uma reciclagem em gestão de projetos para todos os técnicos, administrada pela consultoria que implantou a metodologia de gestão de projetos na administração pública de MG (Entrevistado B).

Para o ano está sendo contratada uma consultoria para capacitar todos os técnicos e gerentes do escritório de projetos a se prepararem para concorrerem pela certificação em gestão de projetos – *Project Management Professional* (PMP) para os mais experientes na condução de gestão de projetos e *Certified Associate in Project Management* (CAPM) para os técnicos com grau de experiência e conhecimento fundamental em condução de gestão de projetos.

Quanto à capacitação da equipe de projetos dos órgãos, o GERAES, a partir da meta estabelecida em seu Acordo de Resultados, investirá na capacitação da metodologia aplicada para cinco órgãos no ano de 2008 e para 10 no próximo ano. A capacitação abrangerá, além dos gerentes de projetos, as pessoas indicadas daquele órgão que trabalham com gestão de projetos. Até esse período havia acontecido a capacitação inicial aos técnicos do escritório, gerentes de projetos e alta administração.

Dentro do acordo de resultados do GERAES tem uma meta que é capacitar os outros órgãos. Já tem o cronograma todo detalhado, está fechando o levantamento da demanda dos órgãos, fazendo as adequações. Até o final do ano treinaram 20 a 40 pessoas. A idéia é treinar cinco escritórios setoriais até o final de ano. O treinamento é para quem está envolvido com gestão de projetos no órgão, dentro da metodologia MEPCP, MS *project*, alimentação dos formulários (Entrevistado A).

De acordo com o PMBOK, equipes de projetos eficazes integram pelo menos cinco áreas de especialização. Alguns membros, não necessariamente todos, têm de estar familiarizados com o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, normas e regulamentos da área de atuação, entender do ambiente de projetos, ter experiência em gerenciamento em geral e possuir algumas habilidades pessoais.

7.1.10 Maturidade e evolução

Conforme Kerzner (2006), quando uma empresa decide caminhar rumo a processos de gerenciamento de projetos, é importante compreender que todas atravessam seu próprio processo de maturidade. Para os autores pesquisados, as fases de maturidade se dividem em cinco níveis, diferindo apenas no conteúdo; e concordam que o nível de maturidade em gestão de projetos varia de acordo com o grau e diversificação das ferramentas e instrumentos de gestão de projetos que a organização utiliza para garantir com alta probabilidade o sucesso dos projetos.

O GERAES, atento à evolução do escritório, se submeteu ao teste de maturidade - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP)¹⁸, descrito no subcapítulo 5.3, que

¹⁸ O MMGP é encontrado no *site* <http://www.maturityresearch.com> e pertence ao Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), organização de consultoria em gestão empresarial no Brasil, que tem como missão: criar, captar, processar e transferir o conhecimento gerencial necessário à obtenção de

segue a experiência do autor na implantação de gerenciamento de projetos em empresas brasileiras.

Quando fizeram o teste, muito dos técnicos estavam há pouco tempo no trabalho, mas todos fizeram, foi uma forma democrática de aplicação. O mais impactante foi a questão da competência organizacional – os órgãos terem a competência alinhada à do GERAES (Entrevistado A).

De acordo com a metodologia aplicada, a nota média de resultado para as administrações públicas é de 2,4. O GERAES obteve a nota 2,26¹⁹, significando que o escritório está no nível de maturidade das administrações públicas, ou seja, no nível 2 – conhecimento, caminhando para o nível 3 – padronização. Um dos problemas identificados foi a deficiência técnica dos parceiros nos órgão em relação à metodologia de gestão de projetos, apesar da boa qualificação técnica da equipe GERAES. Neste caso, as dimensões de conhecimento precisam ser mais trabalhadas e o estabelecimento de uma linguagem comum mostra um cenário típico de múltiplos projetos de forma ainda não padronizada e disciplinada.

A principal iniciativa para transpor para o nível acima é a identificação dos treinamentos necessários e do público a ser treinado. O treinamento terá que atingir a todos os envolvidos no projeto. O GERAES sugeriu como contramedida ao problema identificado: a disseminação da metodologia de gerenciamento de projetos a partir de *workshops*, reuniões de sensibilizações, adoção da metodologia nos projetos não estruturadores do estado, a realização de treinamentos em gestão de projetos ao público-alvo do GERAES e a promoção do alinhamento e integração do escritório com todos os envolvidos com a gestão de projetos²⁰.

Pode-se destacar as seguintes modificações decorrentes da evolução do GERAES:

- o aumento do comprometimento e envolvimento dos órgãos monitorados, que se mostram engajados com a metodologia, mais receptivos e envolvidos com a atuação do GERAES;

resultados para garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações e, assim, contribuir fortemente para a melhoria das condições de vida da humanidade.

¹⁹ O resultado da pesquisa e relatório conclusivo se encontram no *site* www.geraes.mg.gov.br.

²⁰ www.geraes.mg.gov.br.

- o aumento do comprometimento da própria equipe do escritório, que já se mostra totalmente engajada com a metodologia e ciente da importância dos resultados e do seu papel, buscando sempre capacitações e desenvolvimento no que diz respeito às suas atribuições;
- a inserção do GERAES no Acordo de Resultados com metas e indicadores de resultados;
- a otimização, adaptação e aperfeiçoamento das ferramentas como a inserção do plano de ação como um item do formulário do *Status Report* e extinção da utilização da sistemática TOP 20²¹ e do *banner*;
- as reuniões, que inicialmente eram trimestrais, passam a ser mensais na tentativa de serem mais tempestivas e assertivas;
- padronização e registro em manual²² de todos os processos que se encontram em fase de revisão e validação;
- superintendente e diretor do escritório passam a estar presentes nas reuniões de acompanhamento e monitorando projetos mais complexos e/ou com impacto orçamentário expressivo.

A SCGERAES está muito mais madura em relação à metodologia de gerenciamento de projetos, seus técnicos têm maior conhecimento, os órgãos com quem trabalha têm uma aceitação muito maior, respeitam muito mais o escritório conseguindo enxergar que o monitoramento é importante (Entrevistado C).

O escritório começou a ver os resultados dos projetos que acompanha, a inclusão de indicadores finalístico lhes deu esta visão de impacto dos projetos. Hoje se consegue ver para onde estão sendo conduzidos os resultados (Entrevistado A).

Quanto ao futuro, o GERAES pretende aperfeiçoar nos aspectos apontados pelo teste de maturidade e ainda nos seguintes aspectos:

- integração com as novas diretrizes, ações e programas estabelecidos pelo governo, a saber: EpR, Acordo de Resultados e Agenda Setorial;
- em termos das áreas de conhecimento em gestão de projetos, o escritório pretende solidificar o escopo, prazo e custo e aprofundar e utilizar as outras áreas;
- inserir no *Status Report* o campo de municipalização, acompanhar a taxa de execução do programa como um todo – soma financeiro e físico;

²¹ TOP 20 – 20 principais ações, identificadas com grande risco de não realização, que serão resolvidas com o auxílio dos Secretários de Estado ou do Governador.

- aprofundar na linguagem orçamentária.

O que pode aperfeiçoar, mas que não depende exclusivamente do escritório, é uma integração maior entre as novas diretrizes, ações e programas estabelecidos pelo Governo – EpR, SCGERAES e Acordo de Resultados (Entrevistado C).

Quanto ao futuro, o próprio teste de maturidade deu as dicas, fizemos os relatórios com os pontos que deveriam ser abordados, mas principalmente a questão de aprofundar na linguagem orçamentária (Entrevistado A).

Tendo como base para a busca de resultados o alinhamento do planejamento, orçamento e gestão e o propósito de tornar realidade a visão de futuro: “Tornar Minas gerais o melhor estado para se viver”, faz-se necessária, conforme dados da entrevista, maior integração dos *stakeholders* e estabelecimento de delimitação da classificação das outras três diretrizes – EpR, Acordo de Resultados e Agenda Setorial, com quem o escritório divide funções.

Ainda, com vistas a alcançar a evolução e maturidade desejadas, o GERAES sugere as seguintes contramedidas: no que diz à informatização – disponibilização de *softwares* aos coordenadores das ações nos diversos órgãos, tais como *Ms-project*, *Gantt Project*, bem como a implantação de sistema informatizado; no que diz respeito ao aprimoramento da metodologia implantada – visitas de *benchmarking*, consolidação da sistemática de reuniões de avaliação dos projetos, segmentação da metodologia de acompanhamento de acordo com os setores e fortalecimento da sistemática dos comitês de resultados como instância decisória dos projetos²³.

²² O manual já se encontra à disposição no *site* www.geraes.mg.gov.br.

²³ www.geraes.mg.gov.br.

8 CONCLUSÃO

Nos países desenvolvidos, a profissionalização e transformação da gestão pública tiveram início na primeira metade do século XX. No Brasil, o primeiro movimento aconteceu nos anos 30, sendo que o movimento em termos da administração pública empreendedora com plano de metas teve seu primeiro foco nos anos 50. Hoje o cidadão exige dos governos mais efetividade e transparência, porém a administração pública ainda é refém de um sistema político tradicional.

Em Minas Gerais, em 2003, essas transformações foram voltadas para os meios e os fins, tendo o governo empreendido seus esforços para o caminho da eficiência, ou seja, implementou ações que pudessem fazer com que a administração pública oferecesse mais aos cidadãos, com menos gastos. Para isto, utilizou-se de uma gestão empreendedora tendo como foco os resultados. O ponto de determinação foi a implantação de uma gestão intensiva dos projetos determinados estruturadores desse processo a partir de uma unidade de apoio ao gerenciamento.

Neste trabalho apresentou-se um histórico da reforma do estado no Brasil em seu processo evolutivo, perpassando da administração burocrática à administração gerencial e a experiência de reforma em Minas Gerais, onde se pode perceber o processo de inserção de planejamento dual, tendo como pilar a gestão estratégica que incluiu a disseminação da gestão de projetos, com foco em resultados.

A proposta principal foi descrever em que medida a unidade de apoio ao gerenciamento dos projetos em Minas Gerais se assemelha a um PMO, a exemplo das referências bibliográficas pesquisadas. Para tanto, identificaram-se, atendendo aos objetivos específicos, as razões de sua implementação, o detalhamento das atribuições dessa unidade, seu foco de atuação, seus benefícios, produtos, serviços, papéis, metodologia aplicada e resultados alcançados.

De forma geral, a revisão bibliográfica abordou os conceitos básicos da gestão de projetos quanto da importância do PMO nas organizações. Propiciou o discernimento dos tipos de

estruturas organizacionais que fazem funcionar um escritório, os fatores críticos e benéficos dessa escolha. Com base no estudo de caso e análise do referencial teórico, percebe-se que o GERAES, nomenclatura que é utilizada para identificar a UAGP no estado de Minas Gerais, atua como um escritório de projetos, conforme modelos apresentados pelos autores.

Existem várias formas de se estabelecer um escritório de projetos numa organização, desde um departamento próprio, que abrange um grupo de pessoas envolvidas no projeto específico, ou no caso do escritório virtual, num ambiente de rede para apoiar equipes de projetos espalhadas geograficamente. A forma adotada para o escritório pesquisado foi a matricial balanceada, em que os gerentes de projetos têm o mesmo nível de autoridade das unidades executoras. Esse fato foi facilitado por serem esses gerentes, em grande maioria, os próprios secretários de estado.

Também foram apresentados vários tipos de metodologias, grau de maturidade e os principais passos a serem seguidos para a implantação de um escritório de projetos, segundo diferentes autores. A metodologia adotada em Minas Gerais foi a MEPCP, na qual se utilizam conceitos do PMBOK e PDCA.

A implementação da metodologia é um processo lento por questões de resistências quanto ao fato de serem monitorados, de mudarem a forma de trabalhar que há anos vinha sendo “daquele” jeito, de terem de prestar contas, com base em resultados, do orçamento disponível a seus projetos e ainda de serem avaliados, medidos em sua efetividade no alcance dos objetivos estratégicos propostos a seu órgão.

Um PMO assume vários tipos de responsabilidades, desempenhando funções como apoio, treinamento, consultoria, gerenciamento de recursos, implementação de metodologia e padronização de processos, o que pode lhe render diversas denominações.

As principais funções que o GERAES vem desempenhando são de apoio, suporte, implantação da metodologia e padronização de processos em gerenciamento de projetos. Ficando sob sua responsabilidade somente a carteira de projetos estruturadores, aos outros projetos do governo não foi garantida a mesma forma de gerenciamento.

Os fatores-chave de sucesso apresentados para implementação do GERAES foram, e são: o apoio da alta administração, a utilização de uma metodologia padronizada e a padronização dos processos.

Constata-se que o GERAES perpassa todos os aspectos exigidos nas metodologias de gestão de projetos. Atua positivamente nas principais áreas de conhecimento – escopo, prazo e custo, porém as áreas auxiliares ainda estão em fase embrionária e têm como principal foco de ajustes a área de integração, comunicação, de qualidade e de mudanças.

As áreas de recursos humanos, capacitação da equipe do projeto e de aquisições são tratadas como de responsabilidade dos órgãos monitorados, porém o escritório deveria alertar-se para maior apoio e suporte. Os resultados pretendidos só serão alcançados se todos os processos forem executados de maneira efetiva.

Quanto ao aspecto dos *stakeholders*, nota-se que é um dos pontos a serem trabalhados, em que se deve buscar maior integração e comprometimento a partir da construção de um cronograma sistemático de capacitação para todos os envolvidos no gerenciamento de projetos nos órgãos monitorados e da elaboração de um plano de comunicação mais efetivo.

Os fatores dificultadores dessa integração e envolvimento registrados foram: equipes dos projetos espalhadas nos órgãos fora do GERAES; gerentes de projetos, na grande maioria pessoas da alta administração, membros da equipe executora sem capacitação; e cultura de uma administração pública gerencial por resultados ainda embrionária nos governos.

Apesar de esbarrarem nas especificidades da administração pública quanto à questão da estrutura verticalizada, grau de autoridade e às amarras legais, às vezes retrógradas, que precisam ser mudadas no âmbito das discussões de reforma do estado, entendem-se os benefícios de se trabalhar com adoção de um escritório de projeto, que simplifica e otimiza a gestão de projetos a partir das práticas de monitoramento.

Pode-se concluir que o GERAES é um escritório de projetos que se constitui a fonte de informações sobre o ritmo do estado de Minas Gerais do ponto de vista dos programas estaduais estruturadores. E, ainda, que como um escritório garante os incrementos no nível

de sucesso dos projetos estruturadores e faz a fotografia dos resultados da administração pública mineira, um estado que vem buscando uma gestão pública transparente, focada nos resultados, no controle de gastos, na meritocracia e, ainda, pautada na eficiência.

Desta forma, ressalta-se como contribuição do trabalho que, à luz do referencial teórico, analisou-se o escritório de projetos implementado no estado de Minas Gerais, traçando-se um paralelo com as idéias principais dos autores pesquisados. Enfatizou-se a semelhança com os modelos de PMO apresentados e possibilitou-se o conhecimento da experiência de Minas Gerais na busca de uma administração pública gerencial com foco em resultados por meio da absorção de técnicas de gerenciamento de projetos, adotando-se um escritório de projetos em face das particularidades do setor público.

8.1 Sugestão para próximos trabalhos

Com base nos resultados apresentados neste trabalho, surgem algumas questões que deverão ser alvo de pesquisas futuras. Sugere-se a realização de trabalho complementar com foco na comparação das atribuições do GERAES, unidade de apoio ao gerenciamento de projetos com as atribuições do EpR, unidade de apoio à gestão estratégica de Minas Gerais.

Outro trabalho a se propor seria uma pesquisa da possibilidade de implantação do PMO setorial nos órgãos monitorados pelo GERAES, ressaltando-se os escritórios que já se encontram implantados e os que têm estrutura para a implantação.

REFERÊNCIAS

- **Utilizadas**

ANASTASIA, Antônio Augusto Junho. **Exposição de motivos da Lei 15.033 de 20 de janeiro de 2004**. Disponível em:

<http://www.seplag.mg.gov.br/governo/planejamento/ppag/ppag.asp>. Acessado em: 25/09/2007.

ANSELMO, Jefferson Leandro. **Escritório de projetos: um estudo de caso**. Monografia apresentada para obtenção do título de bacharel em Administração de Empresas na Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo. 2002. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC_Jefferson.pdf. Acessado em 25/11/2007.

BARROS, Tadeu Miranda de Resende Barros. **Análise descritiva do Projeto de Acompanhamento de Gastos das Unidades Executoras Fazendárias, desenvolvido pela Diretoria de Orçamento Setorial e Gestão de Gastos da Secretaria de Estado de Fazenda**. Monografia apresentada à Escola de Governo “Professor Paulo Neves de Carvalho” da Fundação João Pinheiro como requisito parcial para obtenção do título bacharel em Administração Pública. Belo Horizonte, 2006.

BOYADJIAN, João Carlos. **Gestão de projetos como um processo empresarial**. Apostila do Curso de Aperfeiçoamento. Pós-Graduação *Lato Sensu*, Gestão de Projetos, IETEC, 2005.

BRASIL, **Decreto Lei 200 de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm. Acessado em 27/01/2008.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Gestão Pública para um Brasil de todos: um plano de gestão para o Governo Lula/ Secretaria de Gestão**. Brasília: MP, SEGES, 2003. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/seges/gestao_publica_para_uma_brasil_d_e_todos.pdf Acessado em 11/11/07.

CLELAND, David I; IRELAND, Lewis R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002. 134 p.

CUNHA JÚNIOR, Luiz Arnaldo Pereira da. **O governo matricial em Minas Gerais: implantando o Choque de Gestão**. IX Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, Espanha, 2–5 novembro de 2004. Disponível em <http://www.clad.org.ve/fulltext/0049619.pdf>. Acessado em 27/01/2008.

DINSMORE, Paul C. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos**. Tradução Bazan Tecnologia e Linguística, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999, 284p.

DROPA, Romualdo Flávio. **Reforma do estado e reforma administrativa**. 2003. Disponível em:
<http://www.advogado.adv.br/artigos/2003/romualdoflaviodropa/reformaestado.htm>.
Acessado em 04/03/2008.

GERHARD, Eduardo. **Causas e Conseqüências da Implantação de um Escritório de Projetos: *Project Management Office***. Monografia submetida como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Informática pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Centro de Ciências Exatas e Tecnologias, 2004. Disponível em http://inf.unisinos.br/alunos/arquivos/TC_EduardoGerhard.pdf. Acessado em 25/11/2007.

GUIMARÃES, Tadeu Barreto; ALMEIDA, Bernardo Tavares. Da estratégia aos resultados concretos: experiência do governo de Minas (2003-2005). **Cadernos BDMG**. Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, Departamento de Planejamento, Programas e Estudos Econômicos, n.12, Belo Horizonte, Periodicidade Semestral, ISSN 1806-3187, abril 2006.

GUIMARÃES, Tadeu Barreto; ALMEIDA, Bernardo Tavares; PRADO, Darci. Gerenciamento de programas no governo Minas Gerais: lições aprendidas. Curitiba: **Revista Mundo PM**, n.5: p.22-26, out/nov 2005.

JUCÁ, Maria Carolina Miranda. Crise e reforma do estado: as bases estruturantes do novo modelo. **JUS Navegandi**, Teresina, ano 7, n.61, texto inserido em janeiro de 2003, elaborado em 2002. Disponível em <http://jus2.uol.com.Br/doutrina/texto.asp?id=3598>. Acessado em 04/03/2008.

KERZNER, Harold; **Gestão de projetos as melhores práticas**. Tradução Lene Belon Ribeiro. 2ª ed., Porto Alegre, Ed. Bookman, 2006, 824 p.; 25 cm.

MANSUR, Ricardo. **Implementando um escritório de projetos**. Rio de Janeiro, Ed. Brasport, 2007, 165 p.

MARINE, Caio. Gestão pública no Brasil: temas preservados e temas emergentes na formação da agenda. Artigo apresentado no VII Congresso da Associação de Estudos Brasileiros **BRASA. Brazilian Studies Association**, junho 2004. Disponível em <http://www.institutopublix.org.br/docs/brasa-brasil.pdf>. Acessado em 10/03/2008.

MARTINS, Humberto. **Avança Brasil e a gestão empreendedora: uma análise de modelos de planejamento e gestão governamental**. Extraído da Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, n° 11, set/out e nov/2007, Salvador, Bahia. Brasil. ISSN 1981/1888. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-11-SETEMBRO-2007-HUMBERTO%20MARTINS.pdf>. Acessado em 11/03/2008.

MINAS GERAIS. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado**. Belo Horizonte. Disponível em www.seplag.mg.gov.br Acessado em 25 de setembro de 2007. 2003a.

_____. **Lei delegada 63 de 29 de janeiro de 2003**. Dispõe sobre a Secretaria de Estado de Planejamento e dá outras providências. Disponível em <http://www.almg.gov.br>. Acessado em 25/09/2008. 2003b.

_____. **Decreto 43.378 de 16 de junho de 2003.** Institui a função de gerente executivo de projeto e dá outras providências. Disponível em <http://www.almg.gov.br>. Acessado em 27/02/2008. 2003c.

_____. **Decreto 43.574 de 08 de setembro de 2003.** Modifica a carteira de projetos estruturadores do governo de Minas Gerais e designa novos gerentes executivos. Disponível em <http://www.almg.gov.br>. Acessado em 27/02/2008. 2003d.

_____. Lei nº 15.033, de 20 de janeiro de 2004. Estabelece o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) para o período 2004-2007. **Minas Gerais**, Órgão Oficial dos poderes do estado, Belo Horizonte, 2004. Disponível em <http://www.seplag.mg.gov.br>. Acessado em 25 de setembro de 2007. 2004a.

_____. SEPLAG. Manual de orientação para o planejamento de um projeto estruturador. Belo Horizonte, V04-05/02/2004, **INDG**, 2004b.

_____. **Lei Delegada 112, de 25 de janeiro de 2007.** Dispõe sobre a organização e a estrutura da administração pública do poder executivo do estado e dá outras providências. Disponível em <http://www.almg.gov.br>. Acessado em 27/02/2008. 2007a.

_____. **Projeto Plano Plurianual do Governo.** PPAG 2008-2011. Disponível em:
http://www.seplag.mg.gov.br/governo/planejamento/ppag/arquivos/20082011/Projeto_PPAG_2008-2011_Volume_I.pdf. Acessado em 18 de outubro de 2007. 2007b.

_____. **Manual de elaboração do PPAG 2008-2011 e da Proposta Orçamentária 2008.** Belo Horizonte. Disponível em <http://www.seplag.mg.gov.br>. Acessado em 28 de outubro de 2007. 2007c.

_____. **Mensagem do Governador à Assembléia Legislativa 2007.** Disponível em:
http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/publicacoes/mens_governador_ass_legislativa.asp. Acessado em 28/01/2008. 2007d.

_____. **Gestão estratégica de recursos e ações do estado.** Minas Gerais, 2007. Disponível em www.geraes.gov.br. 2007e.

_____. **Lei Delegada 126 de 25 de janeiro de 2007.** Dispõe sobre a estrutura orgânica da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e dá outras providências. Disponível em <http://www.almg.gov.br>. Acessado em 27/02/2008. 2007f.

_____. **Decreto 44.616 de 17 de setembro de 2007.** Designa os gerentes executivos dos projetos estruturadores, institui a função de gerente da agenda setorial do choque de gestão e designa seus agentes. Disponível em <http://www.almg.gov.br>. Acessado em 27/02/2008. 2007g.

_____. **Decreto 44.716 de 08 de fevereiro de 2008.** Disponível em <http://www.almg.gov.br>. Acessado em 27/02/2008. 2008a.

_____. **Decreto 44.817 de 21 de maio de 2008.** Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG. Disponível em <http://www.almg.gov.br>. Acessado em 26/05/2008b.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de. **Gerenciamento dos projetos estruturadores, implementados no estado de Minas Gerais:** discussão e análise comparativa, a partir da percepção das equipes responsáveis pelo gerenciamento dos projetos voltados para a área de infra-estrutura econômica e para a área social. Monografia apresentada à Escola de Governo da Fundação João Pinheiro como requisito parcial à obtenção de título de bacharel em administração com habilitação em administração pública. Belo Horizonte, 2006.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. **Reforma do estado e administração pública gerencial.** Editora Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1998. Disponível em http://www.bresserpereira.org.br/ver_books.asp?id=283#. Acessado em 28/01/08.

PORTO, Cláudio; SILVEIRA, José Paulo. Implantação e gestão da estratégia de governo. Belo Horizonte. **Cadernos BDMG.** Departamento de Planejamento, Programas e Estudos Econômicos, n.12, ISSN 1806-3187, abril 2006.

PRADO, Darci dos Santos. **Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações.** Série Gerência de Projetos, v.1, Nova Lima, INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004, 284p.

_____. **Gerenciamento de projetos nas organizações.** Série Gerência de Projetos Volume 1, 2ª ed. Belo Horizonte, MG, Ed.de Desenvolvimento Gerencial, 2003, 199p.

PRADO, Darci dos Santos; ARCHIBALD, Russel D. **Gerenciamento de projetos para executivos:** inclui portfólios e programas. Série Gerência de Projetos, v.6, Nova Lima, INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004, 142p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge – PMBOK Guide. Pennsylvania, USA : **Project Management Institute**, 2004.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia.** Elementos de Metodologia de Trabalho Científico, 4. ed. Belo Horizonte, Interlivros, 1974, 301p.

SANTOS, Alba Conceição Márquez dos. **A administração pública gerencial.** Artigo apresentado para a disciplina Administração Pública e Governo de Porto Alegre. Brasil. 2003. Disponível em:
<http://www.scp.rs.gov.br/uploads/AdministracaoPublicaGerencial.pdf>. Acessado em 05/11/2007.

SANTOS, Karina Ferreira *et al.*. **Cultura organizacional:** uma proposta de diagnóstico dos valores do Choque de Gestão e sua incorporação nas Secretarias de Estado de Minas Gerais. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, Programa FGV Management,. Belo Horizonte, 2007.

SILVA, Marconi Mendonça da Silva. **A reforma administrativa e a Emenda Constitucional 19/1998**. Disponível em: http://www.advogado.adv.br/artigos/2005/marconimendoncadasilva/reformaadministrativaec19de98.htm#_ftn3. Acessado em 04/12/2008.

TORREÃO, Paula Geralda Barbosa Coelho. **Project management knowledge learning environment**: ambiente inteligente de aprendizado para educação em gerenciamento de projetos. Trabalho apresentado à Pós-Graduação em Ciência da Computação do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciência da Computação. Recife, 2005. Disponível em <http://php.cin.ufpe.br/~pmk/hp/publicacoes/dissertacao/PMK-VICTOR-Dissertation.PDF>. Acessado em 25/11/2007.

VALERIANO, Dalton L.. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001, 295 p.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 5.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

_____. **Virtual project management office**: rompendo as barreiras geográficas em projetos. 2002. Disponível em <http://www.aec.com.br/vpmo> <http://www.pmimg.org.br/downloads/virtualPMO.pdf>. Acessado em 10/04/2008.

VILHENA, R. Renata *et al.* **O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006, 363p.il.

Sites:

www.geraes.mg.gov.br

www.maturityresearch.com

www.path.com.br/escritorio.html

www.planejamento.mg.gov.br

- **Consultadas**

BEZERRA, Nelson Roberto de Albuquerque Bezerra. **Um instrumento de avaliação do progresso físico de um projeto**. Tese para obtenção do grau de mestre em Sistema de Gestão pela Universidade Federal Fluminense do Rio de Janeiro, em 2005. Disponível em: http://www.btdt.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2006-06-23T123051Z-176/Publico/Nelson%20Bezerra.pdf. Acessado em 25/11/2007. 2005.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Ed. Saraiva. 39ª ed. São Paulo, Ed. Saraiva, 2006, 440 p.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **A Reforma do DASP**. Disponível em http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/publicacoes/plano_diretor/portugues/breve_historico.htm - Acessado em 11/11/07.

GRESSLER, Lori Alice. **Pesquisa educacional: importância, modelos, validade, variáveis, hipóteses, amostragem, instrumentos**. 2ª ed. São Paulo, Edições Loyola, 1983, 140 p.

MINAS GERAIS. **Constituição Estadual de Minas Gerais** de 1989. 11. ed. Belo Horizonte: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 1989.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 43.244**, de 01 de abril de 2003. Regulamenta o parágrafo 1º, do art. 3º, da Lei delegada nº 63, de 29 de janeiro de 2003, que dispõe sobre a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e dá outras providências. Disponível em <http://www.almg.gov.br>. Acessado em 27/02/2008.

MINAS GERAIS, **Decreto 43.554** de 28 de agosto de 2003. Altera dispositivos do Decreto nº 43.244, de 1º de abril de 2003, que regulamenta o § 1º, do art. 3º, da Lei Delegada nº 63, de 29 de janeiro de 2003, que dispõe sobre a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e dá outras providências. Disponível em <http://www.almg.gov.br>. Acessado em 27/02/2008.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A Reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Trabalho apresentado na segunda reunião do Círculo de Montevideú. Barcelona, 25-26 de abril de 1997. Disponível em: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0030101.html>. Acessado em 11/03/2008.

_____. Burocracia pública e reforma gerencial. Disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2007/07.15.BurocraciaPublica&ReformaGerencial.RSP.pdf>. Versão de 11 de agosto de 2007. Acessado em 28/01/2008.

SATO, Carlos Eduardo Yamasaki; DERGINT, Dario E.A.; HATAKEYAMA, Kazuo. Artigo: **A utilização do escritório de projetos como instrumento de melhoria da produtividade sistêmica das organizações**. Disponível em http://www.ppgte.cefetpr.br/semanatecnologia/comunicacoes/a_utilizacao_do.pdf. Acessado em 25/11/2007.

APÊNDICE E ANEXOS

APÊNDICE A

ROTEIRO PARA ENTREVISTA (QUESTIONÁRIO NÍVEL GERENCIAL)

ASPECTOS ORGANIZACIONAIS (obter dados para caracterizar a organização em que está inserido o PMO – Gerência da SCGERAES)

1. Qual a **estrutura organizacional** (unidade - organograma e hierarquia) em que se insere a UAGP? (Matricial Balanceada – gerente projeto, PMO e comitê)
2. Qual a **infra-estrutura** da UAGP (equipe, espaço físico, ferramentas, *softwares* ou sistemas utilizados, etc.)?
3. Já havia **gerenciamento** formal de projetos **antes** da implantação da UAGP? Como e em qual estrutura era feito?

IMPLANTAÇÃO DO PMO (obter dados necessários para caracterizar a implantação da UAGP na administração Pública – Gerência da SCGERAES):

1. Quais os **fatores que motivaram** a criação de um PMO no governo de Minas Gerais?
2. A escolha da **denominação UAGP** se deve à complexidade de atribuições?
3. Qual o **nível de envolvimento** da alta administração?
4. A implantação do PMO constituiu um **planejamento** ou um projeto?
5. Quais os **passos** para a implantação da UAGP?
6. Qual a **metodologia** de implementação do PMO: principais estratégias de implantação e disseminação da gestão de projetos? (houve *benchmark*?).
7. Quais os **objetivos** estabelecidos para a UAGP à época da implantação? E para hoje? (c)²⁴
8. Cite 4 **dificuldades** encontradas na implementação da UAGP. (c)
9. Cite 4 **fatores-chaves** de sucesso da UAGP. (c)

²⁴ Cabe informar que o símbolo (c) significa que a pergunta foi comum ao nível gerencial e técnico.

CARACTERIZAÇÃO DO PMO (finalidade de caracterizar o PMO na administração pública e o gerenciamento de projetos dentro dessa organização, no nosso caso uma administração pública – Gerência da SCGERAES)

1. Qual o **grau de autoridade** da UAGP?
2. Como é feito o **alinhamento** dos projetos com as estratégias do estado?
3. Como se estabelece a **distribuição orçamentária/financeira** dos projetos?
4. Qual a **formação da equipe técnica** do PMO? Na equipe técnica, algum membro da equipe (quantos?) tem **formação** em gestão de projetos e/ou a **certificação** PMI ou IPMA?
5. Existem **treinamentos** para os técnicos da UAGP? Quais e periodicidade?
6. A UAGP oferece **treinamento** à equipe de projetos? Quais e periodicidade?
7. Como é **dividido o acompanhamento** dos projetos na UAGP?
8. Qual o grau de **maturidade** em gerenciamento de projetos em que MG se encontra?
9. Os **processos** foram padronizados? Documentados em manuais?
10. Quais são os principais *stakeholders*? (c)
11. Cite 4 **benefícios** obtidos com o gerenciamento dos projetos apoiados pelo PMO.(c)
12. Cite 4 aspectos de **evolução e mudanças** significativos na UAGP da 1ª para a 2ª geração do “Choque de Gestão”. (c)
13. Em que aspectos e de que forma a UAGP **pode/pretende aperfeiçoar a idéia inicial**? (c)

ROTEIRO PARA ENTREVISTA
(QUESTIONÁRIO NÍVEL TÉCNICO)

IMPLANTAÇÃO DO PMO (obter dados necessários para caracterizar a implantação da UAGP na administração pública – equipe técnica):

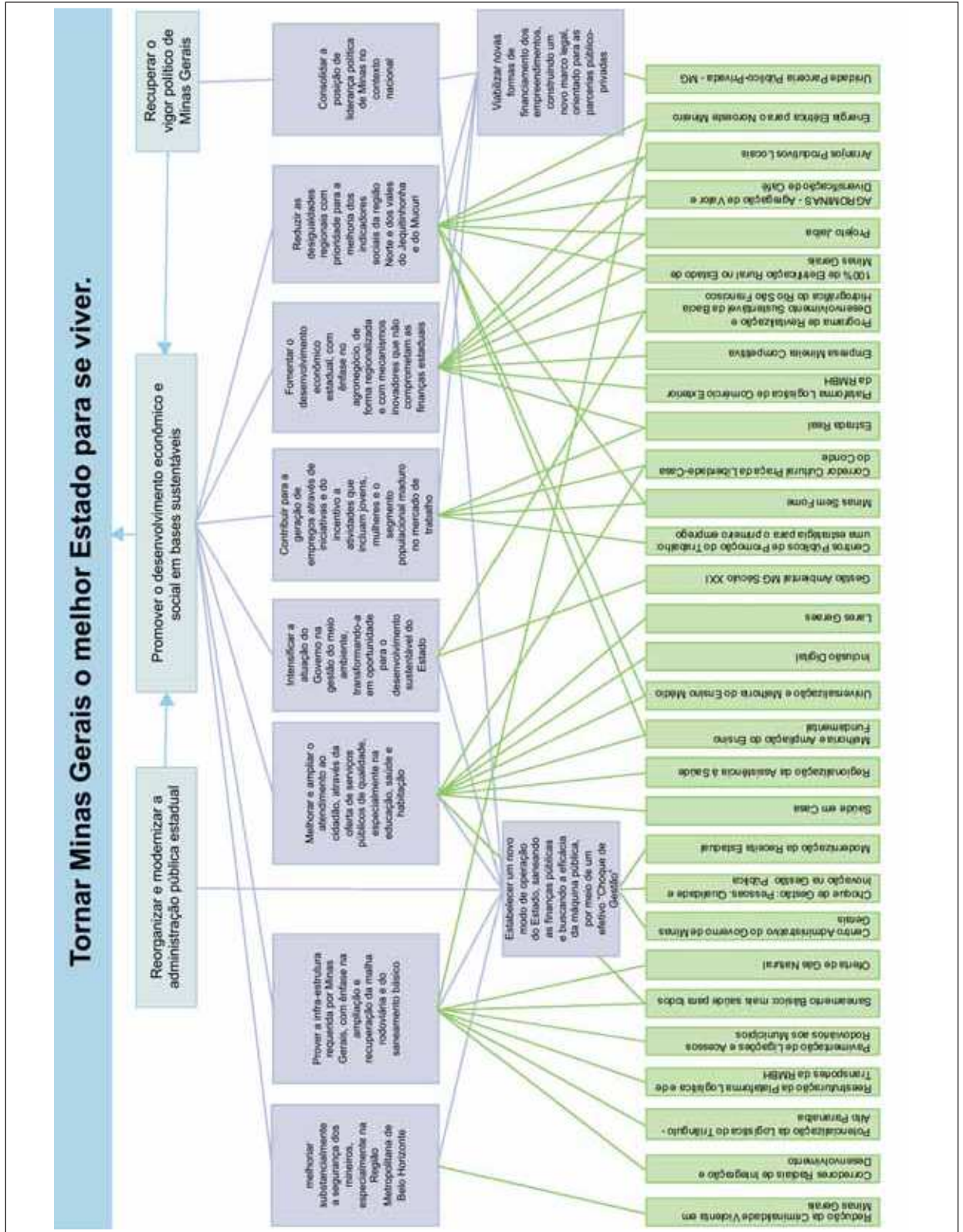
1. Quais os **objetivos** estabelecidos para a UAGP à época da implantação? E para hoje?
2. Cite 4 **dificuldades** encontradas na implementação da UAGP. (c)
3. Cite 4 **fatores-chave** de sucesso da UAGP. (c)

CARACTERIZAÇÃO DO PMO (finalidade de caracterizar o PMO na administração pública e o gerenciamento de projetos dentro desta organização, no nosso caso uma administração pública – equipe técnica):

1. Quais as **atribuições/funções** da UAGP?
2. Como a UAGP **influencia** nas atividades dos gestores de projetos?
3. Quais os instrumentos de **planejamento e acompanhamento** (mecanismo de controle) utilizados pela UAGP?
4. Que tipos de **relatórios** emitem e com qual objetivo? (solicitar modelos para anexar).
5. Quais as formas de **comunicação e disseminação das informações** utilizadas?
6. Houve **evolução** da **metodologia adotada** de gestão de projetos? Em que aspecto?
7. Considerando as áreas de conhecimento da gestão de projetos (escopo, prazo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições), quais seriam os **pontos de melhoria** da UAGP?
8. Quais são os principais *stakeholders*? (c)
9. Cite 4 **benefícios** obtidos com o gerenciamento dos projetos apoiados pelo PMO.(c)
10. Como são **documentadas/arquivadas** as melhores práticas e lições aprendidas dos projetos? (c)
11. Cite 4 aspectos de **evolução e mudanças** significativas na UAGP da 1ª para a 2ª geração do “Choque de Gestão”. (c)
12. Em que aspectos e de que forma a UAGP **pode/pretende aperfeiçoar a idéia inicial**? (c)

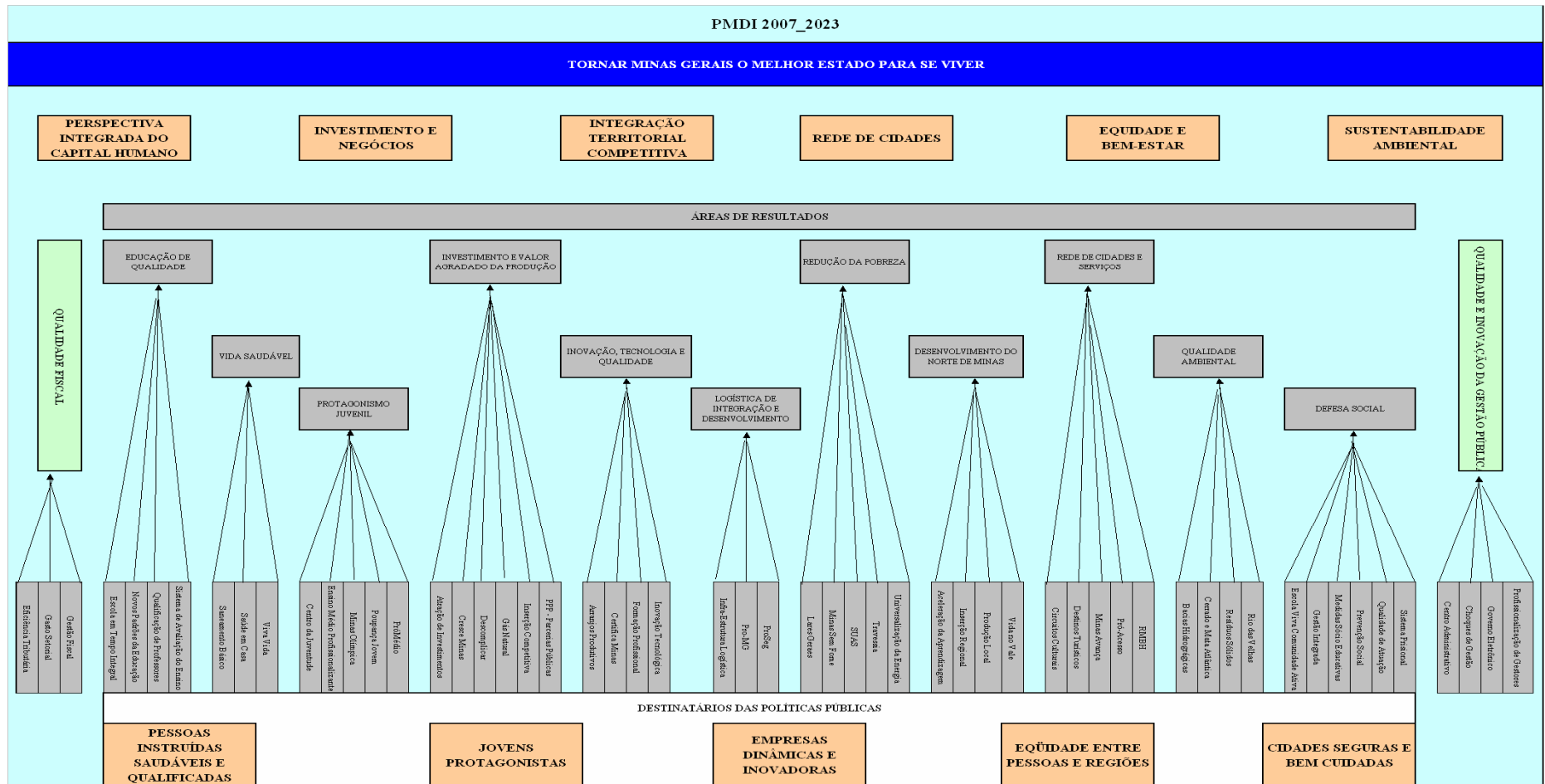
ANEXO A

Carteira de projetos estruturadores 2003_2007



ANEXO B

Carteira de projetos estruturadores 2008_2011



Fonte: Elaboração própria.

ANEXO C

Status Report (Relatório da Situação)

GOVERNO DE MINAS		STATUS REPORT (Relatório da Situação)				GERAES																																											
Eficiência Tributária e Simplificação/Modernização da Gestão Fiscal		Gerente do Projeto: Pedro Meneguetti / Leonardo Colombini		Código ETS	17																																												
Periodicidade:	Mensal	Linha de Base		Código MGF	29	Encerramento																																											
Emitido em:	10/6/2008	Versão:	1	Data:	10/6/2008	Planejado:	Atual:																																										
SITUAÇÃO ATUAL DA AÇÃO								Farol																																									
COD.	AÇÃO	ÓRGÃO	GFP	ACUMULADO NO ANO		SOLICITADO NO MÊS	SALDO ANUAL																																										
				LIBERADO	UTILIZADO																																												
1095	EDUCAÇÃO FISCAL - UM PRESSUPOSTO PARA A CIDADANIA	SEF	3101	R\$201.000,00	R\$40.975,15	R\$ 30.000,00	R\$297.610,00	😊																																									
		SEF	3103	R\$10.000,00	R\$0,00		R\$41.390,00																																										
GRÁFICO DE METAS																																																	
META: 2.000 eventos realizados até 31/12/2008																																																	
				<table border="1"> <thead> <tr> <th>Mês</th> <th>Meta acumulada</th> <th>Realizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>2000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>jan/08</td> <td>-</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>fev/08</td> <td>0</td> <td>299</td> </tr> <tr> <td>mar/08</td> <td>400</td> <td>588</td> </tr> <tr> <td>abr/08</td> <td>400</td> <td>834</td> </tr> <tr> <td>mai/08</td> <td>400</td> <td>1094</td> </tr> <tr> <td>jun/08</td> <td>1000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>jul/08</td> <td>1000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ago/08</td> <td>1000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>set/08</td> <td>1600</td> <td></td> </tr> <tr> <td>out/08</td> <td>1600</td> <td></td> </tr> <tr> <td>nov/08</td> <td>1600</td> <td></td> </tr> <tr> <td>dez/08</td> <td>2000</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Mês	Meta acumulada	Realizado	2008	2000		jan/08	-	100	fev/08	0	299	mar/08	400	588	abr/08	400	834	mai/08	400	1094	jun/08	1000		jul/08	1000		ago/08	1000		set/08	1600		out/08	1600		nov/08	1600		dez/08	2000	
Mês	Meta acumulada	Realizado																																															
2008	2000																																																
jan/08	-	100																																															
fev/08	0	299																																															
mar/08	400	588																																															
abr/08	400	834																																															
mai/08	400	1094																																															
jun/08	1000																																																
jul/08	1000																																																
ago/08	1000																																																
set/08	1600																																																
out/08	1600																																																
nov/08	1600																																																
dez/08	2000																																																
DESCRIÇÃO DA SOLICITAÇÃO FINANCEIRA																																																	
Recurso solicitado para realização e promoção dos eventos programados para o mês de Junho.			GFP	VALOR																																													
			3101	R\$ 30.000,00																																													
ETAPAS/ MARCOS				Término Planejado	Tendência de Término	Término Real																																											
Grupo de Educação Fiscal Nacional (GEFN)																																																	
Participação da SEF na 1ª Reunião do GEFN e comissões temáticas				26/5/2008	9/5/2008	9/5/2008																																											
Participação da SEF na 2ª Reunião do GEFN e comissões temáticas				25/9/2008	25/9/2008																																												
Participação da SEF na 3ª Reunião do GEFN e comissões temáticas				25/12/2008	25/12/2008																																												
Cursos presenciais para educadores em 4 regionais																																																	
Cursos presenciais para educadores nas Regionais 1 e 2 realizados				30/6/2008	30/6/2008																																												
Cursos presenciais para educadores nas Regionais 3 e 4 realizados				31/12/2008	31/12/2008																																												
Cursos presenciais para disseminadores em Educação Fiscal																																																	
Cursos presenciais para disseminadores em Educação Fiscal nas Regionais 1 e 2 realizados				30/6/2008	30/6/2008																																												
Cursos presenciais para disseminadores em Educação Fiscal nas Regionais 3 e 4 realizados				29/9/2008	29/9/2008																																												
Cursos presenciais para formação de tutores (parceria ESAF e RFB)																																																	
1ª turma do Curso presencial para formação de tutores (parceria ESAF e RFB) formada				30/6/2008	28/3/2008	28/3/2008																																											
2ª turma do Curso presencial para formação de tutores (parceria ESAF e RFB) formada				29/12/2008	29/12/2008																																												
Curso a distância para a formação de disseminadores																																																	
1ª Turma do Curso a distância para a formação de disseminadores formada				30/6/2008	30/6/2008																																												
2ª Turma do Curso a distância para a formação de disseminadores formada				29/12/2008	29/12/2008																																												
4ª Mostra de Educação Fiscal realizada				31/12/2008	31/12/2008																																												
COMENTÁRIOS																																																	
08/04: Principais eventos de mar/08: foram realizados seminários para capacitação de educadores em Aimorés e Betim, palestra na Associação Mineira de Municípios sobre capacitação no VAF, reunião de coordenadores regionais da SEF e curso de formação de tutores. 11/03: Principais eventos de fev/08: Palestra de sensibilização para 105 educadores da rede municipal de Ensino de Santa Luzia. Palestra para 264 estudantes dos cursos de direito e com êrcio exterior do Centro Universitário da Fundação educacional de Guaxupé.																																																	
DIFICULDADES/ RISCOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO																																																	
D/R	Dificuldade/Risco	Ação			Responsável	Prazo																																											

Fonte: www.geraes.mg.gov.br

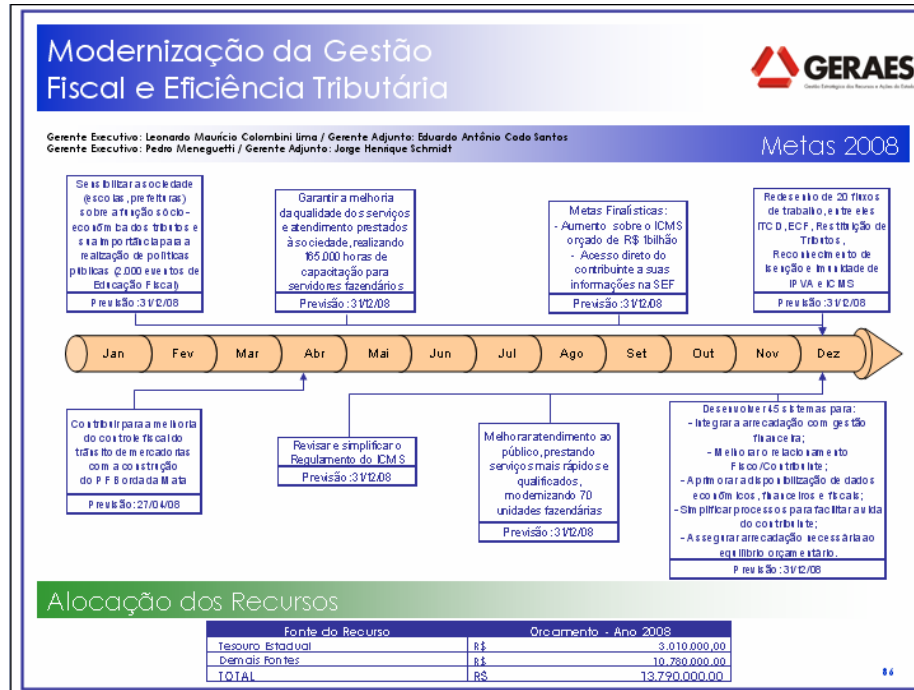
ANEXO D
Relatório Executivo/Plano de Ação

GOVERNO DE MINAS		PLANO DE AÇÃO UAGP					GERAES			
C D	Projeto Estruturador	Identificação do Problema				Acompanhamento da Solução		TOP 20	Tadeu e Bernardo	
		Dificuldade / Risco	Ação	Resp.	Prazo	F	Atualização			Resp.
1	AF Águas Formosas	Processo Licitatório	Encaminhar à licitação	DEOP	08/06/06	⊕	14/06: Licitação publicada. 24/05: Licitação em conjunto com Almenara, prevista para 08/06. 11/05: Segundo a SEF, já houve a liberação para a licitação em 19/04. 03/05: Ozni encaminhará planilha até 05/05/06 24/04: Foram entregues nesta data as solicitações da SEF, DEOP fará as correções e encaminhará à SEF até o dia 28/04/06		PASSIVO	NÃO
2	AF Belo Horizonte (Rua Silva Jardim)	Problema de padrão elétrico da obra	Pendência quanto às ligações definitivas da obra. O empreiteiro está providenciando a regularização.	SEF	12/05/06	⊖	21/06: Obra concluída. O padrão se encontra pendente. (ver com Lúcia) 23/05: Permanece pendente projeto de energia padrão. 25/04: Dificuldades quanto ao padrão elétrico da obra. SEF irá acompanhar (Lúcia).		PASSIVO	SIM
3	AF Parisópolis	Processo Licitatório	Promover alterações requisitadas pela SEF e encaminhar à licitação	DEOP	21/06/06	⊖	14/06: GOR está concluindo as adequações solicitadas pela SEF. Publicação prevista para 21/06/06. 24/05: Foram feitas as adequações solicitadas pelo ofício da SEF de 19/05. Publicação prevista para 22/06. 08/05: Já foi aprovado pela SEF e agora poderá proceder à licitação. 03/05: Problema de acessibilidade resolvido, será entregue a GOR até 05/05/06. 24/04: Planilha já encaminhada ao DEOP pela SEF, devendo ali chegar até o dia 28/04. 12/04: Correção do problema da acessibilidade pelo DEOP até 28/04.		ATIVO	SIM
Atualizado em: 21-jun-06		Legenda do farol:				⊕	Problema resolvido			
						⊖	Ação realizada, problema permanece			
						⊗	Ação não realizada			

Fonte: www.geraes.mg.gov.br

ANEXO E

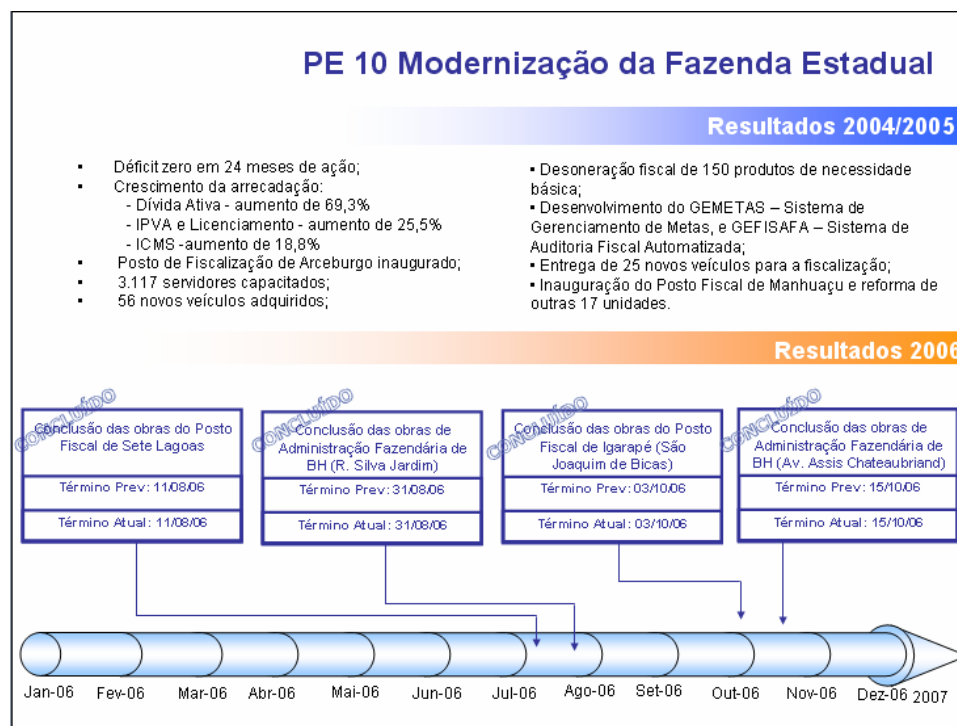
Painel de Controle



Fonte: www.geraes.mg.gov.br

ANEXO F

Agenda Positiva



Fonte: www.geraes.mg.gov.br

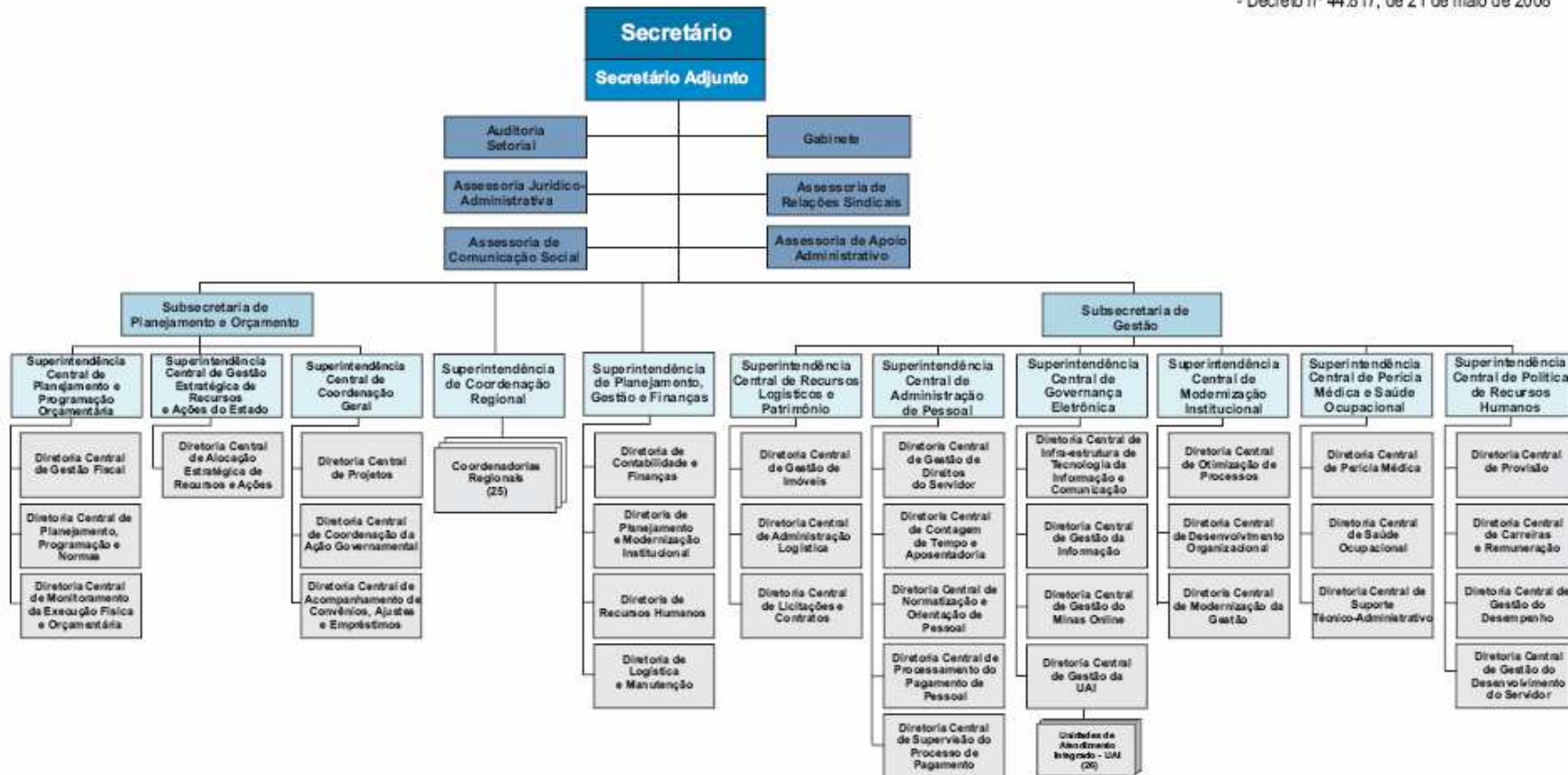
ANEXO G
Termo de Abertura

GOVERNO DE MINAS		TERMO DE ABERTURA			GERAES	
Data:						
Nome do Projeto:						
Gerente do Projeto:			Telefone:		E-mail:	
INFORMAÇÕES GERAIS						
Tema:						
Informações de Execução do Projeto:						
Data inicial prevista:		Data término prevista:		Tipo do Projeto: Estruturador		
VINCULO COM O PLANEJAMENTO ESTRATEGICO						
Área de Resultado						
Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha e Mucuri						
RESULTADOS FINALISTICO DA AREA						
Resultado Finalístico		STATUS	2007	2011	2023	
DESAFIO (justificativa do projeto)						
META						
Objetivo:						
Escopo:						
Valor:						
Prazo:						
DETALHAMENTO DO ESCOPO						
INDICADORES DE PROJETO						
PRODUTOS DE CADA ETAPA						
Ação			Produto			
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES						
Setor/Órgão	Responsável		Atribuições			
APROVAÇÃO:						
Gerente do Projeto					Escritório de Projetos Nome do responsável pela avaliação:	

Fonte: www.geraes.mg.gov.br

ANEXO H Organograma SEPLAG

ESTRUTURA LEGAL
- Lei Delegada nº 126, de 25 de janeiro de 2007
- Decreto nº 44.817, de 21 de maio de 2008

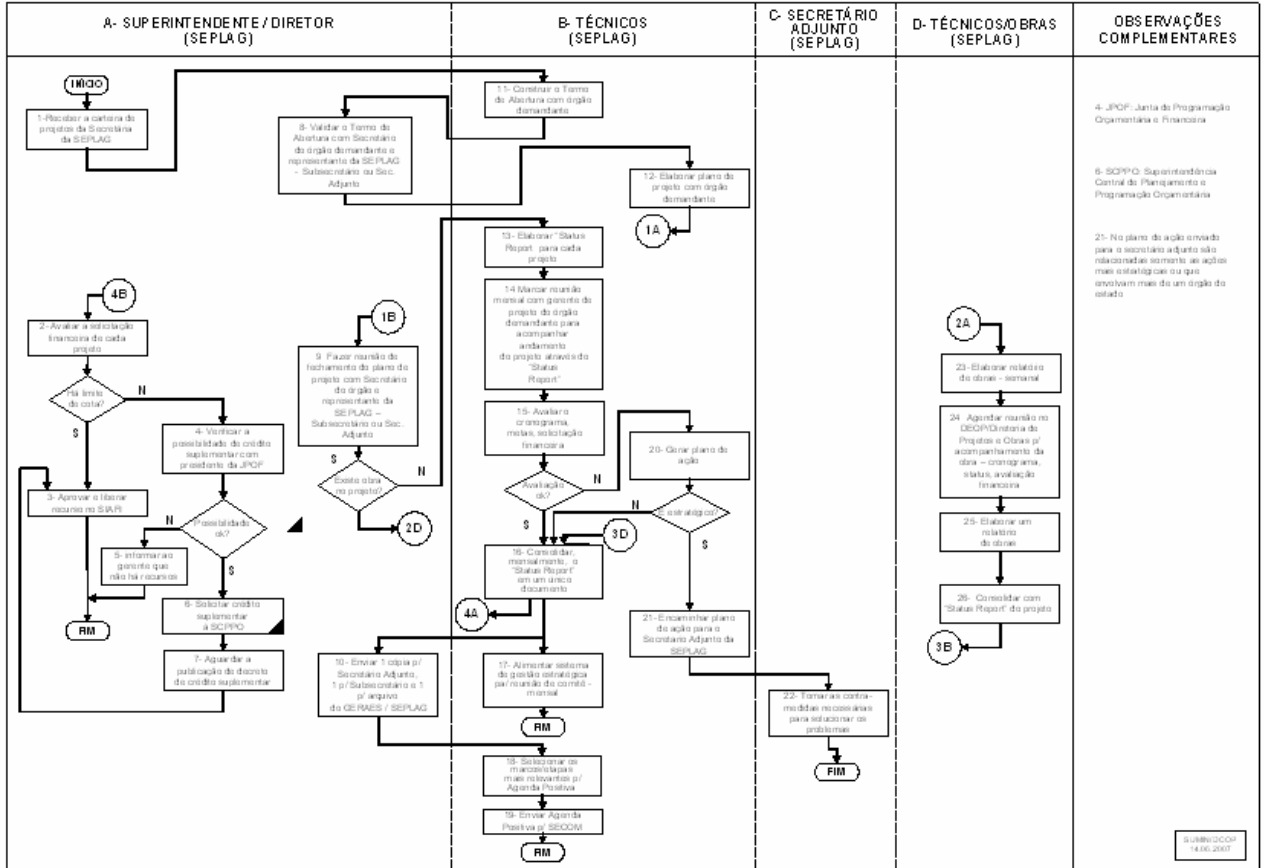


Fonte: www.planejamento.mg.gov.br/instituicao/organograma -SEPLAG.

ANEXO I

Fluxograma da SCGERAES

FLUXO DO MONITORAMENTO E CONTROLE DOS PROJETOS ESTRUTURADORES DO GERAES



Fonte: www.geraes.mg.gov.br

ANEXO J

Mapeamento entre processos de gerenciamento de projetos e os grupos de processos de gerenciamento de projetos e as áreas de conhecimento

Processos de área de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Integração do gerenciamento de projetos	Desenvolver o termo de abertura do projeto 3.2.1.1 (4.1) Desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto 3.2.1.2 (4.2)	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto 3.2.2.1 (4.3)	Orientar e gerenciar a execução do projeto 3.2.3.1 (4.4)	Monitorar e controlar o trabalho do projeto 3.2.4.1 (4.5) Controle integrado de mudanças 3.2.4.2 (4.6)	Encerrar o projeto 3.2.5.1 (4.7)
5. Gerenciamento do escopo do projeto		Planejamento do escopo 3.2.2.2 (5.1) Definição do escopo 3.2.2.3 (5.2) Criar EAP 3.2.2.4 (5.3)		Verificação do escopo 3.2.4.3 (5.4) Controle do escopo 3.2.4.4 (5.5)	
6. Gerenciamento de tempo do projeto		Definição da atividade 3.2.2.5 (6.1) Sequenciamento de atividades 3.2.2.6 (6.2) Estimativa de recursos da atividade 3.2.2.7 (6.3) Estimativa de duração da atividade 3.2.2.8 (6.4) Desenvolvimento do cronograma 3.2.2.9 (6.5)		Controle do cronograma 3.2.4.5 (6.6)	
7. Gerenciamento de custos do projeto		Estimativa de custos 3.2.2.10 (7.1) Orçamentação 3.2.2.11 (7.2)		Controle de custos 3.2.4.6 (7.3)	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		Planejamento da qualidade 3.2.2.12 (8.1)	Realizar a garantia da qualidade 3.2.3.2 (8.2)	Realizar o controle da qualidade 3.2.4.7 (8.3)	
9. Gerenciamento de recursos humanos do projeto		Planejamento de recursos humanos 3.2.2.13 (9.1)	Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 3.2.3.3 (9.2) Desenvolver a equipe do projeto 3.2.3.4 (9.3)	Gerenciar a equipe do projeto 3.2.4.8 (9.4)	
10. Gerenciamento das comunicações do projeto		Planejamento das comunicações 3.2.2.14 (10.1)	Distribuição das informações 3.2.3.5 (10.2)	Relatório de desempenho 3.2.4.9 (10.3) Gerenciar as partes interessadas 3.2.4.10 (10.4)	
11. Gerenciamento de riscos do projeto		Planejamento do gerenciamento de riscos 3.2.2.15 (11.1) Identificação de riscos 3.2.2.16 (11.2) Análise qualitativa de riscos 3.2.2.17 (11.3) Análise quantitativa de riscos 3.2.2.18 (11.4) Planejamento de respostas a riscos 3.2.2.19 (11.5)		Monitoramento e controle de riscos 3.2.4.11 (11.6)	
12. Gerenciamento de aquisições do projeto		Planejar compras e aquisições 3.2.2.20 (12.1) Planejar contratações 3.2.2.21 (12.2)	Solicitar respostas de fornecedores 3.2.3.6 (12.3) Selecionar fornecedores 3.2.3.7 (12.4)	Administração de contrato 3.2.4.12 (12.5)	Encerramento do contrato 3.2.5.2 (12.6)

Fonte: PMI (2004, p.70).