

**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**  
**ESCOLA DE GOVERNO**

**Núcleo de Acompanhamento de Projetos - desenvolvendo estratégias na busca de melhores resultados:** avaliação das oportunidades e ameaças para a implantação de um escritório de projetos na Secretaria de Fazenda do Estado de Minas Gerais – SEF/MG.

**Celeste Emília Krauss Guimarães**

Belo Horizonte  
2008

## **CELESTE EMÍLIA KRAUSS GUIMARÃES**

**Núcleo de Acompanhamento de Projetos - desenvolvendo estratégias na busca de melhores resultados:** avaliação das oportunidades e ameaças para a implantação de um escritório de projetos na Secretaria de Fazenda do Estado de Minas Gerais – SEF/MG.

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

## **AGRADECIMENTOS**

Meus agradecimentos são para:

A Secretaria de Fazenda pela oportunidade;

As pessoas que sempre estiveram presentes, mesmo nos momentos de Tensão Pré-Monografia – TPM;

As pessoas que deram uma força quando eu estava desanimada e precisando de algum tipo de ajuda: Ana Cristina, Ariana e Mauro Silveira;

As pessoas que me abraçam ou que estão sempre sorrindo para mim: Graça, Tadeu, Terezinha, Gilson, Geralda, Márcio, Jacinta, Ronan, Adriana, Denise e Juliana;

As pessoas que torceram por mim: meus filhos, pais e irmãos;

As pessoas que fazem meu coração sorrir: Léo, Rafa, Sarah e Alice; e

A pessoa que fez toda a diferença: Guimão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

<b>Figura 1 – Metodologia MEPCP.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2 – Grupo de Processos e Áreas de Conhecimento do Projeto .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 3 - Modelo de Gestão para Obtenção de Resultados .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 4 - Agenda Estratégica da SEF/MG – Fonte: Equipe SEF/MG .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 5 – Níveis de maturidade em GP.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 6 – Dimensões e níveis de maturidade em GP .....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 7 – Níveis e Dimensões da Maturidade em GP.....</b>	<b>58</b>

### Quadros

<b>Quadro 1– Indicadores e metas trimestrais para cada área de resultado.....</b>	<b>45</b>
<b>Quadro 2– Indicadores e metas para 2008.....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 3– Alinhamento dos Projetos Estratégicos aos Projetos Estruturadores</b>	<b>48</b>
<b>Quadro 4 – Questionário de Avaliação de Maturidade (Setorial).....</b>	<b>61</b>
<b>Quadro 5 – Níveis de aderência.....</b>	<b>61</b>
<b>Quadro 6 – Percentuais de Aderência.....</b>	<b>63</b>
<b>Quadro 7 - Distribuição Percentual da Maturidade.....</b>	<b>63</b>

## LISTA DE SIGLAS

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento  
Bird – Banco Mundial  
BSC – Balanced Scorecard  
DP – Diretoria de Planejamento  
EAP - Estrutura Analítica de Projetos  
ENAP - Escola Nacional de Administração Pública  
EP – Escritório de Projetos  
EPC – Escritório de Projetos Corporativos  
GERAES - Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado  
GP – Gerenciamento de Projetos  
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  
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão  
OSM – Office of Strategic Management  
PMBOK - Project Management Body of Knowledge  
PMDI - Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado  
PMI - Project Management Institute  
PMO – Project Management Office  
PPAG - Plano Plurianual de Ação Governamental  
PRODESP – Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo  
SCGERAES – Superintendência Central de Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado  
SEF/MG – Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais  
SEGES/MP – Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão  
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão  
SPGF/SEF – Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças  
SRE – Subsecretaria da Receita Estadual  
UAGP - Unidade de Apoio Gerencial dos Projetos Estruturadores  
UGE – Unidade de Gestão Estratégica

## RESUMO

Este trabalho analisa e avalia as oportunidades e ameaças para a implantação de um escritório de projetos na Secretaria de Fazenda do Estado de Minas Gerais, tendo em vista a adoção pelo Governo do Estado do modelo de gestão por resultados e de gerenciamento de projetos. Para alcançar esse objetivo, examinam-se criticamente temas relacionados à gestão pública, ao planejamento estratégico, ao *Balanced Scorecard*, à gestão de projetos, aos escritórios de projetos e à gestão estratégica do Estado de Minas Gerais e da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais. Ainda dentro do tema sob exame, apresentam-se dados e conceitos fundamentais sobre gerenciamento de projetos nas organizações públicas e privadas, como também explana-se a experiência de Minas Gerais com a administração por resultados, na qual se adotou o gerenciamento intensivo de projetos. Por fim, faz-se uma descrição das atividades que são desenvolvidas atualmente na SEF/MG no setor de gerenciamento dos projetos estratégicos da Secretaria e uma avaliação da maturidade desse mesmo setor. Com base nesse conjunto de procedimentos científicos teóricos e práticos, conclui-se que o momento é propício e que a Secretaria de Fazenda do Estado de Minas Gerais possui as potencialidades e os elementos necessários para a implementação de um escritório de projetos.

Palavras-chave: gestão pública, planejamento estratégico, gestão de projetos, escritórios de projetos, gestão estratégica do Estado de Minas Gerais e da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais.

## **ABSTRACT**

This study examines and evaluates the opportunities and threats for the implementation of a Project Management Office at the Minas Gerais State Finance Secretariat, once the Government of the State has adopted the model of results-based management and project management. To achieve this goal, we examine issues related to public administration, strategic planning, the Balanced Scorecard, project management and project management offices and the strategic management of the State of Minas Gerais and its State Finance Secretariat. Still under this scope, we present fundamental concepts and data concerning management of projects in public and private organizations, and the experience of Minas Gerais with the results-based management, for which adopted an intensive management of projects was adopted. Finally, we describe the activities that are currently developed at the strategic project management sector of the SEF/MG and evaluate the maturity of this sector. Based on this set of theoretical and practical scientific procedures, we conclude that the moment is favorable and that the Minas Gerais State Finance Secretariat has the potentiality and the necessary elements for the implementation of a Project Management Office.

Keywords: public management, strategic planning, project management, project management office, strategic management of the State of Minas Gerais and the Minas Gerais State Finance Secretariat.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>1.1 Definição do problema</b> .....	11
<b>1.2 Objetivos do trabalho</b> .....	11
<i>1.2.1 Objetivo geral</i> .....	11
<i>1.2.2 Objetivos específicos</i> .....	11
<b>1.3 Materiais e Método</b> .....	12
<i>1.3.1 Metodologia</i> .....	12
<i>1.3.2 Procedimentos e materiais</i> .....	12
<i>1.3.3 Estrutura do trabalho</i> .....	13
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	15
<b>2.1 A modernização administrativa do Estado</b> .....	15
<b>2.2 A administração moderna e a gestão de projetos</b> .....	17
<b>2.3 O Choque de Gestão e a gestão de projetos estratégicos</b> .....	20
<b>2.4 O alinhamento da SEF/MG ao novo modelo de gestão</b> .....	24
<b>3 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS</b> .....	25
<b>3.1 No setor privado</b> .....	25
<b>3.2 No setor público</b> .....	26
<b>3.3 O PMBOK</b> .....	30
<b>3.4 Escritório de projetos</b> .....	31
<i>3.4.1 Conceitos e evolução</i> .....	31
<i>3.4.2 Infra-estrutura de um escritório de projetos</i> .....	33
<i>3.4.3 Funções e atividades</i> .....	34
<i>3.4.4 Unidade de gestão estratégica</i> .....	35
<b>3.5 Um caso de criação de um escritório de projetos numa empresa pública</b> .....	37
<b>4 A GESTÃO ESTRATÉGICA DA SEF/MG</b> .....	41
<b>4.1 Histórico do Planejamento Estratégico da SEF/MG</b> .....	41
<b>4.2 Estratégia organizacional da SEF – 2004 a 2006</b> .....	42
<b>4.3 Monitoramento e avaliação dos projetos estratégicos de 2005/2006</b> .....	45

<b>4.4</b>	<b>Reestruturação estratégica da SEF/MG.....</b>	<b>47</b>
<b>4.5</b>	<b>Metodologias de gerenciamento dos projetos.....</b>	<b>49</b>
<i>4.5.1</i>	<i>O monitoramento das atividades dos projetos estratégicos da SEF.....</i>	<i>50</i>
<b>5</b>	<b>AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA SEF/MG.....</b>	<b>53</b>
<b>5.1</b>	<b>Maturidade em gerenciamento de projetos.....</b>	<b>54</b>
<b>5.2</b>	<b>Teste de avaliação de maturidade.....</b>	<b>55</b>
<b>5.3</b>	<b>O Método Prado-MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....</b>	<b>56</b>
<i>5.3.1</i>	<i>Arquitetura do modelo MMGP – Setorial.....</i>	<i>56</i>
<i>5.3.2</i>	<i>MMGP – Setorial – As dimensões da maturidade.....</i>	<i>57</i>
<b>5.4</b>	<b>Avaliação da situação do gerenciamento de projetos no âmbito da SEF/MG</b>	<b>59</b>
<b>5.5</b>	<b>Diagnóstico estratégico do setor de gerenciamentos de projetos da SEF/MG</b>	<b>66</b>
<i>5.5.1</i>	<i>Cenário interno: pontos fortes e fracos do atual modelo de gerenciamento de projetos da SEF/MG.....</i>	<i>68</i>
<i>5.5.2</i>	<i>Cenário externo: oportunidades e ameaças para implementação de um escritório de projetos na SEF/MG.....</i>	<i>69</i>
	<b>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>71</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>76</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>80</b>
	<b>Anexo I – Identidade institucional da SEF/MG.....</b>	<b>80</b>
	<b>Anexo II – Alinhamento dos projetos estratégicos de 2007 às diretrizes institucionais.....</b>	<b>82</b>
	<b>Anexo III – Modelo de planilha dos projetos estratégicos da SEF/MG.....</b>	<b>83</b>
	<b>Anexo IV – Planilha de acompanhamento dos projetos estratégicos da SEF/MG</b>	<b>84</b>
	<b>Anexo V – Questionário de Avaliação de Maturidade.....</b>	<b>85</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A década de 1970 marcou, em todo o mundo, a crise fiscal do Estado e o esgotamento do modelo weberiano de administração pública. Tal crise se acentuou na década de 1980 e foi ainda mais agravada a partir dos anos 1990, à vista do surgimento e da rápida evolução de uma nova ordem mundial, de natureza política, econômica e social — a globalização. Esse conjunto de fatores feriu de morte o velho e falido modelo de Estado e, de outra parte, colocou na agenda das nações a necessidade de se repensar o modelo estatal até então vigente, bem como seus aparelhos e métodos de gestão (BRESSER PEREIRA, 1997).

No rumo desse processo de âmbito mundial, a partir dos anos 1990 iniciou-se no Brasil um movimento de Reforma do Estado, capitaneado pelo Governo Federal, pois que nessa quadra do tempo já se formara um consenso sobre a necessidade de a administração pública melhorar substancialmente o seu gerenciamento e desempenho, em virtude das ingentes condições sociais do nosso país, quadro que só um Estado organizado para um desempenho excepcional seria capaz de superar e, ainda, a ele adicionar prosperidade.

E assim, nessa tendência universal de modernização da administração pública, em Minas Gerais, na gestão 2003/2006, foi implementado o Choque de Gestão, um modelo de administração pública gerencial calcado na gestão por resultados e no gerenciamento de projetos, que objetivou promover uma drástica redução das despesas, incentivar o crescimento da receita, reestruturar os processos administrativos e instituir o gerenciamento estratégico de projetos (VILHENA *et al.*, 2006). A partir de 2007, o Governo mineiro adotou um novo programa de gestão — O Estado para Resultados, que ficou conhecido como Segundo Choque de Gestão. Esse programa foi construído na filosofia gerencial do anterior, mas apresentou algumas evoluções em decorrência do novo cenário já então mais estabilizado por que passava o Estado (MINAS GERAIS, 2007d).

No contexto desses planos, deu-se o início do processo de planejamento estratégico do Estado, com a formulação do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), cujo principal resultado foi o Programa de Gestão de Recursos e Ações do Estado (GERAES). A realização do GERAES foi confiada à Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), na

qual se criou um escritório de projetos, a Unidade de Apoio Gerencial dos Projetos Estruturadores (UAPG), responsável pelo planejamento e acompanhamento de todos os projetos estratégicos do Governo de Minas.

Nesse modelo gerencial, os programas e ações prioritários do Estado foram consolidados numa carteira de projetos, denominados projetos estruturadores<sup>1</sup>, e para eles se estabeleceu um gerenciamento intensivo, que ficou a cargo da SEPLAG/UAPG (VILHENA *et al.*, 2006).

Em decorrência desses planos de governo, na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF) foi criada a Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF), na qual está incluída a Diretoria de Planejamento (DP), unidade responsável pela normatização e acompanhamento da execução das metas e dos prazos dos projetos, bem como pela orientação quanto às disponibilidades orçamentárias dos projetos da SEF.

Atualmente, a SEF possui uma carteira de elevado número de projetos, com subprojetos e vários produtos inclusos, a que se conjugam, ainda, as muitas especificidades de cada um. Para o gerenciamento dessa carteira de projetos, é adotado um conjunto de procedimentos formado por um misto de técnicas do Guia PMBOK<sup>2</sup> e da MEPCP<sup>3</sup>, entre outras.

Posto isso, o objetivo central deste trabalho é examinar a conveniência, as oportunidades e as ameaças de se criar um escritório de projetos incorporado à atual gestão estratégica da SEF, que, uma vez instalado no fluxo normal de trabalho da instituição, venha a se estabelecer como um fator crítico capaz de facilitar o alcance dos objetivos estratégicos e otimizar os resultados da administração da carteira de projetos.

---

<sup>1</sup> O *projeto estruturador* se organiza como um projeto, com foco bem definido, objetivo mensurável, ações, metas, prazos, custos, resultados esperados, que permitem um gerenciamento intensivo. (MINAS GERAIS, 2004, p. 2)

<sup>2</sup> Manual de boas práticas de gestão de projetos elaborado pelo *Project Management Institute – PMI*.

<sup>3</sup> Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos, desenvolvida por Darci Prado, aderente ao PMBOK e ao ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) (PRADO e ARCHIBALDI, 2007, p. 111).

## **1.1 Definição do problema**

As questões apresentadas nesta pesquisa — a utilização de técnicas e processos originários da iniciativa privada, especialmente o gerenciamento de projetos, a necessidade de adaptação dessa metodologia à gestão pública, a busca pela modernização da administração pública do Estado de Minas, como também na SEF, e, ainda, a complexidade e a relevância dos projetos gerenciados por essa Secretaria — orientam a delimitação da hipótese do presente trabalho, qual seja, apresentar uma análise descritiva para responder o que motivaria a SEF a criar um escritório de gerenciamento de projetos, bem como as oportunidades e ameaças para instalação desse órgão.

## **1.2 Objetivos do trabalho**

### *1.2.1 Objetivo geral*

O objetivo geral desta monografia é apresentar um estudo teórico sobre o escritório de projetos e as oportunidades e riscos para sua implantação na estrutura organizacional da SEF/MG, com a finalidade de otimizar a sua gestão estratégica.

### *1.2.2 Objetivos específicos*

- a) descrever a gestão estratégica da SEF e as atividades desenvolvidas na Diretoria de Planejamento, relativamente ao acompanhamento da execução de seus projetos;
- b) elaborar, para as finalidades desta pesquisa, uma avaliação da situação atual da Diretoria de Planejamento em gerenciamento de projetos (estágio de maturidade);
- c) determinar os pontos fortes e fracos do atual modelo de gerenciamento de projetos praticado na Diretoria de Planejamento; e
- d) relacionar as oportunidades e as ameaças do atual cenário para implementação de um escritório de projetos na SEF.

### 1.3 Materiais e método

Esta seção apresenta a metodologia adotada para a realização deste trabalho, os procedimentos, técnicas e instrumentos que foram utilizados, bem como indica os materiais de pesquisa manipulados e sintetiza a estrutura dada à explanação do tema.

#### 1.3.1 Metodologia

Para Ander-Egg, “pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento” (*apud* LAKATOS e MARCONI, 1985, p. 44).

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos (LAKATOS & MARCONI, 1985, p. 44). O ponto de partida da pesquisa é, pois, a existência de um problema que deverá ser definido, examinado, avaliado e analisado criticamente para, em seguida, ser tentada sua solução (ASTI VERA, 1980, p. 11).

Dessa forma, será intentada uma pesquisa exploratória e descritiva, como definida por Salomon (1978, p. 141):

(...) as que têm por objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis,

para análise dos fatos pesquisados, observados, registrados, classificados e interpretados, com pouca interferência do pesquisador sobre eles.

#### 1.3.2 Procedimentos e materiais

No tocante aos procedimentos científicos teóricos e práticos, adotou-se a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de situações factuais.

A pesquisa bibliográfica, de natureza descritiva, visto que procura detalhar com a exatidão possível fatos e fenômenos do tema em estudo (LAKATOS e MARCONI, 1985, p. 45), foi desenvolvida com base em informações já existentes em livros e artigos, de variada autoria, tendo sido explanados e avaliados temas relacionados à gestão pública, ao planejamento estratégico, ao *Balanced Scorecard*<sup>4</sup>, à gestão de projetos, aos escritórios de projetos e à gestão estratégica do Estado de Minas Gerais e da SEF.

A pesquisa documental envolveu a análise de materiais e informações coletados no âmbito da SEF, SPGF/SEF e na DP/SPGF, principalmente no que se refere ao Planejamento Estratégico da Secretaria, à sua carteira de projetos e à metodologia de acompanhamento desses projetos no âmbito dessa Secretaria. Secundariamente, outros documentos institucionais do Governo de Minas Gerais foram também utilizados, como as Orientações para o planejamento de um projeto estruturador e o Caderno de Práticas e Produtos, elaborados pela SEPLAG (MINAS GERAIS, 2004; MINAS GERAIS, 2005).

Quanto ao estudo de situações factuais, três procedimentos foram adotados: a) a descrição e análise das práticas adotadas pela SEF para gerenciamento de sua carteira de projetos; b) a realização de uma pesquisa, mediante a aplicação de um questionário, com o objetivo de captar a percepção dos respondentes quanto ao grau de maturidade dos processos, documentos e práticas de gerenciamento de projetos no âmbito da Diretoria de Planejamento/SPGF; e c) o exame de um *case*<sup>5</sup> sobre a criação do Escritório de Projetos (EP) da Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo (PRODESP).

### 1.3.3 Estrutura do trabalho

O estudo está estruturado em cinco capítulos, além da Introdução. O capítulo a seguir apresenta uma contextualização do tema, com uma breve retrospectiva histórica da crise mundial que levou os Estados a repensar os seus métodos e técnicas de gestão burocrática e buscar um novo modelo gerencial para administração pública, e também aponta as mudanças ocorridas na gestão pública do Estado de Minas Gerais, com a adoção de técnicas e instrumentos de gestão estatal modernas, em consonância com essas transformações de ordem

---

<sup>4</sup> *Balanced Scorecard* – BSC: ferramenta que serve para alinhar as estratégias às ações da organização, traduzindo as estratégias em ações, projetos, metas e indicadores.

<sup>5</sup> Da expressão inglesa *method case*, com o sentido de método do caso, que é aquele que descreve, para finalidades de ensino-aprendizagem, casos de situações reais ocorridos nas organizações.

mundial. No capítulo seguinte, será feita uma abordagem ao gerenciamento de projetos nas organizações públicas e privadas, com explanação dos principais conceitos relacionados a escritório de projetos, sua importância, suas funções e atividades e os fatores de risco e de sucesso na utilização de um do escritório de projetos, como também se examina um caso prático de criação de um escritório de projetos numa empresa pública. A seguir, repassa-se uma síntese da gestão estratégica da SEF, apresentando um pequeno histórico do seu planejamento até o modelo de gestão estratégica atualmente adotado. No quinto capítulo, faz-se uma avaliação da situação atual da SEF em gerenciamento de projetos (estágio de maturidade) e uma análise das atividades já desenvolvidas na SEF em relação ao acompanhamento da execução de seus projetos. O sexto e último capítulo apresenta a conclusão do trabalho, em que, com base nas pesquisas e reflexões críticas, se verifica se este é o momento oportuno para implantação de um escritório de projetos na SEF.

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO**

Com a finalidade de contextualizar o tema desta pesquisa, este capítulo apresenta uma breve retrospectiva histórica da crise mundial que levou os Estados a repensar os seus métodos e técnicas de gestão burocrática e buscar um novo modelo gerencial para administração pública, e também aponta as mudanças ocorridas na gestão pública do Estado de Minas Gerais, com a adoção de técnicas e instrumentos de gestão estatal modernas, em consonância com essas transformações de ordem mundial.

### **2.1. A modernização administrativa do Estado**

Administrar recursos, identificar oportunidades, controlar riscos e apresentar resultados são necessidades fundamentais de todas as organizações, que disso dependem para sua sobrevivência e sucesso. No entanto, até pouco tempo atrás, essa afirmação poderia ser vista com estranheza quando nela se incluía as entidades públicas, visto que estava posto correntemente que as organizações públicas não podiam seguir modelos da iniciativa privada, como também, em regra geral, lhes eram estranhas preocupações com desempenho eficiente e obtenção de superávits.

Tal idéia cristalizada prevaleceu por mais de meio século, mas foi perdendo força a partir da década de 1970, à vista do início da crise mundial do modelo burocrático de administração do Estado, crise essa que se acentuou na década de 1980 (BRESSER PEREIRA, 1997).

Mas, a partir desse tempo, a reforma gerencial do Estado entrou na agenda internacional com muita força, com uma crescente difusão de teorias e de modelos de gestão pública, fermentada, também, pelo financiamento intensivo que os programas de reforma gerencial receberam, ao redor do mundo, de agências e organismos internacionais de fomento e desenvolvimento, como o Banco Mundial (Bird) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que inclusive financiaram vários projetos de modernização administrativa no Brasil (TORRES, 2004, p. 173).

Na esteira desses acontecimentos, no Brasil também se tornou imperioso conhecer e difundir novos conceitos de gestão pública, na busca da modernização da administração

governamental, que se mantivesse, ao mesmo tempo longe, quer do velho modelo de Estado, quer do novo e irrealista protótipo do Estado mínimo. Mas o certo é que haveria de ser um Estado moderno, enxuto, que fixasse objetivos e planos prioritários, postos sob o comando de gerentes públicos que efetivamente proporcionassem resultados e que fossem medidos e responsabilizados por sua performance (NEWCOMER, 1999, p. 6).

Nesse passo, para se verificar o clima que se vivia à época (anos 1990), é interessante examinar esta boa síntese apresentada por Abrucio (1997, p. 37):

O impacto da crise da burocracia weberiana e da implementação do modelo gerencial em vários lugares transformou o (...) debate na área de administração pública. A reforma administrativa ligada ao *managerialism*<sup>6</sup> entrou na ordem do dia.

.....

O modelo gerencial, no entanto, não é um corpo teórico fechado. Ele vem sofrendo uma série de mudanças e sendo adaptado aos países em que fincou raízes. Mas mesmo assim, não é possível dizer que o *managerialism* se constitui num novo paradigma, no sentido de Thomas Kuhn, ou seja, um modelo que substitui por completo o antigo padrão burocrático weberiano.

Assim, logo se assentou que o modelo brasileiro de Reforma do Estado não se restringiria a uma mera “reforma administrativa”, de cunho legislativo, bastante tradicional em nossa cultura, nem ao amplo enxugamento e diminuição das funções do Estado, questão que se tornara viva no debate da modernização da administração pública. Nessa perspectiva, veja-se o pensamento de Mattos (2004, p. 171):

Diante [da] total incapacidade burocrática e desagregação institucional, um único consenso havia em 1995: alguma coisa precisava ser feita para dotar a administração pública brasileira de instrumentos eficientes que assegurassem algum êxito nas imensas tarefas e desafios colocados pelo processo de globalização e pela redefinição da maneira de atuação do Estado. Assim, era necessário e urgente recuperar a governança da administração pública brasileira.

E um novo paradigma se impôs: era preciso que o Estado fosse eficaz, e isso queria dizer que o Estado não podia mais simplesmente voltar-se para o “atendimento de necessidades”, e sim para a “obtenção de resultados”, pois

O Estado é uma organização do setor de serviços que precisa ter lucro. **Seu lucro é retorno sobre o capital investido**, entendendo por **retorno** o valor que suas políticas agregam ao desenvolvimento da sociedade (exemplo: queda da desigualdade de renda, diminuição do analfabetismo, etc.) e por **capital investido** o custo total da máquina administrativa mais os impostos recolhidos e os empréstimos tomados.

---

<sup>6</sup> *Public management*, que pode ser entendido como o modelo gerencial adotado pela administração pública, com base em modelos de gestão da iniciativa privada.

Os cidadãos-eleitores são ao mesmo tempo **acionistas** e **clientes-chave** do Estado, uma posição conquistada pelos impostos pagos e pelo voto. Enquanto **acionistas**, investimos no Estado para obter o **lucro** de viver em um clima econômico conducente à nossa prosperidade individual e coletiva; como **clientes-chave**, pagamos a ele para ter assegurado os serviços de proteção constitucional (COUTINHO, 2001, p.15, grifo do original).

Examinados esses aspectos, surgiu um caminho do meio, na linha do que vai expresso no pensamento abaixo:

A administração pública pode e deve se inspirar no modelo de gestão privada, mas nunca deve perder a perspectiva de que a área privada visa ao lucro e a administração pública visa a realizar sua função social. Entretanto, esta função social deve ser alcançada com a maior qualidade possível na sua prestação de serviços e também com a maior eficiência possível. Não podemos mais ignorar as questões relacionadas à eficácia e à eficiência no setor público, embora subordinadas ao critério da efetividade (OLIVEIRA *et al.*, 2002, Apresentação).

E, desse modo, a esse intenso debate que se deu acerca do papel do Estado em face da evolução do pensamento sócio-político-econômico, entre os anos 1970 e 1990, seguiu-se, em todo o mundo, um movimento de modernização da gestão pública. E no Brasil não foi diferente. Como afirma Bresser Pereira (2000, p. 24):

É uma reforma que, ao fazer um uso melhor e mais eficiente dos recursos limitados disponíveis, contribuirá para o desenvolvimento do país e tornará viável uma garantia mais efetiva dos direitos sociais por parte do Estado. A expectativa é que venha a ser segunda grande reforma administrativa do país. A primeira, nos anos 1930, criou a burocracia profissional no país (...) A segunda, nos anos 1990, ocorre nos quadros da democracia: ela muda as instituições para permitir que os administradores públicos possam gerenciar com mais autonomia e eficiência as agências do Estado, ao mesmo tempo que os submete mais diretamente ao controle da sociedade.

E, finalmente, pode-se questionar: esse processo de ordem mundial teria sido o triunfo do “mercado” e o fim do “Estado”? Não, foi a vitória do equilíbrio, é como conclui sobre esse ponto Mintzberg (1998, p. 148):

Não foi o mercado que triunfou, mas o equilíbrio entre os setores nas sociedades ocidentais, que têm um forte setor privado, um forte setor público e muita interação entre eles.

## **2.2. A administração moderna e a gestão de projetos**

Nos dias de hoje, de recursos escassos, de responsabilidade orçamentária e financeira e do permanente desafio de otimizar custos e resultados, atuando de forma eficiente e eficaz, as organizações aprenderam a importância do planejamento estratégico e orçamentário e da gestão de projetos. Mesmo assim, uma questão central se põe às preocupações das

administrações contemporâneas: como alocar recursos limitados de uma organização em proposições viáveis de projetos, garantindo alinhamento com a estratégia corporativa? (SANTOS, 2007, p. 23). E, diante de um quadro desses, como definir prioridades e metas? Como se decidir por tal ou qual projeto? Como implementar os projetos dentro dos círculos estreitos dos prazos e orçamentos? Como gerenciar com eficiência as etapas do seu desenvolvimento? Como garantir recursos aos projetos, especialmente àqueles considerados estratégicos? (SANTOS, 2007, p. 23)

Tais questões são difíceis e complexas, quer se trate de organizações privadas ou públicas, mas hodiernamente se observa que as organizações têm se servido de estruturas próprias de gerenciamento de projetos, comumente denominadas escritórios de projetos, nas atividades de planejamento estratégico e orçamentário, em que atuam como elementos de coordenação, integração e apoio, desde os processos iniciais de formação do portfólio de projetos como nas demais fases de sua implementação (SANTOS, 2007, p. 23).

No setor privado, há uma forte tendência na administração por projetos, principalmente para operar as constantes mudanças e permanentes atualizações exigidas pelo aumento da concorrência em face da globalização. Segundo Kerzner (2006, p. 30), são estes os fatores principais por que as organizações assim procedem:

- para produzir novos produtos ou serviços para sustentar um crescimento lucrativo;
- para introduzir melhorias e/ou funcionalidades em processos internos, produtos ou serviços existentes, promovendo uma redução de custos ou melhoria na qualidade; e
- para produzir conhecimento científico que suporte a identificação de novas oportunidades.

Em razão disso, a sobrevivência e o progresso das empresas, nos últimos anos, passaram a depender de sua capacidade de identificar e executar mudanças. O planejamento estratégico permite às organizações identificar e selecionar as estratégias e mudanças, e a gestão de projetos passa a ser o agente executor destas mudanças. (...) cada mudança é um projeto. (LIMAS, 2007)

Nesse contexto, muitas organizações estão investindo maciçamente nos conhecimentos de gerência de projetos, de múltiplas maneiras, inclusive por meio dos escritórios de projetos, uma criação já de mais de três décadas, mas que vem ganhando muito espaço ultimamente com a missão de difundir conhecimentos de gerenciamento de projetos ou gerenciamento por

projetos nas organizações. Como exemplo de empresas brasileiras que estão apostando fortemente nessa direção, o autor cita estas: AmBev, Bunge, Embraer, Eletrolux, Gerdau, Petrobrás, Prodabel, Telemar, dentre muitas outras (PRADO, 2004, p. 26).

Prado (2004, p.27), a seguir, afirma ainda que, na busca da excelência, as organizações privadas estão promovendo, inclusive, alterações estruturais e funcionais, pois,

Para gerenciar projetos com eficiência, algumas vezes é necessária uma estrutura organizacional diferente da tradicional estrutura funcional ou hierárquica. As empresas estão aceitando o desafio, apesar das dificuldades encontradas. Introduzir inovações na estrutura organizacional de uma empresa tradicional não é uma tarefa fácil. (...) As organizações compreenderam que a estrutura organizacional hierárquica não é a mais adequada para os novos desafios.

Na área governamental, também, políticas inovadoras de gestão foram introduzidas, seja na modelagem organizacional (racionalização e simplificação de processos e redução da burocracia), seja na área de auditoria e controle, seja na área de planejamento e orçamento. Os objetivos foram: processos transparentes, estruturas enxutas e ágeis e um corpo funcional profissionalizado. Assim, foi preciso preparar os agentes públicos para um novo papel, para uma nova forma de atuação, pois se tornara fundamental profissionalizar a gestão, mediante políticas de desenvolvimento e capacitação gerencial dos servidores, para “promover uma mudança comportamental, com o objetivo de transformar a atitude burocrática em postura empreendedora” (BRASIL, 2002, p.7). Nesse sentido, em 2002, se afirmava no âmbito do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) (BRASIL, 2002, p. 8):

Um processo de treinamento em massa nos conceitos de planejamento, orçamento e gestão, com foco em resultados, é recomendável para promover um salto de qualidade na gestão pública federal. Essa medida completaria um ciclo de disseminação do modelo, que se concentrou inicialmente na mobilização de dirigentes e na preparação das equipes mais diretamente envolvidas com a elaboração, a avaliação e o gerenciamento dos programas.

Nessa mesma direção, por exemplo, Prado (2004, p. 26) anota que o Governo Federal instituiu em 1998 a cargo de gerente de projetos em seus quadros, e que, em 2003, o Governo de Minas Gerais criou a função de gerente executivo de projetos.

E, em linha com essas diretrizes, em 2005, a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEGES/MP) propôs (BRASIL, 2002, p. 9):

a contratação de serviços especializados para a elaboração de texto-base a ser adotado em atividades de capacitação à distância em gerenciamento de projetos (...), para o fortalecimento do Sistema de Planejamento e Orçamento Federal e do recém-criado Sistema de Avaliação do Plano Plurianual, instrumentos que visam, fundamentalmente, aprimorar o processo de planejamento e elaboração orçamentária e as ações de monitoramento e avaliação de programas do Poder Executivo.

(...) são objetivos prioritários a capacitação das equipes envolvidas e a implantação de uma verdadeira cultura de planejamento e avaliação.

Nesse novo cenário de atuação, coordenando políticas de gestão entre os diversos órgãos da estrutura administrativa, selecionando com visão macro-estratégica, focando em resultado, as organizações estatais passaram a operar, também, uma expressiva carteira de projetos, todos eles com as suas especificidades, dificuldades e complexidades.

### **2.3. O Choque de Gestão e a gestão de projetos estratégicos**

Já se assinalou neste trabalho os distintos objetivos do setor público e do setor privado, pois esse visa ao lucro, e aquele, à qualidade dos serviços prestados ao conjunto dos cidadãos. Em entrevista, o vice-governador de Minas Gerais, e gerente do Choque de Gestão, Antônio Anastasia, opina sobre essa questão ao mesmo tempo em que fala da adoção de métodos da gestão privada no setor público, deste modo:

A gestão privada se baseia em um corpo dirigente que é permanente e um corpo de empregados variável. O lucro é a sua mola propulsora e a sua regra jurídica: pode ter tudo aquilo que a lei não proíbe. Já o serviço público só pode fazer aquilo que a lei expressamente autoriza; baseia-se no princípio de que a administração é volátil e o corpo de servidores permanente; e seus objetivos são de natureza social.

É possível fazer uma adaptação [de aspectos da gestão privada para a pública]. Agora não pode haver um transplante, pegar um instrumento privado e jogar no serviço público, porque haveria rejeição absoluta (ANASTASIA, 2006, p. A12).

Esse pensamento de Anastasia dá bem o tom do que seja tocar nos dias de hoje projetos no setor público: não se pode ter preconceito para com as técnicas e ferramentas gerenciais oriundos do setor privado, mas é preciso ter clareza de que os objetivos, a natureza e a estrutura do poder público são fatores distintos.

No Governo de Minas Gerais, no início gestão 2003/2006, a nova administração encontrou o Estado numa difícil crise fiscal, fruto de dez anos de desequilíbrio. E o equacionamento de tal situação não se apresentava como uma tarefa fácil, por diversas razões, entre elas:

pelo lado das receitas, a dependência da arrecadação tanto do vigor da economia mineira quanto de um esforço do aparato fiscal para aproximar a receita efetivada da receita potencial a cada ano. Pelo lado do gasto público, sobressaem a dificuldade de dimensionar adequadamente a estrutura de prestação de serviços e os investimentos públicos, diante do crescente déficit social do Estado, como de resto, de todo o país. Tarefa que se torna ainda mais crucial, pois do Estado se requer, além de soluções para os problemas acumulados no período, incorporar seu novo papel de regulador, coordenador e aglutinador de políticas, no sentido de se tornar um orquestrador do desenvolvimento (VILHENA *et al.*, 2006, p. 301).

Nesse cenário foi que o Governo mineiro adotou, a partir de 2003, o Choque de Gestão, um conjunto de medidas estruturantes e também emergenciais com vista à melhoria das contas públicas e conseqüente construção de bases sólidas para o crescimento sustentado do Estado, promovendo, a um só tempo, o incremento — sem aumento da carga fiscal — das receitas próprias e a gestão financeira vigilante na administração do fluxo de caixa (VILHENA *et al.*, 2006).

Para implantação do Choque de Gestão, foi criada a SEPLAG, um órgão central forte, com a responsabilidade de conduzir o projeto, ao qual se conferiu os meios necessários à plena execução do Choque de Gestão. Assim, sob o comando único da SEPLAG ficaram

os instrumentos vinculados ao planejamento: orçamentos anual e plurianual, planificação de médio e longo prazos, coordenação geral das ações governamentais, bem como os instrumentos vinculados à gestão em sentido estrito: recursos humanos, governança eletrônica e logística (VILHENA, *et al.*, 2006, p. 17).

Visando à concretização das ações do Choque de Gestão, os programas e ações prioritários do Governo Mineiro — os projetos estruturadores — foram consolidados numa carteira de projetos para os quais se estabeleceu um monitoramento intensivo. Esse monitoramento é feito de maneira a apoiar as equipes dos projetos estruturadores (Gerente Executivo, Gerente Adjunto e responsável pelas ações) por meio de técnicas e ferramentas de gestão de projetos, no tocante ao desenvolvimento do plano de projeto, construção da Estrutura Analítica do Projeto, desenvolvimento de cronogramas e indicação do caminho crítico. Além disso, é feito também o monitoramento e avaliação da execução das metas físicas e financeiras e a identificação de riscos e dificuldades apresentados ao longo da execução dos projetos (MINAS GERAIS, 2005).

Discorrendo sobre essa gestão de projetos estratégicos por parte do Governo do Estado de Minas Gerais, Oliveira (2006, p. 9) anotou:

No intuito de promover o gerenciamento intensivo de projetos, o Governo de Minas Gerais determinou que os projetos estruturadores seriam planejados e acompanhados de acordo com a Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos (MEPCP), a fim de garantir os resultados pelo Governo.

O ponto de partida para adoção desta metodologia de gerenciamento foi a criação de um escritório de projetos, a Unidade de Apoio Gerencial dos Projetos Estruturadores (UAGP).<sup>7</sup>

Acerca da metodologia MEPCP, Limas (2007, p. 9) esclarece que ela

foi desenvolvida por Darci Prado para atender as empresas brasileiras que desejam implantar a gestão de projetos de uma maneira rápida e simples. Os objetivos do MEPCP são a abordagem da gestão de projetos de forma completa, porém simples; flexibilidade no uso; aderência ao PMBOK® e à norma ISO 10.006; utilização do modelo japonês de gestão PDCA; e aplicabilidade conforme o nível de maturidade da empresa. Os conceitos que serviram de base ao seu desenvolvimento ou aos quais ela é aderente [estão mostrados na Figura 1 abaixo]:

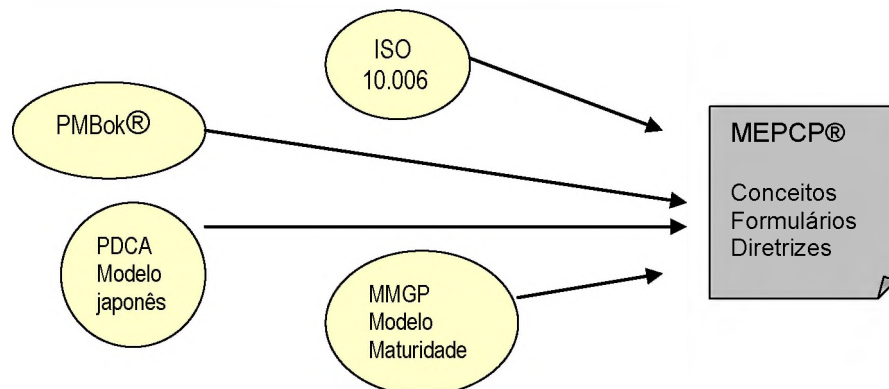


Figura 1 – Metodologia MEPCP – Fonte: LIMAS, 2007

Limas (2007, p. 10) conclui dizendo que a metodologia MEPCP permite uma equivalência entre os modelos PMBOK e PDCA. A abordagem pela vertente PMBOK é uma tendência mundial e a abordagem pelo método PDCA é bastante adequada às empresas brasileiras que possuem forte cultura de gerenciamento da rotina baseada no modelo japonês.

Quanto à UAGP, essa unidade, por definição, é um escritório de projetos, que tem como objetivo apoiar as equipes dos projetos estruturadores (Gerente Executivo, Gerente Adjunto e

<sup>7</sup>Criada no âmbito da SEPLAG, a UAGP abrange a Superintendência Central de Gestão dos Recursos e Ações do Estado (SCGERAES) e a Diretoria Central de Alocação Estratégicos de Recursos e Ações (DCAERA) (MINAS GERAIS, 2007c; MINAS GERAIS, 2008).

responsáveis pelas ações), no tocante ao seu planejamento físico e acompanhamento, por meio de modernas técnicas e ferramentas de gestão de projetos mundialmente empregadas, como, por exemplo (MINAS GERAIS, 2004, p. 4):

- desenvolvimento do plano de projeto;
- construção de EAP (Estrutura Analítica de Projeto);
- desenvolvimento de cronogramas e indicação do caminho crítico do projeto;
- visualização de interface entre ações;
- gerenciamento de riscos do projeto, etc.

A SCGERAES tem por finalidade realizar a gestão de projetos estruturadores, mediante o planejamento, a coordenação e o monitoramento das ações governamentais (MINAS GERAIS, 2008), cabendo à DCAERA a execução de processos gerenciais no tocante ao apoio metodológico e utilização de técnicas de gerenciamento intensivo dos projetos estruturadores, com a competência de (MINAS GERAIS, 2008):

- I. realizar gestão orçamentária e financeira dos Projetos Estruturadores do Governo do Estado;
- II. orientar a alocação de recursos de acordo com o alinhamento das ações e metas estratégicas do Governo;
- III. monitorar o volume do gasto público nos Projetos Estruturadores, de maneira a implementar a integração entre o Plano Plurianual da Ação Governamental - PPAG - e os orçamentos anuais, tendo em vista o aumento do grau de efetividade desses Projetos;
- IV. buscar o equilíbrio entre estruturas e processos por meio de um gerenciamento ativo centrado no gerente de cada Projeto Estruturador e sua equipe; e
- V. acompanhar o desempenho dos Projetos Estruturadores, reportando a situação do projeto, os riscos e as restrições para a adoção de contramedidas.

A partir de 2007, em segundo mandato, o Governo do Estado adotou um novo programa de gestão — O Estado para Resultados. Nesse cenário, foi mantida a mesma a visão de futuro do Estado, e, mediante delegação legislativa da Assembléia, se promoveu uma reestruturação e uma nova organização da Administração Pública estadual. Foram também fixados as diretrizes governamentais e os critérios técnico-institucionais de cada política, tendo a Lei Delegada nº 112, de 2007 (MINAS GERAIS, 2007a), determinado como objetivo central da Administração Estadual o estabelecimento de políticas públicas que visem à melhoria dos indicadores sociais, a redução das desigualdades regionais e o desenvolvimento socioeconômico do Estado, conjugado com a eficiência nos gastos públicos e a manutenção do equilíbrio e da responsabilidade fiscal. Tal programa ficou conhecido como Segundo Choque de Gestão (MINAS GERAIS, 2007d). Esse plano foi estabelecido em corpo de lei, com descrição dos seus fundamentos políticos institucionais e técnico-estruturais e suas diretrizes, além da

definição de alguns conceitos derivados como: área de resultado <sup>8</sup>, projeto estruturador, projeto associado <sup>9</sup> e área estratégica.<sup>10</sup>

#### **2.4. O alinhamento da SEF/MG ao novo modelo de gestão**

Em face do novo plano de Governo (2003/2006), a SEF elaborou seu planejamento estratégico, estabelecendo um conjunto de projetos alinhados ao Choque de Gestão. Já o segundo plano de Governo (2007/2010) trouxe como consequência para a SEF, à vista da Lei Delegada nº 123, de 2007 (MINAS GERAIS, 2007b), uma redefinição de sua finalidade, de suas competências e da estrutura organizacional, mantendo-se o alinhamento às diretrizes da SEPLAG, ao PMDI e ao Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG).

Atualmente, o portfólio de projetos da SEF contempla 60 (sessenta) projetos estratégicos desenvolvidos para atender às ações dos projetos estruturadores e aos objetivos estratégicos da Secretaria e do Programa Estado para Resultados. Trata-se de um elevado número de projetos, com subprojetos e vários outros produtos inclusos, a que se conjugam, ainda, as muitas especificidades de cada um. Tais projetos se encontram descritos de forma mais detalhada no capítulo 4 – A GESTÃO ESTRATÉGICA DA SEF.

---

<sup>8</sup> *Área de resultado*: aquela caracterizada por um agrupamento sinérgico de Projetos Estruturadores e Associados, representativa de área social relevante que vise a transformações socioeconômicas qualitativas e quantitativas previstas no PMDI.

<sup>9</sup> *Projeto associado*: aquele que contém o detalhamento das ações gerenciais prioritárias para o atingimento dos resultados previstos para as Áreas de Resultado.

<sup>10</sup> *Área estratégica*: a unidade administrativa ou o conjunto de unidades administrativas cujo desempenho é determinante do resultado da execução dos Projetos Estruturadores.

### 3 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

Neste capítulo é feita uma abordagem ao gerenciamento de projetos nas organizações públicas e privadas, com explanação dos principais conceitos relacionados a escritório de projetos, sua importância, suas funções e atividades e os fatores de risco e de sucesso na utilização de um do escritório de projetos, como também se examina um caso prático de criação de um escritório de projetos numa empresa pública.

#### 3.1 No setor privado

Para atender de maneira eficaz às demandas do mercado, em um ambiente caracterizado pela rapidez das mudanças, torna-se indispensável um modelo de gerenciamento baseado no foco, nas prioridades e nos objetivos. É por isso que o gerenciamento de projetos, paralelamente à gestão estratégica, tem crescido de maneira tão acentuada nos últimos anos.

Nessa linha de raciocínio, veja-se a correta a inferência de AL ZEITOUN:

A gestão de projetos veio para ficar. O mundo que anda a 400 km/h com reengenharia de processos e abordagens em continuada mudança é que torna cada vez mais evidente a indispensabilidade da gestão de projetos e dos gerentes de projetos. Esse grupo de pessoas-chave na organização continuará sendo o único capaz de dar sentido a todas estas mudanças, o grupo que irá manter a capacidade de ver a proporção certa de detalhes sem, no entanto, perder a visão do todo (*apud* KERZNER, 2006, p. 32).

Por essa razão, no Brasil, as grandes empresas de tecnologia têm investido na formação de profissionais especializados em gestão de projetos. As empresas que possuem maior número de gerentes de projetos certificados pelo *Project Management Institute (PMI)* no Brasil, são: IBM, Unisys, HP, EDS, CPqD, Ericsson, Petrobras, Telefônica, entre outras. Essas empresas em geral têm cursos de treinamento *in company*<sup>11</sup>, além de pagar os custos da primeira tentativa de aprovação no exame do *PMI* (RABECHINI JÚNIOR e CARVALHO, 2006, p. 3)

---

<sup>11</sup> Treinamentos realizados no ambiente da própria empresa.

A proposta do gerenciamento de projetos é a de estabelecer um processo estruturado e lógico para lidar com eventos que se caracterizam pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental. Além desses eventos, outro fator que impulsiona o gerenciamento de projetos é o aumento da competitividade entre as organizações. Aquelas organizações que forem mais rápidas e competentes certamente conseguirão melhores resultados. Nesse contexto, a figura do gerente projetos surge com o papel de administrar essas mudanças.

Por esse enfoque, é preciso, pois, que as organizações consigam resultados com menos recursos e tempo, e sempre com mais qualidade, quer dizer, fazer mais e melhor do que os concorrentes, a um custo menor. Percebe-se, assim, que a competição continuará a pressionar para que melhores idéias e processos sejam implementados (VARGAS, 2005, p. 5). E esse mesmo autor acresce (VARGAS, 2005, p. 6):

A grande maioria dos executivos está, hoje, procurando por essa “fórmula de sucesso”. O sucesso, porém, não está em seguir cegamente as modernas teorias de administração apresentadas. É preciso que se tenha habilidade para gerenciar aquilo que se conhece muito pouco, ou, até mesmo, aquilo de que não se conhece nada. Podemos ver o mercado de tecnologia, principalmente na internet e no comércio eletrônico, que não existem, absolutamente, padrões, nem para a velocidade nem para o dinheiro. Esse tipo de companhia nunca se valorizou tanto e, hoje, um projeto de comércio eletrônico bem sucedido pode até mesmo valer mais do que toda a parafernália organizacional desenvolvida em anos por uma empresa. São os novos parâmetros do mercado, onde tudo o que não existe é rotina. Tudo é projeto.

Vargas (2005, p. 7) complementa que gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a organização desenvolva toda uma gama de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, com a finalidade de controlar eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

### **3.2 No setor público**

Como já sinalizado na Introdução deste trabalho, as organizações públicas voltaram-se também para o gerenciamento de projetos. Nessa direção, Zimmermann e Goulart (2005, p. 5) anotam que

O próprio Governo Federal mudou a forma de tratamento das ações governamentais. Passou a trabalhar não só com a alocação e controle de orçamento, mas também com programas e projetos. O Plano Plurianual – PPA já apresenta uma estrutura de gestão das ações e projetos governamentais nessa linha de gerenciamento por projetos. A

proposta não é apenas designar orçamento para realização de ações. Mais do que isso, a proposta é delimitar claramente essas ações, seus indicadores, seu prazo e quais os custos envolvidos em sua realização. O ciclo passa não só pelo planejamento e alocação de recursos para a realização de ações, mas também pelo acompanhamento até a concretização do resultado esperado.

Adite-se que muitas organizações, antes públicas, foram privatizadas, e tiveram que reestruturar sua gestão com um foco competitivo. Com a quebra do monopólio, outras empresas públicas passam a competir com o setor e tiveram de adotar estratégias semelhantes às da iniciativa privada, entre elas o gerenciamento de projetos (Zimmermann e Goulart, 2005, p. 5).

É relevante registrar também que vem ocorrendo, após a edição da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) (BRASIL, 2000), uma elevação das práticas de gerenciamento e planejamento e uma demanda significativa por um método sistemático de implantação de procedimentos, técnicas e ferramentas de gestão de projetos no âmbito corporativo, principalmente em se considerando as áreas de serviços e desenvolvimento de produtos, que trazem embutidas uma enorme quantidade de inovações. Surgida após o Brasil ter vencido a alta inflação e conseguido a estabilização econômica, que fez vir à tona inúmeros problemas que antes ficavam encobertos pela escalada inflacionária, a LRF (COIMBRA, 2006, p. 83):

(...) impôs ao gestor público a obrigatoriedade de equalizar as despesas de sua administração. Esse fato aconteceu quando era delicada a situação financeira de quase totalidade das unidades federadas (...) em decorrência da falta de preocupação dos gestores com o equilíbrio financeiro de seus gastos. A lei estabelece diretrizes de percentuais de gastos permitidos com cada tipo de despesa em relação ao volume total de receita e prazos para cumprimento das metas estipuladas, caso o órgão público, poder público ou esferas de governo estejam em desacordo com a lei.

Para cumprimento da lei, tornou-se imprescindível o acompanhamento de indicadores de eficiência operacional.

A escassez de recursos e a responsabilização dos gestores públicos, como se vê acima, forçaram os órgãos públicos a buscar o equilíbrio fiscal e o controle das contas, como também a aprimorar a gestão pública, combinando técnicas de administração pública e privada, não replicando simplesmente técnicas da iniciativa privada, mas adaptando-as à realidade do setor público.

Mas a empreitada de gerenciar projetos no setor público é altamente desafiadora já anotara Kerzner (2006, p. 216). De fato, inúmeros fatores, como as dificuldades fiscais, as

características próprias desse setor, as injunções de cunho político-partidárias, a insegurança com fluxos de caixa, os processos formais e ainda altamente burocratizados, tudo isso torna mais intrincada a gestão de projetos na esfera pública.

Assim, a implementação de projetos no setor público torna-se uma verdadeira “arte”, pois

No (...) setor público brasileiro a execução de projetos não é uma ciência (...) exata, devido à multiplicidade dos ambientes, dos diferentes níveis de conhecimento no assunto, de uma quantidade crescente de fatores externos ao projeto e incontroláveis e de uma profusão de metodologias e dos procedimentos utilizados pelos diversos agentes financeiros de projetos (ALMEIDA, 2003, p. 4).

Numa abordagem mais pragmática, Vargas (2008) considera que tanto no setor privado como no setor público o gerenciamento de projetos se dá, em linhas gerais, do mesmo modo, e que o que realmente muda é a estrutura por trás do projeto, a qual leva as organizações públicas a funcionarem num *timing* diferente. E destaca alguns aspectos da estrutura e da natureza das administrações públicas que costumam tornar a implementação mais dificultosa, tais como:

- as aquisições devem ser realizadas por meio de processos de licitações formais e altamente burocratizadas, o que pode gerar atrasos e aquisições de menor qualidade;
- a ocorrência de “fornecedores profissionais” com interesses nas licitações, a dificultar os processos de compra e/ou a gerar demandas judiciais;
- a imagem do setor público e a falta de transparência dos negócios públicos que costumam trazer descrédito e dificuldades para a implantação de projetos; e
- a descontinuidade administrativa e/ou a mudança de governo como elevados fatores de risco, podendo gerar mudanças do escopo, adiamentos ou cancelamentos de projetos.

E o mesmo Vargas (2008) aponta também que o país está ávido por projetos públicos bem gerenciados, mencionando os inúmeros projetos de investimentos, as parcerias com entidades privadas, as privatizações de auto-estradas, a construções de obras de base, ora em curso no país, e refere também à existência no Guia PMBOK de uma extensão de área de aplicação, com conhecimentos e práticas específicas para o setor público, denominado *Government Extension*, como sendo uma orientação segura e uma ferramenta bastante útil no gerenciamento de projetos de governo.

Por sua vez, Rosa (2007, p. 6) informa que a citada Extensão para Governo (*Government Extension*) do PMBOK trata-se de

um subconjunto do Guia PMBOK® - Edição 2000, e tem como objetivo maior aumentar a eficiência e a eficácia no gerenciamento dos projetos de governo. Foi publicada em março de 2002, estando prevista a edição de uma nova versão até o final do corrente ano. Vale ressaltar que essa extensão aplica-se somente a projetos governamentais conduzidos por governos eleitos, e custeados por taxas e impostos de natureza compulsória.<sup>12</sup>

E no texto supracitado o autor acrescenta um dado distintivo fundamental, qual seja: os projetos de governo apresentam, em complemento aos *stakeholders*<sup>13</sup> listados no Guia PMBOK, diversas outras partes interessadas, quais sejam:

- o público, incluindo eleitores e contribuintes;
- os reguladores, que são indivíduos ou organizações que aprovam certos aspectos do projeto, bem como fazem cumprir as regras, leis e regulamentos, nas três esferas de governo, nacional, regional ou local. Como exemplo, as agências reguladoras e órgãos federais (ANATEL e IBAMA), estaduais (AGERGS) e municipais (SMAM);
- o *stakeholder* de oposição, ou seja, uma parte interessada que se sente prejudicada se o projeto for bem sucedido;
- a imprensa, com o dever de tratar o projeto de forma objetiva, noticiando tanto os sucessos quanto os fracassos;
- os fornecedores, muitas vezes de grande importância nos processos de aquisições;
- as gerações futuras, para as quais os governos têm responsabilidade, a longo prazo, com respeito a dívidas contraídas, infra-estrutura e meio-ambiente; e
- o setor privado, com recursos de contrapartida em parcerias público-privadas.

E Rosa (2007, p. 7) lista ainda as principais diferenças observadas nos processos de gerenciamento de projetos de governo, em relação ao setor privado, são as seguintes:

- critérios de seleção: os projetos de governo são iniciados principalmente para atender a necessidades de saúde, segurança, bem-estar, sócio-econômicas e ambientais, caracterizados portanto como não lucrativos e de viés predominantemente social;
- são pautados pelo ciclo anual do orçamento, o que constitui uma restrição significativa no gerenciamento de projetos de governo. Os orçamentos são tipicamente alocados para um ano fiscal, obrigando a divisão de projetos e programas em módulos de um ano. Atrasos em projetos podem fazer com que recursos sejam perdidos, caso o trabalho seja prolongado de um ano para o seguinte;
- sofrem grande influência do ciclo eleitoral, não só pela possibilidade de reversão de políticas em caso de mudança da administração, como por restrições legais estabelecidas pelo princípio da neutralidade, em período eleitoral; e
- são objeto de regulamentação intensa e pesada nas aquisições do governo, pela necessidade de assegurar igualdade de oportunidade para os licitantes de obras e serviços públicos, bem como proibidade por parte do órgão adquirente.

<sup>12</sup> Como visto em 2.3. O Choque de Gestão e a gestão de projetos estratégicos desta monografia, a metodologia MEPCP, adotada pelo Estado de Minas Gerais para o gerenciamento dos projetos estratégicos, é baseada no PMBOK e no ciclo PDCA. Embora o *PMBOK Government Extension* não tenha sido utilizado como inspiração de maneira formal para a criação da metodologia MEPCP, existe uma forte similaridade entre o que foi praticado e o que se apregoa na citada Extensão para Governo (*Government Extension*) do PMBOK. (Fonte: Darci Prado, em resposta a e-mail pessoal da autora.)

<sup>13</sup> Pessoas participantes e/ou interessadas num processo de planejamento estratégico e/ou de elaboração e gerenciamento de projetos.

### 3.3 O PMBOK

O PMBOK – Manual de boas práticas de gestão de projetos, elaborado pelo *PMI* classifica o conjunto de conhecimentos técnicos de Gerência de Projetos necessários para o perfeito desempenho da função em nove áreas: Gerenciamento de Integração, de Escopo, de Tempo, de Custos, de Qualidade, de Recursos Humanos, de Comunicações, de Riscos e de Aquisições.

Esses conhecimentos são organizados em cinco grupos de processos, correspondendo aos processos executados em cada etapa do projeto. Conforme padronização do *PMI*, esses processos se enquadram nos seguintes grupos (PMBOK, 1996):

- *Grupo de Inicialização*: Define e autoriza o projeto ou uma fase do projeto;
- *Grupo de Planejamento*: Define e refina os objetivos e planeja a ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi realizado;
- *Grupos de Execução*: Integra pessoas e outros recursos para realizar o plano de gerenciamento do projeto para o projeto;
- *Grupo de Monitoração e Controle*: Mede e monitora regularmente o progresso para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto, de forma que possam ser tomadas ações corretivas quando necessário para atender aos objetivos do projeto; e
- *Grupo de Encerramento*: Formaliza a aceitação do produto, serviço ou resultado e conduz o projeto ou uma fase do projeto a um final ordenado.

A Figura 2 abaixo ilustra essa padronização:

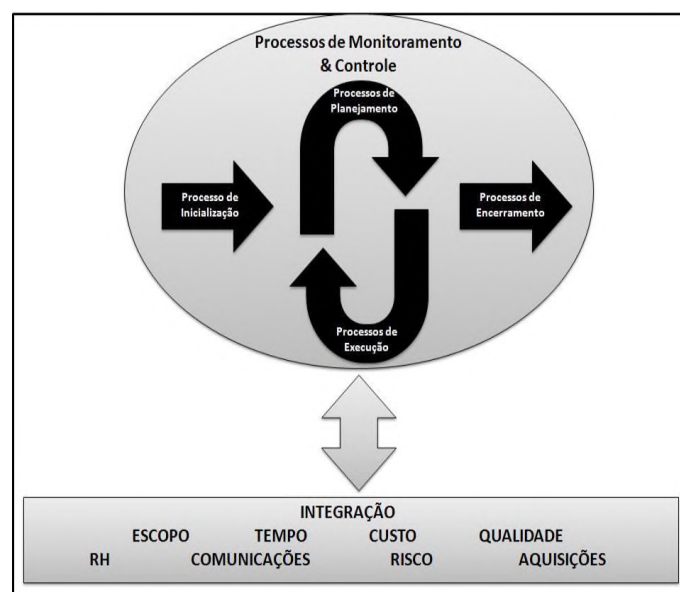


Figura 2 – Grupo de Processos e Áreas de Conhecimento do Projeto – Fonte: PMBOK, 1996

### **3.4 Escritório de projetos**

#### *3.4.1 Conceitos e evolução*

Projeto é um conjunto de atividades inter-relacionadas e direcionadas à obtenção de um ou mais produtos (bens ou serviços) únicos, com tempo e custos definidos (PMBOK, 1996). Já o escritório de projetos é um local central para conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades do projeto. É também um local onde se pode obter uma visão global e panorâmica de todo o projeto sem se perder em detalhes (VARGAS, 2003, p. 9). Nesse ambiente, um pequeno grupo de pessoas mantém relacionamento direto com todos os projetos da empresa, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando auditoria e acompanhamento de desempenho de projetos (PRADO, 2004, p. 70).

Podemos obter diversas outras definições de escritórios de projetos, mas o ponto principal é que de algum modo eles são construídos para servir às necessidades de gestão de projetos de uma organização. Entre as diversas funções desempenhadas por um escritório de projetos, destacam-se: suporte ao projeto, treinamentos, consultoria, gerenciamento de recursos, implementação de metodologia e padronização de processos (VALERIANO, 2001, p. 108).

As necessidades de cada organização são o fator determinante para se decidir acerca das funções e da abrangência do escritório de projetos. Existem escritórios de projetos que apenas prestam serviços aos projetos, mas há os que têm grande autoridade gerencial sobre esses e sobre os recursos da organização, priorizando e efetivando sua utilização pelos projetos. O escritório de projetos consiste em uma organização formal destinada ao apoio à comunidade de gerenciamento de projetos em uma organização (VALERIANO, 2001, p. 108).

O conceito de escritório de projetos teve início no setor público, nas décadas de 1960, 1970 e 1980, período em que os governos eram os principais investidores em obras da construção civil e de projetos de grande porte (VALERIANO, 2001, p. 108). Naquela época, os principais conceitos do escritório de projetos foram utilizados pelas empresas de engenharia civil de construção pesada, pelas empresas que realizavam projetos grandes e complexos e pelas empresas que realizavam projetos multidisciplinares. Assim, o escritório de projetos tinha como principal missão suportar o gerente de projetos no planejamento e

acompanhamento dos projetos por meio de ferramentas automatizadas (KERZNER, 2006, p. 266).

Com a ocorrência das sucessivas crises econômicas dos anos 1970 e 1980, reduziu-se a capacidade dos governos de realizar investimentos de grande porte, e esses forçaram o mercado a aumentar a produtividade dos projetos para atender as demandas de redução dos custos do setor público. Foi essa necessidade de aumentar a produtividade que fez com que as empresas de projetos procedessem a diversas reorganizações administrativas e gerenciais, e o escritório de projetos acabou sendo a estrutura organizacional que melhor atendeu às crescentes necessidades de ganhos de produtividade (MANSUR, 2007, p. 9). Na década de 1980, ocorre a expansão do conceito de *Project Management Office (PMO)*, ou escritório de projetos no mundo. As organizações perceberam a necessidade de expandir as funções do escritório de projetos e passaram a desenvolver uma metodologia específica de gerenciamento de projetos, com a criação e a manutenção de regulamentos, de modo a garantir a qualidade dos projetos (MANSUR, 2007, P. 10).

Dessa maneira, o aumento da produtividade do mercado daquela época foi que levou a que o conceito do escritório de projetos fosse incorporado pelas empresas multiprojetos no final dos anos 1980, e, como consequência dessa nova organização, a posição relativa do escritório de projetos na hierarquia das empresas foi reavaliada e sua função ampliada (MANSUR, 2007, P. 10).

No início dos anos 1990, o escritório de projetos assumiu a responsabilidade pelas atividades referentes ao gerenciamento de projetos. Entre essas atividades, incluíam-se as seguintes (MANSUR, 2007, p. 10):

- regulamentação dos processos;
- controle da qualidade dos projetos;
- comunicação e manutenção dos processos padronizados;
- auditorias dos projetos;
- gerenciamento, planejamento e acompanhamento do portfólio dos projetos; e
- definição, seleção e comunicação da metodologia de gerenciamento de projetos.

### 3.4.2 Infra-estrutura de um escritório de projetos

A importância do escritório de projetos está diretamente relacionada à quantidade de projetos existentes, à possibilidade de novos projetos, ao alinhamento dos projetos com a estratégia da empresa, e, principalmente, à necessidade de se apresentar resultados da aplicação dos recursos. Disso dependem as funções, papéis e representação do escritório na estrutura da organização (DINSMORE *et al.*, 2007, p. 52):

- *quanto às funções e papéis*: pode fornecer suporte em ferramentas de gerenciamento de projetos, elaborar e atualizar métodos e padrões, prestar consultoria e aconselhamento, treinar e acompanhar o desempenho dos profissionais em gerenciamento de projetos;
- *quanto à representação na estrutura da empresa*: pode situar-se num departamento próprio, ou ser representado por um grupo de pessoas em um departamento já existente na organização que esteja trabalhando com projetos, ou como acontece em diversas empresas, pode compor-se de forma virtual, utilizando os recursos de rede de informática.

O escritório de projetos convive com qualquer tipo de estrutura organizacional, sendo que Kerzner (2006, p. 274) descreve estes tipos:

- *Escritório de Projeto Corporativo*: é aquele que atende a toda a organização e concentra-se em questões estratégicas e corporativas, não entrando nos assuntos funcionais;
- *Escritório de Projeto Funcional*: é aquele que é utilizado em um setor da organização. Um bom exemplo é a área de tecnologia da informação; esse modelo tem por principal responsabilidade gerenciar um conjunto crítico de recursos; e
- *Escritório de Projetos de Grupos de Clientes*: é o que tem por objetivo um melhor gerenciamento e comunicação com os clientes. Todos os clientes ou projetos comuns são agrupados visando a possibilitar melhor gerenciamento e melhores relações. Esse tipo de escritório atua como se fosse uma empresa dentro de outra empresa.

A infra-estrutura do escritório de projetos dependerá das funções que ele deverá desempenhar na organização. Para Vargas (2005, p. 125):

O Escritório de Projetos é também um centro de informações e controle. Ele contém gráficos, diagramas, documentação e cronogramas. Ele mostra essas informações em paredes, quadros brancos e negros, computadores etc. Ele também é a casa do time do projeto, onde todo o suporte está disponível. Vários autores chamam o Escritório de Projetos de QG (Quartel General). Ele deve ser montado sempre antes do início do projeto.

Destaca, ainda, Vargas (2005, p. 125) que os principais objetivos de um escritório de projetos são:

- centralizar as informações;
- estabelecer políticas e procedimentos para projetos;
- ser um centro de apoio à equipe dos projetos;

- representar fisicamente o projeto; e
- estimular o espírito de equipe nos trabalhos desenvolvidos nos projetos.

Outro formato que o escritório de projetos está assumindo na atualidade é o virtual, que funciona sem um espaço pré-definido para o trabalho. Esse tipo de escritório permite à equipe ter o trabalho distribuído, porém com resultados integrados. Possui como alicerce uma forte infra-estrutura de tecnologia e informática, e tem por objetivo ser um centro de apoio à equipe de projetos, oferecer um ambiente de discussões com os clientes, representar o repositório de informações do projeto e permitir o trabalho fisicamente distribuído (VARGAS, 2001, p. 2).

### 3.4.3 Funções e atividades

Dependendo do posicionamento na organização, um escritório de projetos exerce mais ou menos atividades e papéis. Ele pode exercer um papel de coordenação de todos os projetos do plano estratégico da organização, como também funções de suporte e apoio à alta administração, aos gerentes de projetos, à auditoria e à gestão da qualidade e do conhecimento.

Regra geral, um escritório de projetos pode exercer as seguintes atividades (MANSUR, 2007, p. 27):

- prestar auxílio ao gerenciamento de projetos na organização, realizando treinamentos de forma proativa e demonstrando os resultados do sucesso obtido pelo uso coerente dos processos de gerenciamento de projetos para a organização;
- oferecer treinamentos para o desenvolvimento das competências de gerenciamento de projetos e do conjunto comum de experiências;
- oferecer serviços de *coaching*<sup>14</sup> de gerenciamento de projetos com o objetivo de manter os projetos longe dos problemas e também para evitar degradação da performance dos projetos;
- definir e comunicar um conjunto padrão reutilizável de processos e modelos de gerenciamento de projetos. Essa atividade é importante, visto que os processos padronizados reutilizáveis permitem que os projetos sejam iniciados com menor esforço e com maior rapidez;
- desenvolver e atualizar a metodologia utilizada, atendendo sempre às necessidades de melhorias;
- facilitar as comunicações entre as equipes de projetos em decorrência da padronização dos processos e terminologias. Utilizar uma linguagem padrão por toda a organização reduz riscos de erros e falhas;
- avaliar os processos de gerenciamento dos projetos em função das métricas e do valor agregado;
- avaliar permanentemente as melhorias realizadas por meio da entrega dos produtos; e
- rastrear as informações da situação dos projetos, para permitir a sua visibilidade para a alta administração, de forma simples, robusta e consistente.

---

<sup>14</sup> Assistência e orientação para desenvolvimento profissional e de carreira.

#### 3.4.4 Unidade de Gestão Estratégica

A forma como o escritório de projetos vai atuar na organização está aberta às necessidades dessa, como visto. Com a implantação da ferramenta *Balanced Scorecard – BSC*, à medida que a organização passa a se orientar de acordo com seu modelo de gestão estratégica, verifica-se o surgimento de uma nova função administrativa, denominada de Unidade de Gestão Estratégica (*Office of Estrategic Management - OSM*), cujo papel é fornecer um método integrado para a gestão estratégica, de forma a contemplar a interligação das áreas funcionais tradicionais, como finanças, planejamento e avaliação do desempenho.

Considerando a sua importância, a *OSM* deve ser gerida por um membro de liderança executiva, em um novo papel funcional, passando a exercer a responsabilidade pela gestão estratégica da organização (*Strategic Management Officer - SMO*). Assim, o *SMO* torna-se o guardião dos processos interfuncionais e interligadores críticos à execução da estratégia (NORTON, 2005, p. 6).

#### 3.4.5 Fatores de sucesso e os riscos na utilização de um escritório de projetos

Em Kerzner (2006, p. 311), está registrado que riscos<sup>15</sup> e compensações caminham de mãos dadas. Desse modo, o sucesso na implementação de um escritório de projetos poderá ser negado se os riscos de mantê-lo não forem eficazmente administrados. É certo que a maioria dos riscos não se apresenta durante a criação do escritório de projetos, mas bem depois de sua implementação. Ainda na concepção de Kerzner (2006, p.311), alguns desses riscos são:

- *Quantidade de pessoas trabalhando no escritório de projetos:* com o reconhecimento dos benefícios do escritório de projetos, é natural que ocorra dentro da organização uma tendência de aumentar o pessoal que está relacionado ao escritório, talvez com a falsa crença de que alguns benefícios salariais poderão acontecer. À medida que a organização passa a conhecer mais sobre gestão de projetos, a quantidade de pessoal alocado no escritório de projetos tende a diminuir;
- *Desmotivação de funcionários:* a desmotivação é sempre um risco para a organização. Para minimizar esse risco, recomenda-se o uso de tarefas rotativas ou de tempo parcial;
- *Excesso de burocracia:* a burocracia excessiva custa milhões para ser elaborada e pode desperdiçar tempo precioso para as organizações. As atividades de projetos funcionam muito melhor quando se utilizam formulários, orientações e listas de verificações em vez de políticas e procedimentos mais rígidos. Para que isso

---

<sup>15</sup> A palavra “risco” deriva do italiano “riscare”, com o significado de *ousar*.

- ocorra de forma eficaz, é necessário contar com uma cultura baseada em confiança, trabalho em equipe, cooperação e comunicações eficientes;
- *Reestruturação organizacional*: no mundo dos negócios, informação é poder. Dado ao fato de que o escritório de projetos realiza trabalhos mais lateralmente do que verticalmente, a tendência é que surjam conflitos de poder em torno do controle do escritório, especialmente entre os gerentes de projetos. A gestão de projetos e um escritório de projetos podem trabalhar muito bem dentro de qualquer estrutura organizacional que esteja baseada em confiança, trabalho em equipe, cooperação e comunicações eficientes; e
  - *Vontade de atender a todos na organização*: é preciso que a organização estabeleça alguns critérios quanto ao momento e às atividades em que o escritório de projetos deve estar envolvido. Às vezes, nem todos os projetos são monitorados pelo escritório de projetos. Os limites mais comuns para o envolvimento do escritório de projetos são:
    - valor financeiro do projeto;
    - duração do projeto;
    - quantidade e complexidade do trabalho em diferentes funções;
    - riscos para a empresa; e
    - importância crítica do projeto (custos).

Uma questão crítica com que se deparam muitos executivos é a de como mensurar o retorno do investimento como resultado da implementação de um escritório de projetos. Essa mensuração pode ser descrita em termos quantitativos e qualitativos. Em termos qualitativos, os executivos podem analisar o número de conflitos que chegam ao nível da alta administração para serem resolvidos. Com um escritório de projetos atuando de forma eficiente, atuando como um filtro, menos conflitos chegarão à alta administração. Em termos quantitativos, os executivos podem analisar o seguinte (KERZNER, 2006, p. 311-312):

- *Revisões de progresso*: se a organização não dispõe de um escritório de projetos, poderão existir diversos formatos de programação, talvez um formato diferente para cada projeto. Com um escritório de projetos, e também com padronizações, as revisões são mais rápidas e adquirem maior significado;
- *Tomada de decisão*: sem um escritório de projetos, as decisões frequentemente são postergadas e a ênfase é colocada nos itens de ação em detrimento das decisões importantes. Com um escritório de projetos, decisões significativas tornam-se possíveis;
- *Reuniões desnecessárias*: caso não exista um departamento de projetos na organização, os executivos podem passar muito tempo participando de reuniões dispendiosas. Com um escritório de projetos e informações mais eficazes, os executivos passarão menos tempo em reuniões e, dessa forma, terão mais tempo para as questões estratégicas, deixando de lado as operacionais; e
- *Quantidade de informações*: se não existe o escritório de projetos, os executivos podem acabar com excesso ou escassez de informações. Isso pode prejudicar uma tomada de decisão. Com a implementação de um escritório de projetos e a padronização das informações, os executivos tomam decisões mais facilmente e de maneira eficaz.

Valeriano (2001, p. 112) considera que na fase de implantação o escritório de projetos pode sofrer combate interno porque algumas posições e posturas são questionadas, bem como a necessidade de padronizações, pois limita algumas liberdades. Em todas as formas de

administração, a mudança é sempre olhada com desconfiança. São necessários muita divulgação e esclarecimentos, por meio de uma comunicação eficiente, para conseguir entusiasmar as pessoas e fazer com que participem.

Outro fator de sucesso refere-se ao nível em que o escritório de projetos irá se situar dentro da organização. Quanto mais elevado o nível e quanto mais amplas forem suas funções, maiores as chances de dar certo. A organização que iniciar a implantação de um escritório de projetos com ambições finais restritas, dificilmente poderá ampliá-las, quando necessário.

Alerta ainda Valeriano (2001, p. 112) sobre a necessidade de se “vender” a idéia aos líderes da organização. As resistências podem ser dissipadas em uma salutar e necessária simulação do escritório de projetos. Para esse fim, monta-se um piloto, na fase de planejamento do projeto do escritório. Em resumo, os escritórios de projetos falham quando:

- não é percebido o impacto positivo na *entrega* dos projetos;
- o escritório de projetos é visto como uma ameaça;
- o escritório de projetos está em nível muito baixo da estrutura organizacional; e
- o escritório de projetos não tem o apoio e o reconhecimento da alta gerência.

### **3.5 Um caso de criação de um escritório de projetos numa empresa pública**

Trata esta seção da análise resumida de um *case* de sucesso de criação de um escritório de projetos numa empresa pública, capaz de ilustrar a importância e a necessidade da implantação do escritório de projetos que aqui se propõe. Trata-se do escritório de projetos da PRODESP, cuja criação se deu em 2004, sendo de se ressaltar que essa iniciativa recebeu, em 2006, o Prêmio Mário Covas, criado pelo Governo do Estado de São Paulo, na categoria “Eficiência no Uso dos Recursos Públicos e Desburocratização” (PRODESP, 2006, p. 4).

A criação do escritório de projetos da PRODESP se deu pelas razões típicas nesse tipo de instituição, ou seja, “a existência de vários projetos sendo planejados, executados e monitorados simultaneamente, para diversos clientes, cada um com suas necessidades e demandas particulares” (PRODESP, 2006, p. 5). A isso se somou a necessidade de se oferecer às entidades-clientes “mecanismos de acompanhamento e de garantia de qualidade na implantação de 14 projetos por meio de aporte de capital oriundo da Secretaria de Estado da Casa Civil, em 2004, com o objetivo de modernização tecnológica de diversas secretarias de

estado, somando aproximadamente sessenta e cinco milhões de Reais” (PRODESP, 2006, p. 4).

A tabela a seguir ilustra bem o que foi mencionado acima:

<b>Projeto</b>	<b>Investimento aproximado (em R\$)</b>	<b>Órgão Cliente</b>
Projeto 01 – Modernização Data Center	15.900.000,00	Prodesp
Projeto 02 – Internet – Intranet	5.500.000,00	Prodesp
Projeto 03 – Modernização Rede Executiva	1.000.000,00	Prodesp
Projeto 04 – INTRAGOV	2.200.000,00	Prodesp
Projeto 05 – Modernização Redes Setoriais	1.500.000,00	Casa Civil
Projeto 06 – IPVA On-Line	866.000,00	Secretaria Fazenda
Projeto 07 – Modernização Detran	18.900.000,00	DETRAN
Projeto 08 – Protocolo Único	2.400.000,00	Secretaria Fazenda
Projeto 09 – Modernização Seade	2.000.000,00	Fundação SEADE
Projeto 10 – Poupatempo	6.500.000,00	Poupatempo
Projeto 11 – Infocentros	2.100.000,00	Imprensa Oficial
Projeto 12 – Portal IAMSPE	1.000.000,00	IAMSPE
Projeto 13 – Rede IAMSPE	4.250.000,00	IAMSPE
Projeto 14 – Portal Cultura	1.250.000,00	Secretaria Cultura
TOTAL – Aporte dez-2004	65.466.000,00	

Assim, utilizando-se da estrutura do escritório de projetos, especialmente voltada para a gestão e melhoria de qualidade, a PRODESP passou a ser o gestor principal dos recursos e assumiu a responsabilidade pelo planejamento, execução e controle desses projetos, buscando, assim, garantir a satisfação e cumprir as premissas de sucesso na gestão pública.

Inicialmente com foco nos projetos do Aporte de Capital, além de fomentar as boas práticas de gestão na empresa e apoiar a gestão corporativa desses projetos nos órgãos públicos clientes, a implantação desse escritório de projetos teve como objetivo centralizar os cronogramas e planejamentos oriundos das superintendências e respectivos clientes, acompanhar sua execução, estabelecendo padrões de qualidade, de documentação e de processos, alinhando as diversas áreas de conhecimento por ele administradas, tais como: Escopo, Prazo, Custo e Qualidade. Além disso, as atividades seguintes também passam a ser desenvolvidas pelo escritório de projetos:

- padronização, disseminação e treinamento para aplicação da Metodologia de Gestão de Projetos da Empresa e garantia da sua correta utilização;
- estabelecimento de padronização da documentação de Gestão de Projetos (formulários, relatórios, templates);
- provimento de apoio/aconselhamento aos gerentes dos projetos monitorados;
- Canal de comunicação e informação centralizada à Diretoria sobre a condução dos projetos monitorados; e
- provimento da infra-estrutura tecnológica centralizada para Gestão dos Projetos.

Para realizar o plano de implantação do escritório de projetos da PRODESP e atingir os objetivos desejados, foram estabelecidos três níveis de metas: curto prazo (6 meses); médio prazo (um ano); e longo prazo (dois anos ou mais), que foram objeto de um rigoroso acompanhamento e avaliações permanentes, com as devidas correções de rumo. Com isso, os resultados foram rapidamente alcançados, conforme se relatará mais à frente, mas é de registrar que o grande desafio inicial foi “derrubar o ceticismo das pessoas que não acreditavam que seria possível implementar um modelo de gestão moderno na empresa pública” (PRODESP, 2006, p. 5). Mas essa resistência foi quebrada em razão dos seguintes fatores: a) o suporte da alta administração; b) a motivação dos clientes em ter uma visão objetiva do andamento de seus projetos; e c) a boa equipe responsável pelo escritório de projetos.

Mas, a par disso, a grande lição aprendida se refere à parte emocional, pois, em se tratando de um processo de mudança, sobre todos os elementos envolvidos — Finanças, Tecnologia, Produção, Qualidade — soube-se dar prioridade às pessoas, e o processo de mudança foi iniciado por elas, destinando-se especial atenção às suas aspirações, disposições, crenças, valores. Essa foi a chave para que os resultados chegassem cedo e se consolidassem em espaço de tempo relativamente curto, como se poderá ver dos tópicos a seguir.

Com efeito, a efetividade da implantação e os resultados podem ser resumidos assim:

- *Gestão Corporativa do Escritório de Projetos*: Tem como suporte uma arquitetura tecnológica de ponta, que contempla ferramentas de Gestão de Projetos, Sítios para Gestão de Conteúdo e mecanismos para acompanhamento dos projetos monitorados;
- *Portal Corporativo de Projetos*: Oferece os recursos e ferramentas para acompanhamento e monitoramento das fases de execução dos projetos, que possibilitam o gerenciamento das mudanças de escopo, a otimização dos recursos organizacionais compartilhados entre os projetos, o gerenciamento do risco global, da oportunidade global e das interdependências entre os projetos, o fornecimento de relatórios gerenciais;
- *Associação ao PMI®*: Profissionalização da PRODESPE no campo da Gestão de Projetos, com a associação de seus profissionais ao PMI®, instituto mundialmente reconhecido na prática de gestão de projetos;

- *Certificação de Qualidade ISO 9001:2000:* Obtenção dessa importante certificação, em espaço de tempo relativamente curto, a atestar a qualidade dos serviços prestados pelo escritório de projetos;
- *Evolução cultural interna:* Diversas ações internas de integração, tais como as que se deram com as áreas de Recursos Humanos, Financeira e Ouvidoria, apontam para a melhoria da eficiência da gestão pública;
- *Inclusão no escritório de projetos de outros projetos estratégicos:* Um ano após a implantação do escritório de projetos, outros projetos estratégicos da instituição foram nele incorporados; e
- *Principais resultados alcançados com a implantação do Escritório de Projetos:*
  - maior comprometimento com objetivos e resultados;
  - maior integração entre as áreas funcionais da empresa;
  - aumento de qualidade e atendimento das expectativas dos clientes;
  - redução dos prazos de execução;
  - otimização da alocação de recursos humanos em projetos concomitantes;
  - aumento da produtividade;
  - redução de custos; e
  - maior disponibilidade de informação para tomada de decisão.

E, finalmente, registre-se que a experiência da PRODESP poderá facilmente ser replicada em outras instituições, já ocorrendo, dentro do Governo Paulista, casos de órgãos públicos interessados num pacote de serviços de infra-estrutura de tecnologia e consultoria em gestão de projetos produzido pela empresa estatal.

## **4 A GESTÃO ESTRATÉGICA DA SEF/MG**

Este capítulo sintetiza a evolução do Planejamento Estratégico da SEF e está baseada nas informações colhidas na Diretoria de Planejamento/SPGF/SEF, no mês de fevereiro de 2008, e no conteúdo do livro *As contas públicas de Minas Gerais de 2003 a 2005 – “A História do Déficit Zero”* (MINAS GERAIS, 2006).

### **4.1 Histórico do Planejamento Estratégico da SEF/MG**

Com o advento da reforma do Estado Brasileiro, na década de 1990, e com a necessidade de “reinvenção do governo”, idéia propagada mundialmente por OSBORNE e GAEBLER (1993), a busca por administrações públicas mais eficientes e eficazes se transformou não só em palavras de ordem, de alcance mundial, mas também em fundamentos que serviram de base a muitas mudanças institucionais nos entes públicos em toda parte, em Minas Gerais, inclusive.

A SEF é um dos órgãos mais antigos do Estado de Minas, contando mais de cem anos de existência, e destaca-se no cenário nacional como exemplo de eficiência na gestão dos recursos públicos. Nos primórdios, a essência do planejamento estratégico da SEF resumia-se na condução das atividades das áreas específicas, de forma isolada, estruturada ou não em planos de ação de curto prazo, que na maioria das vezes acompanhavam o exercício fiscal. Os recursos orçamentários para o exercício eram definidos e fracionados entre as unidades administrativas, e cada gerência fazia um planejamento interno de realizações, sempre com intenção de consumir todo o recurso disponível. Tratava-se de um plano de trabalho anual descentralizado e de conhecimento somente de cada unidade administrativa. Os projetos de melhoria e inovação eram conduzidos de forma rotineira em cada unidade, com preocupação voltada somente para os aspectos técnicos dos projetos (MINAS GERAIS, 2006).

Com a centralização do processo decisório nas unidades da capital e a eliminação de algumas estruturas e atividades nas unidades regionais, ocorrida em 1999, introduziu-se um planejamento organizacional sistêmico, ainda sem o *status* de estratégico.

Assim, ainda em 1999, no âmbito da Subsecretaria da Receita Estadual (SRE), unidade responsável pela gestão da tributação, arrecadação e fiscalização dos tributos estaduais de competência do Estado, foi elaborado um planejamento de ações de médio prazo para as áreas de fiscalização, controle do crédito tributário e controle da arrecadação.

De 1999 a 2003, a necessidade de um planejamento estratégico global se impôs e passou a ser estudado pela administração da SEF, que, assim, procurava evitar o isolamento das unidades.

Em 2003 foi contratada consultoria externa para rever os processos internos de trabalho, baseada na teoria da qualidade total, e bem assim para promover a capacitação de equipes de servidores da SEF. Ainda com a ajuda da consultoria externa, a Secretaria passa a sistematizar o processo de planejamento estratégico e a sedimentar os conceitos relacionados à estrutura de elaboração de projetos e planos de ação, construção de metas físicas e financeiras, apresentação de resultados e propostas de ações corretivas do plano.

Desse modo, com o ambiente interno preparado e com a decisão política do novo Governo de Minas de fortalecer a função de planejamento estratégico em todas as áreas do Estado, no início de 2004 a SEF deu início a um processo de planejamento estratégico de longo prazo, objetivando integrar todas as suas unidades em torno dos objetivos traçados pelo PMDI de manter o equilíbrio das contas e de promover a gestão e o efetivo controle dos gastos para viabilizar a execução financeira das políticas públicas em benefício da sociedade. Foi também formulada a identidade institucional da SEF (ANEXO I), tendo como ponto forte a sua missão, que é a de prover e gerir os recursos financeiros do Estado, formulando e implementando políticas que garantam a justiça fiscal, o equilíbrio das contas públicas e a consecução das ações de governo, em benefício da sociedade mineira (MINAS GERAIS, 2006).

#### **4.2 Estratégia organizacional da SEF – 2004 a 2006**

Para os anos 2004/2006, foram definidas 13 (treze) estratégias, desdobradas em 31 projetos, para a materialização do Planejamento Estratégico da SEF. As estratégias foram as seguintes (MINAS GERAIS, 2006):

- definir modelo de gestão de recursos de tecnologia da informação – TI e dotar a SEF/MG de base tecnológica moderna e em constante atualização;
- reformular a política de gestão de pessoas da SEF/MG;
- aperfeiçoar os processos de comunicação interna e externa da SEF/MG;
- intensificar a educação fiscal;
- implantar o sistema de gestão estratégica, de projetos e otimização de processos;
- aperfeiçoar o modelo de gestão patrimonial e de suprimentos;
- aperfeiçoar a política de atendimento ao contribuinte;
- implantar na SEF/MG a gestão de segurança do negócio;
- intensificar o sistema de auditoria interna na SEF/MG;
- gerir com eficiência os recursos financeiros do Tesouro Estadual;
- concluir o Programa de Reestruturação e Modernização da SEF/MG;
- gerir com efetividade os processos da Receita Estadual (tributação, arrecadação, fiscalização e gestão do crédito tributário); e
- atuar para que o Estado não perca receita na reforma tributária.

O Modelo de Gestão para Obtenção de Resultados, adotado pela SEF, no final de 2004, assim se apresentava numa representação gráfica resumida:

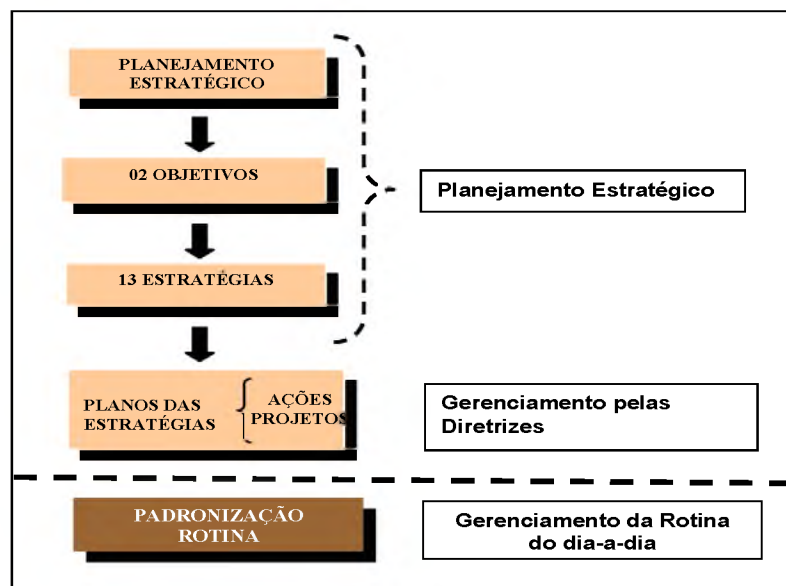


Figura 3 - Modelo de Gestão para Obtenção de Resultados Fonte: MINAS GERAIS, 2006

Desde o seu início, o processo de Planejamento Estratégico da SEF vem sendo ajustado para atender às mudanças dos ambientes externo e interno à organização, mas foram mantidos as diretrizes estratégicas traçadas em 2004 (Visão, Missão, Objetivos Estratégicos e Valores) e o foco nos resultados, tudo isso sempre em harmonia com o PMDI, o PPAG e a LOA (Lei Orçamentária Anual).

No final de 2004, como o objetivo estratégico de atingir o equilíbrio das contas públicas já era realidade, o novo desafio para 2005 passou a ser a consolidação desse equilíbrio e a melhoria

no atendimento ao contribuinte, com prestação de serviços tempestivos e de qualidade. Dessa forma, mantendo-se o foco e a seletividade, as 13 (treze) diretrizes iniciais foram transformadas em 6 (seis): 3 (três) visando à eficácia (Gestão da Receita, Gestão do Atendimento e Gestão do Tesouro) e 3 (três), à eficiência (Gestão da Informação, Gestão de Pessoas e Gestão de Processos Internos); e os projetos passaram a ser em número de 31.

Optou-se, naquele momento, pela adoção da gestão matricial de resultados, criando um modelo mais efetivo de acompanhamento e avaliação dos projetos. Para esse fim foram propostos os seguintes movimentos (MINAS GERAIS, 2006):

- reorientar o enunciado das estratégias para resultados, buscando maior alinhamento com os dois objetivos estratégicos da SEF/MG: o equilíbrio das contas públicas e a melhoria do atendimento ao cliente;
- reduzir o número de estratégias visando à seletividade (de 13 para 6);
- introduzir a lógica matricial: metas por área de resultados (foco na eficácia) e projetos por áreas funcionais (foco na eficiência); e
- rever a sistemática de monitoramento a partir da lógica matricial proposta: acompanhamento trimestral das metas (área de resultados) e acompanhamento mensal dos projetos (área funcional).

Dessa forma, a Agenda Estratégica da SEF em 2006 ficou estruturada de conformidade com o que se verifica na Figura 4:



Figura 4 - Agenda Estratégica da SEF – Fonte: MINAS GERAIS, 2006

Em 2007, foram mantidas as diretrizes de equilíbrio fiscal e de melhoria do atendimento ao contribuinte. Houve uma elevação do número de projetos e uma intensificação da gerência de projetos, de forma a não se perder o foco das metas e dos objetivos traçados pelo Governo mineiro.<sup>16</sup>

### 4.3 Monitoramento e avaliação dos projetos estratégicos de 2005/2006

Para o período de dezembro de 2005 a dezembro de 2006, a SEF, baseando-se na sistemática de monitoramento, definiu indicadores e metas trimestrais para cada Área de Resultado – Gestão do Atendimento e Gestão de Pessoas, conforme Quadro 1, abaixo. A avaliação do cumprimento dessas metas era realizada por ocasião das reuniões trimestrais da alta administração.

**Quadro 1- Indicadores e metas trimestrais para cada área de resultado**

INDICADORES		
GESTÃO DA RECEITA	GESTÃO DO TESOURO	GESTÃO DO ATENDIMENTO
Receita de ICMS	Resultado Primário/Receita Líquida – Programa de Reestruturação e Ajuste Fiscal	Nível de satisfação dos contribuintes
Receita de ITCD	Execução Orçamentária – Resultado /fiscal – R\$ MM	Aproveitamento de chamadas no <i>call center</i>
Receitas de Outras Taxas e Custas Judiciárias	Limite com Pessoal = Despesa Total com Pessoal/Receita Corrente Líquida – P. Executivo - LRF	Quantidade de serviços disponíveis na WEB
Receita de IPVA	Dívida Consolidada Líquida/Receita Corrente Líquida – LRF	Prazo de atendimento dos serviços: - Cadastro Contribuintes ICMS - CDT negativa - CDT positiva - AIDF - Restituição de tributos recolhidos indevidamente / PTA - Reconhecimento de isenção ou imunidade de tributos estaduais
Receita de Capital	Resultado de Aplicações Financeiras/Taxas CDI	
Receita Total		

Fonte: MINAS GERAIS, 2006.

Para o período de 2007/2008, também com base na sistemática de monitoramento, definiram-se os indicadores e metas, conforme o alinhamento estabelecido no Programa de Governo O Estado para Resultados, e foram adotados indicadores para atender os objetivos estratégicos

<sup>16</sup> Texto baseado em informações colhidas pela autora na Diretoria de Planejamento da SPGF/SEF/MG, em fevereiro de 2008.

da SEF, dos Projetos Estruturadores: Eficiência Tributária e Simplificação e Modernização da Gestão Pública e do Acordo para Resultados.<sup>17</sup>

**Quadro 2 - Indicadores e metas para 2008**

ITENS	INDICADORES
<b>Qualidade Fiscal</b> Projetos Estruturadores - Modernização da Gestão Fiscal e Eficiência Tributária	100% de execução do planejado para 2008
<b>Resultados Finalísticos</b> Arrecadação do ICMS (sem multas, juros, dívida ativa e anistia) Meta Trimestral	1. Relação Outras Despesas Correntes/Receita Líquida Real 2. Despesa de Pessoal do Poder Executivo/Receita Corrente Líquida
<b>Agenda Setorial do Choque de Gestão</b>	
1. Elaborar e Implementar o Plano de Governo Eletrônico	Diagnóstico e Plano Diretor encaminhado
2. Utilizar as informações do armazém de informações do SIAD para o planejamento anual de compras	1. Índice de distorção de informações no módulo de material permanente (quantidade inventariada - quantidade no sistema x 100) - Permanecer no máximo em 5% 2. Índice de distorção de informações no módulo de material de consumo (quantidade inventariada - quantidade no sistema/quantidade no sistema) - Permanecer no máximo em 5%
3. Priorizar as aquisições de bens e serviços comum - cotação eletrônica de preços e pregão eletrônico	Índice de cotação eletrônica: ICEL - q ou v
4. Aquisição de papel A4 reciclado	25% das aquisições da SEF
5. Aquisições dos itens das famílias de Equipamentos de Informática, Material de Escritório e Passagens Aéreas	Taxa de aquisição em 80%
6. Índice de Atendimento ao Cidadão (IAC)	Pesquisa com medição do índice de atendimento ao cidadão
7. Índice de Desenvolvimento dos Sítios mantidos pela SEF (ISI)	Índice de Desenvolvimento do Sítio mantido pela SEF - apurado pela SEPLAG
8. Promover a melhoria dos procedimentos relativos à Declaração de Bens e Direitos – DBD	Implantar o PTA; simplificar procedimentos e estabelecer medidas e parâmetros de avaliação para todo o Estado.
9. Celebração e divulgação da 2ª etapa do Acordo de Resultados	Pactuar a 2ª Etapa do Acordo de Resultados
10. Sistema de Fatura Eletrônica	Especificar o Sistema de Fatura Eletrônica
11. Elaborar cronograma de trabalho em parceria com o Arquivo Público Mineiro	Cronograma de Trabalho entregue
12. Elaborar o Plano de Classificação e Tabelas de Temporalidade e Destinação de Documentos para áreas finalísticas entregue ao Arquivo Público Mineiro	Plano elaborado e entregue
13. Manter o Estado de Minas Gerais adimplente em relação ao Cadastro Único de Exigências para Transferências Voluntárias do Governo Federal	Número de dias úteis inscrito no CAUC
<b>Racionalização dos Gastos</b>	1. Nº de alterações orçamentárias realizadas por meio de remanejamento (Meta de 6 ao ano) 2. Valor das despesas típicas de área meio (valores acumulados)

Fonte: Acordo de Resultados SEF 2008<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Idem.

<sup>18</sup> Disponível em [www.seplag.mg.gov.br/governo/choque/acordo\\_resultado/acordo\\_resultado.asp](http://www.seplag.mg.gov.br/governo/choque/acordo_resultado/acordo_resultado.asp)

#### 4.4 Reestruturação estratégica da SEF


Com a edição da Lei Delegada 123, de 2007 (MINAS GERAIS, 2007b), a SEF teve também redefinida sua estrutura, bem como sua finalidade e competência. Nesse novo contexto, a Diretoria de Planejamento da SEF passou a integrar a Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças, mantendo as suas funções e com a missão de gerir o planejamento global e estratégico da Secretaria de Fazenda.

A Diretoria de Planejamento tem por finalidade gerenciar o processo de formulação e proposição do planejamento global das atividades da Secretaria e sua implementação, considerando as políticas tributária, fiscal, de desenvolvimento econômico e social do Estado, competindo-lhe:

- I – coordenar, avaliar e propor o processo de elaboração do planejamento estratégico e global da Secretaria;
- II – definir, normatizar e implementar metodologias para desenvolvimento e acompanhamento de projetos;
- III – coordenar, acompanhar e avaliar a formulação de programas, projetos e atividades da Secretaria;
- IV – propor, coordenar e avaliar o processo de desdobramento de metas;
- V – coordenar planos setoriais e elaborar relatórios gerenciais de acompanhamento;
- VI – propor e avaliar processo de integração e realizar integração e acompanhamento dos planos setoriais;
- VII – participar da elaboração da LDO e LOA;
- VIII – elaborar texto para compor a mensagem de governo sobre ações relevantes desenvolvidas na SEF/MG no exercício e relatório de atos de gestão, para envio à Assembléia; e
- IX – coordenar e elaborar a proposta da SEF/MG para compor o Plano Plurianual de Ação Governamental.

Dessa forma, o Planejamento Estratégico da SEF para o período de 2004 a 2011 continua centrado na sua missão, e, para atender ao novo cenário que se apresenta com a publicação das leis delegadas, passou a contemplar, em 2007, 62 projetos estratégicos das ações orçamentárias relativas aos projetos estruturadores e 2 projetos que estão inseridos na Agenda Setorial do Choque de Gestão, conforme identificados no Quadro 3 a seguir:

### Quadro 3 - Alinhamento dos Projetos Estratégicos aos Projetos Estruturadores

 <b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2007-2011</b> <b>ÁREA DE RESULTADO - QUALIDADE FISCAL</b>			
<b>PROJETO ESTRUTURADOR: EFICIÊNCIA TRIBUTÁRIA E SIMPLIFICAÇÃO</b>			
SRE	SRE - 001 - Gestão do Atendimento - Ampliação do Atendimento Eletrônico	SRE - 002 - Arrecadação e Informações Fiscais - Aprimoramento dos Processos de Arrecadação	SRE - 003 - Cobrança - Aprimoramento dos Procedimentos de Cobrança
	SRE - 004 - Imagem Institucional - Educação Fiscal	SRE - 005 - Gestão do Atendimento - Estruturação das Unidades da SRE para Melhor Atender o Contribuinte	SRE - 006 - Arrecadação e Informações Fiscais - Aprimoramento das Informações Fiscais
	SRE - 007 - Gestão do Atendimento - Sistema de Monitoramento de Ações e Indicadores de Atendimento da SEF	SRE - 008 - Controle Fiscal - Controle e Avaliação de Resultados	SRE - 009 - Controle Fiscal - Prospecção de Oportunidades de Receita
	SRE - 010 - Controle Fiscal - Crédito Tributário	SRE - 011 - Controle Fiscal - Dimensão Contribuinte - Trânsito de Mercadorias	SRE - 012 - Controle Fiscal - Dimensão Contribuinte - Auditoria Fiscal
	SRE - 013 - Controle Fiscal - Dimensão do Controle Fiscal Setorial - SUFIS	SRE - 014 - Controle Fiscal - Núcleos Suplementares da Ação de Fiscalização - NAC, NAP e NAD	SRE - 015 - Imagem Institucional - Comunicação
	SRE - 016 - Novo Sistema de Gestão da SRE - Gestão de Riscos	SRE - 017 - Novo Sistema de Gestão da SRE - Estrutura Organizacional	SRE - 018 - Novo Sistema de Gestão da SRE - Segmentação de Contribuintes
	SRE - 019 - Política Tributária - SRF e DF como Agentes de Tributação	SRE - 020 - Política Tributária - Revisão das Cadeias Produtivas	SRE - 021 - Política Tributária - Comissão de Política Tributária - CPT
	SRE - 022 - Política Tributária - Legislação Nacional	SRE - 023 - Política Tributária - Modernização e Simplificação da Legislação Tributária	
CONS CONT RIB	CC 001 - Comunicação e Integração	CC 002 - Ampliação da Arquitetura Tecnológica do Conselho de Contribuintes	CC 003 - Nova Instrumentalização do Contencioso Administrativo Fiscal
<b>PROJETO ESTRUTURADOR: MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO FISCAL</b>			
STE	STE 001 - Portal Minas Transparente	STE 002 - Sistema Integrado de Apuração de Custos	STE 003 - Sistema de Controle de Operações de Crédito
	STE 004 - Controle da Dívida Ativa	STE 005 - Controle de Precatórios	STE 006 - Gestão Integrada de Riscos Fiscais
	STE 009 - Integração Contábil		
SRH	SRH 001 - Formação Gerencial	SRH 002 - Educação sem Distância	SRH 003 - Capital Humano
	SRH 004 - Mapeamento do Perfil Individual	SRH 005 - Gestão de Pessoas	SRH 006 - Gerenciamento da Formação Profissional do Servidor
	SRH 007 - Integração e Valorização do Servidor	SRH 008 - Atende a Casa	SRH 009 - Novo Arquivo Funcional
SPGF	SPGF 001 - Desenvolvimento do Portal da SPGF	SPGF 002 - Gestão Estratégica de Suprimentos	SPGF 003 - Projeto Labrador Sistema de Controle de Processos de Contratação na SPGF - SISACON
	SPGF 004 - Projeto Abelhinha - Sistema para Acompanhamento dos Gastos realizados pelas Unidades da SEF	SPGF 005 - Padronização de Processos Internos	SPGF 006 - Implantação do BSC
	SPGF 007 - Apoio Logístico para a Fiscalização de Trânsito	SPGF 008 - Adequação Física das Unidades da SPGF	
STI	STI 001 - Gestão da Arquitetura Tecnológica da SEF	STI 002 - Gestão de Disponibilidade	STI 003 - Relacionamento com Clientes
	STI 004 - Gestão Estratégica da Informação	STI 005 - Novo Site da SEF - Portal Internet e Intranet	STI 006 - Segurança da Informação
	STI 007 - Rede de Multiserviços da SEF/MG		
AJUR	AJUR 001 - Desenvolvimento e Implantação do Portal da Assessoria Jurídica	AJUR 002 - Reestruturação da Assessoria Jurídica	
ACS	ACS 001 - Comunicação		
<b>AGENDA SETORIAL</b>			
STE	STE 007 - Equacionamento da Dívida junto ao INSS	STE 008 - Equacionamento das Dívidas com o IPSEMG e IPSM	

Fonte: Diretoria de Planejamento – SPGF/SEF

Os projetos e ações estratégicos da SEF referente ao período de 2007 estão, ainda, em sintonia com as seguintes diretrizes estratégicas: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos da SEF, objetivos estratégicos do Programa Estado para Resultados, dimensões do *BSC*; projetos estruturadores e Agenda Setorial do Choque de Gestão.

O quadro constante do ANEXO II fornece uma visão geral do alinhamento dos projetos estratégicos de 2007 às diretrizes acima mencionadas.

#### **4.5 Metodologias de gerenciamento dos projetos**

A SEF adotou inicialmente a metodologia Gerenciamento pela Qualidade Total (GQT), especificamente para os módulos de Formulação Estratégica, Gerenciamento pelas Diretrizes e Gerenciamento da Rotina para Resultados. Adotou também a ferramenta de Gerenciamento das Rotinas PDCA. Utilizando essa metodologia, efetuava o acompanhamento das ações de cada projeto por meio de planilhas *Excel*, que continham os marcos e a descrição de atividades, e nas quais constava o Relatório de Três Gerações, documento que relatava os esforços para se atingir as metas estabelecidas, aplicando sempre o giro PDCA (MINAS GERAIS, 2006, *passim*).

A partir de 2007, a metodologia adotada para o acompanhamento da execução dos projetos constitui-se num misto de técnicas do PMBOK, da MEPCP, entre outras. É feito um acompanhamento mensal da execução das ações dos projetos (área funcional) e o acompanhamento trimestral das metas (área de resultados). Para essas funções são utilizadas planilhas *Excel*.

Em meados de 2007, como forma de acompanhar e medir os resultados dos projetos em desenvolvimento, Gestão Estratégica da SEF optou pelo uso do *Balanced Scorecard* - *BSC*. O *BSC*, geralmente traduzido por indicadores balanceados de desempenho, é um conceito desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1992, que vem sendo aplicado com sucesso no mundo inteiro em organizações do setor privado, público e não-governamentais. Compreende a tradução da visão e da estratégia da organização em um conjunto integrado de objetivos e indicadores de performance que formam a base para um sistema de gerenciamento

estratégico e de comunicação. Ele é composto de mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas.

Trata-se de uma ferramenta de gestão considerada a mais completa, que permite a gestão de indicadores quantitativos e qualitativos, orientados para a estratégia da organização. Ressalte-se, ainda, outro importante objetivo do *BSC*, qual seja o de servir como instrumento de alinhamento e comunicação em toda a organização e o de orientar a alta administração para o alcance dos objetivos estratégicos (DINSMORE *et al.*, 2007, p. 119).

Implantada a metodologia do *BSC*, a SEF pretende adquirir uma ferramenta para o acompanhamento de todas as etapas das ações que compõem o seu planejamento estratégico. Essa ferramenta possibilitará aos gestores checar, em tempo real, como está o andamento de cada projeto ou ação e, assim, agilizar a tomada de decisões para redefinir rotas e prevenir riscos.

Em 14/06/2007, foi criado o Comitê de Gestão Estratégica, com o objetivo de mobilizar as lideranças da SEF para promover e facilitar a funcionalidade e a correta utilização da sistemática de acompanhamento da Gestão Estratégica da SEF. O Comitê é presidido pelo Secretário de Fazenda e composto por representantes da Subsecretaria do Tesouro, Subsecretaria da Receita Estadual e das demais Superintendências da SEF.<sup>19</sup>

No final de 2007, dando continuidade à implantação da ferramenta *BSC*, o Mapa Estratégico da SEF foi apresentado e validado pelo Comitê de Gestão Estratégica. A previsão é de que até junho de 2008 todos os mapas das demais áreas da SEF estejam aprovados. Adite-se que o processo de definição e validação do Mapa Estratégico da SEF ocorreu de forma participativa com representantes das áreas envolvidas.

#### *4.5.1 O monitoramento das atividades dos projetos estratégicos da SEF*

Os diversos setores da SEF apresentam seus projetos estratégicos em planilhas *Excel* (ANEXO III). Devido ao grande porte e à variedade de áreas de atuação da SEF (ICMS<sup>20</sup>,

---

<sup>19</sup> Ordem de Serviço SEF nº 274/2007.

<sup>20</sup> Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

ITCD<sup>21</sup>, TAXAS, Dívida Ativa, Processos Tributários Administrativos), são necessários projetos específicos para as diversas ações, como desenvolvimento de sistemas, capacitação, obras, compras, etc. Para garantir o alinhamento estratégico dos projetos, são exigidas as seguintes informações, conforme modelo das planilhas dos projetos (ANEXO IV):

#### UNIDADE EXECUTORA DO PROJETO

- Identificação do Projeto (número/ano/setor)
- Início e término do Projeto (datas)
- Supervisão do Projeto: nome do responsável
- Responsável pelo(s) Objetivo(s) Estratégico(s): nome do responsável

#### ESTADO PARA RESULTADOS

- Área(s) de Resultado(s): de acordo com os Cadernos *Estado para Resultados-SEPLAG*
- Objetivo(s) Estratégico(s): Idem
- Projeto(s) Estruturador(es): citar o projeto a que o orçamento está vinculado
- Indicador de Resultado: de acordo com os Cadernos *Estado para Resultados-SEPLAG*
- Meta de Resultado: de acordo com os Cadernos *Estado para Resultados-SEPLAG*
- Agenda Setorial do *Choque de Gestão*: de acordo com os Cadernos “*Estado para Resultados*”-SEPLAG

#### APRESENTAÇÃO DO PROJETO

- Projeto: nome do projeto
- Objetivo: Objetivo do projeto
- Objetivo Estratégico do Mapa Corporativo: Informar o objetivo a que o projeto se vincula
- Indicadores do Mapa Corporativo: Informar os indicadores do projeto
- Objetivo do Mapa Estratégico da Superintendência: Informar o objetivo do setor
- Indicadores do Mapa da Superintendência: Informar o indicador do setor
- Indicador do Projeto: Informar o indicador do projeto
- Meta de Resultado: Informar a meta do projeto
- Responsável pelo projeto: informar o responsável geral
- Orçamento total do projeto: Informar o valor de cada ação
- Ações orçamentárias: a Diretoria de Planejamento/SPGF vincula as ações orçamentárias às ações dos projetos estratégicos.

#### DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO PROJETO

- Macro Ação/Etapa Marco: Indicar a macro ação e as etapas marco do projeto
- Unidade envolvida: Indicar a unidade envolvida com a Macro ação/Etapa marco
- Responsável: Indicar o responsável pelas etapas
- Orçamento: Indicar o valor, quando houver
- Ação orçamentária: Diretoria de Planejamento/SPGF indica
- Início: data de início de cada atividade
- Fim: data do fim de cada atividade
- METAS: percentuais mensais referentes ao desenvolvimento das metas estabelecidas
- Assinatura do Responsável: assinatura dos responsáveis pelas atividades

---

<sup>21</sup> Imposto sobre Transmissão Causa-Mortis e Doação.

- Aprovação dos Responsáveis: Assinatura do supervisor, responsável pelo Objetivo Estratégico e responsável pelo Projeto

Nas reuniões mensais de acompanhamento da execução dos projetos, a Diretoria de Planejamento preenche a planilha de acompanhamento da execução com os percentuais de execução, ressaltando os motivos que impediram de realizá-los totalmente ou registrando os fatos que contribuíram para que execução ocorresse da forma planejada.

As planilhas de acompanhamento da execução dos projetos, devidamente preenchidas, estão disponíveis na intranet da SEF.

## **5 AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA SEF/MG**

Neste capítulo 5, faz-se uma avaliação da situação atual da SEF em gerenciamento de projetos (estágio de maturidade) e uma análise dos cenários internos e externos, em face da proposta de criação do escritório de projetos, objetivo deste trabalho. Para tanto, na linha das recomendações feitas por PRADO (2004, p. 213), serve-se não só da coleta de informações junto à Diretoria de Planejamento sobre processos, documentos e práticas em uso, como também de um questionário de avaliação submetido a uma equipe de servidores de diversos níveis hierárquicos afetos à área de gerenciamento de projetos da Secretaria.

A análise de informações é feita pela autora com base em documentos, relatórios e normas reguladoras coletadas na referida Diretoria de Planejamento e tem por finalidade verificar o grau de aderência das atividades de gerenciamento de projetos que são desenvolvidas atualmente nessa Diretoria em comparação com as boas práticas em gestão de projetos geralmente aceitas, pesquisadas nos autores mencionados ao longo desta pesquisa (VALERIANO, 2001; PRADO, 2004; VARGAS, 2005; KERZNER, 2006; DINSMORE, 2007; MANSUR, 2007).

Quanto ao questionário, opta-se por um modelo simplificado, visto que não é o caso de se fazer um diagnóstico aprofundado, mas tão-somente de aquilatar — para as finalidades específicas desta monografia — o grau de maturidade das atividades ora desenvolvidas na Diretoria de Planejamento.

A avaliação do grau de maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização geralmente é feita com vista à implementação de um plano de crescimento. Com efeito, assim que se determina que uma Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (GP) deve ser aplicada na empresa [ocorre a percepção de que se tem que] realmente planejar, organizar e implementar a avaliação (KERZNER, 2006, p. 198). Em realidade, um verdadeiro plano de crescimento e maturidade das atividades de gerenciamento de projetos deve ser antecedido de um diagnóstico mais amplo e estruturado, até com o apoio de consultoria especializada, se for o caso. Num processo de tal envergadura, o questionário de maturidade constitui uma boa ferramenta auxiliar.

Desse modo, a análise procedida neste capítulo 5 não se trata de um completo diagnóstico da situação atual da Diretoria de Planejamento, mesmo porque não é objetivo deste trabalho traçar um plano de ações corretivas e de melhorias para o setor. Este capítulo tem por fim delinear, com finalidades acadêmicas, os principais aspectos do estágio atual do setor de gerenciamento de projetos da Diretoria de Planejamento, como mais um fator auxiliar para a solução do problema que se propôs investigar na seção *1.1 Definição do problema* desta monografia.

### **5.1 Maturidade em gerenciamento de projetos**

Existe uma estreita relação entre o nível de sucesso dos projetos de uma organização e sua maturidade em tocar projetos: quanto maior o nível de maturidade, melhor o desempenho da no gerenciamento de seus projetos. Mas alerte-se que a maturidade em gerenciamento de projetos nada tem a ver velhice, mas com o

desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. Entretanto, processos e sistemas repetitivos não são, por si, garantia de sucesso. Apenas aumentam sua probabilidade (KERZNER, 2006, p. 45).

Cada organização atravessa o seu próprio processo de maturidade, mas a prática tem revelado que isso não se dá em curto prazo e nenhuma organização se torna madura nessa ciência da noite para o dia, mas de forma gradual, em estágios ou níveis de maturidade, havendo, assim, um longo caminho a ser percorrido. As características de cada nível foram definidas por uma avaliação conhecida como PM-CMM (*Projec Management – Capability Maturity Model*) ou apenas PMMM (*Project Management Maturity Model*) (PRADO, 2004, p. 56).

A avaliação da maturidade de uma organização pode ser feita por ela mesma (auto-avaliação) ou com a ajuda de consultores especializados, aplicando-se qualquer dos diversos modelos de maturidade existentes (PRADO, 2004, p. 57). Alguns modelos adotam, em comum, estes graus de maturidade (PRADO, 2004, p. 57):

1. INICIAL (Informal) – Neste nível, nem sempre há planejamento e o conceito de processo está ausente, ou poucos processos estão definidos. O sucesso depende de esforços individuais;

2. CONHECIDO (Organizado) – Há investimento em treinamentos, *softwares* de controle e os processos principais estão definidos e mais ou menos padronizados. Mas os fracassos persistem.
3. PADRONIZADO (Estruturado) – Os processos são padronizados, documentados e integrados, há um certo grau de controle e o uso de alguns indicadores. Os resultados estão aparecendo.
4. GERENCIADO – Há indicadores consistentes, metas e planos baseados em dados e processos integrados e alinhados. Os gerentes desenvolvem boas relações humanas e o nível de sucesso é muito bom.
5. OTIMIZADO – Todos trabalham na melhoria contínua e no refinamento do processo. Há a seleção de “melhores práticas”, o nível de sucesso é próximo de 100%. A organização tem alta confiança em seus profissionais e aceita desafios de alto risco.

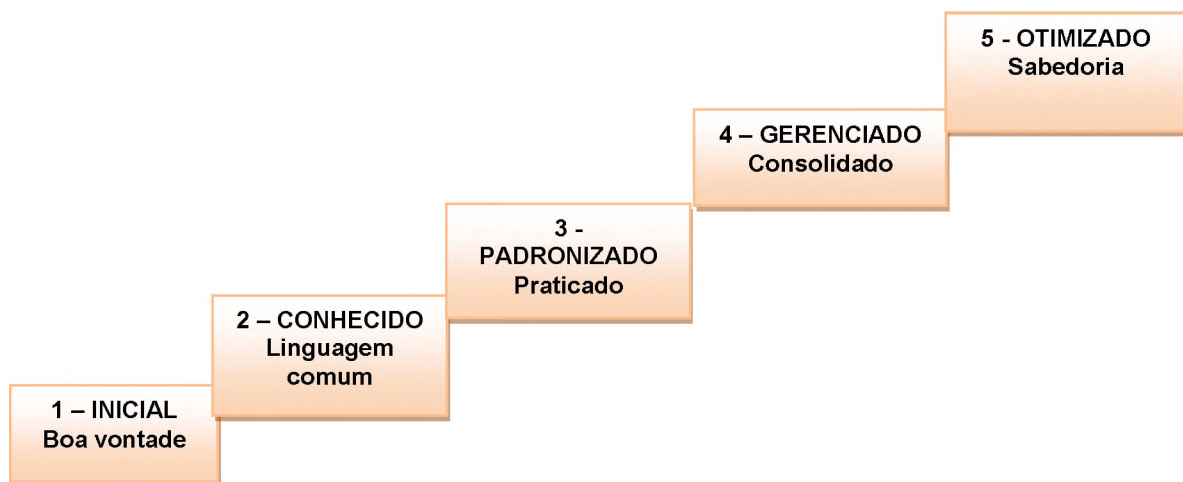


Figura 5 – Níveis de maturidade em GP – Fonte: PRADO, 2004, p. 57

## 5.2. Teste de Avaliação de maturidade

Para a avaliação a ser procedida na Diretoria de Planejamento (setor de gerenciamento de projetos da SEF), adota-se o Questionário de Avaliação de Maturidade, apenso ao Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), desenvolvido por Darci Prado, em razão de sua simplicidade (apenas 40 questões) e facilidade de uso (PRADO, 2004, p. 239; PRADO, 2006, p. 6). Esse é um modelo de avaliação setorial que se conforma à situação desta pesquisa, uma vez que se considera a SEF como parte de uma organização maior — o Estado de Minas Gerais, que possui outros órgãos da administração direta e indireta gerenciando seus próprios projetos. Prado e Archibald (2007, p. 131-132) salientam que podem ser encontrados numa mesma organização setores com diferentes graus de maturidade. É de notar também a situação dos projetos estruturadores Eficiência Tributária e

Simplificação e Modernização da Gestão Fiscal, que é bem típica, visto serem vinculados à SEF ao mesmo tempo em que se encontram no âmbito do GERAES, sob coordenação e monitoramento da SEPLAG/UAGP.

Quanto aos participantes de uma avaliação dessa natureza, Kerzner (2006, p. 207) orienta que, de modo ideal, deve-se incluir uma representação ampla e diversificada de toda a organização — quanto mais ampla essa representação, mais objetiva e precisa a avaliação. Desse modo, o questionário foi respondido por uma equipe composta por quatro servidores da Diretoria de Planejamento, todos eles com vivência em planejamento e experiência em gerenciamento de projetos e atuando na área de gestão estratégica da SEF/MG. Acrescente-se que a autora informou e orientou a aplicação do questionário, mas não participou da reunião em que a equipe discutiu e respondeu às questões propostas.

### **5.3. O Método Prado-MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos**

O Prado-MMGP foi desenvolvido para avaliar o estágio de maturidade das organizações e sugerir planos de crescimento. O modelo é baseado na experiência do autor com empresas brasileiras, envolvendo centenas de projetos e tem-se mostrado coerente com as conclusões de um diagnóstico aprofundado conduzido em paralelo (PRADO, 2006, p. 2)<sup>22</sup>.

#### *5.3.1 Arquitetura do modelo MMGP- Setorial*

Prado (2006, p. 2) informa que existe certo consenso entre os profissionais de gerenciamento de projetos de que um modelo de maturidade deve contemplar as seguintes áreas: Estratégia, Processos, Pessoas e Tecnologia. No caso do modelo Prado-MMGP, isso foi equacionado por meio de seis dimensões (Figura 6) que se espalham pelos cinco níveis em diversos momentos, deste modo:

---

<sup>22</sup> Este Questionário de Avaliação de Maturidade encontra-se disponível em: [www.indg.com/projetos/downloads/](http://www.indg.com/projetos/downloads/)

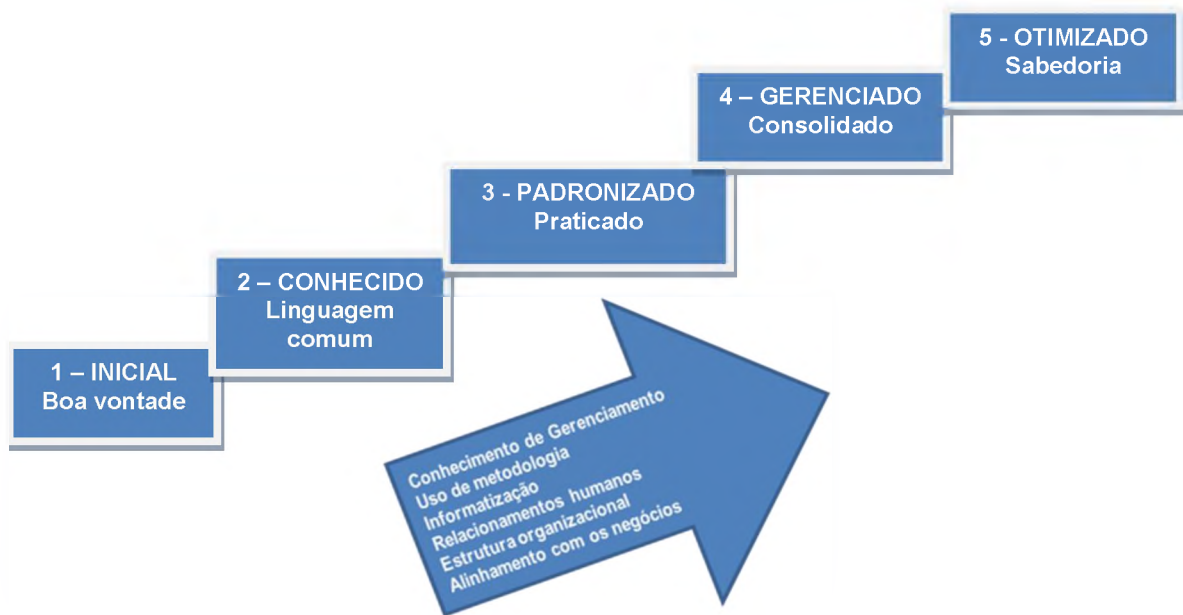


Figura 6 – Dimensões e níveis de maturidade em GP – Fonte: PRADO, 2006, p. 4.

### 5.3.2 MMGP-Setorial – As dimensões da maturidade

O modelo MMGP apresenta as seguintes dimensões da maturidade conforme a Figura 6 acima: (1) Conhecimentos de gerenciamento. (2) Uso prático de metodologias. (3) Informatização. (4) Relacionamentos humanos. (5) Estrutura organizacional. (6) Alinhamento com os negócios da organização. Essas dimensões estão presentes em cada nível de maturidade. O diferencial fica por conta do momento em que ocorre o pico de maturidade em uma determinada dimensão (PRADO, 2006, p. 3 e 4).

1. *Conhecimentos de gerenciamento*: Nesta dimensão, estão contidos:

- Conhecimentos de gerenciamento de projetos.
- Conhecimentos de outras práticas de gerenciamento empregadas habitualmente na empresa.

Os conhecimentos citados acima devem estar difundidos naqueles setores que estão envolvidos com projetos, mas, certamente, algumas pessoas necessitam de um maior nível de conhecimento do que outras em determinados aspectos. Um planejamento prévio deve criar um plano diferenciado de treinamento para os envolvidos. A aquisição de conhecimentos ocorre com mais intensidade no nível 2 e evolui nos níveis seguintes, conforme veremos à frente.

2. *Uso prático de metodologias*: Uma metodologia de gerenciamento de projetos contém uma série de passos e rituais a serem seguidos para garantir a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas. Preferencialmente, deve existir uma metodologia única na empresa, com pequenas variações para os seus diferentes setores. O uso de metodologias ocorre com mais intensidade no nível 3 e evolui nos níveis seguintes.

3. *Informatização*: Certamente, diversos aspectos da metodologia necessitarão estar informatizados de modo a se ter um SGP – Sistema de Gerenciamento de Projetos. Esse sistema pode ser desenvolvido ou adquirido. O modelo prevê a ocorrência desse evento no nível 3.
4. *Estrutura organizacional*: Visto que na execução de projetos muitas vezes se envolvem diferentes setores de uma organização, surge a necessidade de se escolher a adequada estrutura organizacional para maximizar os resultados e minimizar os conflitos. A estrutura organizacional envolve a criação das seguintes funções: Comitês, EGP (Escritório de Gerenciamento de Projetos), Sponsor, Gerente de Projetos e forma de interfuncionalidade. O crescimento em aspectos organizacionais se inicia no nível 3 e evolui nos níveis seguintes.
5. *Relacionamentos humanos*: Visto que são pessoas que executam o trabalho, é fundamental que elas o façam da melhor maneira. Para tanto, é necessário que elas estejam convenientemente motivadas. Aspectos de relacionamento humano afetam todos os envolvidos em projetos. Inúmeros conflitos negativos diários, que prejudicam a empresa de alguma forma, poderiam ser evitados. O crescimento em aspectos de relacionamentos humanos ocorre com mais intensidade no nível 4 e evolui no nível seguinte.
6. *Alinhamento com os negócios da empresa*: Certamente, é fundamental que os projetos estejam alinhados com os negócios da empresa. No entanto, a prática teima em demonstrar que isso nem sempre ocorre. Basta olhar a carteira de projetos existente neste momento em qualquer departamento de informática ou de engenharia para verificar quantos ali foram incluídos sem nenhum alinhamento com os negócios da empresa. O crescimento em alinhamento se inicia no nível 4 e evolui no nível seguinte (PRADO, 2006).

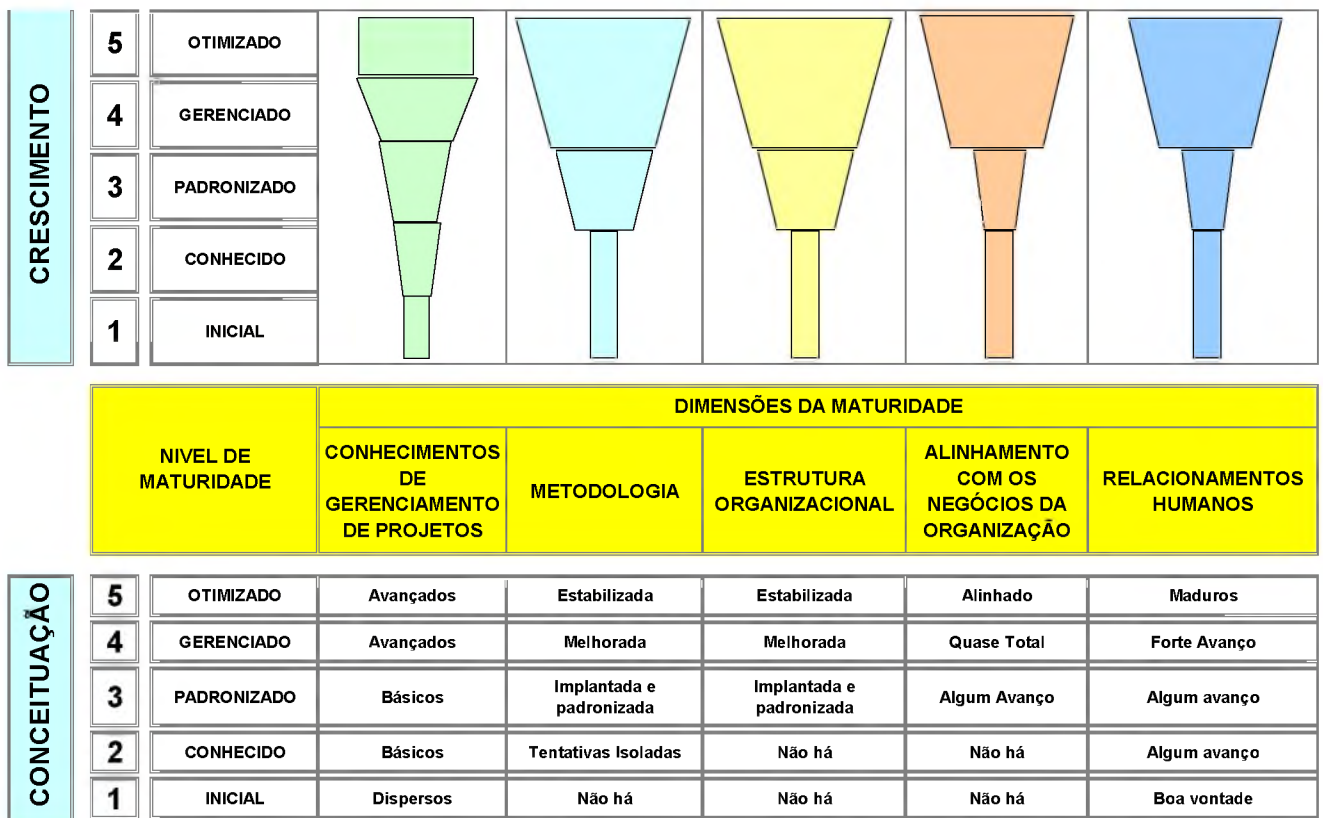


Figura 7 – Níveis e Dimensões da Maturidade em GP – Fonte: PRADO, 2006, p. 5.

#### 5.4 Avaliação da situação do gerenciamento de projetos no âmbito da SEF/MG

Os resultados da avaliação da situação atual do gerenciamento da SEF são interpretados a seguir sob a ótica das dimensões de maturidade do modelo Prado-MMGP. Na análise dos resultados, são considerados, além dos dados do questionário e das pesquisas realizadas pela autora, a sua própria experiência profissional na Diretoria de Planejamento/SPGF/SEF.

Importante destacar que o questionário do Modelo Prado-MMGP, não obstante a experiência dos autores com o gerenciamento de projetos no setor público e o fato de vir sendo utilizado por diversas entidades públicas no país, trata-se de um modelo genérico, aplicável a uma ampla gama de setores e culturas, e que apresentou, assim, certos obstáculos à equipe de respondentes em algumas questões, visto que essas não podem ser alteradas. De fato, sendo um modelo de questões fechadas não permite o acréscimo de questões e/ou de alternativas às questões, e, por isso, em alguns pontos houve dificuldades para assinalar uma alternativa que se quadrasse perfeitamente à realidade do setor ou às suas peculiaridades. Mas isso não compromete o modelo nem o resultado da avaliação, que, mesmo empírica, assenta-se precisamente aos objetivos desta pesquisa. Por fim, é de se registrar também que Kerzner (2006, p. 202) já advertira que “nenhum modelo será 100% perfeito para sua organização”.

Antes de se adentrar na análise, é importante lembrar que, em 2005, Russel Archibaldi e Darci Prado, baseados no modelo de maturidade Prado-MMGP e no modelo de categorização de projetos de Archibald, realizaram uma pesquisa independente para avaliar a Maturidade em Gerenciamento de Projetos no Brasil, da qual participaram 261 respondentes (PRADO e ARCHIBALDI, 2007, p. 132). Numa nova pesquisa, em 2006, houve 258 participantes, dos quais 190 respondiam a pesquisa pela primeira vez (PRADO e ARCHIBALDI, 2006)<sup>23</sup>.

Analisando alguns números dessas pesquisas, verifica-se que, em 2005, a maturidade média das organizações brasileiras participantes se situou na média de 2,44, sendo estes os resultados por tipo de organização: Privadas – 2,51; Governo Administração Indireta – 2,28; e Governo Administração Direta – 1,97 (PRADO & ARCHIBALDI, 2007, p. 133).

---

<sup>23</sup> Os resultados das pesquisas da MPCM – Maturidade Brasil (2005 e 2006) estão consolidados no Relatório Anual de 2005 e Relatório Anual de 2006, disponíveis em [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com).

Os resultados dessa pesquisa de 2005 permitem, ainda, concluir que para 62% (níveis 1 e 2) das organizações participantes o gerenciamento de projetos ainda não possibilita trazer resultados aos seus negócios como seria desejado (níveis 4 e 5). Já 28% das organizações (nível 3) começaram a obter bons resultados, mas apenas 10% delas estão em níveis que permitem domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5) (PRADO & ARCHIBALDI, 2007, p. 133).

Em 2006, a maturidade média das organizações brasileiras participantes se situou numa média de 2,42, praticamente a mesma de 2005, que foi de 2,44, pois a maturidade de um país tem alguma estabilidade no tempo (PRADO e ARCHIBALDI, 2006, p. 7). Por tipo de organização, os resultados de 2006 foram estes: Privadas – 2,45; Governo Administração Indireta – 2,40; Governo Administração Direta – 2,00 e Terceiro Setor 2,40 (PRADO e ARCHIBALDI, 2006, p. 8).

Quanto aos resultados de 2006, a conclusão é que para 65,5% (níveis 1 e 2) das organizações participantes o gerenciamento de projetos ainda não possibilita trazer resultados aos seus negócios como seria desejado (níveis 3, 4 e 5). Somente 9% das organizações (níveis 4 e 5) estão em níveis que permitem domínio e otimização do trabalho (PRADO e ARCHIBALDI, 2006, p. 7).

Os resultados dessas pesquisas (2005 e 2006) evidenciam um nível de maturidade ainda baixo para as organizações brasileiras, em razão mesmo da pouca experiência delas com gerenciamento de projetos, o que é natural nesse assunto. Mas é certo que falta um longo caminho a ser percorrido para que consigam um patamar realmente competitivo no cenário mundial (PRADO e ARCHIBALDI, 2006, p. 7).

Os resultados do Questionário de Avaliação de Maturidade aplicado à Diretoria de Planejamento (Anexo V) estão expostos e comentados a seguir.

**Quadro 4 - Questionário de Avaliação de Maturidade (Setorial)- DP da SPGF/SEF/MG**

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	50										
3	48										
4	32										
5	26										

**Avaliação final em junho de 2008 =  $(100 + 156) / 100 = 2,56$**

Estabelecendo uma primeira comparação entre os resultados das pesquisas MPCM – Maturidade Brasil 2005 e 2006, comentados acima, e o índice de maturidade de 2,56 apontado pelo teste de avaliação da Diretoria de Planejamento (Quadro 4, supra), conclui-se inicialmente que ele se encontra próximo dos números das pesquisas realizadas por Prado e Archibaldi: para a Administração Indireta: 2,28 (2005) e 2,40 (2006); e para a Administração Direta: 1,97 (2005) e 2,00 (2006).

É de se ressaltar ainda a pequena oscilação entre os níveis de maturidade de 2005 e 2006, comentados acima, de 1,97 para 2,00, na Administração Direta, e de 2,28 para 2,40, na Indireta.

Outro ponto a comentar é quanto à maturidade média do setor Administração Direta em 2006, quando se examinam os três níveis, como destacado por Prado e Archibaldi (2006, p. 39):

**Quadro 5 – Níveis de Aderência**

Nível	Todas as categorias
Mínimo	1,38
Médio	2,00
Máximo	3,40

Vê-se que, conquanto o pequeno número de organizações públicas da Administração Direta presentes na amostra (12 participantes), uma ou outra se destacaram acima do nível 3, isto é, se situaram no nível padronizado, bastante razoável para entidades públicas no Brasil (PRADO e ARCHIBALDI, 2006, p. 39). Acresça-se a isso esta importante posição de Kerzner (2006, p. 197):

Quando falamos em níveis de maturidade (e mesmo em fases do ciclo de vida), existe uma crença errônea de que todo o trabalho deve ser realizado em seqüência (isto é, em série). Isso não é necessariamente verdadeiro. Certos níveis podem se sobrepor, o que realmente acontece. (...) Por exemplo, uma empresa pode começar o desenvolvimento de listas de verificação de gestão de projetos para sustentar a metodologia enquanto ainda está oferecendo treinamento em gestão de projetos para seus funcionários. Uma empresa pode criar um centro de excelência em gestão de projetos antes de dar início ao *benchmarking*.

Ademais, afirma Prado (2004, p. 103), “é preciso ter em mente que não se afirmou que um único número demonstre claramente a maturidade de uma organização”. Assim, é possível que em um setor de uma organização se observe (PRADO, 2004, p. 103):

- Uma pequena parcela de seus funcionários com alto nível de conhecimentos. No entanto, a grande maioria dos envolvidos com projetos desconhece totalmente o assunto.
- Algumas ferramentas e softwares são bastante conhecidos e utilizados por um pequeno grupo de pessoas. No entanto, existe dificuldade de participação, nestes aspectos, de outras pessoas envolvidas em projetos.

Esses esclarecimentos ajudam a compreender por que a avaliação do setor de gerenciamento da SEF se situou acima da média, ou seja, em 2,56, como também a elevada pontuação conferida a quesitos do nível 5, que puxou para cima a referida média. Como vai se verificar nos comentários a seguir, a Diretoria de Planejamento desenvolveu algumas atividades de um nível à frente da de outros níveis, antes da conclusão de itens relativos a níveis inferiores. Nessa linha, deve ser citado, por exemplo, o caso do alinhamento dos projetos da SEF/MG, que atualmente se dá em 100% dos casos, um desempenho só encontrável no nível 5 (Otimizado).

A seguir está a análise dos percentuais de aderência evidenciados no Quadro 5, acima. Prado (2004, p. 104) chama de

Percentual de Aderência a um determinado Nível de Maturidade ao valor obtido (percentual) no Teste de Avaliação de Maturidade e que reflete quão bem a organização se posiciona nos requisitos daquele nível. Podemos utilizar os valores obtidos para cada nível da seguinte forma

- Aderência de até 20%: nula ou fraca
- Aderência de 20% até 60%: regular
- Aderência de 60% até 80%: boa
- Aderência acima de 80%: completa

Desse modo, o teste efetuado na Diretoria de Planejamento demonstra os seguintes percentuais de aderência:

**Quadro 6 - Percentuais de Aderência**

Nível	Pontos Obtidos	Aderência
<b>2 - Conhecido</b>	<b>50</b>	<b>Regular</b>
<b>3 - Padronizado</b>	<b>48</b>	<b>Regular</b>
<b>4 - Gerenciado</b>	<b>32</b>	<b>Regular</b>
<b>5 - Otimizado</b>	<b>26</b>	<b>Regular</b>

Prado e Archibald (2007, p. 132) fornecem as seguintes características de cada nível:

**Quadro 7 - Distribuição Percentual da Maturidade**

Nível	Pontos Obtidos	Aderência
<b>1 - Inicial</b>	---	Estágio inicial. Ainda não iniciaram a evolução
<b>2 - Conhecido</b>	<b>50</b>	Adquiriram bons conhecimentos e continuam investindo neles
<b>3 - Padronizado</b>	<b>48</b>	Implantar e utilizar padrões, métodos, estruturas organizacionais e sistemas informatizados
<b>4 - Gerenciado</b>	<b>32</b>	Aperfeiçoaram e dominam o processo
<b>5 - Otimizado</b>	<b>26</b>	Atingiram o nível otimizado

Fonte: Prado e Archibald, 2007, p.132

Segue abaixo a análise desses índices à vista das dimensões de maturidade, estabelecidas no modelo Prado-MMGP, comentadas linhas acima (5.3.2 MMGP – Setorial – As dimensões da maturidade).

Quanto à dimensão conhecimento de gerenciamento, o tema gerenciamento de projetos, no nível da alta administração, é bastante conhecido e aceito como uma boa prática de gerenciamento, visto que, em 2003, o Estado implantou um modelo de gestão com larga utilização do gerenciamento de projetos. Em decorrência disso, os órgãos da administração estadual tiveram de compreender, implantar e utilizar o vocabulário, as orientações e a metodologia do gerenciamento intensivo de projetos adotado, principalmente porque os projetos estruturadores (e os projetos associados a esses) permeiam toda a estrutura do Estado. E, assim, naturalmente vem ocorrendo nas relações entre os órgãos e pessoas a disseminação e o compartilhamento de informação e conhecimentos, o que estimula os setores afetos à matéria a se desenvolverem e aperfeiçoar a forma de executar as tarefas.

Nesse contexto, constata-se que a SEF estimula o conhecimento do gerenciamento de projetos e procura investir em treinamentos, e é fato que gerentes de projetos e servidores do setor receberam treinamento, mas esses se revelaram em quantidades insuficientes e de conteúdo incompleto. Nenhum servidor ou gerente possui ainda certificado do *PMI*.

De um modo geral, no entanto, o setor ressenha-se de uma capacitação estruturada na metodologia de gerenciamento de projetos adotada pelo Estado, cujas melhores práticas e técnicas estão assentadas na SEPLAG/UAGP e por ela vêm sendo desenvolvidas. Nesse particular, ressalte-se que a SEPLAG desenvolve um bom entrosamento com as áreas por ela gerenciadas e, além disso, estabeleceu como uma de suas metas a disseminação das técnicas de gerenciamento de projetos por todo o Estado. Com efeito, constitui meta da UAGP, constante do Acordo de Resultados da SEPLAG para 2008, a realização de capacitação em gestão de projetos em cinco unidades do Governo de Minas.

Quanto à metodologia praticada na Diretoria de Planejamento, há uma regular padronização no setor e nas demais unidades subordinadas, abrangendo alguns processos e/ou áreas do gerenciamento de projetos, como tempo e custo, por exemplo. Há uma constante busca de melhoria dos procedimentos e o cuidado com o cumprimento de normas legais, acompanhamento de prazos e estabelecimento de indicadores.

A Diretoria de Planejamento seleciona, atualiza e faz uso de um conjunto de procedimentos voltados à melhoria contínua da padronização, dos métodos e dos controles. Todas as unidades da SEF que tocam projetos já fazem o gerenciamento dos projetos seguindo a mesma sistemática (planilhas, formatação de informações e alimentação de dados).

Mensalmente é feito o acompanhamento do desempenho dos projetos, que se dá por meio de metas e indicadores para os projetos estratégicos da SEF e projetos estruturadores. Para os projetos estratégicos (62), realiza-se a coleta de dados mediante planilha *Excel*, com atualização mensal da execução das atividades de cada projeto. Para os estruturadores são realizadas reuniões mensais de acompanhamento dos principais marcos e das metas físicas e financeiras. Os benefícios e o valor agregado são mostrados por meio de relatórios, gráficos e planilhas da execução física e financeira dos projetos.

Trimestralmente é feito o acompanhamento das metas pela alta administração, visando à correção de rumos. Há a utilização de mecanismos de controle e de divulgação das informações. As informações do desempenho dos projetos para tomada de decisões são divulgadas por meio da intranet, de relatórios e de reuniões trimestrais, com a finalidade de apresentar as atividades e/ou produtos desenvolvidos por meio dos projetos e analisar as metas e indicadores.

No aspecto da informatização, parte do processo de gerenciamento das ações é feita nos sistemas corporativos do Estado, como o SIGPLAN<sup>24</sup> e o SIADI<sup>25</sup>. Atualmente, a informatização dos processos e/ou áreas do gerenciamento de projetos é feita de forma não-sistemizada, por meio de diversas ferramentas, como intranet e planilhas *Excel*. Está em fase de aquisição uma ferramenta para o acompanhamento de todas as etapas do Gerenciamento Estratégico da SEF, bem como do andamento de cada projeto ou ação.

Quanto à estrutura organizacional, em Minas Gerais houve uma reformulação muito grande para atender à gestão estratégica dos projetos, tendo em vista que a adoção de uma gestão por resultados e da metodologia de gerenciamento intensivo de projetos resultou na integração das áreas planejamento, orçamento e gestão (SEPLAG, Colegiado de Gestão<sup>26</sup>, Câmara de Coordenação<sup>27</sup>, JPOF<sup>28</sup> e SPGF<sup>29</sup>) e na criação de estruturas voltadas à gestão de projetos, como o GERAES<sup>30</sup> e a UAGP<sup>31</sup>, e de reuniões de comitês temáticos para avaliação dos projetos<sup>32</sup>.

---

<sup>24</sup> Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento

<sup>25</sup> Sistema Integrado de Compras Diretas

<sup>26</sup> Colegiado de Gestão Governamental, presidido pelo Governador e com a presença dos Secretários de Estado. O órgão executivo do colegiado é a SEPLAG.

<sup>27</sup> Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças, composta pelos secretários de planejamento, fazenda, governo, advogado geral e auditoria geral. É coordenada pela SEPLAG.

<sup>28</sup> Junta de Programação Orçamentária e Financeira – JPOF, que funciona como instância deliberativa permanente sobre os instrumentos legais da execução orçamentária e financeira (Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO, Lei Orçamentária Anual – LOA, Decreto de Programação Orçamentária e Financeira – DPOF).

<sup>29</sup> Superintendências de Planejamento, Gestão e Finanças, dentro das Secretarias de Estado.

<sup>30</sup> Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado – GERAES, que se constitui de um conjunto de projetos estratégicos do Governo (projetos estruturadores), que é objeto de prioridade de alocação de recursos e de uma metodologia específica de gerenciamento (gerenciamento intensivo; gerentes de projetos nomeados por decreto governamental).

<sup>31</sup> Unidade de Apoio Gerencial aos Projetos Estruturadores – UAGP, escritório de projetos responsável pelo gerenciamento estratégico do portfólio GERAES, que possui uma diretoria especializada subordinada à SEPLAG.

<sup>32</sup> Conforme a localização dos projetos estruturadores na estrutura governamental, ocorrem reuniões de secretários e outros executivos envolvidos.

Em consequência, conforme já dissertado, na SEF foi criada a SPGF e, dentro dessa, a Diretoria de Planejamento, a qual possui competência para definir, normatizar e implementar metodologias para desenvolvimento e acompanhamento de projetos e coordenar, acompanhar e avaliar a formulação de programas, projetos e atividades da Secretaria. Nesse contexto, embora o processo estratégico da SEF seja relativamente novo (iniciou-se em 2003) e esteja ainda em construção, na gestão estratégica dos projetos da Secretaria se verifica que a Diretoria de Planejamento tem exercido razoavelmente suas funções de adequação metodológica e acompanhamento dos projetos.

Na questão dos relacionamentos humanos, no geral, há um bom relacionamento entre as pessoas do setor envolvidas no gerenciamento de projetos. Alguns servidores da Diretoria de Planejamento receberam capacitação avançada em liderança, administração de conflitos e motivação. Os gerentes de projeto se comprometem com os projetos e com a equipe responsável. Os servidores da Diretoria de Planejamento têm mantido um processo interativo com os servidores ligados aos projetos, quer aqueles em desenvolvimento no âmbito da SEF, como também em relação aos projetos estruturadores gerenciados e controlados pela SEPLAG/UAGP. Para essa dimensão, as pessoas da Diretoria de Planejamento têm procurado desenvolver uma cultura de gestão de projetos baseada em confiança, comunicação, cooperação e trabalho em equipe.

No tocante ao alinhamento dos projetos às estratégias da organização, tem havido uma evolução constante, e no último ano deu-se a implantação do *BSC* e o alinhamento gradual dos projetos. Atualmente, os projetos estão todos alinhados aos objetivos dos mapas estratégicos do *BSC* e às estratégias do Governo.

### **5. 5 Diagnóstico estratégico do setor de gerenciamentos de projetos da SEF/MG**

Como referido na introdução deste capítulo 5, a avaliação procedida na Diretoria de Planejamento não tem o intento de orientar um plano de elevação da maturidade do setor, e sim de servir aos propósitos deste trabalho na medida em que pode ajudar a “(...) mensurar os pontos fortes e fracos na gestão de projetos (...) e identificar oportunidades de aperfeiçoamento” (KERZNER, 2006, p. 202). E também porque com os resultados da

avaliação em mão, os dados [podem ser usados] para identificar atividades de aperfeiçoamento significativas. (KERZNER, 2006, p. 207)

Considerando-se esses aspectos, faz-se a seguir nesta seção uma análise dos fatores internos e externos ao setor de gerenciamentos de projetos da SEF para

- a) determinar os pontos fortes e fracos do atual modelo de gerenciamento de projetos praticado na Diretoria de Planejamento; e
- b) relacionar as oportunidades e as ameaças do atual cenário para implementação de um escritório de projetos na SEF/MG.

Em planejamento estratégico, o processo de análise externa e interna de uma organização é chamado de diagnóstico estratégico, assim definido por Rebouças de Oliveira (1999, p. 80):

o diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim no seu processo administrativo.

Esse processo de análise externa e interna apresenta determinados componentes, quais sejam (REBOUÇAS DE OLIVEIRA, 1999, p. 83):

- Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las; e
- Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa (REBOUÇAS DE OLIVEIRA, 1999, p. 83). É importante identificar os fatores que sejam julgados realmente cruciais, ou seja, se determinar quais os fatores internos e externos que irão promover ou atrapalhar a consecução dos objetivos traçados (MORAES, 2000, p. 75).

A análise das condições internas da empresa envolve o processo pelo qual se examinam os recursos financeiros/contábeis, mercadológicos, produtivos e humanos de toda a empresa como fatores conjuntos, para verificar com quais se pode contar. As relativas forças e

fraquezas da organização são identificadas para explorar eficazmente as oportunidades e minimizar as ameaças e coações, advindas do ambiente (MORAES, 2000, p. 75).

Chamamos de força externas aqueles vetores que “exibem” a necessidade de mudança e que a impõem de forma natural e inquestionável. Uma dessas forças, por exemplo, é a tecnologia. (...) Outras forças são as expressões dos desejos e anseios dos clientes (...) As leis e regulamentações também são importantes forças externas (TEIXEIRA, 2004, p. 125).

#### *5.5.1 Análise interna: pontos fortes e fracos do atual modelo de gerenciamento de projetos da SEF/MG*

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da organização que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da organização deverão ser determinados diante da sua atual posição (REBOUÇAS DE OLIVEIRA, 1999, p. 94). Assim, após a avaliação e as análises procedidas neste capítulo, são identificados os seguintes pontos positivos no setor de gerenciamento de projetos da SEF:

- adoção de um conjunto de procedimentos (padronização, métodos e controles) continuamente aperfeiçoado, que é praticado em todas as unidades da Secretaria;
- adoção de informatização não-sistemizada de processos e/ou áreas do gerenciamento de projetos, por meio de diversas ferramentas, como intranet e planilhas *Excel*, praticada em todas as unidades da Secretaria;
- realização de acompanhamento mensal do desempenho dos projetos (metas e indicadores para os projetos e indicadores dos mapas corporativo e estratégico da Secretaria);
- acompanhamento trimestral das metas pela alta administração;
- divulgação das informações do desempenho dos projetos por meio da intranet, de relatórios e de reuniões;
- disponibilidade de uma equipe para apoio ao gerenciamento de projetos, composta por 5 servidores com a incumbência de fazer a interface do Plano Estratégico e os gerentes de projetos;
- implementação do *BSC* e alinhamento dos projetos;
- adoção de uma ferramenta para acompanhamento da gestão estratégica (processo de aquisição em andamento); e
- ocorrência de regular fluxo de recursos orçamentários e financeiros para os projetos.

Em contrapartida, são identificados também os seguintes pontos negativos:

- falta de capacitação técnica em gerenciamento de projetos;
- dificuldade de apurar o custo total dos projetos;
- dificuldades na elaboração de requisitos e especificações dos projetos e no controle de etapas e resultados intermediários;
- falta de gestão de riscos dos projetos;
- falta de controle do produto final (auditoria);
- falta de avaliação dos projetos já encerrados;
- indisponibilidade de pessoal com experiência em execução de projetos;
- falta de gestão do conhecimento (disseminação das melhores práticas e documentação e arquivamento delas);
- priorização da gestão quantitativa em relação à qualitativa (orçamento *versus* atividades);
- baixo grau de autoridade da unidade (Diretoria de Planejamento) que apóia o gerenciamento de projetos;
- não-institucionalização dos gerentes de projetos estratégicos (exceto estruturadores) e da equipe para o assessoramento e apoio ao gerenciamento de projetos;
- baixa integração das áreas meio e finalística para contratarem o cronograma e a realização das atividades afins; e
- baixa cultura em gerenciamento de projetos no âmbito da Secretaria, como um todo.

#### *5.5.2 Análise externa: cenário de oportunidades e ameaças para implementação de um escritório de projetos na SEF/MG*

Na análise externa, deve-se verificar o que há no ambiente em que a organização se situa, ou seja, as condições externas, oportunidades, ameaças, desafios e restrições. Aqui, analisam-se as condições externas que rodeiam a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades. (CHIAVENATO, 1997, p. 393 e 607). Desse modo, neste atual momento, podem ser vislumbradas as seguintes oportunidades para implementação de um escritório de projetos na SEF:

- de a SEF/SPGF/DP se posicionar entre os órgãos do Governo de Minas Gerais pioneiros na implementação de escritórios de projetos;
- de fundar um escritório projetos para atuar em consonância com as diretrizes de gestão estratégica do Governo;

- de o escritório de projetos estabelecer uma metodologia de gerenciamento de projetos que integre num sistema informatizado o conjunto de procedimentos que pratica e as ferramentas de informática que adota;
- de o escritório de projetos promover o desenvolvimento das competências das pessoas, das equipes e do setor afetos ao gerenciamento de projetos;
- de o escritório de projetos criar os fundamentos para um gerenciamento intensivo de projetos;
- de o escritório de projetos ser o facilitador e o parceiro na gestão estratégica do portfólios de projetos da SEF na busca dos objetivos e do cumprimento das metas da Secretaria;
- de o escritório de projetos promover o envolvimento e a parceria com as áreas jurídica e de licitação e aquisição da Secretaria na busca da qualificação do gasto;
- de o escritório de projetos desenvolver e disseminar, no âmbito da Secretaria, a cultura de gerenciamento de projetos;
- de o escritório de projetos ser o indutor do contínuo aperfeiçoamento das atividades de gerenciamento de projetos no âmbito da SEF/MG;
- de o escritório de projetos ser o promotor da elevação do grau de maturidade da atual sistemática de gerenciamento da SEF/MG; e
- de o escritório de projetos participar da implementação do BSC na SEF/MG.

Por outro lado, têm de ser também consideradas as ameaças abaixo indicadas:

- falta de apoio da administração superior;
- incompreensão quanto ao posicionamento do escritório na estrutura do órgão (questões hierárquicas);
- desconfiança quanto à real finalidade do escritório (espaço de poder);
- temor quanto a uma possível descentralização de autoridade e de tomada de decisão (compartilhamento de poder);
- rejeição a coisas novas e desconhecidas que podem causar mudanças na cultura da unidade;
- resistência à implantação de uma nova metodologia de gerenciamento e de acompanhamento e cobrança de resultados;
- ausência de motivação do corpo de servidores para enfrentar desafios e implementar metodologias novas em ambiente complexo como o setor público; e
- escassez de servidores capacitados para assumir as novas funções e responsabilidades do escritório.

## 6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A proposta deste trabalho é a de provocar os gestores da Secretaria de Fazenda de Minas Gerais para a importância de implantar um escritório de projetos na estrutura organizacional da Secretaria, com a convicção de que este é um caminho sustentável e inovador para o sucesso da atual gestão estratégica. Na concepção e realização deste estudo, buscou-se explicar os fundamentos necessários para análise e avaliação das oportunidades e ameaças para a fundação de um escritório de projetos na SEF, mediante uma pesquisa teórica e o estudo de situações fáticas no Governo de Minas Gerais, na própria Secretaria e em outra empresa estatal do Governo do Estado de São Paulo.

Nessa linha de trabalho, esta pesquisa mostrou que no cenário global em que atuam as organizações públicas e privadas ocorreu nas últimas décadas do século passado uma formidável pressão por mudanças, que as conduziu à adoção de novos métodos de gestão e a grandes transformações organizacionais, com vista a torná-las mais enxutas, ágeis e eficazes. Progressivamente essas instituições passaram a trilhar novos caminhos e a se modernizarem do ponto de vista de administração e de utilização de técnicas de planejamento e gestão, como também de reorganização de processos, de desenvolvimento de novos produtos e serviços e de posturas e atitudes respeitadas relativamente aos clientes externos e internos, à sociedade como um todo e ao meio-ambiente em especial.

Apontou a pesquisa também que no Brasil, desde a década de 1980, os órgãos públicos sofreram um intenso processo de transformação sob influência principal da redemocratização do País, da escassez de recursos e da Reforma do Estado, o que tornou inevitável transformar a administração pública de burocrática em gerencial. Desse modo, as organizações estatais passaram a trabalhar com um misto de técnicas de administração pública e privada, que redundou numa reestruturação estratégica e na adoção de novas técnicas de gestão capazes de habilitá-las a dar adequado manejo às complexas demandas sociais, organizacionais e ambientais.

E nesse contexto de profundas mudanças, viu-se que as organizações públicas e privadas aprenderam a importância do planejamento estratégico e orçamentário e da gestão de projetos.

Voltando-se mais especificamente para a administração do Estado de Minas Gerais, a pesquisa apresentou o essencial do plano de governo da administração 2003/2006 (Choque de

Gestão), como também da de 2007/2010 (Estado para Resultados), que foi basicamente calcado nos pontos referidos: adoção plena do planejamento estratégico, rigoroso controle orçamentário e de gastos e gestão intensiva e profissional de projetos.

A pesquisa evidenciou que a cultura de gestão de projetos encontra-se em crescimento nas organizações privadas de toda parte do mundo, como também no setor público, seja no âmbito nacional, seja no internacional.

No contexto nacional, o gerenciamento de projetos se fez presente, de forma mais tangível, desde a introdução do Plano Plurianual, instituído pela Constituição Federal de 1988 na estrutura da gestão pública brasileira, e, especialmente, após a Reforma do Estado, as privatizações e saneamento das dívidas dos Estados membros e da edição da Lei de Responsabilidade Fiscal.

No âmbito do Estado de Minas Gerais, para a administração 2003/2006, o governo eleito estabeleceu o planejamento estratégico do Estado, denominado de PMDI, cujo principal resultado foi o GERAES. A realização do GERAES foi confiada à SEPLAG, na qual se criou um escritório de projetos, a UAPG, responsável pelo planejamento e acompanhamento de todos os projetos do Governo de Minas. Na administração 2007/2010, deu-se uma atualização e um novo foco ao programa de governo, mas essa estrutura administrativa e de gerenciamento de projetos foi mantida.

A pesquisa evidenciou que o Programa GERAES representa a viabilização e a materialização, na configuração de projetos, dos objetivos da gestão do Estado. A administração do GERAES está afeta à UAGP/SEPLAG, que funciona como um escritório de projetos do Governo com uma carteira de projetos e programas de todos os órgãos estaduais, com objetivos e metas voltados para a melhoria da qualidade do gasto público, do atendimento aos cidadãos e do bem estar social. Entre esses programas e projetos estão os da SEF/MG, integrados com as diretrizes de governo.

Das considerações expostas na pesquisa, nota-se que os projetos do setor público, por terem características específicas, requerem um acompanhamento permanente e uma orientação diuturna e correta, sob o risco, ou de atrasos, ou de elevação de custos, ou de perda de qualidade, ou mesmo de se tornarem inadequados, desnecessários ou obsoletos, antes mesmo

da sua finalização e uso. Viu-se, também, que em qualquer organização, seja ela uma empresa, uma cooperativa ou um órgão do governo, a busca da excelência em gerenciamento de projetos é um processo que deve ser estimulado pela alta administração.

A avaliação do grau de maturidade em gerenciamento de projetos da Diretoria de Planejamento, procedida no capítulo 5, possibilitou conhecer as deficiências e as potencialidades do setor. Em que pese à pequena equipe com que conta a Diretoria de Planejamento, o esforço para atuar proativamente no processo de construção do planejamento da SEF é notável, assim como sua atuação no tocante ao suporte para desenvolvimento dos projetos e no acompanhamento do portfólio de projetos. Mesmo sem dispor ainda de um sistema informatizado, que está em vias de aquisição, desenvolveu-se um conjunto de procedimentos e de ferramentas informatizadas que tem permitido dar suporte aos gerentes de projetos, efetuar um razoável controle do seu desenvolvimento, alimentar os sistemas e as funcionalidades informatizadas, produzir relatórios de gestão e disponibilizar informações sobre o andamento, os indicadores e os resultados dos projetos.

Quanto às oportunidades de instalação do escritório de projetos, conforme o cenário que se examinou na seção 5.5 desta monografia, e cotejando as oportunidades e ameaças lá especificadas, pode-se, em suma, afirmar, que se tem uma grande ocasião de consolidar os esforços produzidos até o presente momento e de promover um salto de qualidade no setor, visto que o escritório de projetos será capaz de favorecer o desenvolvimento de áreas da gestão de projetos fundamentais para o futuro da gestão estratégica da Secretaria, tais como, a seleção, definição e planejamento dos projetos e a avaliação dos resultados.

A instalação do escritório de projetos seria, ainda, o ensejo de desenvolver áreas da gestão de projetos bastante incipientes na SEF, quais sejam a de gestão de riscos, da qualidade e do conhecimento. A gestão de riscos assume nas organizações públicas um relevo especial em face da necessidade de qualificar o gasto público e da responsabilidade dos agentes na execução orçamentária. A gestão da qualidade tornou-se, nos dias de hoje, um elemento a ser incorporado à rotina de quaisquer processos. E o gerenciamento do conhecimento qualificaria os gerentes de projetos e os membros das equipes de projetos na busca de melhor forma de empregar o dinheiro público, para atuar de forma eficiente e eficaz, respeitando as normas legais cogentes, visando aos aspectos sociais do gasto público e alinhando e integrando, em cada projeto, as estratégias da orientação política do governo às ações, para que essas se

reflitam em resultados e melhorias sensíveis para o contribuinte, para o Estado e para a sociedade mineira.

E considere-se ainda que diversos órgãos da administração estadual já estabeleceram seus escritórios de projetos, como é o caso da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (EMATER), do Departamento de Estradas e Rodagens do Estado de Minas Gerais (DER) e do Sistema Estadual de Meio Ambiente (SISEMA), além, é claro, da própria UAGP/SEPLAG. Nessa linha, portanto, é bastante indicado que se venha a ter um escritório de projetos em órgãos gerenciados pelo GERAES.

Assim, depreende-se dos dados levantados e do referencial teórico que a perspectiva para o momento atual da gestão estratégica da Secretaria, e também para o futuro, a oportunidade que se apresenta é a de se criar um escritório de projetos na SEF. Nesse sentido, a estrutura física, o capital humano, como também as competências das pessoas, das equipes e do setor de gerenciamentos seriam aproveitados. Além disso, note-se que a própria metodologia do *BSC*, no decorrer de sua implementação, sugere a necessidade de um escritório de projetos como poderoso auxiliar nas questões relacionadas à gestão estratégica dos projetos.

Como proposto, este trabalho avaliou as oportunidades e ameaças para implantação de um escritório de projetos na SEF, e, com base nos conceitos e razões teóricas e experiências apresentados, como também nas práticas já existentes na Secretaria, deixa claramente demonstrado que o momento é bastante propício e que a Diretoria de Planejamento da SEF possui todos os elementos necessários para a implementação de um escritório de projetos.

A orientação dos especialistas (VALERIANO, 2001; PRADO, 2003 e 2004; KERZNER, 2006; MANSUR, 2007; DINSMORE *et al.*, 2007), como examinado neste trabalho, indica que, para a instalação de um escritório de projetos, na escolha do modelo deve se considerar o estágio de maturidade do gerenciamento de projetos na organização. Desse modo, a sugestão que se faz é que o escritório de projetos aqui recomendado desempenhe, inicialmente, algumas funções básicas, entre as muitas modalidades possíveis descritas nesta pesquisa, bem como da experiência da PRODESP, relatada na seção 3.5, mas já funcionando como piloto de um adequado escritório de projetos, tendo como finalidade favorecer o planejamento e a execução dos projetos, estabelecendo padrões de qualidade e de documentação, desenvolvendo capacidade técnica e gerencial, promovendo o alinhamento dos projetos com

os objetivos estratégicos da SEF e do Governo mineiro, como também com potencial para capacitar outros servidores da Secretaria em gestão de projetos.

Um último ponto que convém assinalar se refere à questão de onde instalar o escritório de projetos, visto ser esse ponto muito problemático diante da estrutura hierárquica característica da administração pública. Prado (2003) anota que diretores ou chefes de departamento não aceitam compartilhar sua autoridade com gerentes de projetos (ou com gerentes de escritórios) e, assim, é preciso analisar com cuidado esse aspecto para que a criação de um escritório de projetos não se transforme num problema maior do que aqueles que se pretende resolver com sua instalação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. *O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente*. Brasília : ENAP, 1997. Cadernos ENAP; nº 10.

ALMEIDA, Marcos Ozório de. *A arte de implementar-se projetos no setor público do Brasil*. 2003. Disponível em <http://www.pmi-govsig.org/laz/conteudo.asp?id=69>. Visitado em 16.04.2008.

ANASTASIA, Antônio. “*É inútil só cortar gastos, afirma ‘gerente’ de Aécio.*” [Entrevista] Folha de São Paulo – Caderno Brasil, pág. A12 – 23.12.2006.

ASTI VERA, Armando. *Metodologia da Pesquisa Científica*. 6ª. edição. Porto Alegre, RS : Globo, 1980.

BEHN, Robert D. *O novo paradigma da gestão pública e a busca da accountability democrática*. Brasília : ENAP, 1998. Revista do Serviço Público; nº 4.

BRASIL. *Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000*. 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União (DOU), de 5 mai 2000.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG – *O Desafio do Planejamento Governamental. Introdução e Caderno 4 – Desenvolvimento Gerencial* – Brasília : MPOG, 2002. Publicação disponível em [http://www.planejamento.gov.br/planejamento\\_investimento/conteudo/publicacoes/desafio\\_governamental.htm](http://www.planejamento.gov.br/planejamento_investimento/conteudo/publicacoes/desafio_governamental.htm). Visitado em 16.04.2008.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *A Reforma do Estado dos Anos 90: Lógica e mecanismos de controle*. In Cadernos MARE da Reforma do Estado – Caderno 1 – Brasília : MARE, 1997.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *A reforma gerencial do Estado de 1995*. In Revista de Administração Pública – julho/agosto 2000. Rio de Janeiro : FGV, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. 5ª. edição. São Paulo : Makron Books, 1997, vol. 1.

COIMBRA, Allan [et al.] *Base de conhecimento de riscos em projetos de business intelligence governamental*. Revista Fonte, Belo Horizonte, 2006. Publicação da Prodemge, nº 5, Julho/Dezembro de 2006, pág. 80-95.

COUTINHO Virgínio Augusto Ferreira [et al.]. *Brasil Século XXI – A construção de um Estado eficaz*. Brasília : ENAP, 2001. Texto para Discussão; nº 7.

DINSMORE, Paul Campbell [et al.]. *Projetos Brasileiros – Casos reais de gerenciamento*. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

GUIMARÃES, Tadeu Barreto. *Gerenciamento de Programas no Governo Minas Gerais: Lições Aprendidas*. Revista Mundo PM, nº 8, Rio de Janeiro, Nov-dez 2005.

KERSNER, Haroldo. *Gestão de Projetos – As melhores práticas*. 2ª. edição. Porto Alegre, RS : Bookman, 2006.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo : Atlas, 1985.

LIMAS, César Eduardo Abud [et al.] *Gestão de Projetos como ferramenta de produtividade: um estudo em uma empresa de desenvolvimento de software*. 2007. Disponível em [www.admpg.com.br/cadastro/ver\\_artigo.php?sid=122](http://www.admpg.com.br/cadastro/ver_artigo.php?sid=122) – Visitado em 26.04.2008.

MANSUR, Ricardo. *Implementando um Escritório de Projetos*. Rio de Janeiro : Brasport, 2007.

MINAS GERAIS. *Orientações para o planejamento de um projeto estruturador*. UAGP - Unidade de Apoio Gerencial dos Projetos Estruturadores. 2004. Disponível em [www.geraes.mg.gov.br/uagp.asp](http://www.geraes.mg.gov.br/uagp.asp). Visitado em 18.04.2008.

MINAS GERAIS. *Acompanhamento dos Projetos Estruturadores*. In *Caderno de Práticas e Produtos*. SEPLAG/SCGERAES. 2005. Disponível em [www.seplag.mg.gov.br/governo/arquivos/caderno\\_servicos\\_internet.pdf](http://www.seplag.mg.gov.br/governo/arquivos/caderno_servicos_internet.pdf). Visitado em 21.06.2008.

MINAS GERAIS. *As Contas Públicas de Minas Gerais de 2003 a 2006 – A História do “Déficit Zero”*. Equipe da SEF/MG (Org.). Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2006.

MINAS GERAIS. *Lei Delegada 112, de 25 de janeiro de 2007*. 2007a. Dispõe sobre a organização e a estrutura da Administração Pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Diário Oficial do Estado (DOE), Belo Horizonte, MG, 26 jan. 2007

MINAS GERAIS. *Lei Delegada 123, de 25 de janeiro de 2007*. 2007b. Dispõe sobre estrutura básica da Secretaria de Fazenda. Diário Oficial do Estado (DOE), Belo Horizonte, MG, 26 jan. 2007

MINAS GERAIS. *Lei Delegada 126, de 25 de janeiro de 2007*. 2007c. Dispõe sobre estrutura básica da Secretaria de Planejamento e Gestão. Diário Oficial do Estado (DOE), Belo Horizonte, MG, 26 jan. 2007

MINAS GERAIS. *Cadernos de Desafios e Prioridades*. SEPLAG. 2007d. Disponível em [www.seplag.mg.gov.br/governo/arquivos/Proposta do PMDI 2007-2027.pdf](http://www.seplag.mg.gov.br/governo/arquivos/Proposta_do_PMDI_2007-2027.pdf). Visitado em 22.03.2008.

MINAS GERAIS. *Decreto 44817, de 25 de maio de 2008*. 2008. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Diário Oficial do Estado (DOE), Belo Horizonte, MG, 25 mai. 2008

MINTZBERG, Henry. *Administrando Governos, governando administradores*. Brasília : ENAP, 1998. Revista do Serviço Público; nº 4.

MORAES, Anna Maris Pereira de. *Iniciação ao estudo da administração*. São Paulo : Makron Books, 2000.

NEWCOMER, Kathryn E. *A preparação dos gerentes públicos para o século XXI*. Brasília : ENAP, 1999. Revista do Serviço Público, nº 2.

NORTON, David P. *Governar para converter a estratégica em processo contínuo*. Balanced Scorecard Report, Janeiro/Fevereiro de 2005, p. 23

REBOUÇAS DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 14<sup>a</sup>. edição. São Paulo : Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de. *Gerenciamento dos projetos estruturadores implementados no Estado de Minas Gerais*: 2006. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2006.

OLIVEIRA, Ricardo [et al.]. *Apresentação ao livro Criando Valor Público, de Mark H. Moore*. Brasília : ENAP, 2002. Disponível em <http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=266>. Visitado em 15.04.2008.

OSBORNE, David; GOEBLER, Ted. *Reinventando o Governo*. 2<sup>a</sup>. edição. Brasília : MH Comunicação, 1994.

PMBOK – *Project Management Institute* - Tradução livre, PMI-MG, 1996.

PRADO, Darci. *Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações*. Belo Horizonte : INDG, 2004.

\_\_\_\_\_. *Gerenciamento de Projetos nas Organizações*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2003.

\_\_\_\_\_. *MMGP – Um modelo brasileiro de maturidade em gerenciamento de projetos*. Disponível em [HTTP://pontogp.wordpress.com/2006/05/06/mmgp-um-mjodelo-brasileiro-de-maturidade-em-gerenciamento-de-projetos/](http://pontogp.wordpress.com/2006/05/06/mmgp-um-mjodelo-brasileiro-de-maturidade-em-gerenciamento-de-projetos/) Visitado em 25.05.2008.

PRADO, Darci e ARCHIBALD, Russel D. [Org.]. *MPCM – Maturidade Brasil 2005 – Pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos*. 2005. Disponível em [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com). Visitado em 24.06.2008.

\_\_\_\_\_. *MPCM – Maturidade Brasil 2006 – Pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos*. 2006. Disponível em [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com). Visitado em 24.06.2008.

\_\_\_\_\_. *Gerenciamento de Projetos para Executivos*. Belo Horizonte : INDG, 2007.

PRODESP – Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo – *Relatório desenvolvimento CTA Prodesp – Prêmio Mário Covas*. 2006. Disponível em [www.premiomariocovas.sp.gov.br/pesquisa2007/TIC/TIC\\_129.pdf](http://www.premiomariocovas.sp.gov.br/pesquisa2007/TIC/TIC_129.pdf). Visitado em 12.03.2008.

RABECHINI JÚNIOR, Roque & CARVALHO, Marly Monteiro de. *As duas ondas na gestão de projetos*. 2006. Disponível em [http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/060206-duas\\_ondas.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/060206-duas_ondas.shtm). Visitado em 20.06.2008.

ROSA, Marcelo Ozório. *Gerenciamento de Projetos de Governo*. PMInforma, Brasília, 2007. Publicação da Seção DF, Brasil – Project Management Institute, nº V, pág. 6-8, Disponível em [www.pmidf.org/v4/down\\_script.asp?BibliotecaID=18&folder=arquivo&file=125200753218.pdf](http://www.pmidf.org/v4/down_script.asp?BibliotecaID=18&folder=arquivo&file=125200753218.pdf) – Visitado em 15.04.2008.

SALOMON, Délcio Vieira. *Como fazer uma monografia – Elementos de metodologia do trabalho científico*. 6ª. Edição. Belo Horizonte : Interlivros, 1978.

SANTOS, Maurício Coletto. *O Escritório de Gerenciamento de Projetos no Planejamento Estratégico e Orçamentário: Um estudo de caso na indústria de mídia sob enfoque da cibernética*: 2007. Monografia (Obtenção de título de mestre) – da Escola Politécnica de São Paulo - USP, São Paulo, 2007.

TEIXEIRA, Élson A. *Teoria geral da administração & prática: TGA & P*. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2003.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo Torres. *Estado, democracia e administração pública no Brasil*. Rio de Janeiro : FGV, 2004.

VALERIANO, Dalton L. *Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos*. São Paulo : Makron Books, 2001.

VARGAS, Ricardo Viana. *Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos*. 6ª. Edição. Rio de Janeiro : Brasport, , 2005.

\_\_\_\_\_. *Virtual Project Management Office: Rompendo as barreiras geográficas em projetos*. 2001. Disponível em <http://www.aec.com.br/vpmo/>. Visitado em 21.03.2008.

\_\_\_\_\_. *Gerenciamento de projetos no governo e setor público*. 2008. Disponível em <http://www.efetividade.net/2008/02/11/gerenciamento-de-projetos-no-governo-e-setor-publico-a-abordagem-de-ricardo-vargas/>. Visitado em 24.04.2008.

VILHENA, Renata [et al.]. *O Choque de Gestão em Minas Gerais*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

ZIMMERMANN, Fábio e GOULART, Sonia. *Curso de elaboração de projetos*. Brasília : ENAP, 2005.

## ANEXOS

### Anexo I - Identidade organizacional da SEF

A identidade organizacional definida em 2004 e mantida até hoje é a seguinte:

- **Negócio**

Provimento e gestão dos recursos financeiros do Estado.

- **Missão**

Prover e gerir os recursos financeiros do Estado, formulando e implementando políticas que garantam a justiça fiscal, o equilíbrio das contas públicas e a consecução das ações de governo, em benefício da sociedade mineira.

- **Objetivos Estratégicos**

- Obter o equilíbrio das contas públicas de Minas Gerais.
- Aumentar a satisfação dos clientes, prestando serviços com qualidade e tempestividade.

- **Visão do futuro**

- Ser reconhecida como instituição de excelência no cumprimento da sua missão por:
- Possuir um fisco reconhecido como justo, eficaz e com ações transparentes;
- Contar com um quadro de funcionários qualificados, motivados e comprometidos com o seu trabalho;
- Responder às mudanças agindo com flexibilidade diante da variação dos cenários político, econômico e social;
- Alcançar o equilíbrio estrutural das contas públicas, gerando oportunidades, empregos e renda;
- Contribuir para a transformação de Minas Gerais no melhor Estado para se viver, trabalhar e investir.

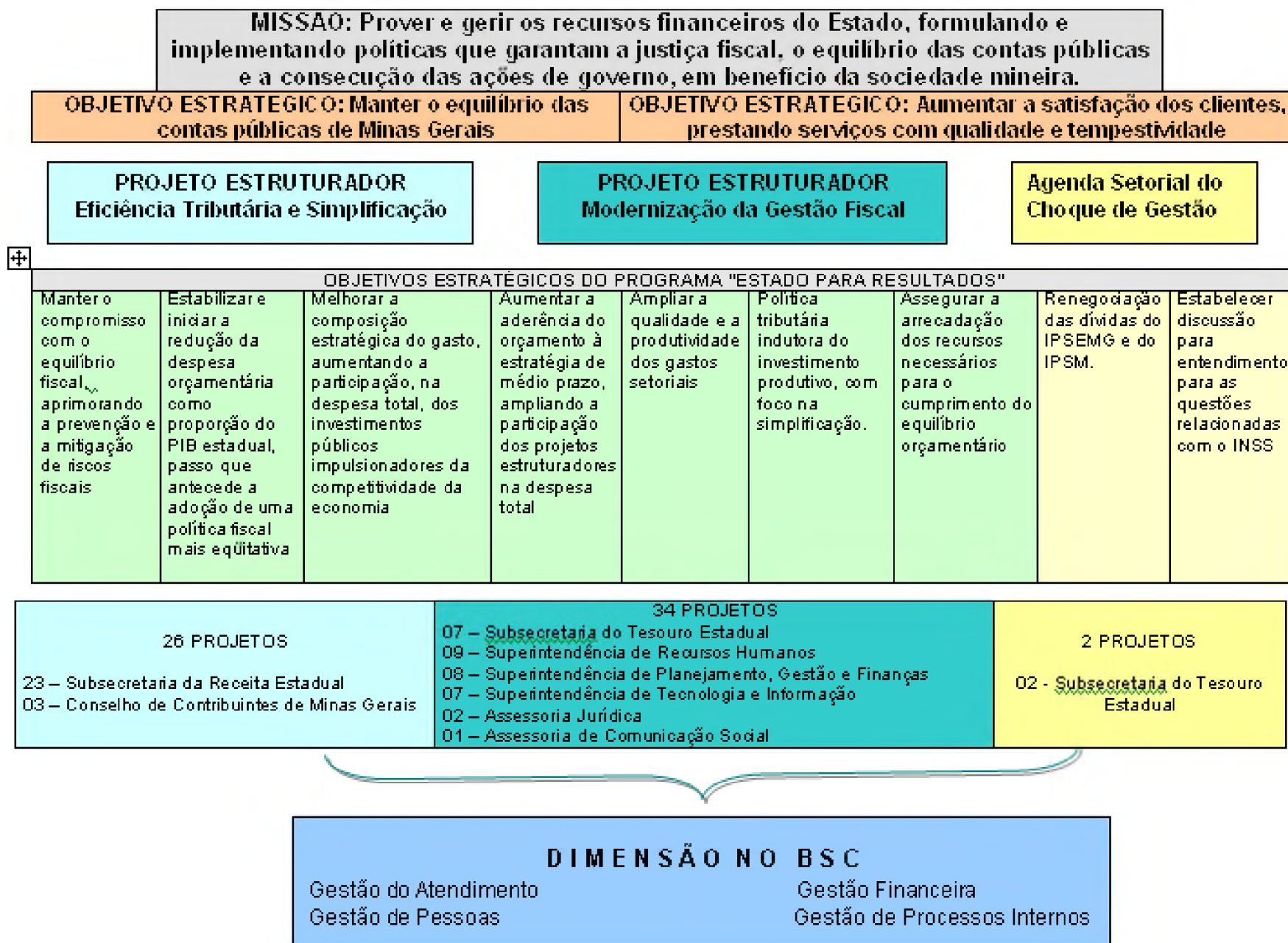
- **Valores**

- **Efetividade:** A SEF/MG, por meio de uma melhor aplicação dos recursos humanos, materiais e funcionais, buscará atingir resultados que contribuam para a prestação de serviços públicos de qualidade.
- **Ética:** A atuação da SEF/MG e de cada um de seus servidores será pautada nos princípios da lealdade, impessoalidade, moralidade, probidade administrativa e respeito para com a instituição.

- **Justiça Fiscal:** A SEF/MG promoverá justiça fiscal obedecendo ao princípio da legalidade tributária, aplicando tratamento igualitário entre os contribuintes e coibindo a sonegação.
- **Qualidade:** A SEF/MG buscará a qualidade dos seus resultados por meio de um trabalho competente e participativo, objetivando a satisfação do cliente, em conformidade com seus anseios e exigências e a qualidade de vida de seus servidores.
- **Responsabilidade Social:** A atuação da SEF/MF deverá se basear em ações que visem proteger e melhorar o bem-estar da sociedade, criando ambiente favorável à atração de novos investimentos e abrindo horizontes para uma série de projetos de impacto social.
- **Transparência:** A SEF/MG tornará visíveis e acessíveis à sociedade, sem prejuízo do sigilo fiscal, as ações institucionais, as decisões administrativas e os valores de receitas e gastos públicos.

Fonte: Site da SEF/MG ([www.sef.mg.gov.br](http://www.sef.mg.gov.br))


**Anexo II – Alinhamento dos projetos estratégicos de 2007 às diretrizes institucionais – (Fonte: SPGF/SEF/MG)**



### Anexo III – Modelo de planilha dos projetos estratégicos da SEF/MG – (Fonte: SPGF/SEF/MG)

SEF Secretaria de Estado de Fazenda		Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2008																		
		Identificação do Projeto: SRE 005/2008		Unidade: Superintendência da Receita Estadual																
Unidade Executora	Início: Jan/07	Supervisão: Sicrano																		
	Término: Dez/06	Responsável pelo(s) Objetivo(s) Estratégico(s): Beltrano																		
	<p>Área(s) de Resultado(s): Qualidade Fiscal</p> <p>Objetivo Estratégico do Mapa Corporativo: Política tributária indutora do investimento produtivo, com foco na simplificação</p> <p>Projeto(s) Estruturador(es): Eficiência Tributária e Simplificação</p> <p>Indicador de Resultado: Assegurar a arrecadação das receitas fiscais necessárias para o cumprimento do equilíbrio orçamentário <b>Meta de Resultado:</b> em apuração</p> <p>Agenda Setorial do Choque de Gestão: Item 3 da página 8 do Caderno de Compromisso - Simplificar o processo de trabalho na área da Receita para facilitar a vida do contribuinte</p>																			
Estado para Resultados	<p>Projeto/Subprojeto: SISTEMA BEAGA - ESTRUTURAÇÃO DAS UNIDADES DA SRE PARA MELHOR ATENDER AO CONTRIBUINTE</p> <p>Objetivo: Desenvolver sistema e implementar padrão adequado de atendimento às unidades de atendimento na SRE</p> <p>Objetivo Estratégico do Mapa Corporativo: Alinhar Tecnologia da Informação e Comunicação aos Processos e Iniciativas Estratégicas <b>Indicadores:</b> STI/DDS-IDS - Índice de Desenvolvimento de Sistemas</p> <p>Objetivo Estratégico do Mapa Corporativo da Superintendência: Manter a arquitetura tecnológica adequada às necessidades da SEF <b>Indicadores:</b> STI/DDS- ICSD - Índice de Conformidade dos Sistemas Desenvolvidos pela SEF</p> <p>Indicador do Projeto: Unidades da SRE estruturadas para melhor atender aos contribuintes. <b>Meta de Resultado:</b> 10 Unidades da SRE estruturadas até dezembro de 2008.</p> <p>Responsável pelo Projeto: Beltrano <b>Orçamento Total do Projeto:</b> R\$ 5.500,00</p> <p>Ação(ões) Orçamentária(s): 029 2023 - Tecnologia da Informação - Em Busca da Excelência Fiscal; 029 4163 - Aprender para Fazer Melhor; 029 4158 - Manutenção das Unidades da Fazenda</p>																			
	<b>METAS 2008</b>																			
	Macro Ação / Etapa Marco	Unidade Envolvida	Responsável	Orçamento	Ação Orçamentária	Início	Fim	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Assinatura Responsável
	1 Desenvolver e implantar o sistema BEAGA	Unidade Envolvida	Fulano	2.500.00	029 2023	jan-08	dez-08													100%
1.1 Especificar os requisitos do sistema.	SRE	Fulano	0.00		jan-08	jan-08	100%													
1.2 Definir os requisitos do sistema	STI	Beltrano	0.00		fev-08	fev-08		100%												Beltrano
1.3* Desenvolver o sistema	STI	Fulano	2.000.00	029 2023	fev-08	set-08			35%	52%	63%	65%	70%	80%	100%					Fulano
1.4** Treinar usuários do sistema BEAGA	SRH	Sicrano	500.00	029 4163	out-08	nov-08											60%	100%		Sicrano
1.5 Implantar o sistema BEAGA	SRE/STI	Beltrano	0.00		out-08	dez-08											40%	70%	100%	Beltrano
2 Aquisição de mobiliário para o projeto BEAGA			3.000.00	029 4158	fev-08	out-08											100%			
2.1 Elaborar Termo de Referência	SRE	Beltrano	0.00		fev-08	mar-08		50%	100%											Beltrano
2.2 Preparar Edital	SRE	Sicrano	0.00		abr-08	mai-08				40%	100%									Sicrano
2.4 Homologar	SPGF	Sicrano	0.00		set-08	set-08										100%				Sicrano
2.5 Adquirir e Instalar o mobiliário.	SPGF	Beltrano	3.000.00		set-08	out-08									50%	100%				Beltrano
<b>APROVAÇÃO DOS RESPONSÁVEIS (Supervisão, responsável pelo Objetivo Estratégico e responsável pelo Projeto):</b>																				

### Anexo IV – Planilha de acompanhamento dos projetos estratégicos da SEF/MG (Fonte: SPGF/SEF/MG)

Item		PRAZO		PREVISTO		REALIZADO		STATUS
		Início	Fim	JAN	FEV	JAN	FEV	FEV
 <div style="text-align: center;">           Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças            PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2008            PROJETOS DA SUPERINTENDÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS         </div>								
Responsável: Beltrano								
SRH 001/2008 FORMAÇÃO GERENCIAL								
1	Programa de Formação Gerencial.	jan-08	jan-08					
1.1	Reunir com a empresa e diretoria da SEF para definir ações do Programa de Formação Gerencial para 2008 (reunião preliminar)	jan-08	jan-08	100%		100%		CONCLUÍDA
1.2	Elaborar e encaminhar o Termo de Referência para desenvolver o Programa de Formação Gerencial	jan-08	jan-08	100%		100%		CONCLUÍDA
1.3	Contratar Empresa	fev-08	jun-08		5%		10%	EM ANDAMENTO, DENTRO DO PRAZO PREVISTO
2	Fases do Programa de Formação Gerencial	ago-08	dez-08		0%		10%	EM ANDAMENTO, DENTRO DO PRAZO PREVISTO
2.1	Capacitar a Alta Gerência - 1 módulo	ago-08	set-08					
2.2	Capacitar a Média Gerência - 1 módulo	ago-08	out-08					
2.3	Capacitar a Gerência de Base - 1 módulo	set-08	out-08					
2.4	Assessores Especiais - 1 módulo	out-08	out-08					
2.5	Capacitar os Gerentes em potencial - 1 módulo	out-08	out-08					
2.6	Realizar curso para Coordenadores de Fiscalização - 1 módulo	ago-08	set-08					
2.7	Compartilhamento de práticas - 1 módulo	nov-08	nov-08					
SRH 002/2008 GERENCIAMENTO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO SERVIDOR								
1	Realizar cursos de capacitação	mar-08	dez-08					
1.1	Desenvolver e Capacitar os Servidores - Unidades Meio	mar-08	dez-08					
1.2	Aprender para Fazer melhor - Receita (**)	mar-08	dez-08					
1.3	Aprender para Fazer melhor - Tesouro (***)	mar-08	dez-08					

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO  
ESCOLA DE GOVERNO

**QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE  
MATURIDADE  
(Setorial)**

Aplicado à Diretoria de Planejamento – DP, da  
Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças –  
SPGF/SEF/MG

**Para o trabalho monográfico:**

**Núcleo de Acompanhamento de Projetos - desenvolvendo estratégias na busca de melhores resultados:** avaliação das oportunidades para a implantação de um *escritório de projetos* na Secretaria de Fazenda do Estado de Minas Gerais – SEF/MG.

**De: Celeste Emília Krauss Guimarães**

Belo Horizonte  
2008

Questionário extraído do livro  
"Gerenciamento de Projetos nas Organizações – 2ª. Edição  
Autor: Darci Prado – Editora EDG – 1999, 2003  
Disponível em: [www.indg.com/projetos/downloads/](http://www.indg.com/projetos/downloads/)

**DARCI PRADO**

**QUESTIONÁRIO  
DE  
AVALIAÇÃO DE MATURIDADE**

Extraído do Livro  
"Gerenciamento de Projetos nas Organizações" – 2ª Edição  
Autor: Darci Prado  
Editora EDG - 1999, 2003

## QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE

Apresentamos, nas páginas seguintes, um questionário para avaliação do nível de maturidade **de um setor** de uma organização, no formato de questões de múltipla escolha. O cenário é de clientes internos. Depois de respondidas e avaliadas, coloque os valores de Pontos Obtidos na tabela abaixo. A avaliação final é obtida pela fórmula:

$$\text{Avaliação Final} = (100 + \text{total}) / 100$$

(veja como totalizar no final deste apêndice)

Preencha ainda a porção gráfica do Perfil de Aderência, e veja os comentários no capítulo 11 (item 6.3).

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	50										
3	48										
4	32										
5	26										

AVALIAÇÃO FINAL - junho 2008:  $(100 + 156) / 100 = \underline{\underline{2,56}}$

Exemplo:

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	40										
3	20										
4	20										
5	0										

$$\text{Avaliação Final} = (100 + 80) / 100 = 1,8$$

### COMO AVALIAR AS RESPOSTAS A CADA QUESTÃO:

Utilize a tabela abaixo para avaliar suas respostas:

- Resposta A: 10 pontos.
- Resposta B: 6 pontos.
- Resposta C: 2 pontos.
- Resposta D: 0 ponto.