



Tadeu Geraldo Miranda de Resende Barros

**DA SELEÇÃO DE PRIORIDADES AO MONITORAMENTO DA
ESTRATÉGIA: a experiência do planejamento estratégico da SEF/MG.**

Belo Horizonte

Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

2013

Tadeu Geraldo Miranda de Resende Barros

**DA SELEÇÃO DE PRIORIDADES AO MONITORAMENTO DA
ESTRATÉGIA: a experiência do planejamento estratégico da SEF/MG.**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz.

Belo Horizonte

2013

AGRADECIMENTOS

UFA!

Esta é a primeira palavra que me surge a mente após parar e olhar a trilha deixada ao longo destes últimos 2 anos. Um caminho construído por várias pessoas que estiveram ao meu lado em todos os instantes. Me senti como um bandeirante desbravando terras desconhecidas, mas sempre tranqüilo em saber que estava rodeado de anjos.

Agradeço ao professor Marcus Vinicius, um orientador ao pé da letra, sempre disponível, atencioso e, principalmente, um grande tutor, capaz de indicar nas bifurcações dos caminhos a melhor direção a seguir.

À Helenice, que mais do que líder, uma grande amiga e inspiradora para a construção do trabalho. Uma pessoa com um dom imenso para inculcar na mente das pessoas a busca por caminhos nunca outrora percorridos. Saiba que este trabalho é um reflexo de sua capacidade de inovação e visão de futuro.

À toda equipe do Núcleo de Planejamento: Ana, Amanda, Bruno, Eduardo, Helga, Hudson, Fernando e Lidiane. Vocês tornaram as coisas mais fáceis, em minhas inúmeras ausências, lá estavam vocês fazendo acontecer e me deixando tranqüilo, sabendo que tudo estava sendo feito com responsabilidade, zelo e competência.

À Aline e Célia pelos conselhos, apoio, enfim, por tornar o caminho menos árduo. A todos os entrevistados que contribuíram para enriquecer a análise. Ao Luiz Alberto e Andreane, grandes companheiros de turma!

À meus pais José Resende e Heloisa, grande incentivadores e torcedores fanáticos do Tadeu FC. Vocês são essenciais! Foram o ar que respirei e me manteve forte neste caminho.

À Linda, grande parceira e companheira. Obrigado por sentir sempre suas mãos ao meu lado ao longo de todo o caminho, principalmente, nos escorregões, em que você sempre estava lá para não me deixar cair. Agüentou firme meu mal humor e confissões!

Agradeço, ainda, a Tia Fátima pelas orações que sempre iluminaram o caminho, ao Neto e Mateus pelos momentos de alegria e a Deus e São Judas Tadeu!!!

"As ideias e as estratégias são importantes, mas o verdadeiro desafio é a sua execução".

(Percy Barnevik)

RESUMO

No âmbito da Administração Pública, verifica-se um recorrente problema de planejamento nascido a partir da dificuldade dos gestores públicos em selecionar quais são as estratégias prioritárias. Em um contexto permeado por recursos escassos, torna-se essencial a busca criteriosa por priorização de ações a serem empreendidas. Priorizar significa, sobretudo, decidir o que não será feito, para que seja possível destinar mais tempo e recursos na implantação das atividades estratégicas selecionadas. Neste sentido, a presente dissertação analisa o planejamento estratégico da SEF/MG sob o prisma do funcionamento da “Governança por Comitês” como suporte a seleção de prioridades bem como o monitoramento de tais estratégias. Com vista a subsidiar a presente análise, o trabalho recorre a referenciais teóricos relativos ao processo decisório e gestão estratégica. Sob o ponto de vista da tomada de decisão, o estudo busca compreender e avaliar as potencialidades da sistemática “Governança por Comitês” no intuito de auxiliar na tomada de decisão estratégica da alta gerência da SEF/MG para definir prioridades a partir da seleção da carteira de projetos estratégicos da organização. Já o suporte buscado nas teorias de planejamento estratégico e gestão de projetos, visa buscar sustentação da relevância do sistemático monitoramento/acompanhamento da execução das iniciativas priorizadas com base na tomada de decisão da alta gerência como uma das condições capaz de assegurar o alcance de resultados. Assim, para realização do trabalho e construção de toda a análise, foram levantadas na SEF/MG as documentações acerca da “Governança por Comitês”, bem como os relatórios emitidos pelo sistema de monitoramento da carteira de projetos. De forma complementar, utilizou-se do expediente da observação não participante e a realização de entrevistas semi-estruturadas junto a atores envolvidos no processo. Com base na construção do referencial teórico atrelado a exploração metodológica do estudo de caso, foi possível promover uma análise indicando os principais benefícios alcançados bem como os gargalos e desafios impostos ao avanço e amadurecimento da gestão estratégica na SEF/MG.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Planejamento Estratégico. Tomada de Decisão. Governança por Comitês.

ABSTRACT

Within the Public Administration, there is a recurring problem of planning born of the difficulty of public managers in selecting what are the priority strategies. In a context permeated by scarce resources, it is essential to carefully search for prioritizing actions to be undertaken. Prioritize means, above all, decide what will not be done, so you can devote more time and resources in the implementation of strategic activities selected. In this sense, this dissertation analyzes the strategic planning of the SEF/MG from the perspective of the systematic of "Governance by Committees" to support the selection of priorities and its monitoring. In order to support this analysis, the work draws on theoretical frameworks for decision making and strategic management, with a focus on the disciplines of strategic planning and project management. From the point of view of decision-making, the study seeks to understand and evaluate the potential of systematic "Governance by Committees" in order to assist in strategic decision making of senior management of the SEF/MG to set priorities based on the selection of the portfolio of strategic projects of the organization. Already sought support in theories of strategic planning and project management, aims to seek support of the relevance of tracking/monitoring the implementation of the initiatives prioritized based decision making by top management as a condition capable of ensuring the achievement of results. Thus, to endorse the work and the construction of the entire analysis, were collect the documentation about "Governance by Committees" of SEF/MG, and the reports issued by the monitoring system of the strategic initiatives. As a complement, we used the non-participant observation and semistructured interview with some stakeholders . Based on the theoretical construction holding a methodological case study, it was possible to indicate the main benefits achieved as well as the difficulties and challenges to improve the strategic management in the SEF/MG.

Key words: Strategic Management. Strategic Planning . Decision Making. Governance by Committee.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1: Fluxo de escolha totalmente racional.....	25
Figura 2: Interação da informação com o processo decisório.....	30
Figura 3: Processos de gerenciamento de projetos.....	47
Figura 4: Exemplo de relacionamento entre elementos de um portfólio.....	52
Figura 5: Processo integrado de seleção de projetos.....	55
Figura 6: Contexto organizacional do gerenciamento de portfólio de projetos....	56
Figura 7: Mapa estratégico do governo de Minas Gerais.....	74
Figura 8: Redes de desenvolvimento integrado.....	76
Figura 9: Linha do tempo: gestão estratégica na SEF/MG.....	79
Figura 10: Arquitetura de comitês.....	81
Figura 11: Ciclo de Vida Projeto.....	85
Figura 12 - Tela Termo de Abertura.....	86
Figura 13: Modelo de apresentação dos pleitos de projetos ao Comitê de Prioridades e Inovação.....	88
Figura 14: <i>Status</i> de resposta aos pleitos de projeto após deliberação do Comitê de Governança.....	89
Figura 15: Tela da página da Intranet com módulos de sistema de acompanhamento de projetos disponíveis.....	95
Figura 16: Tela inicial: Módulo Estruturação Projetos.....	96
Figura 17: Tela sistema: Detalhamento de Atividades.....	97
Figura 18: Tela de Monitoramento dos Projetos.....	99
Figura 19: Legenda de <i>status</i> dos projetos acompanhados.....	100
Figura 20: Visão sistêmica dos projetos.....	101
Figura 21: Tela inicial na Intranet SEF/MG de relatórios.....	103
Figura 22: Relatório de cronograma e <i>status</i>	104

Gráficos

Gráfico 1: Percepção dos gerentes quanto à utilidade do acompanhamento de projetos.....	93
Gráfico 2: Percepção dos gerentes quanto à necessidade de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação (TIC) na gestão de projetos.....	93

Quadros

Quadro 1: As escolas de pensamento e suas distintas do processo de estratégia..	38
Quadro 2: Grau de maturidade das organizações em relação à gestão de projetos.....	50
Quadro 3: Sumário comparativo entre gerenciamento de portfólio de projetos e o gerenciamento de múltiplos projetos.....	53
Quadro 4: Relação dos entrevistados e respectivo Comitê de atuação.....	71
Quadro 5: Comitês temáticos: objetivos.....	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGEI - Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação
BSC - *Balanced Scorecard*
CEO - *Chief Executive Officer*
DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público
EUA - Estados Unidos da América
FHC - Fernando Henrique Cardoso
LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA - Lei Orçamentária Anual
LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal
NASA - *National Aeronautics and Space Administration*
NP - Núcleo de Planejamento
ONG - Organização não governamental
OPI - Orçamento Plurianual de Investimento
PIB - Produto Interno Bruto
PMDI - Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PMI - *Project Management Institute*
PMKB - *Project Management Knowledge Base*
PMO - *Project Management Officer*
PND - Plano Nacional de Desenvolvimento
POE - Plano de Obras e Equipamentos
PPA - Plano Plurianual
PPAG - Plano Plurianual de Ação Governamental
SALTE - Saúde, Alimentação, Transporte e Energia
SEF/MG - Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais
SIG - Sistema de informação gerencial
TAP - Termo de abertura de projeto
TI - Tecnologia da informação
TIC - Tecnologia da informação e comunicação
VBA - *Visual Basic for Application*

SUMÁRIO¹

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 TOMADA DE DECISÃO.....	21
2.1 O processo decisório: modelos teóricos.....	23
2.2 Sistemas informacionais como suporte a tomada de decisão.....	28
3 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	34
3.1 Planejamento estratégico.....	35
3.2 Projetos.....	40
3.3 Gestão de Portfólios.....	51
4 O PLANEJAMENTO NO SETOR PÚBLICO.....	59
4.1 O planejamento público no Brasil.....	59
4.2 Os desafios para a retomada do planejamento no Brasil.....	63
5 METODOLOGIA.....	68
5.1 Tipo de estudo e método de pesquisa.....	68
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS : a experiência do planejamento na SEF/MG.....	72
6.1 O Contexto da Estratégia.....	72
6.2 Governança por comitês: arquitetura e funcionamento.....	80
6.3 Governança por comitês: selecionando prioridades.....	84
6.4 Portfólio estratégico da SEF/MG:a necessidade da TIC no processo.....	91
6.5 A percepção dos atores.....	105

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com o Manual da FJP, de 2011.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
REFERÊNCIAS.....	122
APÊNDICES E ANEXOS.....	130

1 INTRODUÇÃO

“Mais difícil que ter ideias novas é escapar das antigas”.

John Maynard Keynes

Em um contexto marcado por ineficiência e exagerada burocratização do serviço público, o governo de Minas Gerais, em sua gestão 2003-2006, propôs, por meio do Plano Plurianual apresentado no início de seus trabalhos, promover uma reforma administrativa no estado (MINAS GERAIS, 2007). Essa mudança foi denominada “Choque de Gestão”, a partir da qual se buscou estabelecer um novo modo de operação do estado, saneando as finanças e buscando a eficácia da máquina pública. Na busca por esse objetivo o governo baseou-se em quatro grandes frentes de atuação: redução das despesas, crescimento da receita, reestruturação de processos e gerenciamento de projetos.

Com base nessas premissas, as ações da gerência pública estadual buscaram priorizar a máxima informatização de processos com ênfase no desenvolvimento do “governo eletrônico”; a incorporação de modernos métodos de planejamento, organização e gestão à rotina da administração estadual; a disseminação de práticas de implantação e gerenciamento de projetos e de programas focados em resultados; e a modernização da infraestrutura física, tecnológica e organizacional da administração pública estadual.

Sob essa ótica de modernização da gestão pública, não se pode descartar um recorrente problema de planejamento que nasce na dificuldade dos gestores públicos em selecionar quais são as estratégias prioritárias, agregado ao cenário de disponibilidade de recursos escassos, tornando-se essencial à busca criteriosa por uma priorização de ações a serem empreendidas. O planejamento como instrumento de administração no setor público sempre foi matéria amplamente discutida e observada como requisito essencial aos modelos de boa gestão. Entretanto, no caso do governo mineiro, mesmo em meados da década de 1960, com a Lei n 4.320/64, que dispõe sobre relevantes

facetas do planejamento governamental, não houve uma efetiva consolidação das ferramentas de planejamento. Todavia, a partir de um importante marco, a edição da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) no ano de 2000, é que se viu ampliada a discussão sobre planejamento, uma vez que esta inseriu como um de seus princípios a ação planejada com papel importante para o equilíbrio das contas públicas.

Constata-se que o planejamento estratégico torna-se requisito fundamental às instituições governamentais porque, apesar de não possuírem fins lucrativos, os recursos disponíveis são limitados e determinantes do tamanho das despesas. Num cenário de restrição, se a alocação dos recursos não convergir para atender da melhor forma à demanda da sociedade, a instituição pode desvirtuar-se de sua missão e prejudicar sua continuidade.

De acordo com Silva (2001), o planejamento estratégico é verificado como uma valiosa ferramenta de auxílio à alta administração, pois permite nortear as ações gerenciais em um plano previamente determinado de metas e estratégias, diminuindo, com isso, a possibilidade de tomada de decisões equivocadas num ambiente extremamente competitivo em que as demandas sociais são cada vez mais acentuadas. A aplicação de ferramentas relacionadas ao planejamento estratégico governamental auxilia aos gestores públicos a traçar estratégias para acabar com rotinas administrativas que dão margem à injustiça, ao clientelismo e à corrupção, que comprometem os resultados obtidos com a ação de governo, que frustram a população e solapam a base de apoio político, dificultando a governabilidade.

Assim, conforme De Toni (2003), o “verdadeiro planejamento” não consiste em uma listagem de desejos ou boas intenções. Ele deve evidenciar objetivos exequíveis e alcançáveis, pois, caso contrário, perderá a credibilidade. Planejar exige a ousadia de visualizar um futuro melhor, mas não é simplesmente “sonhar grande”. Exige maturidade para se acomodar às restrições impostas pelo ambiente ou pelo grau de desenvolvimento da organização. Além disso, o planejamento obriga a selecionar as ações concretas necessárias para alcançar o objetivo desejado. Portanto, um bom

planejamento parte da premissa de se conseguir, *a priori*, definir com exatidão quais as prioridades.

O próprio Governo de Minas Gerais em seu Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2011-2030 (MINAS GERAIS, 2011), orienta que em face de recursos escassos e necessidade de otimização dos mesmos, definir prioridades torna-se essencial para potencializar a capacidade de execução por parte do governo. Priorizar significa, sobretudo, decidir o que não será feito, para que seja possível destinar mais tempo e garantir os recursos (financeiros, humanos, materiais, etc.) necessários para a implantação das atividades estratégicas selecionadas. Trata-se de uma tarefa difícil para o governo, mas manter o foco é fundamental para garantir as entregas de acordo com as necessidades e anseios da sociedade. Assim, a definição da visão para o estado serve de guia para seu planejamento. O planejamento deve cobrir o curto, médio e longo prazos, a fim de garantir que as ações do presente estejam alinhadas àquelas que se pretende implantar no futuro. Desse modo, a elaboração da estratégia consiste em um importante aliado no desdobramento da definição de prioridades. A definição da estratégia também permite melhor comunicação entre o governo e a sociedade. Nesse sentido, é possível desenvolver uma agenda positiva de comunicação orientada pelas entregas estratégicas. Tais entregas, por terem maior monitoramento e apoio na gestão, contêm informações confiáveis e comparáveis ao longo do tempo, o que desperta o interesse das lideranças em comunicá-la.

Realizada a definição das prioridades, parte-se para a construção do portfólio de projetos estratégicos, ou seja, a execução da estratégia passa pela implantação articulada do conjunto de projetos, reunindo informações gerenciais capazes de apoiar a tomada de decisão. Diante desse cenário, a figura do “projeto” surge como categoria central do planejamento. De acordo com De Toni (2003), o projeto demonstra a materialização da “vontade de ação” do gestor, é um importante emblema da direção a ser seguida pelo governo, sendo capaz de sinalizar com mais nitidez o sentido do governo e para onde ele caminha.

Os projetos estratégicos devem ser monitorados possibilitando a análise e reavaliação das atividades que se encontram no caminho crítico, bem como a orientação quanto aos recursos e alternativas disponíveis para correção de rumos. Isso permite identificar oportunidades de melhoria na execução e incorporá-las de maneira efetiva. O monitoramento e o controle no desenvolvimento de um projeto são de suma importância, pois servem para medir o desempenho em relação ao que foi planejado com o que está sendo executado. Nessa fase é possível recomendar, aprovar e gerenciar mudanças, ou seja, avaliar o desempenho e fazer as alterações necessárias sem esperar a conclusão do projeto, para então verificar o que deu errado. É importante também que se tenha registrado todos os eventos e problemas que surgiram, fazendo relatórios de desempenho, que serão muito úteis em projetos futuros. O controle e monitoramento de um projeto são tão importantes quanto o seu planejamento, devendo estar presente do início ao fim do projeto. Com base no *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK)², projetos bem planejados, mas que não possuem controle e monitoramentos efetivos, possuem grandes chances de não atingirem os resultados esperados PMI (2008).

Com base na linha mestra até então descrita, que parte da seleção de prioridades, perpassando pela estruturação de projetos com vistas a materializar a estratégia organizacional e chegando à necessidade de um monitoramento intensivo da carteira de projetos, detecta-se, de acordo com Cardoso e Pereira (2005), a necessidade de sistemas de informações eficientes que sejam capazes de organizar os dados oriundos do acompanhamento do projeto em informações estratégicas e balizadoras para a tomada de decisão. De forma complementar, constata-se, conforme Cândido, Valentim e Contani (2005), que as deficiências informacionais mais comuns encontradas nas organizações são, entre outras, fluxos de informação inadequados; desconhecimento da informação como apoio ao desenvolvimento de ações cotidianas; subutilização das tecnologias de informação; tomada de decisão permeada pela insegurança e imprecisão;

² *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) é uma base de dados virtual na qual são colocados assuntos relativos ao gerenciamento de projetos, disponível: em <http://www.pmkb.com.br>.

ansiedade diante de vasto conteúdo informacional que não se consegue processar e colocar a serviço das decisões mais urgentes.

A falta de estrutura organizacional sensível e atenta à gestão da informação impede a sinergia entre os diferentes setores, tanto em virtude do excesso como da falta de informação, ou mesmo o acesso de forma inadequada aos conteúdos informacionais pode levar os membros da organização a trabalhar com elevados níveis de tensão e imprecisão. Em meio às exigências decorrentes do processo de globalização, os sistemas de apoio à tomada de decisão passam a ser ainda mais indispensáveis e essenciais à vida das organizações.

Portanto, verifica-se a condição essencial pela busca em obter ganhos incrementais de eficiência e, para isso, apura-se a necessidade iminente de se construir um planejamento estratégico enxuto e ao mesmo tempo efetivo, subsidiando, entre outros elementos: definição de prioridades, monitoramento de projetos e utilização de sistemas informacionais.

O presente trabalho utiliza-se a visão sistêmica estrutural proposta por Astley e Van de Ven (2005) em que:

“o gestor deve perceber, processar e responder ao ambiente instável, e se adaptar por meio do rearranjo da estrutura organizacional interna, para garantir-lhe a sobrevivência ou a efetividade. O foco da tomada de decisão gerencial, portanto, não está na escolha, mas no acúmulo de informações corretas sobre as variações ambientais, e na utilização de critérios técnicos para examinar as conseqüências das respostas a demandas alternativas”.
(ASTLEY; VAN DE VEN, 2005, p.55)

Para fins deste estudo, deparou-se com o seguinte problema: como a Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais (SEF/MG) seleciona suas prioridades no nível estratégico e as monitora para alcance de seus objetivos? Assim, definiu-se pelo estudo do modelo implantado pela SEF/MG como uma alternativa para a obtenção de resultados mais eficiente.

O objetivo desta pesquisa foi, a partir de uma análise descritiva do planejamento estratégico da SEF/MG, verificar a forma de seleção das prioridades estratégicas pela alta gerência bem como é feito o monitoramento da execução de tais estratégias eleitas. Portanto, a dissertação busca analisar desde a concepção da arquitetura de “Governança por Comitês” até os resultados já alcançados e desafios estabelecidos.

Como desdobramento da pesquisa, identificam-se como objetivos específicos os seguintes pontos:

- a) Verificar como a implementação da “Governança por Comitês” e seu conseqüente funcionamento auxiliam na seleção de prioridades pela alta gerência
- b) Analisar a documentação referente ao modelo de decisão estratégica na SEF/MG;
- c) Analisar os relatórios emitidos a partir do monitoramento da estratégia pelo Sistema de Acompanhamento de Projetos utilizado pela SEF/MG;
- d) Levantar junto a atores relevantes sua percepção no processo de definição de prioridades estratégicas na SEF/MG;
- e) Identificar as fragilidades e fortalezas no modelo delineado na SEF/MG para a tomada de decisão de prioridades no nível estratégico.

Justifica-se o estudo de caso da SEF/MG no que se refere à priorização de projetos e acompanhamento dos mesmos, diante do contexto da gestão pública voltada para resultados no governo mineiro. A análise de escopo da “governança por comitês” é uma escolha que possibilita potenciais contribuições no campo da disciplina de planejamento estratégico na gestão pública, dada a recentidade da iniciativa, portanto, carente de estudos, análises e acompanhamentos acerca de suas consequências.

Para o alcance dos objetivos proposto pelo presente trabalho, os três capítulos após a introdução compõem o referencial teórico base de sustentação para as análises promovidas ao longo do estudo de caso da SEF/MG No capítulo 2 recorre-se à literatura

sobre a tomada de decisão, uma vez que o estudo busca compreender e avaliar as potencialidades da sistemática “governança por comitês” no intuito de auxiliar na tomada de decisão estratégica da alta gerência da SEF/MG para definir prioridades a partir da seleção da carteira de projetos estratégicos da organização.

No capítulo 3 é promovido um recorte acerca da relevância da disciplina de “gestão estratégica” e o desdobramento das ferramentas de gestão de projetos/portfólios como uma das condições essenciais para a garantia capaz de sustentar a execução das iniciativas priorizadas com base na tomada de decisão da alta gerência.

O capítulo 4 trata da experiência do planejamento estratégico na administração pública brasileira nos últimos anos a partir de breve reflexão acerca do atual ambiente vivido pela gestão pública no que se refere à temática de planejamento governamental.

No capítulo 5 apresenta-se a metodologia, explicitando-se todo o caminho percorrido ao longo do estudo, demonstrando as ferramentas utilizadas nas análises promovidas bem como a abordagem e o tipo de pesquisa realizada.

O detalhamento da experiência vivida pela SEF/MG na implantação da gestão estratégica na organização é promovido no capítulo 6. Em tal seção, é feito um breve histórico do ambiente vivido no governo de Minas Gerais, com o propósito de evidenciar o cenário em que a SEF/MG está inserida. Em seguida, faz-se sucinto recorte que demonstra a evolução da gestão estratégica a partir de 2003. Todavia, o enfoque principal cabe à descrição detalhada da implantação do modelo de “governança por comitês”, bem como tal arquitetura deu suporte à tomada de decisão da alta gerência da SEF/MG na seleção dos projetos prioritários. Ademais, é descrito o processo de monitoramento que busca auxiliar a garantia da execução das prioridades selecionadas em conformidade com a missão e visão da organização. No fechamento deste capítulo é tratado especificamente da análise de dados obtidos na pesquisa de campo, buscando promover uma relação direta entre a revisão bibliográfica e o estudo de caso. Nesse capítulo, verifica em que medida o modelo de “governança por comitês” desempenha

papel de protagonista no processo decisório relativo à seleção de prioridades da SEF/MG, evidenciado pela escolha da carteira de projetos estratégicos, bem como a função do sistema de acompanhamento de tais prioridades no papel de sustentação/garantia da execução dessas estratégias selecionadas.

Por fim, o capítulo 7 buscará fazer uma síntese dos principais pontos levantados no presente estudo, elaborando-se as considerações finais e indicando benefícios, gargalos e os principais desafios a serem perseguidos com vistas a proporcionar contínua melhoria no processo analisado.

2 TOMADA DE DECISÃO

“A função da administração é desenhar o ambiente de tal forma que o indivíduo, para tomar uma decisão, possa dele estar tão próximo quanto lhe permite a racionalidade (considerada em termos dos objetivos organizacionais)”.

Herbert A. Simon.

O presente capítulo tem como objetivo abordar o processo decisório nas organizações. A partir de um referencial teórico acerca da temática, são confrontados os autores que estabelecem modelos de tomadas de decisão. Assim, identifica-se o processo de tomadas de decisão nas organizações e sua importância; como as escolhas dos gestores no processo decisório podem levar a organização a ganhos de resultados; e, por fim, como os sistemas de informações gerenciais podem auxiliar no processo de tomadas de decisão nas organizações.

A esse respeito Simon (1972, p. 13) afirma: “[...] achamos conveniente tomar umas pequenas liberdades com o idioma e utilizar a ‘tomada de decisão’ como sinônimo de administração”. Para o autor, administrar é fundamentalmente tomar decisões. Ao considerar dessa forma a administração, Simon não pretende referir-se apenas ao ato final da escolha entre alternativas, mas a todo o processo.

Simon (1997) ainda esclarece que os executivos empregam grande parte do tempo estudando o ambiente econômico, técnico, político e social, procurando identificar condições novas que exijam novas ações. Eles, provavelmente, gastam parte ainda maior do tempo, sozinhos ou em contato com seus colegas, buscando criar, delinear e desenvolver possíveis cursos de ação para enfrentar situações em que a decisão se torna necessária. Ocupam apenas pequena parte do tempo decidindo entre medidas alternativas, já tomadas para solucionar problemas já identificados e analisados em suas consequências.

De acordo com Machline (1977), a tomada de decisão é uma das mais importantes e características funções do administrador da empresa, de par com as atividades de planejamento, direção e controle. O processo de tomada de decisão no indivíduo e na empresa é complexo. Pode enveredar por caminhos muito diversos, desde o impulso repentino, complementado por imposição autocrática, até a análise aprofundada, seguida por laborioso processo de negociação e compromisso. A tomada de decisão é a parte essencial do trabalho de um administrador. Diariamente, os administradores tomam muitas decisões sobre os mais diversos assuntos e a qualidade dessas decisões tem impacto muito significativo no desempenho da organização. Assim, uma decisão pode ser descrita, de forma simplista, como uma escolha entre alternativas ou possibilidades com o objetivo de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade. Contudo, a tomada de decisão não é um processo trivial e fácil, pois associada a cada alternativa de decisão está a incerteza de suas consequências e impactos.

A tomada de decisão, segundo Oliveira (2004), é a conversão das informações analisadas em ação. Os desafios impostos levam os administradores a buscar informações que espelhem fielmente a real situação das organizações, para que o processo decisório seja efetuado de forma eficaz, para alcançar os resultados pretendidos. Neste sentido, entende-se que as decisões precisam ser tomadas de forma ágil e correta, pois o desempenho das organizações depende da qualidade de seu gerenciamento. Assim sendo, as tomadas de decisão decorrem da capacidade dos administradores em escolher a alternativa que melhor satisfaz às necessidades organizacionais, em função das circunstâncias temporais para assegurar os resultados desejados.

A afirmação de Drucker (1966 *apud* JAMIL, 2001a, p. 8) corrobora o supracitado: “O que define o gerente é justamente esperar-se dele, por virtude da formação e do conhecimento, que tome decisões com significativo impacto sobre toda a organização, seu desempenho e resultados”.

O processo de tomar decisões, como parte do trabalho dos administradores, foi destacado por diversos praticantes e estudiosos da administração, como Fayol e Mintzberg. Mintzberg (1973) afirma que a tomada de decisão sob condições de incerteza constitui-se em uma das habilidades mais importantes para um gerente. Assim sendo, o tomador de decisão assume papel fundamental nas organizações, pois o processo decisório deve levar a organização a: otimização de seus recursos, redução dos custos, elevação de desempenho e ganhos de resultados.

No âmbito do processo decisório, sobretudo de acordo com um prisma das decisões em nível estratégico, importante reportar-se ao conceito de escolha estratégica. De acordo com Child (1972), tal conceito implica em qual decisão é adotada dentre um conjunto de alternativas com relação à estratégia que a organização emprega em suas interações com o ambiente, ou seja, a escolha estratégica perpassa pelo conceito de priorização. A partir do momento em que ocorre a seleção das prioridades, consequentemente, estas deverão tomar forma e conteúdo por meio da estratégia organizacional. Child (1972) argumenta ainda que a análise da organização e do ambiente deve reconhecer o exercício da escolha pelos tomadores de decisão, tendo eles a possibilidade de ter determinado poder para definir seus ambientes organizacionais.

2.1 O processo decisório: modelos teóricos

O processo decisório envolve a identificação de um problema específico e a escolha de uma ação para resolvê-lo ou aproveitar uma oportunidade. De acordo com Drucker (2001), tal processo decisório exige a necessidade da atenção por parte do gestor em relação à sua percepção do que ocorre no mundo. Segundo o autor, esse procedimento influencia a forma como a organização pode ser vista e é determinante para a tomada de decisão. O processo de tomada de decisão, portanto, não se constitui em tarefa fácil para o administrador, que tem que levar em conta as várias nuances do complexo ambiente organizacional.

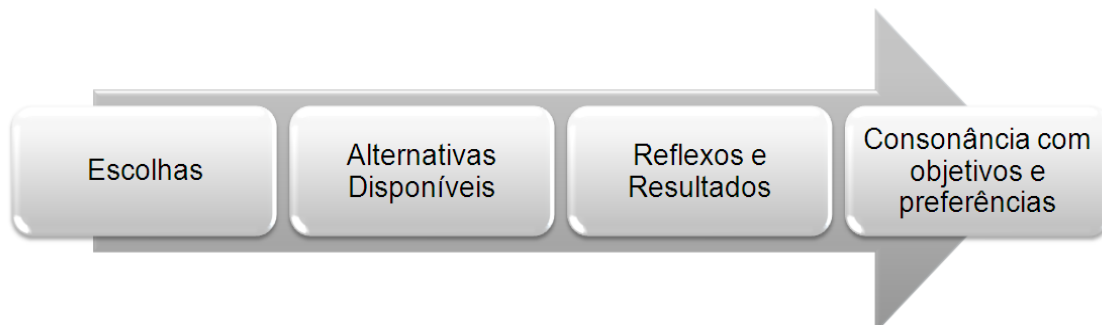
Nesse aspecto, de acordo com Pugh, Hickson e Hinings (1971), uma escola de pensamento afirma que a análise dos processos decisórios é a chave para o entendimento do fenômeno da gestão organizacional. Tal abordagem tem início com Herbert Simon, na Universidade de Carnegie-Mellon, com seu modelo de decisões programadas e decisões não programadas baseadas nos princípios da racionalidade. Outros teóricos, como James March, Victor Vroom e Michel Crozier, são considerados expoentes no estudo acerca das tomadas de decisão. Esta seção busca fazer um recorte desses principais teóricos a respeito do processo decisório.

Herbert Simon, um dos precursores do estudo voltado para a tomada de decisão, propôs o modelo baseado nos conceitos de “homem econômico”³ e “homem administrativo”⁴. O pressuposto de seus estudos sobre o processo decisório parte da substituição do conceito de “homem econômico” para “homem administrativo” (SIMON, 1972). Enquanto o primeiro faz escolhas ótimas, o segundo faz escolhas suficientemente boas. A partir dessa simplificação, entende-se que o homem administrativo pode decidir sem ter que buscar (ou conhecer) todas as alternativas disponíveis em determinada situação, mas sim uma opção boa o suficiente, pois o ser humano é incapaz de fazer uma “varredura” completa de todos os elementos que influenciam determinada conjuntura para, assim, decidir-se pela situação perfeita. Dessa forma, supõe-se que a tomada de decisão gerencial seja racional no sentido de que os gerentes façam escolhas consistentes, de valor maximizado dentro de restrições especificadas, diferentemente da Figura 1, que retrata o fluxo de uma “escolha totalmente racional” na qual todas as alternativas, impactos e resultados são estudados e analisados antes que a decisão seja tomada.

³ O conceito de *Homo Economicus* é um postulado da racionalidade, que é caracterizado pelo triunfo dos economistas que encontraram nele uma teoria do comportamento coerente. De acordo com esse conceito, toda pessoa é influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. Assim, o homem procura o trabalho não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar a vida. O homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver (PUGH; HICKSON, 2004).

⁴ O homem procura a maneira satisfatória, e não a melhor maneira de fazer um trabalho. O comportamento administrativo é satisfatório e não otimizador, pois o homem administrativo toma decisões sem poder procurar todas as alternativas possíveis: não procura o máximo lucro, mas o lucro adequado; não o preço ótimo, mas o preço razoável (PUGH; HICKSON, 2004).

Figura 1 - Fluxo de escolha totalmente racional



Fonte: elaboração própria.

Baron (1994 *apud* DACORSO, 2000), em consonância com os estudos de Simon, defende que as tomadas de decisão de forma racional decorrem da utilização de métodos que levam o administrador à escolha da melhor solução para alcançar os objetivos pretendidos, sem que, necessariamente, deva existir ausência de erros. O autor entende que, apesar da utilização da racionalidade, o administrador poderá fazer suas escolhas baseado em crenças que, anteriormente, foram concebidas de modo irracional.

Desse modo, considera-se que a racionalidade do processo decisório nasce conforme a escolha do administrador, a partir de alternativas viáveis. O processo de escolha racional, entretanto, demonstra as limitações do ser humano, que conduz o tomador de decisão a não mais fazer escolhas que o levem à rigorosidade nos resultados, mais a resultados aceitáveis, dentro das metas organizacionais. Com base nesse pressuposto, Simon (1972) discute os conceitos de decisões programadas e não programadas.

As decisões programadas são caracterizadas por serem repetitivas, rotineiras e estruturadas – decisões automatizadas por uma sequência de procedimentos, não necessitando da intervenção do decisor –, além de serem permanentes, servindo de norteamento para a definição das metas, objetivos, políticas e procedimentos organizacionais. As decisões não programadas são caracterizadas pela novidade, além de serem desestruturadas – decisões não automatizadas, que dependem de solução do decisor. A característica da novidade apresenta-se porque não existem referenciais

anteriores para a resolução do problema ou em razão de sua complexidade ou porque, para sua resolução, torna-se necessária a implantação de medidas específicas. Essas classificações evidenciam as características do processo de tomada de decisão e permitem a programação do que deverá ser feito durante esse processo. De acordo com Simon (1972), os custos organizacionais com decisões não programadas são elevados, devendo, logo, serem evitadas. A organização deve buscar, sempre que possível, se municiar de mecanismos de programação de decisões que envolvem, entre outros hábitos, o conhecimento, as habilidades, a elaboração de rotinas, a definição de padrões de procedimentos e a própria cultura e estrutura da organização.

De acordo com Pugh, Hickson e Hinings (1971), outro expoente nos estudos acerca tomada de decisão é James March, que traz em suas análises um híbrido de lógica e poética. Ele refere que a tomada de decisão pode ser compreendida da mesma forma não racional como uma pintura de Picasso, pois está longe de ser um processo racional controlado que se move de forma estável para o desfecho representado pela escolha. Em complemento, March defende a ideia de que os indivíduos não conseguem dar atenção a tudo de uma vez, tampouco estar em todos os lugares ao mesmo tempo. Assim, eles tratam de algumas partes do problema e não de todas elas para a tomada de decisão. Verifica-se, portanto, consonância dos trabalhos de March com os de Herbert Simon, pois ambos partem da ideia de que a racionalidade é limitada, ou seja, para tratar de todos os elementos que influenciam determinada situação, a capacidade mental humana mostra-se incapaz em face de suas limitações para trabalhar com número reduzido de informações e alternativas disponíveis. Assim, as decisões são tomadas sabendo-se muito menos do que, em princípio, se poderia saber.

Nesse contexto, March, em conjunto com Cohen e Olsen, propõem o “*Can Garbage Model*” ou o “Modelo da Lata de Lixo”, no qual se pressupõe que a decisão tomada é efetivada sem a devida consistência, ou seja, o gestor não procura identificar e analisar o problema para, então, delinear as alternativas possíveis de solução. Conforme March e Olsen (1976 *apud* ZANELA, 1999), esse modelo trata do processo decisório

em ambientes altamente ambíguos, denominados "anarquias organizadas". Essa ambiguidade é percebida de três maneiras, a saber:

- a) Preferências problemáticas: os tomadores de decisão, às vezes, possuem preferências inconsistentes e mal definidas, sendo suscetíveis a descobrir suas metas e entender suas prioridades através da ação;
- b) As pessoas possuem apenas uma leve compreensão dos fins e dos meios. Os participantes da organização ganham conhecimento por tentativa e erro, mas sem um claro entendimento de causas subjacentes;
- c) Anarquias organizadas (as organizações) têm a característica de leve participação. Os tomadores de decisão vêm e vão através do processo.

Assim, de acordo com o “*Can Garbage Model*”, depreende-se que a decisão ocorre por escolhas, procurando por problemas; problemas, procurando por escolhas; soluções, procurando por problemas para responder; e decisores, procurando por alguma coisa para decidir. Nesse sentido, as soluções são anteriores aos problemas.

Além dos limites cognitivos da racionalidade, James March aborda a influência de aspectos políticos em um processo decisório. Para o autor, qualquer organização, seja lá qual for sua natureza, é permeada por elementos políticos compostos de múltiplos objetivos e em constante modificação. Portanto, para March, a negociação e a barganha representam muito mais o que acontece realmente nas situações de tomada de decisões do que a racionalidade em si.

Nessa mesma linha, recorre-se a Michel Crozier (1977), que, com amplas pesquisas sobre a temática de processo decisório em organizações do setor público, discute fundamentalmente o conceito de jogo de poder na organização. Para ele, a organização pode ser observada sob o prisma de uma série de jogos complexos de poder, ou seja, um emaranhado de relações de interesses. Esses jogos canalizam as relações de poder e possibilitam a cooperação, reconciliando a liberdade de todos na organização com os constrangimentos inerentes ao próprio jogo. Essas relações são desenvolvidas entre grupo de pessoas e de várias formas, cujos *players* utilizam-se de

diversas estratégias que orientam suas ações. Todavia, de acordo com Crozier, tais estratégias apresentam limites bastante claros, ou seja, a continuação da organização é condição essencial para que os jogadores permaneçam no jogo. Portanto, as alternativas utilizadas não se constituem em disputas de vida ou morte, mas sim em jogos de posição no sistema organizacional. O intuito principal contido nesses jogos é a busca por manobrar os outros para posições em que suas ações podem ser determinadas, enquanto se preserva a própria liberdade de ação. Ainda de acordo com o autor, todo o esforço dos jogos de poder é canalizado para a ampliação do próprio arbítrio e a redução da dependência em relação aos outros jogadores.

Considerando os modelos clássicos abordados nesta seção, verificou-se a necessidade de informações qualificadas para a tomada de decisão, premidos pela complexidade do ambiente contemporâneo, que passa a ter um terreno mais propício e mais sedimentado para focar sistemas informacionais e sua relação no processo de tomada de decisão organizacional.

2.2 Sistemas informacionais como suporte a tomada de decisão

De acordo com Simon (1972), após a Segunda Guerra Mundial, infere-se uma significativa revolução nos processos decisórios organizacionais. Tal revolução direciona-se para a aplicação de técnicas e análise matemáticas e estatísticas, desenvolvimento de novas tecnologias de informação, computação e simulação. Assim, com a evolução no campo tecnológico dos sistemas informacionais, mais e mais decisões complexas serão passíveis de programação. Até mesmo uma decisão completamente não programada, realizada uma única vez, poderá ser modelada a partir de técnicas de computação, para a situação dada. Assim, utilizar a informação de forma racional e técnica permite às pessoas o desenvolvimento de sua capacidade analítica, permitindo ordenar os problemas organizacionais, analisá-los e buscar soluções. Tais fatores se constituem em habilidades fundamentais aos profissionais da atualidade, constantemente expostos à tomada de decisão nas organizações em que atuam.

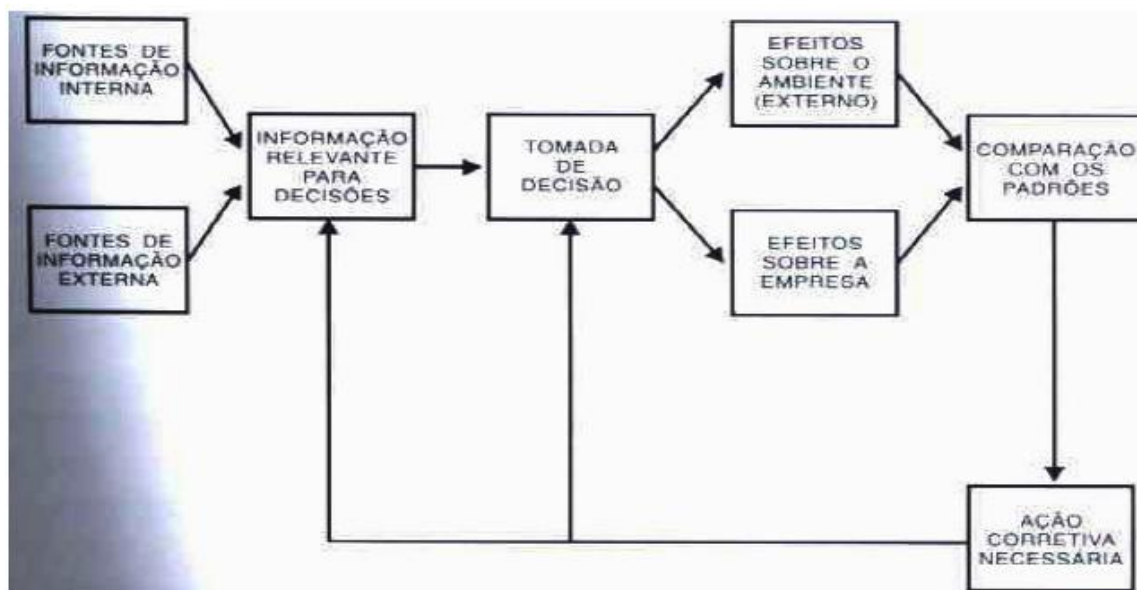
Ademais, acrescenta-se ao presente panorama as mudanças socioeconômicas, culturais e tecnológicas, destacadas por autores como Castells *et al.* (2006), Di Masi (1999) e Sveiby (1998), vivenciadas nas últimas décadas. O advento da globalização, da sociedade da informação e/ou do conhecimento e do desenvolvimento acentuado de tecnologias de informação e comunicação tem colocado na ordem do dia dois problemas: o excesso de informação disponível, que contribui para dificultar a recuperação daquela realmente relevante; e a necessidade de decisões cada vez mais rápidas, na medida em que a tecnologia fornece os meios de comunicação instantânea necessários e a concorrência global assim exige.

A informação sempre esteve presente em todas as organizações; porém, com a evolução dos negócios, seu volume e valor aumentaram muito, exigindo uma solução para seu tratamento, que estava se tornando mais um problema que uma solução, seu principal objetivo. Tanto em nível de organizações comerciais como científicas, talvez no início mais nestas últimas, a capacidade de armazenar grandes quantidades de informações, processá-las com grande velocidade e precisão bem como disponibilizá-las de forma mais instantânea e flexível tornou-se um fator crítico de sucesso⁵ e até mesmo de sobrevivência e continuidade. Essa situação tem se agravado tanto com a evolução e aumento da complexidade dos negócios como com o aumento da competitividade entre as organizações.

Nessa esfera de novas tecnologias e ampliação do volume de dados e informações, Porter (1986) defende que, no ambiente competitivo, um dos fatores que determinam o diferencial das organizações é a forma como a informação é utilizada. Dessa maneira, a estreita sintonia entre a informação e as escolhas dos administradores favorece o processo decisório. Mostra-se, a seguir, um breve esquema capaz de ilustrar a interação da informação com o processo decisório.

⁵ Entende-se como fator crítico de processo o conceito de Rockart (1979), que considera as áreas de um negócio nas quais os resultados satisfatórios asseguram desempenho competitivo e bem-sucedido para os rumos de uma organização.

Figura 2 - Interação da informação com o processo decisório



Fonte: OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégicas, táticas e operacionais. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004, p.41.

Na Figura 2 encontra-se o grau de relevância da informação como elemento chave e balizador no processo decisório. Oliveira (2004) reitera o ponto de vista de Porter (1986) ao defender que, possuindo valor agregado, a informação constitui-se em ferramenta de suporte às decisões organizacionais. As informações com qualidade e apresentadas em tempo hábil à tomada de decisão são de vital importância para as empresas modernas. O uso adequado dos recursos da tecnologia de informação e comunicação (TIC) garante a qualidade e pontualidade das informações.

Melo (2006) acusa a necessidade de que o processo de tomada de decisão seja baseado em sistemas de informações gerenciais, pois tais sistemas, em um processo decisório estruturado e disciplinado e com as adequadas informações gerenciais, levam

à segurança que o administrador precisa para escolher qual a melhor decisão para a organização.

Como a informação gerencial permite ao administrador tomar uma decisão, essas informações, segundo Cassarro (2006), apresentam uma variedade do que chama de “atributos técnicos”, que são por ele definidos conforme sua importância: custo de sua oportunidade *versus* benefício que ela proporciona; oportunidade; correção; relevância ou significado; comparação e tendência:

- a) Custo de sua oportunidade *versus* o benefício que ela proporciona: a organização tem determinado custo para que a informação chegue até o tomador de decisão. Nesse caso, se o benefício obtido com a decisão decorrente dessa informação for igual ou menor a seu custo, significa que esta não se faz necessária para a organização;
- b) oportunidade: a decisão terá um valor máximo se for tomada dentro de certo momento; preservará algum valor por algum tempo e, finalmente, não terá algum valor, mas apenas custo;
- c) correção: as informações gerenciais não têm a necessidade de serem exatas, pois, para que isso ocorra, demandam certo tempo para serem geradas; basta serem corretas e disponíveis no momento certo, para refletir a realidade;
- d) relevância ou significado: as informações possuem graus de importância para as tomadas de decisão. O administrador utiliza as informações mais apropriadas, vindo a admitir uma margem de risco no processo decisório;
- e) comparação e tendência: necessidade de comparação entre o desempenho real, o orçado e sua variação e, se possível, indicar a tendência do ocorrido, para que se possa encontrar a origem do desvio e corrigi-lo.

Ademais, o autor enfatiza a importância da utilização, pelos administradores, dos sistemas de informação gerencial, que permitem o correto comando, controle e coordenação do ciclo gerencial.

O valor atribuído pelos gestores às informações depende dos resultados alcançados pela organização. Os benefícios oferecidos pelas decisões acertadas, baseadas em informações valiosas, representam o sucesso da instituição. O conceito de valor da informação, segundo Padoveze (2000, p. 44), está relacionado a:

- a) Redução da incerteza no processo de tomada de decisão;
- b) relação do benefício gerado pela informação *versus* custo de produzi-la;
- c) aumento da qualidade da decisão.

Para medir o valor da informação, o gestor deve dispor da informação de forma que ela reduza as incertezas encontradas no decorrer do processo decisório e, conseqüentemente, aumente a qualidade da decisão.

Diante dessa íntima relação entre disponibilidade de informação e tomada de decisão, muitos estudos já indicam a aproximação cada vez mais estreita entre a alta gerência da organização e as áreas responsáveis pela produção de informação.

Schein (1989, p. 17-20) identifica quatro cenários típicos de altitudes de um *chief executive officer* (CEO) quanto à utilização da tecnologia da informação (TI):

- a) Céticos (*Delegating Skeptics*): aqueles que, por suas atitudes e comportamento, demonstram incertezas básicas sobre TI, não acreditam que os CEOs devam envolver-se nas decisões de TI, consideram os impactos sociais positivos desta iguais aos negativos e são reativos em relação ela;
- b) dependentes (*Information Dependent Service Managers*): aqueles que demonstram acreditar na TI são positivos em relação ao impacto social desta, não acreditam que precisam ter grande participação nas suas decisões devido à boa qualidade dessa área da organização e se autoconsideram como apoio à sua implantação;
- c) envolvidos (*Hands on Adopters*): aqueles que acreditam que os CEOs devam estar fortemente envolvidos nas decisões de TI acreditam que os CEOs devam iniciar projetos de TI e consideram que existam mais impactos sociais positivos que negativos na implantação desta;

- d) positivos (*The Positively Focused*): aqueles que têm postura positiva e idealística de TI.

Com base nesses quatro cenários delineados nos estudos de Schein, percebe-se que é cada vez mais significativo o perfil de CEOs que se enquadram na tipologia de envolvidos. Isso porque estes corroboram a importância de um bom tratamento de dados com o objetivo de gerar informações estratégicas que subsidiem as tomadas de decisões, ou seja, a área de TI passa a servir de grande apoio no processo decisório vivenciado diariamente pela alta gerência de qualquer organização.

Kaydos (1991) reporta que os sistemas informacionais, quando bem implementados e utilizados pela organização, podem gerar os seguintes benefícios:

- a) Dar aos gerentes um conjunto de gráficos de desempenho de sua área de responsabilidade no tempo certo;
- b) identificar nos gráficos os fatores-chaves de desempenho de cada área;
- c) usar informação para identificar problemas, responder a questões, reconhecer desempenho e tomar decisões e ações;
- d) usar um método científico para diagnosticar problemas e testar soluções;
- e) manter todos informados sobre os processos em andamento e novos desenvolvimentos;
- f) revisar continuamente as prioridades e metas quando o progresso é alcançado.

De acordo com a temática abordada ao longo do presente capítulo, observa-se que o processo decisório pressupõe opções, escolhas nem sempre muito fáceis de fazer. Todavia, um dos pontos de partida para o alcance de resultados de uma organização perpassa por escolhas bem-feitas. Para tal, o administrador deve se munir de uma qualidade informacional capaz de orientá-lo da melhor forma possível na busca de escolhas suficientemente boas. Outro fator importante que merece destaque no suporte à tomada de decisão é a construção de um sólido planejamento estratégico, ferramenta esta que irá delinear a visão de futuro da organização e, assim, nortear e agilizar o processo decisório em um nível estratégico.

3 GESTÃO ESTRATÉGICA

“A maioria das pessoas não planeja fracassar, fracassa por não planejar”.

John L. Beckley

O conceito de estratégia é algo *a priori* extremamente amplo, podendo ser encontrado sob diversos prismas e significados. Ademais, este é um conceito que, ao ser incorporado ao vocabulário da ciência da Administração, passou por um movimento de evolução ao longo das últimas décadas a partir de contribuições de diversos pesquisadores na área. Assim, uma definição exata, precisa e única para “estratégia” não é encontrada, mas sim um rol de definições que foram surgindo ao longo das últimas décadas, sendo que várias delas têm sido validadas e utilizadas por muitas organizações, enquanto muitas outras têm se constituído em modismo passageiro e não se consolidaram.

Nesse contexto, Mintzberg e Quinn (1991, p. 23) afirmam “que não há uma definição única, universalmente aceita, mas que, entretanto, abundam definições reconhecidamente válidas”. A respeito das diversas conceituações atribuídas ao termo estratégia, buscou-se, nesse primeiro instante, apresentar algumas dentro dessa vasta literatura, de acordo com a visão dos autores a seguir relacionados.

Para Andrews, Christensen, Bower, Hamermesh e Porter (1982 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2004, p. 28), a estratégia é vista como: “a união entre qualificações e oportunidades que posiciona uma empresa em seu ambiente”. Ansoff (1965, p. 18) explica a estratégia de forma mais técnica, como sendo “o negócio em que estamos; as tendências que se verificam; decisões heurísticas de primeira ordem; nicho competitivo; e características de portfólio”. Porter (1996) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004) salientam que a estratégia é a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que são difíceis de copiar e que agregam valor. Para Shumpeter (*apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL,

2004) e Drucker (1980), a estratégia pode ser vista como novas combinações que visam a explorar oportunidades novas e diferentes no futuro. Bruner (*apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2004) enfatiza que a estratégia é vista como um conceito, assim, a realização da estratégia é a concretização de um conceito. Outros autores, como Simon e March, acreditam que a estratégia tem lugar na mente do estrategista e esse é um conceito de difícil realização. Senge (1990) e Quinn (*apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2004) afirmam que a estratégia é um processo de aprendizado, tanto individual como coletivo, ou seja, a estratégia pode fazer com que a organização aprenda ao longo do tempo.

A partir de um foco mais pragmático, Kaplan e Norton (2009) defendem que a estratégia deve ter como enfoque principal a criação de valor para clientes, funcionários e acionistas, considerando todo o ambiente que envolve a organização. Ademais, afirmam que a estratégia deve ser integrada a um processo mais abrangente, sendo iniciado com a definição da visão e missão até a consecução dos objetivos estratégicos pretendidos.

O caminho originado na definição da visão e missão da organização, culminando na realização dos objetivos, é percorrido por meio do estabelecimento e execução de um planejamento estratégico que, por sua vez, é definido como um processo decisório contínuo, realizado sistematicamente, pela contextualização da organização mediante o ambiente externo em que se encontra e em face dos cenários possíveis. Desse modo, o planejamento estratégico irá concretizar o processo de formulação da estratégia da organização e criar as bases para a execução dos objetivos estratégicos.

3.1 Planejamento estratégico

O planejamento consiste em um processo que apresenta os caminhos a seguir, de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos. Almeida (2011) defende a caracterização de que o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, mostrando o

caminho que se deve seguir, como também as ações, para que, sem desperdício de recursos, se caminhe na direção almejada. Nessa linha, Kotler (*apud* VASCONCELOS FILHO; MACHADO, 1982) acredita que o planejamento estratégico é uma metodologia que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando elevado grau de interação com o ambiente. Trata-se de um processo contínuo durante o qual são definidos e revisados a missão da organização, a visão de futuro, os objetivos e os projetos de intervenção que visam à mudança desejada. Portanto, o planejamento estratégico permite que todos os esforços realizados pela organização, em qualquer área, tenham unidade e sejam coerentes com o objetivo único de obter um desempenho superior.

Já para Pagnoncelli e Vaconcellos Filho (1992) não existe definição universalmente aceita de planejamento estratégico. Entretanto, provavelmente se registra convergência quanto aos cinco importantes atributos do planejamento estratégico a seguir:

- a) o planejamento estratégico lida com questões fundamentais, dando respostas a perguntas como, por exemplo: “Em que ramo estamos e em que ramo deveríamos estar?” e “Quem são nossos clientes e quem deveriam ser eles?”;
- b) o planejamento, para ser mais detalhado e para as decisões administrativas do dia-a-dia, estabelece um quadro de referência. Diante dessas decisões, o administrador pode indagar: “Qual dos caminhos possíveis será mais compatível com nossa estratégia?”;
- c) o planejamento estratégico envolve prazo maior que outros tipos de planejamento;
- d) o planejamento estratégico dá um sentido de coerência e força aos atos e decisões da organização no tempo;
- e) o planejamento estratégico é uma atividade de nível superior no sentido de que a direção tem que ter participação ativa nele. Isso ocorre porque, em primeiro lugar, só a direção tem acesso às informações necessárias para se levar em consideração todos os aspectos da organização; e, em segundo lugar, porque o

compromisso da direção é necessário a fim de se conseguir o compromisso dos níveis mais baixos.

De acordo com Barbosa e Brondani (2005), pode-se evidenciar a importância de uma estratégia que oriente a organização para que seja possível alcançar seus objetivos. Para Drucker (1994), a cada três anos, uma organização precisa desafiar o status quo através do questionamento: “Se eu estivesse nesse negócio, serviço, canal de distribuição, etc. entraria nele agora?” A resposta a esta simples pergunta de Drucker exige uma visão sistêmica de toda a organização e de seus múltiplos negócios, quando for o caso. Este é o objetivo da Gestão Estratégica.

A formulação das estratégias compreende um terreno complexo e não trivial, uma vez que a própria estratégia está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e de componentes internos e externos. Muitos desses fatores estão situados completamente fora do controle e da previsão da organização. Assim, de acordo com Barbosa e Brondani (2005), o planejamento estratégico surge como uma valiosa “ferramenta” de auxílio à alta administração, pois permite nortear as ações gerenciais da instituição em um plano previamente determinado de metas e estratégias, diminuindo, com isso, a possibilidade de tomada de decisões equivocadas.

Dessa forma, Pereira (2009) relata que o planejamento estratégico pode ser compreendido de forma didática como a primeira etapa da gestão estratégica, apresentando como objetivos basilares os seguintes pontos:

- a) Identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los;
- b) identificar os pontos fortes e fracos de uma organização em relação à sua concorrência e ao ambiente de negócio em que você atua;
- c) conhecer o contexto (ambiente externo) e definir estratégias para seus produtos e serviços.

Em síntese, o planejamento estratégico, quando bem-elaborado, norteia, sob um prisma administrativo, as ações que levarão a organização ao cumprimento de suas metas e objetivos, com o auxílio de ferramentas favoráveis determinadas no processo

de planejamento estratégico, com vistas a proteger a instituição de possíveis ameaças bem como prospectar potenciais oportunidades. É um instrumento que força, ou pelo menos estimula, os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante e também a se concentrar em assuntos de relevância.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004), em “Safári de Estratégia”, promoveram uma grande revisão da literatura existente sobre estratégia e planejamento estratégico. Nesse estudo é realizada uma síntese dos pensamentos solidificados sobre o assunto nas últimas décadas. Para os autores, as mais relevantes contribuições puderam ser classificadas em 10 pontos de vista distintos, a maioria, na opinião deles, de uma forma ou de outra foi validada na prática gerencial ao longo dos anos. Os autores as denominaram como: as 10 escolas de pensamento estratégico. Tais escolas são evidenciadas e sistematizadas no quadro 1:

Quadro 1 - As escolas de pensamento e suas distintas do processo de estratégia

Escola	Formulação da estratégia	Conceito-chave	Principais Autores
<i>Design</i>	Como um processo de concepção	Busca atingir adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, posicionando uma organização em seu ambiente.	Andrews (1965)
Planejamento	Como um processo formal	Conduz a formulação de estratégias a partir de um departamento de estratégia que responde diretamente ao executivo principal e a partir de um processo formal com muitos indicadores e controles.	Ansoff (1965)
Posicionamento	Como um processo analítico	Estratégias genéricas. Define-se um grupo muito pequeno de poucas estratégias-chave que são desejáveis em determinada organização e que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros.	Porter, Michael (1980)
Empreendedora	Como um processo visionário	A força de um único líder, na sua intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério, para definir as estratégias formais da organização.	Schumpeter (1950)
Cognitiva	Como um processo mental	Tem como ferramenta fundamental a psicologia cognitiva, que a partir de técnicas adequadas efetua uma sondagem da mente do estrategista.	Simon (1947)

Continua

Escola	Formulação da estratégia	Conceito-chave	Principais Autores
Aprendizado	Como um processo emergente	Está fundamentada no fato de que as estratégias vão surgindo e se consolidando a partir da maneira com as pessoas e a organização vai aprendendo a lidar com elas.	Lindblom (1959) Prahalad e Hamel (1990)
Poder	Como um processo de negociação	Tem como foco o uso de poder e da política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.	Allison (1971)
Cultural	Como um processo coletivo	É um processo enraizado na força social da cultura organizacional, preocupando-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica.	Norman (1960)
Ambiental	Como um processo reativo	Está relacionado a uma organização passiva, que permite que o ambiente conduza uma pauta de mudanças, devido à forte influência que exerce sobre a formação de estratégias.	Freeman (1977)
Configuração	Como um processo de transformação	Consideram-se os estados da organização e do contexto no qual ela se insere como configurações. Se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro.	Mintzberg e Miller (1970) Miles e Show (1978)

Fonte: adaptado de MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman. 2004.

O planejamento estratégico está relacionado aos objetivos de longo prazo e às ações que serão realizadas para alcançá-los e que afetam a organização como um todo. Ele é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido. É geralmente de responsabilidade dos níveis mais altos da organização. Na realidade, sem o envolvimento direto do principal executivo da instituição, como o líder da condução do processo estratégico, o processo dificilmente ocorrerá de maneira exitosa.

Beer e Eisenstat (2000) identificaram, em seus trabalhos, os principais “vilões” para a implantação da estratégia. Entre estes, destacam a falta de clareza da estratégia e conflitos de prioridades, além da comunicação vertical ineficiente e ausência/carência de coordenação do processo de desdobramento da estratégia.

O gerenciamento de projetos auxilia fortemente na implantação das ações estratégicas de maneira estruturada e controlada nos níveis de negócios e funcional. Desse modo, a execução da estratégia pode ser baseada no PMBOK como maneira de buscar melhores práticas e mais eficiência. No entanto, os planos de ação resultantes do planejamento estratégico, normalmente, não são tratados como projetos, o que muitas vezes resulta em insucessos por subestimar recursos e gerenciamento, contribuindo para não alcançar os objetivos da organização. Essa falta de visão de projeto pode resultar, segundo Pize (2005), em: gerenciamento inadequado; falta de métodos adequados; alocação inadequada de recursos; e falhas no processo de seleção e priorização de projetos.

Nesse panorama, o gerenciamento de projetos pode ser um mecanismo importante de execução da estratégia, ao passo que se trata de um processo estruturado que possibilita a execução de um conjunto de tarefas de forma consecutiva e incremental para a geração de um resultado único, em um espaço de tempo definido (ALMEIDA, 2011).

Assim, constata-se a relevância dos processos de planejamento estratégico e gestão de projetos se darem de forma integrada. Segundo Prado (2004), os projetos surgem da formulação estratégica, pois são facilmente previsíveis e o ajuste entre as metas globais e as correspondentes iniciativas estratégicas com os programas e projetos capazes de atendê-las é denominado alinhamento estratégico.

3.2 Projetos

De acordo com Dinsmore e Cavalieri (2003), o projeto é um instrumento fundamental para qualquer atividade de mudança e geração de produtos e serviços. Eles podem envolver desde uma única pessoa a milhares de pessoas organizadas em times e ter a duração de alguns dias ou vários anos. Segundo o PMI (2000), um projeto é um empreendimento único, com início e fim definidos, que utiliza recursos limitados e é conduzido por pessoas, visando atingir metas e objetivos predefinidos estabelecidos

dentro de parâmetros de prazo, custo e qualidade. Ser único significa que todo produto ou serviço gerado por um projeto é diferente de outros produtos e serviços. Os projetos envolvem a realização de algo jamais realizado anteriormente e, logo, é único. Um projeto é progressivo porque, à medida que é mais bem compreendido, ele é progressivamente elaborado, ou seja, maior é o detalhamento das características peculiares que o distinguem como único (DINSMORE; CAVALIERI; 2003; PMI2000).

O projeto pode ser definido por características distintas, como temporário, único e progressivo. Ser temporário é muito importante, pois todo projeto tem início e fim definidos. O projeto termina quando os objetivos para os quais foi criado são atingidos ou quando se torna claro que os objetivos do projeto não serão ou não poderão mais ser atingidos ou a necessidade do projeto não existe mais (PMI,2000). Ser único significa que todo produto ou serviço gerado por um projeto é diferente de outros produtos e serviços.

Nesse contexto, percebe-se a iminente necessidade de um projeto ser gerenciado para ser executado. Kerzner (2006) define a gestão de projetos como o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício de todas as partes envolvidas com o projeto. Prado (2004) corrobora tal afirmativa ao defender que o gerenciamento de projetos está diretamente relacionado à garantia de obtenção das metas da organização. Ainda segundo esse autor, o uso de tais técnicas associadas à outras boas práticas gerenciais, como o planejamento estratégico e o gerenciamento de portfólios de projetos, produzem resultados expressivos.

Koontz e O'Donnell (1980) descrevem que gerenciar consiste em executar atividades e tarefas que têm como propósito planejar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados caso as pessoas atuem por conta própria, sem o esforço sincronizado dos subordinados. O que garantirá o alinhamento dos projetos, tanto estratégicos como específicos, ao plano estratégico e ao sucesso ou fracasso dos resultados é a utilização e intensidade da aplicação de técnicas,

metodologias de gestão de projetos e sistemas empregados. Se bem-aplicadas, levam à materialização de resultados e a metas atingidas; mal-utilizadas levam ao mau desempenho, com resultados medíocres e sem metas atingidas (DINSMORE, 1999).

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

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

De acordo com Rodrigues (2008), a origem dos projetos remonta à existência milenar não apenas do tema, mas de uma gestão específica. Nos Estados Unidos da América (EUA), a primeira grande organização a praticar tais conceitos foi a *Central Pacific Railroad*, que começou suas atividades no início da década de 1870 com a construção da estrada de ferro transcontinental. De repente, os líderes do negócio depararam com a perigosa tarefa de organizar as atividades de milhares de trabalhadores, a manufatura e a montagem de quantidades não previstas de matéria-prima. Frederick Taylor (1856-1915), no princípio do século XX, iniciou seus estudos de forma detalhada sobre trabalho. Ele aplicou raciocínio científico para mostrar que o trabalho pode ser analisado e melhorado, focando em suas partes elementares. Ele aplicou sua teoria às atividades encontradas na indústria de aço (SISK, 1998).

A partir da Segunda Guerra Mundial, surgiu oficialmente a disciplina de gestão de projeto, com a presença de elementos da gestão de projetos em diversas áreas (tecnologia, governo, saúde, etc.) Assim, em 1969, no auge dos projetos espaciais da *National Aeronautics and Space Administration* (NASA), um grupo de cinco profissionais de gestão de projetos, da Philadelphia, Pensilvania, nos EUA, reuniu-se para discutir as melhores práticas e Jim Snyder fundou o *Project Management Institute* (PMI), EUA. O PMI é a maior instituição internacional dedicada à disseminação do

conhecimento e ao aprimoramento das atividades de gestão profissional de projetos atualmente (PMI, 2004; SISK, 1998). Atualmente com mais de 240.000 membros em mais de 160 países, conduz pesquisas na área, fixa padrões profissionais, promovendo acesso a uma grande gama de informações e recursos.

Ao longo da década de 1990, houve crescente demanda e necessidade pela utilização da gestão de projetos, uma vez que os empreendimentos efetuados pelas empresas tornavam-se mais complexos e exigiam abordagens mais sofisticadas e flexíveis. Os projetos ampliaram seu porte e seu escopo, o que exigiu o desenvolvimento de sistemas de gestão para planejamento e controle do desempenho, cronograma e relação orçamento/custo.

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

Para Dinsmore e Cavalieri (2003), o gerenciamento de projetos vem se fortalecendo cada vez mais. As organizações sabem que precisam gerenciar projetos para obterem sucesso. O PMI estima que aproximadamente 25% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial são gastos em projetos e que quase 16,5 milhões de profissionais estão envolvidos diretamente com gerência de projetos no mundo. Esse volume de projetos e as mudanças no cenário mundial, cada vez mais competitivo, geram a necessidade de resultados mais rápidos, com mais qualidade e baixo custo.

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

A gestão de projetos envolve criar um equilíbrio entre as demandas de escopo, tempo, custo, qualidade e bom relacionamento com o cliente. O sucesso na gestão de um projeto está relacionado ao alcance dos seguintes objetivos: entrega dentro do prazo previsto, dentro do custo orçado, com nível de desempenho adequado, aceitação pelo cliente, atendimento de forma controlada às mudanças de escopo e respeito à cultura da organização (PMI, 2000). A pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto é o gerente de projetos, conseqüentemente, é responsável também pelo seu sucesso. O gerente deve ser designado desde o início do projeto e deve ter o apoio visível da alta administração. Ele deve ter a sua competência reconhecida pelos demais interessados, embora não precise ter profundo conhecimento técnico, pois sua competência está mais voltada para o entendimento geral e não para o específico (DINSMORE; CAVALIERI, 2003; PMI, 2000).

Assim, revela-se que o gerente do projeto possui várias atividades e responsabilidades, como, por exemplo: definir e controlar os objetivos do projeto; definir e controlar os requisitos do produto; definir e controlar os riscos do projeto; definir e avaliar os fatores críticos de sucesso do projeto; definir e avaliar os pontos fortes e pontos fracos do projeto; definir e controlar o cronograma; verificar o esforço, avaliar o projeto e a equipe com métricas; alocar e gerenciar recursos (orçamento, materiais, pessoas); definir prioridades; coordenar interações entre os envolvidos no projeto; assegurar que os prazos e custos estão sendo mantidos dentro do planejado; assegurar que os produtos do projeto atendam aos critérios de qualidade e que estejam de acordo com os padrões estabelecidos; formalizar a aceitação dos artefatos resultantes de cada fase do ciclo de vida do projeto; elaborar relatórios de avaliação e de acompanhamento da situação do projeto; participar de reuniões de acompanhamento e de revisão do projeto.

Diante desse extenso rol de atribuições, ressalta-se a relevância de ferramentas de TI como sustentáculo ao trabalho desempenhado pelo gerente de projeto e toda a equipe. Tais ferramentas são essenciais para a otimização dos trabalhos e principalmente para a consolidação de dados relativos ao projeto, que se transformarão

em informações para as tomadas de decisões. Os projetos devem estar alinhados às macrodiretrizes institucionais, ou seja, aderidos ao planejamento estratégico organizacional. As informações produzidas durante o acompanhamento e monitoramento dos projetos tornam-se insumos de extrema relevância para decisões que irão impactar os rumos da organização. Importante salientar que, para que a informação seja produzida, são necessários sistemas de informações que trabalhem todo o volume de dados produzido em todas as facetas de um projeto, convertendo-os, assim, em informações que subsidiem decisões.

Aqui se recorre a Drucker (1994), a qual preleciona que atualmente poucos entendem a informação. A maior parte das organizações sabe como obter dados, mas precisa aprender a usá-los, pois uma base de dados, por maior que seja, não é informação. E para que se transforme em informação precisa ser organizada para determinado objetivo, dirigida para desempenho específico e aplicada a uma tomada de decisão. Na mesma linha, Evgeniou e Cartwright (2005) realçam que uma organização “inteligente” do ponto de vista da informação deve possuir habilidades para buscar, organizar, analisar e fazer uso de informações para a tomada de decisões. Essa deve ser a busca constante para as organizações em qualquer área de atuação, pois a detenção e controle da informação são fundamentais para o sucesso das atividades de qualquer instituição.

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

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

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

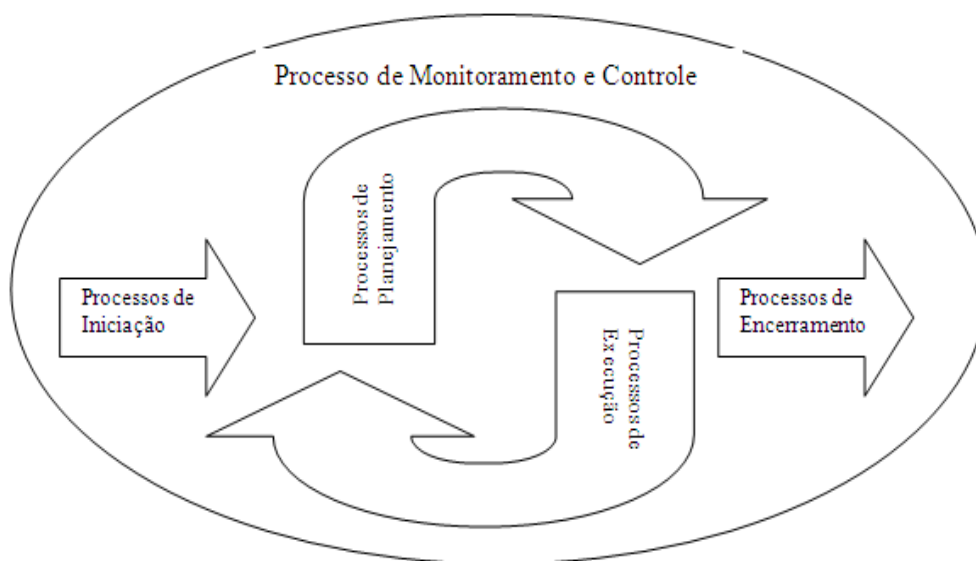
Os principais *stakeholders* na gestão de projetos, conforme o PMI (2004), são:

- a) gerente de projeto - responsável pela execução do projeto;
- b) cliente ou usuário - aquele que utilizará o produto;
- c) organização executora - aquela em que seus funcionários estão envolvidos no projeto;
- d) membros da equipe do projeto - grupo executor do trabalho do projeto;
- e) equipe de gerenciamento de projetos - membros envolvidos nas atividades de gerenciamento de projetos;
- f) patrocinador - *sponsor* - quem fornece os recursos financeiros para o projeto;
- g) influenciadores - não estão ligados diretamente ao projeto, mas podem influenciar positiva ou negativamente;
- h) escritório de projetos (*Project Management Officer* - PMO) - unidade responsável pela condução do processo de monitoramento sistemático dos projetos de uma organização.

Como os projetos possuem caráter único, a eles está associado certo grau de incerteza. As organizações que desenvolvem projetos usualmente dividem-nos em várias fases, visando a melhor controle gerencial e ligação mais adequada de cada um deles aos seus processos operacionais contínuos (PMI, 2000).

O conjunto das fases de um projeto é conhecido como ciclo de vida do projeto. O gerenciamento do projeto é acompanhado a partir do uso de processos em cada uma das fases, formando cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, controle e finalização (PMI, 2000), conforme evidenciado na Figura 3:

Figura 3 - Processos de gerenciamento de projetos



Fonte: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. PMI. **A Guide to Project Management Body of Knowledge** - PMBoK. 4. ed. Newton Square, Pennsylvania: 2008, p.39

A fase de “iniciação” é o momento em que se define e autoriza-se o projeto. Nesse instante é que se elaboram o termo de abertura e a declaração do escopo preliminar do projeto. Esses documentos contêm a descrição básica do escopo do projeto, das entregas, da duração e a previsão dos recursos que a organização está disposta a investir. A definição e refinamento dos objetivos, o planejamento da ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo do projeto acontecem na fase denominada “processos de planejamento”. É nesse momento que a equipe responsável pelo projeto deve envolver todas as partes interessadas.

A fase de “execução” propriamente dita é a de envolvimento e coordenação das pessoas e dos recursos bem como a integração das atividades previstas no plano de

gerenciamento do projeto. Importante salientar que nessa etapa pode haver replanejamento e implantação das mudanças aprovadas no escopo, conforme forem as variações na execução do projeto. É na execução que a maior parte do orçamento é gasta.

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

Por fim, na etapa de “encerramento” é feita a formalização da aceitação do produto, serviço ou resultado, conduzindo o projeto a um final ordenado a partir da verificação do término ou não dos processos definidos, em todos os grupos.

Essas cinco etapas identificadas no ciclo de vida do projeto se ligam pelos resultados que produzem. O resultado ou saída de uma fase torna-se entrada para outro. Entre grupos de processos centrais, as ligações são iterativas, ou seja, o planejamento alimenta a execução, no início, com um plano do projeto documentado, fornecendo, a seguir, atualizações ao plano, na medida em que o projeto progride. Os grupos de processos da gerência de projetos não são separados ou descontínuos, nem acontecem uma única vez durante todo o projeto. Eles são formados por atividades que se sobrepõem, ocorrendo em intensidades variáveis ao longo de cada fase do projeto (PMI, 2000).

Os processos interagem-se e se relacionam ligados por suas entradas e saídas. Cada processo possui três itens: entradas, ferramentas/técnicas e saídas. As entradas são documentos ou itens documentáveis que influenciam o processo. As ferramentas e

técnicas são mecanismos aplicados às entradas para criar as saídas. As saídas são documentos ou itens documentáveis resultantes do processo (PMI, 2000).

A maturidade em gerenciamento de projetos está relacionada à incessante busca por excelência. Por sua vez, esta se encontra associada à obtenção de resultados almejados em projetos que se refletem no nível de sucesso atingido por determinada organização. Segundo Vicente Falconi (*apud* PRADO, 2004) a receita para atingir a excelência em qualquer organização tem como pilar o tripé: liderança, conhecimento gerencial e conhecimento técnico. Para que uma organização evolua de forma sustentável, ela não pode priorizar apenas um aspecto do tripé, mas almejar a excelência em todos eles e traçar um plano de desenvolvimento nesse sentido. Decorre daí a importância do apoio da alta administração no sentido de liderar e patrocinar o processo como um todo, no intuito de estimular quaisquer práticas que possam aperfeiçoar e inovar na gestão de projetos (PRADO, 2004).

Para o PMI (2004), a maturidade da organização em relação ao seu sistema de gerenciamento de projetos, sua cultura, seu estilo, sua estrutura organizacional e seu escritório de projetos tende a influenciar diretamente nos resultados finais de projetos.

Sob o ponto de vista de Carvalho e Rabechini Júnior (2005), uma organização imatura caracteriza-se pela improvisação do gerenciamento, não estabelecendo as conexões devidas entre as diversas áreas de conhecimento. Nesse ambiente, ainda que o processo seja especificado e padronizado, ele não é rigorosamente seguido.

Soler (2004) define maturidade em gerenciamento de projetos como o desenvolvimento de um contexto organizacional propício e facilitador para que os projetos possam resultar em retornos previsíveis, potencializando a gestão estratégica da organização.

Para tornar uma organização mais consciente e mais competente na arte e na ciência do gerenciamento de projetos, Dinsmore (1999) sugere que são necessárias

amplas diretrizes e modelos, que servirão de referência para a elaboração de um plano executável. E, ainda, para criar um ambiente de gerenciamento de alto nível, faz-se necessário atentar para os fatores-chave de sucesso das melhores organizações em gerenciamento de projetos.

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

O mesmo autor lista outros fatores-chave para as empresas alcançarem a excelência em gestão de projetos, de acordo com as fases do ciclo de vida dessa gestão, conforme demonstra o quadro 2.

Quadro 2 – Grau de maturidade das organizações em relação à gestão de projetos

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

Fonte: KERZNER, H. **Gestão de projetos as melhores práticas**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 46).

Shenhar (2004) propõe que geralmente um projeto se origina de um plano de projeto, o qual irá incluir os objetivos, escopo, resultados esperados, entre outros aspectos, e que, via de regra, o plano deriva de outro mais amplo, alinhado à estratégia organizacional e concebido pelos níveis estratégicos da organização. Entretanto, o autor questiona de que forma esse plano estratégico deve ser traduzido para o que precisa ser realizado na arena do projeto. Ainda Shenhar (2004) argumenta que, apesar de alguns projetos fazerem essa tradução melhor que outros, conceitualmente verifica-se ausência de associação (*the missing link*) entre a estratégia de negócios e o plano de projeto. Assim, segundo Hrebiniak (2006), é muito mais difícil fazer a estratégia funcionar do que concebê-la.

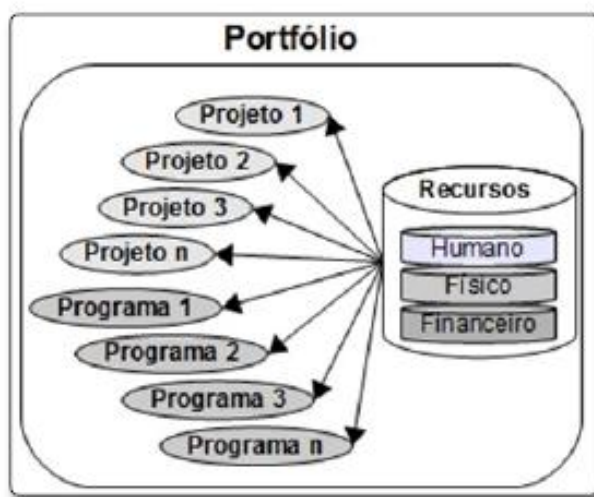
É nesse cenário que o gerenciamento de portfólio de projetos entra em cena de forma a contribuir para cobrir o *gap* muitas vezes identificado entre os processos estratégicos de formulação e implementação da estratégia, utilizando-se da gestão de projetos para operacionalizar o planejamento estratégico da organização (MESKENDAHL, 2010; MORRIS; JAMIESON, 2005). Para Archibald (2008), a maior contribuição do gerenciamento de portfólio é criar a ponte que vincula os processos estratégicos da organização com a gestão operacional de projetos. Levine (2005) e Meskendahl (2010) corroboram essa visão ao estabelecerem o gerenciamento de portfólio como um meio de atravessar o abismo existente entre a estratégia organizacional e a gestão de projetos nas organizações.

3.3 Gestão de portfólios: alinhamento à estratégia e tomada de decisão

Um portfólio é uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos que são agrupados em conjunto para facilitar a gestão eficaz, de modo a cumprir estratégias do negócio. Os projetos e programas (denominados “componentes”) do portfólio podem ser mutuamente independentes ou diretamente relacionados (PMI, 2006). A Figura 4 ilustra os relacionamentos entre os diversos componentes de um portfólio. Frequentemente esses componentes competem por uma quantidade de recursos (físicos, financeiros e humanos) disponíveis ao patrocinador, que normalmente são insuficientes

para executar todas as demandas existentes na organização (ARCHER; GHASEMZADEH 1999). Kerzner define a gestão de portfólio como um processo de tomada de decisões que busca o melhor para a organização como um todo, ressaltando que essas decisões não são tomadas no vácuo. Elas geralmente estão relacionadas a outros projetos e diversos fatores, tais como reservas financeiras disponíveis e a alocação de recursos (KERZNER, 2001).

Figura 4 - Exemplo de relacionamento entre elementos de um portfólio



Fonte: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. PMI. A **Guide to Project Management Body of Knowledge** - PMBoK. 4. ed. Newton Square, Pennsylvania: 2008.

O gerenciamento de portfólio de projetos tem foco estratégico, preocupando-se com a efetividade dos resultados da carteira de projetos da organização como um todo. O objetivo do processo de gerenciamento do portfólio é assegurar que os projetos que compõem a carteira estejam alinhados à estratégia organizacional, ou seja, buscar garantir o alcance dos objetivos estratégicos propostos pela alta administração da organização.

No passado, a diferença entre esses dois mundos (projetos e estratégia) era muito aparente (LEVINE, 2005). O mundo dos projetos buscava a excelência no desempenho de cada projeto, quase totalmente alheio às estratégias organizacionais e sem se

preocupar se os projetos ora em curso estavam alinhados a tais estratégias. Assim, a gestão de um portfólio envolve as atividades de identificação, priorização, autorização, monitoração e controle de projetos, programas e outros trabalhos, visando assegurar que os investimentos alcancem os objetivos estratégicos definidos pela organização.

A importância do portfólio deriva do fato de ele refletir os principais investimentos feitos ou planejados por uma organização, os quais estão alinhados à sua estratégia organizacional. Cabe à gestão de portfólio identificar as prioridades, tomar decisões de investimento e alocar os recursos de forma alinhada à diretriz estratégica. Ademais, se um componente do portfólio não está alinhado aos objetivos estratégicos, a organização deve se questionar por que aquele trabalho está sendo realizado e tomar as providências para corrigir essa distorção.

Apesar da complementaridade e íntima relação existente entre gestão de projetos e portfólio, identifica-se um erro conceitual muito comum e registrada na literatura no tocante à associação do gerenciamento de portfólio de projetos como uma mera extensão do gerenciamento de projetos. Ambas as funções, apesar de fortemente integradas, têm propósitos distintos. O principal erro é pensar que o gerenciamento de portfólio corresponde fundamentalmente ao gerenciamento de múltiplos projetos (ARCHIBALD, 2008; LEVINE, 2005). O quadro 3 retrata as principais diferenças:

Quadro 3 - Sumário comparativo entre gerenciamento de portfólio de projetos e o gerenciamento de múltiplos projetos

	Gerenciamento de portfólio de projetos	Gerenciamento de múltiplos projetos
Objetivo	Seleção e priorização de projetos	Alocação de recursos
Foco	Estratégico	Tático
Ênfase do planejamento	Longo e médio prazo (anual/ quadrimestral)	Curto prazo (dia-a-dia)
Responsabilidade	Alta Administração	Gestores de Projeto/Recursos

Fonte: Adaptado de Dye e Pennypacker (2000).

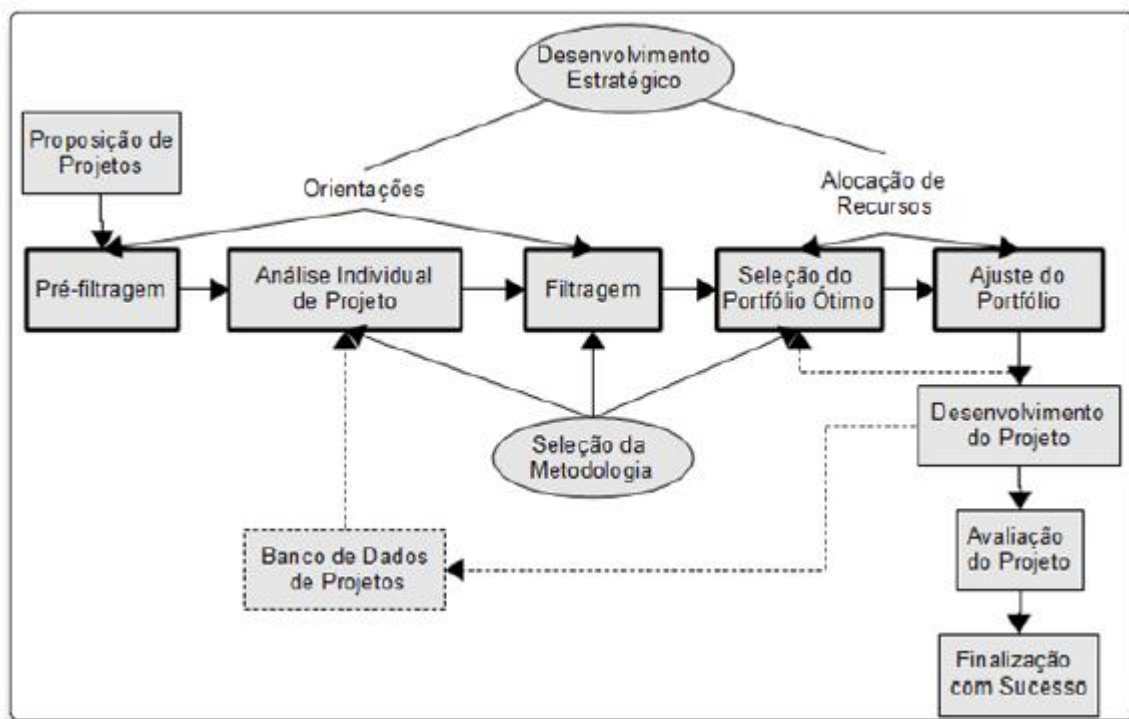
Os projetos são normalmente utilizados pelas organizações como um meio para atingir os seus objetivos estratégicos. Esses projetos normalmente advêm das mais diversas fontes. Demanda de mercado, necessidade organizacional, solicitação de cliente, avanço tecnológico e requisito legal podem ser citados como típicas fontes de projetos (PMI, 2004). No entanto, como saber qual conjunto de projetos pode trazer mais valor agregado à organização e de fato facilitar a realização dos objetivos estratégicos?

Segundo Archer e Ghasemzadeh (1999), o processo de seleção de projetos na gestão de portfólio é de suma importância. Há muitas técnicas disponíveis para auxiliar nesse processo, mas não existe um processo integrado para a sua execução. O proposto por Archer e Ghasemzadeh (1999) simplifica a seleção de projetos em um portfólio a partir do desenvolvimento de uma estrutura que separa o trabalho em fases distintas.

Cada fase é responsável por um objetivo particular e cria insumos para a próxima etapa. O processo também permite que os usuários sejam livres para escolherem as técnicas mais adequadas para cada fase ou, em alguns casos, omitir ou até mesmo modificar uma fase com o intuito de simplificar e agilizar o processo.

O processo integrado de seleção de projetos, como visualizado na Figura 5, mostra as principais etapas representadas pelas caixas delineadas por linhas escuras. Já as figuras ovais representam as atividades que antecedem a execução do processo, que conta também com as atividades representadas pelas caixas delineadas por linhas claras, as quais fornecem informações de entrada e recebem informações de saída produzidas no processo de seleção.

Figura 5 - Processo integrado de seleção de projetos



Fonte: ARCHER, N.; GHASEMZADEH, F. An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, v. 17, n. 4, p. 207-216, 1999.

Após a aprovação do portfólio pela alta administração, torna-se responsabilidade dos gerentes dos projetos que compõem o portfólio assumir o controle sobre seu componente e aplicar as ferramentas e melhores práticas gerenciais para garantir que o trabalho seja feito de forma efetiva. Assim, como já abordado, o gerenciamento de projetos é responsável por medir e controlar cada projeto em relação a todas as suas dimensões (prazo, recursos, orçamento e qualidade). Nesse contexto, o gerenciamento do projeto irá promover, com base na comparação entre o previsto e o realizado, eventuais desvios e consequentes ações corretivas a serem realizadas.

Tal análise, no âmbito de cada projeto, é reportada para a estrutura responsável pelo gerenciamento de portfólio e irá consolidar as informações de todos os projetos da carteira, de maneira a monitorar o portfólio como um todo, estabelecer critérios de atuação, reportar à alta administração e às partes interessadas a visão geral e os principais desvios do portfólio com o objetivo de tomar medidas corretivas ou revisar o

mesmo, caso necessário. A Figura 6 representa a rede de relacionamentos estabelecidos entre estratégia organizacional, gestão de portfólios e projetos.

Figura 6 - Contexto organizacional do gerenciamento de portfólio de projetos



Fonte: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. PMI. **A Guide to Project Management Body of Knowledge** - PMBoK. 4. ed. Newton Square, Pennsylvania: 2008.

Archibald (2008) e Levine (2005) preconizam que, para implementar um gerenciamento de portfólio efetivo nas organizações, devido ao seu caráter mais estratégico e transversal, é essencial o envolvimento dos principais atores da organização. Sobretudo, é fundamental que haja um trabalho de cooperação forte e integrado entre as equipes responsáveis pelos processos de gestão da estratégia e pelo processo de gerenciamento dos projetos da organização.

O gerenciamento de portfólio, segundo Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2000), é um dos desafios mais críticos e vitais para as organizações na atualidade. As organizações que vêm apresentando melhor desempenho tendem a atribuir mais importância ao gerenciamento de portfólio quando comparadas a organizações de desempenho inferior. Assim, a relevância do gerenciamento de portfólios é observada a partir da derivação de seus três objetivos principais, como se segue:

- a) Alcançar o equilíbrio entre os projetos da carteira a partir da escolha com base em alguns parâmetros como, por exemplo, entre projetos de alto e baixo risco, curto e longo prazo, ações transformadoras e incrementais, de forma consistente com os objetivos a serem alcançados pela organização;
- b) como um desdobramento do item anterior, assegurar alinhamento com a estratégia corporativa. Para isso, todos os projetos precisam estar em consonância com a estratégia e, buscando atingir um ou mais objetivos estratégicos e a alocação de recursos, deve espelhar exatamente as prioridades estratégicas do negócio de modo a garantir que as despesas por critério estratégico e por tipo de projeto estejam alinhadas à estratégia;
- c) balancear os recursos por meio da escolha do número correto de projetos em função da limitação de recursos disponíveis. Muitas organizações têm muito mais projetos em andamento que sua capacidade de execução e isso implica resultados ruins como baixa qualidade, projetos com performance abaixo do esperado e atrasos recorrentes. O gerenciamento de portfólio busca assegurar que a organização apenas se comprometa com iniciativas que ela será capaz de concluir com os recursos de que dispõe.

Dessa maneira, Kerzner (2001) define a gestão de portfólio como um processo de tomada de decisões que busca o melhor para a organização como um todo, ressaltando que essas decisões não são tomadas no vácuo. A decisão geralmente está relacionada a outros projetos e diversos fatores, tais como disponibilidade financeira e alocação de recursos. Cabe ainda salientar o papel do gerenciamento de portfólio no sentido de melhor comunicar as prioridades na organização em todos os níveis e garantir alinhamento ao definir uma lista de componentes que devem ser os principais objetivos a serem perseguidos por todos, cada um contribuindo de acordo com seu campo de atuação.

Diante do exposto, como as organizações podem definir qual a melhor combinação de projetos para seu portfólio e ainda alinhá-los às suas estratégias de negócio? A questão reflete uma necessidade crítica que está presente tanto no setor

privado quanto público. Fazer com que o portfólio de projetos reflita as estratégias organizacionais não é tarefa trivial, tendo em vista que envolve a análise de vários cenários, tais como necessidades do negócio, problemas corporativos, demandas dos clientes, objetivos estratégicos, entre outros, que na maioria dos casos são avaliados apenas com base no sentimento dos executivos e dos especialistas da organização. Possuir um processo decisório mais consciente e que não adote unicamente esse sentimento é a chave para resolver essa questão.

O processo decisório no gerenciamento de portfólio é caracterizado pela incerteza e dinamismo, em um cenário em constante mudança, associado a uma gama de objetivos derivados das diretrizes estratégicas, interdependência entre projetos e múltiplos atores envolvidos. As decisões sobre o portfólio abrangem ou muitas vezes se sobrepõem a uma série de processos decisórios da organização, incluindo revisões periódicas de toda a carteira de projetos, decisões pela continuidade ou descontinuidade de projetos individuais e desenvolvimento de novas estratégias para o negócio, alinhadas à alocação dos recursos de forma estratégica (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2001a).

Verifica-se a importância da gestão estratégica como fator preponderante para um alinhamento entre a eficiência operacional e o posicionamento estratégico. Ou seja, é por meio da implementação de ferramentas ligadas à gestão estratégica que a organização reúne condições para, primeiramente, delimitar seu foco de atuação com base na construção de planejamento estratégico e, posteriormente, dirigido por sua missão e visão de futuro, promover escolhas que materializem tais objetivos. A materialização é detectada de certa maneira pela elaboração de projetos e o sistemático acompanhamento e monitoramento desse rol de iniciativas, para que, em última instância, os resultados e objetivos organizacionais sejam alcançados.

4 O PLANEJAMENTO NO SETOR PÚBLICO

O presente capítulo tem como objetivo promover breve contextualização da forma de absorção das ferramentas de planejamento no setor público. Ademais, será feito um recorte do papel do planejamento na administração pública contemporânea a partir da década de 1930, no âmbito do Brasil. Por fim, serão assinalados os principais desafios verificados no processo de planejamento no Brasil com vistas a amadurecer e fortalecer a cultura de planejar na administração pública.

4.1 O planejamento público no Brasil

A análise da evolução do planejamento governamental no Brasil, de acordo com Rezende (2011), pode ser dividida em quatro fases: a primeira, orçamentária, de elaboração de diagnósticos e de estruturação das bases do chamado Estado Nacional Desenvolvimentista, nos anos 1930 e 1940; a segunda, desenvolvimentista, com a implantação de planos nacionais voltados para a industrialização e consolidação da infraestrutura; a terceira, com o objetivo de estabilização econômica, nos anos 1980 e início dos anos 1990; e a quarta, de retomada do planejamento, com os avanços metodológicos na elaboração do Plano Plurianual (PPA), a partir do final dos anos 1990.

As primeiras tentativas de formulação de um planejamento governamental no Brasil surgiram a partir do final dos anos 1930 com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) e com a elaboração, em 1939, do “Plano Especial” (Plano Especial de Obras Públicas e Aparelhamento da Defesa Nacional – 1939-1943). O Plano Especial era uma simples lista de despesas de capital e nenhum arranjo especial foi feito para a sua implantação. Em 1943, o DASP preparou o segundo plano quinquenal - Plano de Obras e Equipamentos (POE) - para ser implantado entre 1944-1948. O POE consistia, basicamente, na revisão e atualização do Plano Especial e da lista de obras e investimento de infraestrutura. A terceira tentativa de planejamento foi o Plano Salte (Saúde, Alimentação, Transporte e Energia), para ser implantado entre

1949 e 1953. Foi enviado ao Congresso em 1948 e aprovado em 1950 (para vigência em 1950-1954), mas acabou sendo abandonado. O plano era uma tentativa de coordenar os gastos públicos mediante um programa plurianual de investimentos; não se tratava, portanto, de um plano global de desenvolvimento.

Rezende (2011) acentua grande destaque dado ao processo de planejamento evidenciado a partir da década de 1970 com os governos militares. Ao tratar de tal período, o próprio autor o menciona como o auge do planejamento. As autoridades que comandavam a economia nesse período tinham consciência da necessidade de reforçar o arcabouço do planejamento e desenvolver estratégias de longo prazo para o desenvolvimento nacional. Assim, logo em seguida à tomada do poder pelos militares, o governo deu início a ampla mobilização de recursos técnicos para elaborar um plano de longo prazo para o desenvolvimento nacional. O plano decenal pode ser visto como a primeira experiência concreta de desenvolver uma visão estratégica dos interesses e das prioridades nacionais e expor medidas necessárias para fazer que eles fossem respeitados. Tal plano continha propostas detalhadas para os primeiros quatro anos que abrangia (1967-1971) e indicações mais gerais para o período seguinte.

Em 1972 o Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) iniciou uma série de planos de governo feitos em obediência ao estabelecido no Ato Complementar n° 43/1969, que obrigava à elaboração de Planos Nacionais de Desenvolvimento de duração igual ao mandato do Presidente da República. Esses planos deveriam ser submetidos à aprovação do Congresso Nacional no primeiro ano de cada administração e serem complementados por Orçamentos Plurianuais de Investimento (OPIs) para os três anos seguintes do respectivo mandato. Assim, o sistema de planejamento em vigor, na década de 1970, alcançava todas as dimensões relevantes de ação governamental. A existência em cada Ministério de um órgão setorial de planejamento e orçamento, composto por uma equipe técnica qualificada, encarregava-se de manter a articulação dos componentes desse sistema. Contudo, na década de 1980, o funcionamento do sistema de planejamento sofreu duros golpes. A segunda crise do petróleo e o esgotamento das possibilidades de o Estado sustentar o ritmo de investimentos

registrado no período anterior, em face do agravamento dos desequilíbrios externos e internos, associado ao enfraquecimento do Poder Executivo durante o período de transição da democracia, contribuíram para reduzir sua capacidade de articulação das decisões governamentais.

Na segunda metade da década de 1980, a insatisfação com a situação a que havia chegado o planejamento governamental no Brasil deu origem a alguns seminários que buscavam discutir as causas da crise em que o planejamento se encontrava e explorar sugestões para a sua recuperação. Ressalta-se que o sucessivo fracasso dos programas de estabilização aplicado no governo Sarney “azedou” a situação reinante e abriu espaço para aventuras que, em vez de reconstruir, desconstruíram o que ainda restava do sistema de planejamento gradativamente implantado nas décadas anteriores. (REZENDE, 2011)

A Constituição Federal de 1988 criou um novo sistema de planejamento público, ancorado no advento do PPA⁶ e na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)⁷. O instrumento da LDO, sem similar no passado, e a incorporação do planejamento no capítulo de finanças são as grandes inovações no que se refere ao gasto público. Com o advento da Carta Magna ficam estabelecidos os principais instrumentos do sistema de planejamento e orçamento da administração pública, quais sejam o PPA, a LDO e a Lei de Orçamento Anual (LOA). Segundo a Constituição, o PPA estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública federal, constituindo-se, portanto, no principal instrumento de planejamento de médio prazo para a promoção do desenvolvimento. O PPA foi concebido para ser o elemento central

⁶ É um plano de médio prazo a partir do qual se procura ordenar as ações do governo que levem a atingir as metas e objetivos fixados para o período de quatro anos, tanto no governo federal como nos governos estaduais e municipais. Nenhum investimento cuja execução ultrapasse um exercício financeiro pode ser iniciado sem prévia inclusão no Plano Plurianual, sob pena de crime de responsabilidade (disponível em: <http://www.esaf.fazenda.gov.br> acessado em 02/02/2013)

⁷ A LDO norteia a elaboração do orçamento de forma a adequar às diretrizes e objetivos estabelecidos no Plano Plurianual, restrito ao ano a que se refere. Define as metas em termos de programas. A LDO estabelece parâmetros para a aplicação do recurso orçamentário anual, a partir do PPA, para garantir o objetivo-fim, sem prejudicar o controle do Tesouro Nacional (disponível em: <http://www.esaf.fazenda.gov.br>).

do novo sistema de planejamento, orientando os orçamentos anuais, por meio da LDO. Assim, a tríade PPA/LDO/LOA forma a base de um sistema integrado de planejamento e orçamento. (REZENDE, 2011)

No curto e conturbado mandato de Fernando Collor verificou-se a adoção de uma medida de grande impacto na mídia, mas de resultados desastrosos para a administração pública: a redução do número de ministérios; a extinção das autarquias e empresas públicas; o início de um processo de privatização de estatais federais; o aviltamento dos salários dos servidores associado ao corte de alguns benefícios herdados da época da fundação de Brasília. Nesse cenário, o número de ministros foi reduzido, o que vendia à sociedade a imagem de austeridade prometida, mas a administração pública não encolhia, e sim perdia qualidade. As fusões ministeriais trouxeram prejuízos para todas as atividades que até então viviam em universos distintos. Tal mudança marcou o início do processo de esvaziamento dos órgãos setoriais de planejamento, cuja importância para o desempenho do planejamento governamental, na década de 70, foi olvidado. Como marco do descaso do governo Collor no tocante ao planejamento governamental, apurou-se a falta de compromisso com a tarefa de elaboração do PPA, passando a ser cumprido apenas como formalidade a preceitos estabelecidos na Constituição Federal de 1988. Ademais, destaca-se o desmonte do orçamento que abriu espaço para a captura do controle sobre o processo de elaboração e aprovação do orçamento por políticos que há algum tempo dominavam a Comissão de Orçamento do Congresso. (REZENDE, 2011)

De acordo com Pares e Valle (2006), a retomada do planejamento governamental vem ocorrendo de forma gradativa, em razão do desmonte das estruturas do Estado, da perda de quadros técnicos das áreas de planejamento governamental nos anos 1980 e 1990, do processo lento de construção de consensos sobre o papel do Estado e da definição de uma metodologia de planejamento que amplie a democratização deste e atenda aos anseios da sociedade. O modelo de planejamento adotado a partir do PPA 2000 propõe avanços metodológicos fundamentais: vincular plano, orçamento e gestão, construir o plano a partir da categoria programas, estruturar

programas a partir da análise de problemas, produtos e foco nos resultados, estimular criatividade dos gerentes e promover capacitação permanente do núcleo estratégico.

O governo Fernando Henrique Cardoso (FHC) abriu expectativas ao reflorescimento do planejamento governamental. O sucesso alcançado pelo plano Real no que toca à inflação é amplamente reconhecido, mas a sequência de eventos que a ele se sucederam deixou claro que a recuperação do planejamento não dependia apenas da estabilidade da moeda. Nesse sentido, o Ministério do Planejamento deixou de lado as intenções e recomendações do PPA em face da tarefa de eleição de projetos prioritários e de busca para assegurar os recursos necessários para a sua implementação. Assim, a visão estratégica se perde e é o plano que se ajusta ao orçamento em vez do que seria de se esperar. (REZENDE, 2011)

No governo Lula, apesar de grande mobilização de esforços para elaborar dois PPAs de sua gestão, que se esmeraram em propor um novo modelo de desenvolvimento comprometido com a questão social, tais planos continuaram carecendo de condições concretas para serem efetivamente implementados. Há que se ressaltar, porém, que nesse período a política de recuperação de salários dos servidores públicos e a ampliação dos concursos públicos para as carreiras de Estado também contribuíram positivamente para melhorar as condições de operação da máquina pública. (REZENDE, 2011)

4.2 Os desafios para a retomada do planejamento no Brasil

Diante do contexto histórico, Rezende (2011) acusa a necessidade de um novo estilo de planejamento com vistas a alcançar um projeto nacional de desenvolvimento construído mediante ampla discussão com a sociedade, no qual o papel do Estado na execução desse projeto esteja claramente definido e a cooperação dos entes federados na sua implementação esteja devidamente contemplada e que dele façam parte mudanças que concorram para a eficiência da gestão pública. Do modelo do passado é importante recuperar a necessidade de o planejamento estar apoiado em amplo diagnóstico da

realidade socioeconômica do país e que desse diagnóstico derivem as estratégias e prioridades a serem contempladas no plano. Para tal, torna-se extremamente importante que o comando sobre a implementação do plano esteja sob as ordens diretas do primeiro mandatário do país e concentrado em um órgão central de planejamento e orçamento dotado de condições efetivas para exercê-lo.

No tocante à participação da sociedade na construção de um projeto de desenvolvimento nacional, ela deve ser consolidada por intermédio de órgãos que a representam na vida política nacional, isto é, o Congresso Nacional. Daí a obrigatoriedade de submissão do plano ao Congresso. Dessa forma, um atributo fundamental para a recuperação da credibilidade do planejamento em uma sociedade democrática é a transparência que o planejamento e, principalmente, a execução do plano precisam exhibir. Assim, constata-se o desafio maior, que consiste no fortalecimento, por um lado, da incorporação de atores sociais na formulação e implementação das políticas públicas e, por outro, da incorporação das equipes responsáveis pela ação de governo nos processos decisórios, ambos os princípios básicos da gestão por resultados. Nesse sentido, o conceito de participação com a finalidade de responsabilizar as equipes da administração pública com metas e objetivos de governo é indicado como pressuposto à execução em um processo de planejamento, a fim de assegurar o foco no resultado. Dessa forma, verifica-se que os rumos para um modelo de planejamento mais efetivo está fundamentado em dimensões relacionadas à descentralização, participação e pactuação com as equipes na formulação, no monitoramento, na avaliação e na revisão das políticas públicas. (REZENDE, 2011)

Em suma, as condições basilares para o soerguimento de um processo de planejamento governamental eficiente e eficaz passam obrigatoriamente pela instituição de um sistema eficiente de coordenação, execução, acompanhamento e avaliação dos programas e projetos contemplados no plano sob liderança e supervisão direta da alta gerência. Assim, a reconstrução do planejamento deve ter em conta três pilares: visão estratégica, capacidade de gestão e sistema eficiente de coordenação. Para o alcance de tais objetivos, Rezende (2011) acredita que é necessária uma revisão do conteúdo do

PPA e sua influência no orçamento, com vistas a implementar um orçamento de resultados. E também a recomposição de um órgão central de planejamento e orçamento bem como a instituição de órgãos setoriais, acompanhadas por amplo programa de capacitação dos servidores envolvidos no processo.

O processo de planejamento democrático só se completa na ação concreta e integral, no momento em que os sistemas de gestão devem passar por mudanças necessárias com o objetivo de abrigar e desenvolver os novos paradigmas do planejamento (MATUS, 1997). Assim, um sistema de gestão começa pela direção estratégica, que se apoia em um triângulo formado por: configuração da agenda dos dirigentes; sistema de cobrança e prestação de contas por desempenho; sistema de gerência por operações. Mediante esse tripé, o autor chama a atenção para o sistema de cobrança, sendo, sob seu ponto de vista, condição essencial para o sucesso da implementação de um processo de planejamento na gestão pública.

[...] é isso que define se a organização participa de um jogo macro-organizacional de alta ou de baixa responsabilidade [...] se o sistema organizacional é de baixa responsabilidade, toda a gestão é medíocre e tende a permanecer em equilíbrio ultraestável nesse nível de mediocridade. Isto é, se não há sistematicidade na cobrança de empenho (dos quadros e das instituições), então a agenda é tomada por casos de urgência e improvisação, a gerência não terá recursos para vencer a força da rotina, os sistemas que visem a elevar a qualidade da gestão serão rejeitados (MATUS, 1997, p. 318).

Marini e Martins (2004) destacam que a nova administração para o desenvolvimento requer a reinvenção do planejamento governamental, que passa necessariamente pelo seu alinhamento com o contexto, para que seja pensado como processo de construção do futuro, que tem um lado técnico e outro político. O novo planejamento, em sociedades democráticas e em ambientes complexos, não pode ser apenas tecnocrático, deve considerar as várias dimensões e interesses, além de ser um “planejamento intensivo em gestão”. Assim, essa nova concepção de planejamento deve buscar a viabilidade política do plano e avaliar a posição dos atores envolvidos na situação problemática considerada; ao mesmo tempo, deve ter perspectiva estratégica e

pautar-se pelas demandas da sociedade. Portanto, o planejamento deve se pautar por elementos de cunho participativo e que propicie uma mais interação com a sociedade. Ademais, importante fator no processo passa pela mobilização de ampla parceria com os atores interessados, ou seja, não é apenas o Estado que financia e implanta o plano.

Na avaliação de Pares e Valle (2006), o novo planejamento deve inserir-se no panorama de modernização do Estado, conforme as quatro características a seguir:

- a) O Estado democrático – orientado ao cidadão e a resultados na sociedade, com transparência, controle social e corresponsabilidades entre o Estado e a sociedade. Um modelo de administração pública que se ajusta permanentemente e oferece mais serviços e de melhor qualidade;
- b) O Estado contratual – que faz cada vez mais com os “outros” (terceirização, concessões de serviços públicos, descentralização com as administrações locais, trabalho voluntário, organizações não governamentais - ONGs, organizações do setor privado sem fins lucrativos, parcerias público-privadas);
- c) O Estado do compromisso – orientado por resultados, valoriza a participação, a descentralização, a transversalidade e a coordenação, opera com múltiplas organizações que se integram – de cultura e objetivos muito distintos – e caracteriza-se pela multissetorialidade, pela gestão em rede e pelo princípio da responsabilidade;
- d) O Estado síntese – que busca encontrar uma solução síntese entre os diversos interesses, é intensivo em negociação, escuta os cidadãos, associa a democracia representativa à democracia participativa e abre mão da sua autoridade, mas não se subordina à opinião do público.

Nesse mister, recorre-se ao teórico americano do planejamento, John Friedmann (1988), que apregoa a seguinte ideia acerca dos rumos do planejamento na gestão pública contemporânea:

[...] acredito que a principal tarefa do planejamento na América Latina de hoje em dia seja criar as condições de uma democracia efetiva, isto é, fortes instituições representativas, delegação coletiva do poder para os cidadãos comuns em suas comunidades, movimentos sociais de massa e partidos políticos. Parece inevitável uma transformação exaustiva das instituições políticas, de maneira a orientá-las para um sistema aberto, participativo e justo, preparado para se lançar em grandes experimentações sociais.

O presente capítulo teve como objetivo promover uma contextualização a partir de breve histórico do planejamento governamental nas últimas décadas na administração pública brasileira. Tal fato decorre, tendo em vista que a presente dissertação se trata de uma análise de modelo implementado na gestão pública. Portanto, faz-se necessário, focalizar os movimentos ligados ao planejamento na esfera pública, pois, assim, tem-se a possibilidade de absorver com mais detalhes as peculiaridades identificadas no setor público. Tal propósito constitui-se em elemento importante para subsidiar as análises e compreensão do processo analisado.

5 METODOLOGIA

Método: originada do grego, esta palavra significa caminho para o resultado, isto é, sequência de ações necessárias para se alcançar o objetivo pretendido. Aquilo que você sabe que deve cumprir para que o seu propósito seja atingido e o que ordinariamente chamamos de o jeito certo de fazer as coisas.

Wellington Moreira

O presente capítulo tem como premissa básica sistematizar e organizar como foi realizado o estudo acerca da SEF/MG para selecionar suas ações prioritárias bem como o monitoramento de projetos. Nessa esfera, deve-se realçar a importância da metodologia a ser empregada para certificar-se de que existe coerência entre a natureza do objeto de estudo, o tipo de investigação e as técnicas utilizadas no processo investigativo (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998).

Assim, neste capítulo pretende-se caracterizar o método de pesquisa adotado ao longo do trabalho com o objetivo de delimitar o escopo da pesquisa bem como as formas de coleta e análise de dados.

5.1 Tipo de estudo e método de pesquisa

No intuito de se alcançar os objetivos estabelecidos no presente trabalho, a pesquisa baliza-se em aspectos descritivos, na qual é observado, registrado, classificado, interpretado e analisado o material disponível na Secretaria de Estado de Fazenda do Estado de Minas Gerais, bem como a prospecção bibliográfica refere-se à problemática em questão. Trata-se de uma pesquisa qualitativa. Para Godoy (1995), tal natureza de estudo tem como perspectiva a busca pela compreensão de determinado fenômeno no contexto em que esse ocorre, devendo ser analisado em uma perspectiva integrada.

A priori, o trabalho busca a literatura que trata sobre gestão estratégica, planejamento estratégico e tomada de decisão, formando, dessa maneira, o tripé de sustentação para a análise do modelo adotado pela SEF/MG.

Em seguida, são apresentados no estudo de caso do Planejamento Estratégico da SEF/MG a arquitetura, estrutura, rotinas e procedimentos relativos ao modelo de “Governança por Comitês”. Ademais, são detalhadas as tarefas, bem como todo o mapeamento informacional presente no processo alvo de análises, principalmente no que se refere ao acompanhamento dos projetos tidos como prioritários a partir das decisões tomadas na “governança por comitês”. A pesquisa documental na SEF/MG baseou-se em atas produzidas pelos comitês, instrumentos normativos da organização e relatórios obtidos da ferramenta de TI para acompanhamento do portfólio estratégico da instituição. Para o estudo, foram reunidas 36 atas de reuniões, duas ordens de serviço e 15 *templates* de relatórios obtidos a partir do acompanhamento das estratégias prioritárias selecionadas pela alta gerência.

A exploração documental, ferramenta considerada importante, é importante fonte de dados. Godoy (1995b, p. 21) explicita que a pesquisa documental é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar. Pode oferecer base útil para outros tipos de estudos qualitativos e possibilita que a criatividade do pesquisador dirija a investigação por enfoques diferenciados. Para Bailey (1982), em várias situações de investigação a pesquisa documental se mostra pertinente e vantajosa. Os documentos constituem fonte não reativa, ou seja, as informações neles contidas permanecem as mesmas após longos períodos de tempo. Todavia, algumas dificuldades fazem parte das pesquisas de caráter documental. Muitos dos documentos utilizados não foram produzidos com o propósito de servirem como subsídio a pesquisas, possibilitando, assim, vários tipos de vieses. Ademais, nem sempre os documentos compõem amostras representativas do fenômeno em estudo.

Nesse âmbito, a intensiva prospecção de dados é justificada com base em Eisenhardt (1989), que trata que um dos pontos de sucesso para a natureza de pesquisa enquadrada como estudo de caso está relacionado à utilização, pelo pesquisador, de várias fontes e técnicas de coleta de dados.

Verifica-se, portanto, tratar-se de estudo cujos parâmetros metodológicos perpassam por uma pesquisa qualitativa, descritiva e com caráter de estudo de caso. O propósito fundamental do estudo de caso (como tipo de pesquisa) é analisar intensivamente uma dada unidade organizacional. Segundo Yin (2005), o expediente de estudo de casos é uma forma de se fazer pesquisa empírica, que investiga fenômenos contemporâneos em seu cenário de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas e se utilizam múltiplas fontes de evidência. O estudo de caso tem sido, então, uma alternativa quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e por que” certos fenômenos ocorrem, principalmente quando estes são eventos atuais, que podem ser analisados em alguma situação de vida real. O emprego dessa técnica pressupõe análise aprofundada de uma unidade social, isto é, um estudo intensivo de determinado objeto, podendo ser uma organização, situação ou sujeito. Por ser um estudo intenso e exaustivo, sua compreensão requer coleta de dados detalhada e em profundidade, permitindo ao pesquisador adquirir amplo e detalhado conhecimento do objeto de pesquisa (GODOY, 1995; YIN, 2005). Segundo Lüdke e André (1986, p. 17), o estudo de caso deve ser aplicado quando o pesquisador tiver o interesse em pesquisar uma situação singular, particular.

Para propiciar uma análise descritiva do processo analisado, foi utilizado o expediente de observação não participante, na qual houve a participação do pesquisador em todas as reuniões ocorridas como observador do processo no período de abril de 2011 a dezembro de 2012. Ademais, destaca-se a realização de entrevistas semiestruturadas com atores envolvidos no processo com o objetivo de facilitar a análise do modelo utilizado pela SEF/MG e seus benefícios alcançados quanto à realização e efetivação das prioridades institucionais eleitas. Conforme Bryman (1992),

as entrevistas semiestruturadas caracterizam-se pela elaboração prévia de perguntas por parte do pesquisador, feitas a participantes pré-selecionados, para identificar sua percepção sobre o tema em estudo. Caso temas interessantes surjam das respostas dos entrevistados, é possível que ocorram mudanças com o objetivo de capturar a versão dos entrevistados sobre os fatos abordados. A vantagem da entrevista semiestruturada é que o uso de um roteiro-padrão aumenta a comparabilidade dos dados e a estruturação das respostas. Além disso, as entrevistas permitem que se obtenham informações relevantes relacionadas ao problema investigado e que podem ser utilizadas para complementar a análise quantitativa (RICHARDSON, 1999).

Dessa maneira, foram entrevistadas nove pessoas - todos representantes do Comitê de Governança e um representante de cada Comitê Temático, distribuídos conforme quadro abaixo

Quadro IV – Relação dos entrevistados e respectivo comitê de atuação

Entrevistado	Comitê em que participa
Entrevistado 1	Comitê Governança
Entrevistado 2	Comitê Governança
Entrevistado 3	Comitê Governança
Entrevistado 4	Comitê Pessoas
Entrevistado 5	Comitê Desempenho
Entrevistado 6	Comitê Governança
Entrevistado 7	Comitê Prioridades
Entrevistado 8	Comitê Governança
Entrevistado 9	Comitê Governança

Fonte: elaboração própria

Todavia, o presente estudo possui alguns limites. Nesse sentido, observa-se que o estudo de caso não apresenta quaisquer referências comparativas a modelos de outras organizações públicas (YIN, 2005). Ademais, não foram analisados os reflexos do modelo de “Governança por Comitês” nos níveis tático e operacional, tampouco foram ouvidos outros *stakeholders* da área de influência da SEF/MG. Em contrapartida, destaca-se recentidade da análise, por se tratar de processo extremamente novo e carente de maiores estudos e observações quanto aos seus resultados e impactos.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS : a experiência do planejamento na SEF/MG

“Boa sorte é o que acontece quando a oportunidade encontra o planejamento”.

Thomas Edison.

Para melhor compreensão do atual estágio de maturação da gestão estratégica na SEF/MG, torna-se importante promover breve contextualização do momento vivido pelo estado de Minas Gerais a partir de 2003 com o seu movimento de reforma administrativa. Em seguida, se descreve o caminho traçado pela SEF/MG nesse mesmo período.

6.1 O Contexto da Estratégia

Com a implantação do Choque de Gestão em 2003, deu-se o início ao processo de planejamento estratégico do estado, com a formulação do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), cujo objetivo foi manter equilíbrio das contas e promover a gestão e o efetivo controle dos gastos para viabilizar a execução financeira das políticas públicas em benefício da sociedade. O Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) é uma das quatro peças do planejamento estratégico e orçamentário do estado, além do PMDI, da LDO e da LOA. Juntas, elas dão ao governo uma estrutura de planejamento de longo, médio e curto prazo, como determina a Constituição. O PPAG tem horizonte de quatro anos e eficácia dependente do orçamento anual. É ele que dá visibilidade às políticas que o governo se compromete a implantar, estabelecendo metas e estratégias gerenciais e de captação de recursos.

A partir de 2007, o governo mineiro adotou um novo programa de gestão - “Estado para Resultados” -, que ficou conhecido como o Segundo Choque de Gestão, mediante o qual se estabeleceram políticas públicas voltadas para a melhoria dos indicadores sociais, a redução das desigualdades regionais e o desenvolvimento

socioeconômico do estado. Conjugadas a isso, foram mantidas as ações direcionadas para a eficiência nos gastos públicos e a manutenção do equilíbrio e da responsabilidade fiscal.

Nas áreas de resultados estão concentrados os melhores esforços e recursos, visando às transformações e melhorias desejadas. Elas representam os grandes desafios a serem superados nos diversos campos de atuação do estado. Elas foram organizadas e interligadas com as estratégias governamentais e com a visão de futuro de longo prazo de Minas Gerais: “Tornar Minas o melhor lugar para se viver”.

A Figura 7 é uma representação gráfica do mapa estratégico do “Estado para Resultados”, em que cada área de resultados se tornou alvo de um grupo de projetos estruturadores.

Dois instrumentos importantes para o alinhamento das ações de governo foram os Cadernos de Desafios e Prioridades, que detalham os objetivos, indicadores, metas e projetos para as Áreas de Resultados, e os Cadernos de Compromissos, que os desdobram para as diversas Secretarias.

Figura 7 - Mapa estratégico governo de Minas Gerais



Fonte: MINAS GERAIS. Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2007-2023. Belo Horizonte: SEPLAG, 2007.

Esses cadernos responsabilizam os Secretários de Estado pela gestão dos projetos e pelo alcance das metas que objetivam mudanças de interesse da sociedade. Por representarem os resultados finalísticos prioritários, essas metas são alvo de intenso acompanhamento por parte do governo. A finalidade da segunda geração do Choque de Gestão é produzir benefícios concretos para a sociedade, baseada no binômio: qualidade fiscal e gestão inovadora e eficiente.

Em 2011, a administração pública estadual promoveu a inserção de dois conceitos na estrutura de governança concebida, que podem ser entendidos como premissas para a atuação governamental: a gestão para a cidadania e o estado em rede. Enquanto o primeiro representa a incorporação da sociedade no processo de formulação e planejamento da execução de políticas públicas, o segundo indica que a condução desse e de qualquer outro processo do governo seja realizada de forma coletiva,

intersetorial. O governo adota o conceito de estado aberto e em rede, que atua com outras esferas da sociedade, sem perder a sua força de regular a organização social e as atividades econômicas. Um estado opera em parceria e incorpora como pilar a gestão para a cidadania, sem negligenciar o equilíbrio fiscal e a busca por mais produtividade e qualidade do gasto público, ambos visando à produção de mais e melhores resultados para a população. Os cidadãos, antes considerados apenas destinatários das políticas públicas implantadas pelo estado, agora passam a ocupar também a posição de protagonistas na priorização das estratégias governamentais.

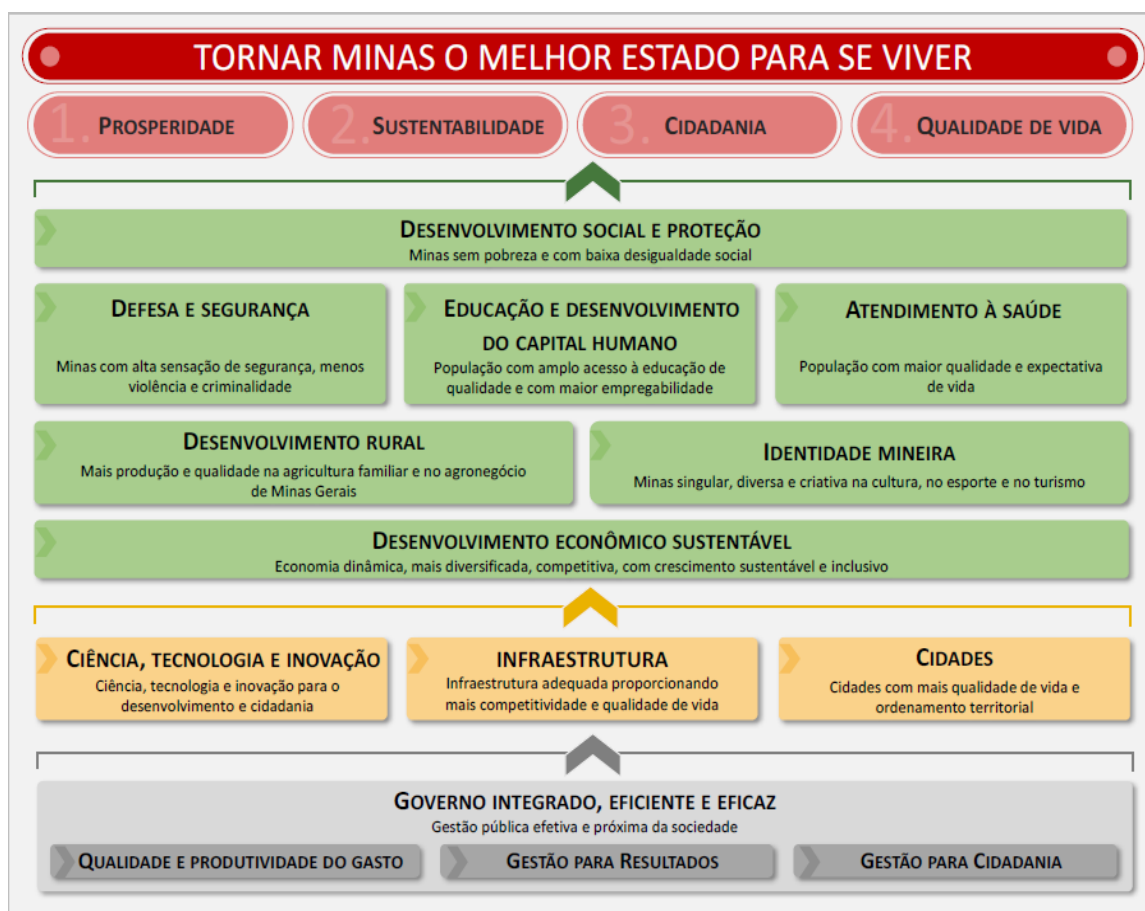
Com base no PMDI 2011-2030, verifica-se que a gestão para a cidadania incorpora como principal desafio para o governo de Minas Gerais a participação da sociedade civil organizada na priorização e acompanhamento da implantação da estratégia governamental. A implantação da gestão para a cidadania está ancorada em quatro princípios: transparência, prioridades claras, engajamento da sociedade civil e participação com qualidade.

É nessa direção que se organiza a estratégia de desenvolvimento para os próximos 20 anos, explicitada no PMDI 2011-2030, que estabelece 11 redes de desenvolvimento integrado (Fig. 8) - criadas com o objetivo de proporcionar um comportamento cooperativo e integrado entre agentes e instituições em torno de grandes escolhas para o futuro de Minas Gerais, de acordo com a capacidade de integração das ações de governo e de agregação de valor para a sociedade. Tais redes focalizam metas-síntese e as desdobram em objetivos, estratégias e indicadores com metas de desempenho para produzir e medir as transformações desejadas em cada uma delas.

Constata-se, assim, que o governo passou a priorizar projetos voltados para um resultado concreto para a sociedade, diretriz de governo baseada em rede integrada de desenvolvimento. As redes de desenvolvimento nas quais estão organizados os objetivos e estratégias buscam, portanto, integrar as ações do governo estadual nas diferentes áreas e, ao mesmo tempo, proporcionar comportamento cooperativo com os outros níveis de governo e outras instituições, públicas e privadas, para maior agregação

de valor para a sociedade mineira. Não se trata, portanto, de estruturas institucionais formais, mas sim de formas de organização e conjunção de esforços em torno de grandes escolhas e prioridades. O planejamento permanece como principal ferramenta de gestão dos recursos especialmente no âmbito de potenciais dificuldades financeiras.

Figura 8 - Redes de desenvolvimento integrado



Fonte: MINAS GERAIS. Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2011-2030. Belo Horizonte: SEPLAG, 2011.

Acompanhando a tendência de modernização da administração pública, em Minas Gerais, na gestão 2003/2006, conforme supracitado, foi implantado um modelo de reforma do estado, intitulado projeto “Choque de Gestão”, cujos objetivos principais foram: promover drástica redução das despesas, incentivar o crescimento da receita, reestruturar os processos administrativos e instituir o gerenciamento de projetos.

Com a adoção, pelo estado de Minas Gerais, de um modelo de administração gerencial calcado na gestão por resultados e no gerenciamento intensivo de projetos, os órgãos governamentais precisavam desenvolver estratégias para administrar recursos, identificar oportunidades, controlar riscos e gastos e apresentar resultados. Assim, em 2004, a SEF/MG deu início ao seu processo de planejamento estratégico, com a finalidade de otimizar o desenvolvimento dos seus trabalhos, 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. Nesse sentido, os primeiros passos foram dados em 2004, momento em que as estratégias foram reunidas e descritas em um plano estratégico que, por sua vez, foi concebido didaticamente a partir de uma análise de cenários, culminando com a elaboração de uma matriz capaz de evidenciar as ameaças e oportunidades, com base nos ambientes internos e externos da organização.

Observa-se, portanto, coerência entre o empirismo vivenciado no caso da SEF/MG e a forma recomendada. Pereira (2009) cita como condição essencial a construção desse planejamento estratégico, capaz de evidenciar a direção mais adequada à instituição para o alcance de seus resultados, conforme preconiza Ansoff (1965). Nessa mesma linha cabe recorrer novamente a Beer e Eisenstat (2000), que identificaram em seus estudos, como um dos grandes problemas na implantação da estratégia, a falta de clareza nos objetivos mais importantes de determinada organização.

Em 2003 teve origem o primeiro desenho de plano estratégico da SEF/MG (Anexo A), destacado por um instrumento contendo os elementos a seguir:

- a) **Missão:** qual é nossa razão de ser da organização;
- b) **Visão:** aonde se quer chegar como instituição;
- c) **Valores:** quais são as premissas quanto às atitudes para alcançar a visão;
- d) **Estratégia** - como se faz para alcançar a visão.

De acordo com o documento consultado, o planejamento estratégico da SEF/MG enquadrava-se como um processo dinâmico que vem sendo reposicionado para atender

às mudanças dos ambientes externo e interno à organização e ocorre em consonância com o PMDI, com os programas do PPAG e com o orçamento anual.

No início de 2007, tendo em vista o programa de governo “O Estado para Resultados”, também denominado de “O Segundo Choque de Gestão”, que estabeleceu outros objetivos e novas metas a serem cumpridos pelos órgãos de governo, a Secretaria contratou uma consultoria para definição de nova metodologia de gestão de projetos. Desse modo, foi desenvolvida uma planilha para contemplar objetivos e metas dos projetos estratégicos das unidades.

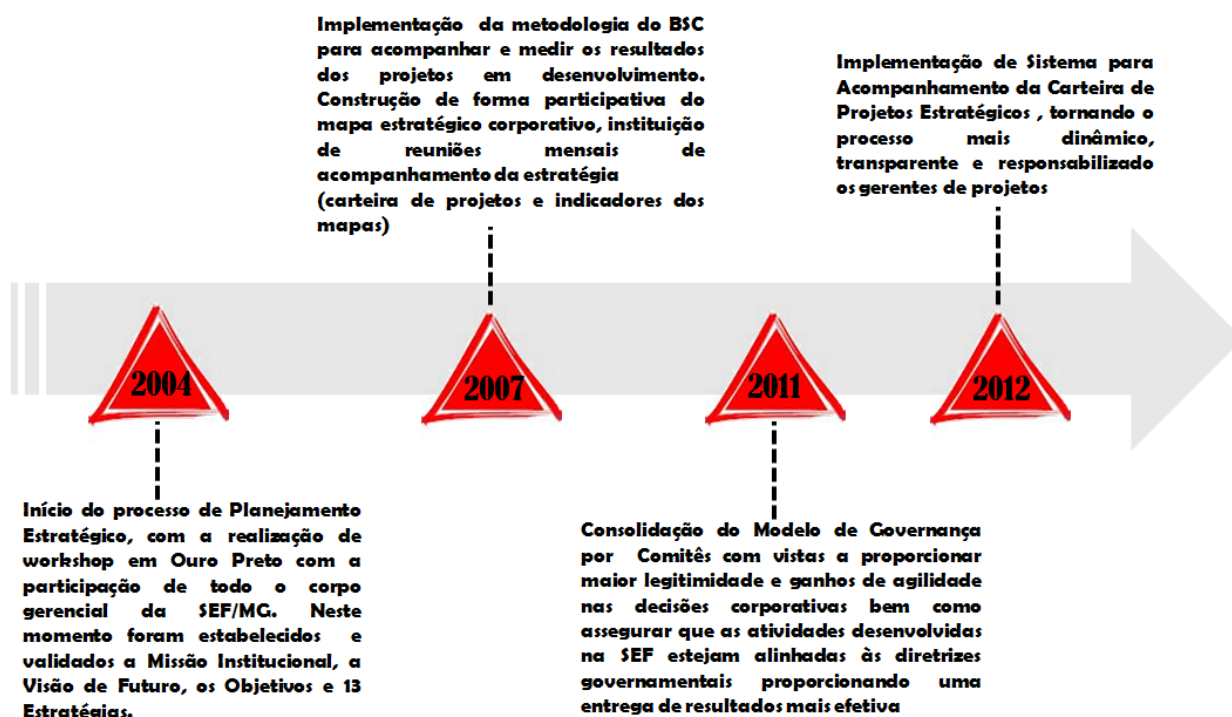
Como forma de buscar ganhos incrementais, a lógica de planejamento estratégico até então consolidada, principalmente no intuito de buscar uma sinergia entre planejamento e execução, em 2007 a SEF/MG deu início à implantação da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC). Tal avanço na escala de maturidade da implantação de uma gestão estratégica pode ser observado nos estudos de Kaplan e Norton (2009). Esses autores defendem a relevância, além da definição da visão e missão institucional, da cobertura de uma importante lacuna para que a estratégia seja realmente executada. Esse *gap* deve ser preenchido com base na definição dos objetivos estratégicos pretendidos pela organização e, finalmente, pela construção de um mapa estratégico capaz de retratar e mensurar o caminhar da organização em direção aos seus propósitos maiores.

Assim, a SEF/MG, como forma de acompanhar e medir os resultados dos projetos em desenvolvimento, optou pelo uso do sistema de gestão do BSC, por ser esta uma ferramenta que permite a gestão de indicadores quantitativos e qualitativos, orientados para a estratégia da organização. Ressalta-se, ainda, outro importante objetivo do BSC, qual seja o de servir como instrumento de alinhamento e comunicação em toda a organização.

Em 2011 iniciou-se um novo ciclo na gestão da SEF/MG, que propiciou modificações na estrutura. Destaca-se, entre as inovações, a criação das Assessorias de

Gestão Estratégica e Inovação (AGEI) na estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do estado de Minas Gerais. Às AGEIs foram dadas as diretrizes de assessorar o dirigente máximo dos órgãos da administração direta e indireta do governo de Minas Gerais na gestão estratégica setorial, com o objetivo de promover a excelência no alcance dos resultados, bem como implantar e conduzir a gestão estratégica daquele órgão. No intuito de assegurar o alinhamento da gestão estratégica às diretrizes governamentais, a SEF/MG definiu que as decisões estratégicas seriam tomadas com base em uma arquitetura de governança por comitês. Esse novo ciclo de avanços também ganhou respaldo na literatura, como, por exemplo, nos estudos de Machline (1977), que explicita que o processo de tomada de decisão é uma das funções mais relevantes do gestor, estando no mesmo patamar que outras atribuições como o planejamento, direção e controle.

Figura 9 – Linha do tempo: gestão estratégica na SEF/MG



Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Dessa maneira, de acordo com a Figura 9, apreende-se que, após a introdução de novos instrumentos de suporte à gestão estratégica da SEF/MG, desde a elaboração em 2004 do planejamento estratégico - ferramenta que trouxe o direcionamento estratégico da instituição (missão/visão) - e na implantação do BSC em 2007 - metodologia capaz de mensurar desempenho organizacional a partir de indicadores - o processo de tomada de decisão precisava buscar incrementos que possibilitassem ganhos na dinâmica estratégica.

Portanto, a consolidação dos conceitos de governança corporativa se deu com a criação das AGEIs e a estruturação de gerenciamento por comitês aliados. Em 2011, no bojo da diretriz de governo, as redes integradas de desenvolvimento foram algumas das principais alterações implantadas em 2011. Entretanto, a manutenção do equilíbrio das contas públicas se configurou como o principal desafio a ser perseguido, em face das ameaças que se vislumbravam no cenário internacional.

6.2 Governança por comitês: arquitetura e funcionamento

Com base no histórico do planejamento estratégico da Secretaria de Estado de Fazenda iniciado em 2004, verificou-se a necessidade de se buscarem ganhos incrementais ao atual modelo de gestão estratégica implantado na instituição. A partir disso, ficou a cargo da AGEI - unidade criada pela Lei Delegada nº 180/2011 - promover tais modernizações. Às AGEIs foram dadas as diretrizes de apoiar o dirigente máximo das Secretarias e órgãos no tocante à gestão estratégica setorial, com o objetivo de promover a excelência no alcance dos resultados, bem como coordenar a gestão estratégica daquele órgão.

Com base no movimento de inovação da gestão pública e com vistas a proporcionar mais legitimidade e ganhos de agilidade nas decisões corporativas bem como assegurar que as atividades desenvolvidas na SEF/MG estivessem alinhadas às diretrizes governamentais, proporcionando entrega de resultados mais efetiva, foi desenhado pela AGEI um modelo de “governança por comitês”.

As decisões estratégicas, então, passariam a ser tomadas com base em uma arquitetura de comitês (Fig. 10):

Figura 10 - Arquitetura de comitês



Fonte: Ordem de Serviço SEF/MG nº 03/2011

Foram instituídos os comitês de governança e três comitês temáticos: de Prioridades e Inovação, de Gestão do Desempenho e de Gestão de Pessoas, geridos pela AGEI.

O Comitê de Governança, instância máxima no processo decisório da Secretaria de Estado de Fazenda, possui a seguinte composição:

- ✓ Secretário
- ✓ Secretário-Adjunto
- ✓ Subsecretários (Subsecretário da Receita e Subsecretário do Tesouro)⁸
- ✓ Chefe de Gabinete

De acordo com as documentações consultadas, esse fórum decisório tem como objetivo assegurar o alinhamento da gestão estratégica com as diretrizes governamentais, imprimir agilidade ao processo decisório, bem como conferir mais legitimidade às decisões, por meio do modelo de gestão corporativo. Tais propósitos estão alinhados ao que preconiza Oliveira (2004), de que as decisões devem ser tomadas de forma ágil e correta, uma vez que o desempenho das organizações depende da

⁸ Para melhor compreensão e entendimento da estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Fazenda, verificar, na seção de anexos, o anexo B, que contempla o organograma da organização.

qualidade de seu gerenciamento. A atuação do Comitê de Governança perpassa todos os demais comitês, conforme Figura 10 e define todas tomadas de decisões estratégicas da organização.

Os demais comitês, denominados temáticos, subsidiam o Comitê de Governança em relação a assuntos afetos ao seu tema de atuação. O papel desses comitês temáticos é de assessoramento à governança, com o objetivo precípua de minimizar ao máximo as incertezas para a tomada de decisão. Verifica-se a impossibilidade de se avaliar todas as alternativas possíveis e envolvidas em uma decisão, todavia, buscam-se encontrar as alternativas suficientemente boas, para atingir reflexos na instituição, como a redução de custos, a potencialização do desempenho e, em última análise, a elevação do ganho de resultados, aspectos estes defendidos nos estudos de Simon (1971) e Mintzberg (1973).

Tais comitês apresentam a seguinte composição:

- a) um representante da AGEI, que é o coordenador do comitê;
- b) um representante do gabinete do Secretário;
- c) dois representantes das unidades ligadas ao Secretário-Adjunto;
- d) dois representantes da Subsecretaria do Tesouro Estadual;
- e) três representantes da Subsecretaria da Receita Estadual.

Essa composição busca a participação de todas as áreas da organização, com o intuito de dar mais subsídios e legitimidade aos assuntos tratados. Cada um dos comitês tem sua composição específica. Assim, nas reuniões, tal composição não deve ser alterada, visando conferir mais efetividade, tanto à representação das unidades, quanto às proposições formuladas. É possível a realização de convites a servidores que não sejam membros dos comitês, para participar e colaborar com o desenvolvimento das reuniões, desde que o tema a ser tratado exija conhecimento técnico específico. Os convidados não têm direito a participar da formatação final das propostas ou mesmo a votar, conforme revelam os documentos consultados.

O papel fundamental desses comitês temáticos é examinar, discutir e formular recomendações ao Comitê de Governança quanto a planos, estudos, cenários e projetos estratégicos apresentados, bem como a alterações no plano orçamentário, e acompanhar a implantação dos planos e projetos estratégicos examinados, a fim de assegurar o atendimento às orientações sugeridas e aprovadas pelo Comitê de Governança. No quadro 4 sistematizam-se os objetivos de cada um dos comitês temáticos.

Quadro 5 - Comitês temáticos: objetivos

Comitê	Objetivo
Comitê de prioridades e inovação	Subsidiar o Comitê de Governança quanto ao estabelecimento de prioridades estratégicas e inovações a serem implementadas na SEF/MG, mantendo o foco no planejamento estratégico estabelecido.
Comitê de pessoas	Visa tratar de temas pertinentes à gestão de pessoas, como a definição do foco para o desenvolvimento estratégico de pessoas com o fim de assegurar a alocação do perfil adequado para cada função desempenhada, bem como garantir ganhos de produtividade e efetiva entrega dos resultados esperados.
Comitê de gestão do desempenho	Visa tratar de temas pertinentes à gestão do desempenho corporativo, como a identificação de oportunidades de ganhos incrementais às estratégias vigentes e a avaliação do desempenho institucional.

Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Diante desse modelo de análise e tratamento de assuntos estratégicos, cabe à AGEI responsabilizar-se pelo encaminhamento, ao Comitê de Governança, dos resultados e proposições oriundos das reuniões dos comitês temáticos e preparar toda a logística de funcionamento para que a modelagem possa funcionar. Essa logística passa pela convocação, preparação, organização, elaboração e distribuição das agendas e atas das reuniões dos comitês e preparação de informações necessárias para a discussão das matérias constantes da ordem do dia.

Sublinha-se que os comitês possuem autonomia para requererem informações a qualquer unidade da SEF/MG e as decisões dos comitês temáticos constituem-se em recomendações ao Comitê de Governança, as quais devem ser acompanhadas de análise

de risco e, se necessário, comentadas pela área jurídica da SEF/MG ou pelas áreas técnicas afins.

6.3 Governança por comitês: selecionando prioridades

A partir da implantação da modelagem de comitês, conforme supracitado, a Secretaria de Estado de Fazenda passou a discutir aqueles assuntos julgados pelo Comitê de Governança como estratégicos, na sistemática de “governança por comitês”.

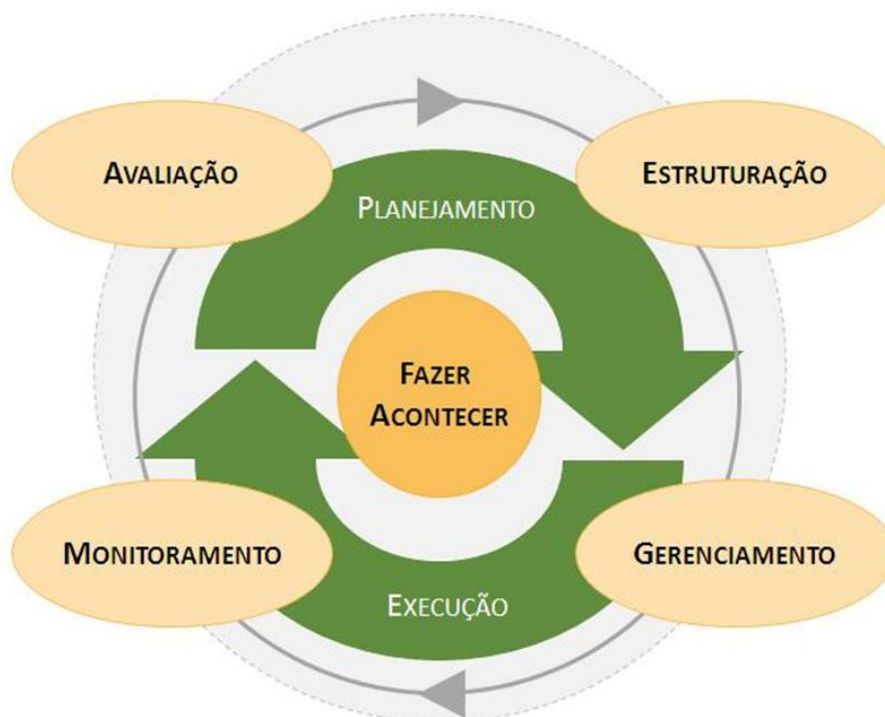
Essa arquitetura começou a funcionar em abril de 2011 e, desde sua criação, com base no levantamento das atas de reuniões, mais de 15 temáticas estratégicas foram discutidas e tratadas nos comitês. Entre esses assuntos destacam-se: planejamento estratégico, cenários orçamentários, políticas de gestão de pessoas, instrumentos de acordos de gestão, mapa estratégico corporativo, gestão do conhecimento, entre outros.

Importante promover breve relato de como o portfólio estratégico da SEF/MG era construído antes dessa nova modelagem. A unidade de planejamento abria uma “janela” de dois meses para que todas as unidades da organização pudessem inserir seus pleitos de projetos. Fechada essa “janela”, todos os projetos eram considerados estratégicos, não havendo quaisquer críticas ou debate acerca do seu real impacto na estratégia organizacional; era observado exclusivamente o viés orçamento. Havendo margem financeira para a execução do projeto, o mesmo tinha aprovação. Até então, assim era definido o rol de projetos relevantes da SEF/MG para o exercício seguinte, conforme levantamento de documentos.

Já para o planejamento estratégico da SEF/MG em 2012, seu início foi marcado em agosto de 2011, oportunidade em que foi apresentada para todo o corpo gerencial da organização qual seria a nova metodologia adotada para a seleção do portfólio estratégico a ser executado e acompanhado ao longo de 2012.

A premissa básica utilizada na metodologia foi o ciclo básico de vida de um projeto, conforme evidenciado na Figura 11.

Figura 11 - Ciclo de Vida Projeto



Fonte: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. PMI. **A Guide to Project Management Body of Knowledge** - PMBoK. 4. ed. Newton Square, Pennsylvania: 2008.

Como se pode observar, a vida de um projeto nasce com sua estruturação, sendo seguida pelo gerenciamento e monitoramento para, enfim, haver condições de avaliar toda sua execução para correção de rumos e/ou aproveitamento de experiências vividas por meio de boas práticas adquiridas.

Baseando-se no ciclo, a SEF/MG, por meio de sua Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação, solicitou na reunião inaugural do planejamento 2012 a todas as unidades da organização que enviassem os pleitos de projetos até 9 de setembro de 2011 (Anexo C). Esses pleitos foram materializados a partir do preenchimento de um termo de abertura de projeto (Fig. 12), documento contendo as linhas mestras do projeto.

Nessa etapa foi registrada uma declaração preliminar (nome do projeto, gerente, unidade responsável, objetivo, justificativa, custos, riscos, oportunidade, etc.) conforme Figura 12.

De acordo com o PMI (2000), o termo de abertura deve conter a descrição básica do escopo do projeto, entregas, custos, duração; enfim, atributos suficientes para análise se há conformidade do pleito do projeto com as estratégias organizacionais e, além disso, se a proposta se enquadra no rol prioritário da instituição. Nesse novo fluxo informacional de seleção das prioridades estratégicas, a SEF/MG iniciou a utilização de um sistema informatizado de projetos a ser detalhado e analisado na próxima seção.

Figura 12 - Tela termo de abertura

The screenshot shows a web-based application window titled 'SEF - PROJETOS - AGEI'. The main content area is a form titled 'TERMO DE ABERTURA'. The form has several sections:

- NOME DO PROJETO:** A text input field containing 'ANÁLISE E INFORMAÇÕES FISCAIS - IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE ESCRITURAÇÃO DIGITAL'.
- INÍCIO DO PROJETO:** A calendar picker set to August 2011, with the date 18/2011 selected.
- FIM DO PROJETO:** A calendar picker set to January 2012.
- RESPONSÁVEIS:**
 - UNIDADE:** A dropdown menu with 'SRE-SAIF' selected.
 - TITULAR DA UNIDADE:** A text input field with 'Maria do Carmo Silveira Nascimento'.
 - SUPERVISOR DO PROJETO:** A text input field with 'Oswaldo Lage Scavazza'.
 - GERENTE DO PROJETO:** A text input field with 'Renato Oliveira DeLuca'.

At the bottom of the form are 'SALVAR' and 'PDF' buttons. The status bar at the bottom of the window shows 'SRE(SAIF)/001 ANÁLISE E INFOR - 18/02/2011' and 'SRE-SAIF Maria do Carmo S. Oswaldo Lage Scav. Renato Oliveira D. REDE DE'.

Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Em conjunto com o preenchimento do termo de abertura, todos os atores que apresentaram algum pleito para ser inserido no planejamento estratégico da SEF/MG para 2012 teve que preencher um formulário fechado (Anexo D) contendo 12 questões que avaliavam os objetivos e entregas dos pleitos de projetos a partir de três dimensões:

alinhamento, metodologia e planejamento, além da previsão orçamentária e respectivo impacto financeiro.

- a) Alinhamento às diretrizes governamentais e institucionais, bem como histórico do projeto⁹;
- b) metodologia: caracterização de projeto (PMI);
- c) planejamento: capacidade de execução, identificação dos atores e negociação com os envolvidos.

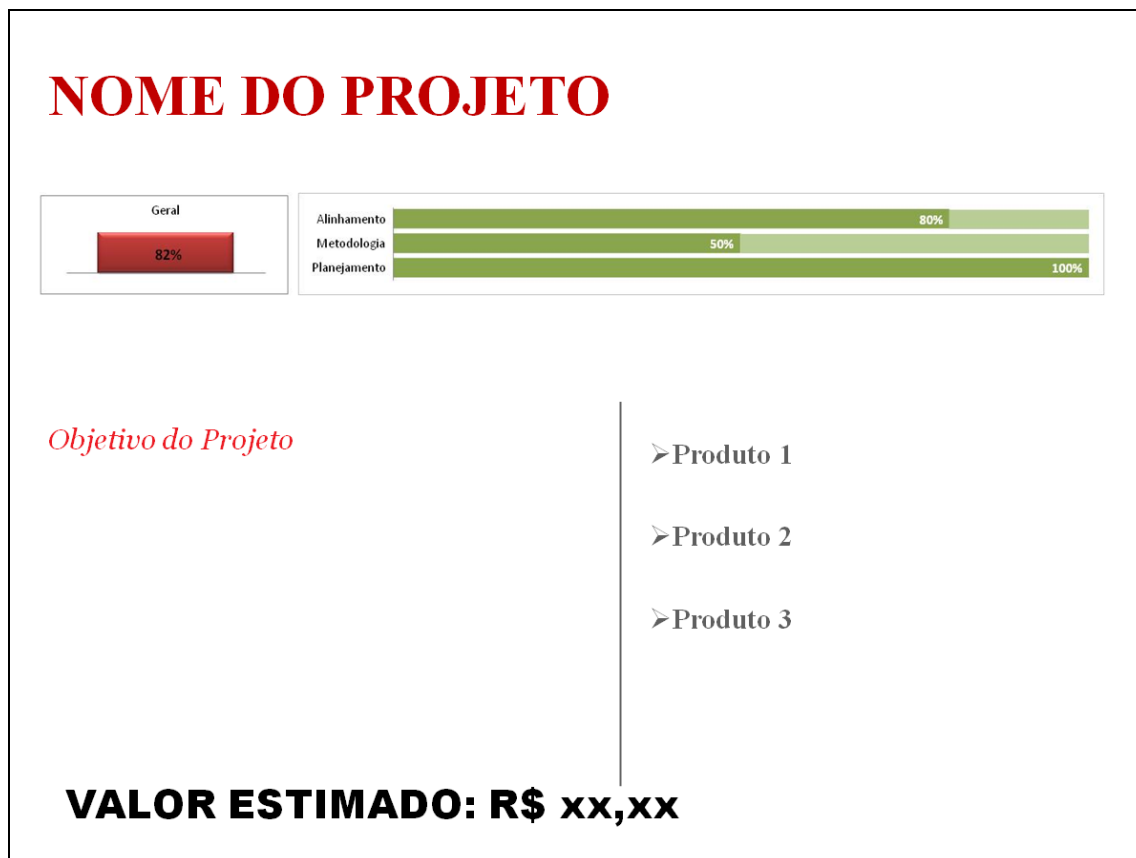
A partir dos formulários recebidos, o Núcleo de Planejamento (NP) da AGEI promoveu um *ranking* com base nos critérios supracitados entre os 30 pleitos de projetos recebidos. Ademais, preparou-se uma apresentação contemplando as principais características de cada pleito, conforme Figura 13.

Essa apresentação foi submetida ao Comitê de Prioridades e Inovação, que analisou caso a caso, chegando a uma proposta para encaminhamento ao Comitê de Governança. Salienta-se que no Comitê de Prioridades, em decorrência de sua composição multidisciplinar, ou seja, por ser composto por representantes de todas as áreas da SEF/MG, possibilitou uma rica discussão sobre a priorização de atividades pela instituição. Cada um dos 30 projetos pleiteados foi avaliado, levando-se em consideração todas as dimensões e parâmetros supracitados, bem como os limites orçamentários da SEF/MG.

Com base em todos esses elementos, os representantes do Comitê de Prioridades debateram acerca da relevância e impacto de cada projeto, chegando-se a uma proposta corporativa e compartilhada da seleção de 23 projetos para fazerem parte do portfólio estratégico da SEF/MG para o exercício de 2012.

⁹ Entende-se por histórico aqueles projetos que porventura tenham se iniciado em anos anteriores.

Figura 13 - Modelo de apresentação dos pleitos de projetos ao Comitê de Prioridades e Inovação



Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Seguindo o fluxo proposto na arquitetura de governança por comitês implantada na SEF/MG, as sugestões do Comitê de Prioridades e Inovação foram então submetidas ao Comitê de Governança, que avaliou a proposta a ele encaminhada e a endossou, determinando que, para o exercício de 2012, o portfólio estratégico da SEF/MG seria composto de um rol de 23 projetos, sendo 14 da Subsecretaria da Receita Estadual, cinco da Subsecretaria do Tesouro Estadual, três da Secretaria Adjunta e um do Conselho de Contribuintes¹⁰.

Todos os potenciais gerentes de projetos que encaminharam seus pleitos de projeto na 1ª etapa de seleção da carteira de projetos da instituição receberam retorno

¹⁰ O Conselho de Contribuintes é um órgão vinculado à Secretaria de Estado de Fazenda.

após a realização do Comitê de Governança. Tal retorno foi feito por *e-mail* contendo o status do referido pleito (Fig. 14). No *status* verifica-se, além das linhas mestras do pleito do projeto - produtos e custos -, o posicionamento do Comitê de Governança contendo aprovação, aprovação com ressalvas ou justificativa para a reprovação do mesmo.

Figura 14 - *Status* de resposta aos pleitos de projeto após deliberação do Comitê de Governança

STE-004 Criação Diretoria de Fundos e Análise Financeira	STE-005 GRP – Execução Orçamentária e Financeira	STE-006 SICOP – Controle Operações de Crédito
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de unidade com captação de mão de obra específica para aumento rentabilidade recursos do Estado. • Sem custos <p style="text-align: center;"> <ul style="list-style-type: none"> • RECOMENDAÇÃO • DELIBERAÇÃO </p> <ul style="list-style-type: none"> • Não aprovado. A criação de uma diretoria aumenta custos uma vez que criam-se novas funções, cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenho de fluxos relativos ao processo • Sem custos <p style="text-align: center;"> <ul style="list-style-type: none"> • RECOMENDAÇÃO </p> <ul style="list-style-type: none"> • Projeto recomendado sem restrições <p style="text-align: center;"> <ul style="list-style-type: none"> • DELIBERAÇÃO </p> <div style="text-align: center;">  </div>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema implantado • R\$ 500.000,00 • Disponibilidade de R\$196.000,00 no PROFORT (1246) <p style="text-align: center;"> <ul style="list-style-type: none"> • RECOMENDAÇÃO </p> <ul style="list-style-type: none"> • Projeto recomendado com adequação de escopo em face à disponibilidade orçamentária. <p style="text-align: center;"> <ul style="list-style-type: none"> • DELIBERAÇÃO </p> <div style="text-align: center;">  </div>

Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Finalizada essa 1ª etapa de seleção das prioridades, a partir da deliberação do Comitê de Governança, conforme Anexo E, os gerentes dos 23 projetos aprovados foram acionados pelo NP/AGEI para que estes, a partir do termo de abertura já preenchido, estruturassem o projeto contemplando todos os elementos que regem as

boas práticas de uma gestão de projetos eficiente. Assim, com base no PMBOK¹¹, as seguintes etapas passaram a fazer parte da realidade de todos os projetos que compõem o portfólio estratégico¹² da SEF: iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle; encerramento.

A iniciação caracterizada pelo termo de abertura do projeto (TAP) é etapa já vencida, uma vez que tal documento foi um dos balizadores para a tomada de decisão do Comitê de Governança, conforme já detalhado. A fase de planejamento requer grande esforço por parte do gerente de desdobramento de todas as atividades que irão fazer parte do projeto e que permitirão o alcance dos objetivos propostos bem como a entrega dos produtos desejados. Nesse detalhamento o gerente, além de descrever as atividades, dá-lhes atribuições quanto ao início e término planejado (duração), além dos custos atrelados ao seu desenvolvimento. Ademais, além da definição das atividades, estas deverão ser organizadas e sequenciadas conforme relação de dependência e cronologia. Por fim, compete à etapa de planejamento do projeto a definição de recursos humanos necessários à realização das tarefas e à avaliação dos potenciais riscos.

No estudo de caso da SEF/MG, percebe-se que todas as etapas supracitadas foram desempenhadas com a utilização de um *software*, ferramenta esta fundamental para trabalhar os dados gerados pelos 23 projetos, principalmente em virtude da complexidade e volume de dados envolvidos no processo atrelados à crescente necessidade de registro das ações e transparência. A automação no monitoramento foi

¹¹ O *Project Management Body of Knowledge*, também conhecido como PMBOK é um conjunto de práticas em gestão de projetos publicado pelo PMI e constitui a base do conhecimento em gerência de projetos do PMI. Essas práticas são compiladas na forma de um guia, chamado Guia PMBOK. O Guia PMBOK também fornece e promove um vocabulário comum para se discutir, escrever e aplicar o gerenciamento de projetos, possibilitando o intercâmbio eficiente de informações entre os profissionais de gerência de projetos (disponível em: <http://www.rlprojetos.net/2013/02/project-management-body-of-knowledge.html> acessado em 18/12/2012).

¹² Um portfólio é uma coleção de projetos ou programas que são agrupados para facilitar a gestão mais eficaz desses empreendimentos como forma de atender aos objetivos estratégicos de negócios da organização. Os projetos ou programas em um portfólio não necessariamente devem ser interdependentes ou estarem diretamente relacionados. Os recursos e suporte necessários aos itens de um portfólio podem ser atribuídos de acordo com os riscos/rendimentos envolvidos, linhas de negócios específicas ou alguns grupos gerais de projetos, tais como projetos de infraestrutura ou processos internos de melhoria. As organizações controlam seu portfólio de acordo com objetivos específicos.(disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/565 acessado em 18/12/2012)

uma iniciativa do NP da SEF/MG com vistas a facilitar o acompanhamento e propiciar informações mais precisas e tempestivas aos gerentes de projetos e ao Comitê de Governança.

A seção seguinte se encarregará de ilustrar todo o desdobramento do processo até então analisado, mas com base na utilização da ferramenta de TIC disponibilizada a todos os gerentes de projetos da SEF/MG.

6.4 Portfólio estratégico da SEF/MG: a necessidade da TIC no processo

O ambiente vivido pelas organizações atualmente apresenta-se caracterizado por mudanças aceleradas. Novas tecnologias surgem a cada dia e novas exigências são geradas por normas e legislações, bem como a iminente preocupação com o meio ambiente e com a responsabilidade social. Esse cenário de constantes e rápidas mutações representa ameaças e oportunidades para as organizações. Com o objetivo de se adaptarem a esse ambiente, as organizações deparam com a necessidade de implantação de mudanças. É aí que despontam os projetos, pois a implantação de mudanças foge das atividades rotineiras da instituição. Como a implantação de mudanças não faz parte da gestão da rotina, surge a necessidade da gestão de projetos que, por sua vez, necessita de informações para ser gerido. Além disso, o projeto também produz informações com valor agregado. E tanto as informações prospectadas, quanto as informações produzidas, se bem geridas, podem levar à aprendizagem organizacional. Dessa forma, a gestão da informação desponta como um importante fator de competitividade nas organizações, pois a instituição que aprende adquire maturidade e potencializa suas chances de alcance de resultados exitosos.

Para De Toni (2003), os projetos são grandes consumidores e também grandes produtores de informação. Além disso, apresentam intenso fluxo de informações durante seu ciclo de vida. Todo esse potencial informativo precisa ser administrado em benefício do projeto. Nesse contexto, a gestão da informação em projetos tem como premissa a prospecção, seleção, tratamento, disponibilização, circulação e o

armazenamento das informações necessárias à elaboração e ao desenvolvimento do projeto. As informações prospectadas devem ser distribuídas à equipe responsável pelo planejamento do projeto, com vistas a subsidiar a tomada de decisão e a necessidade, caso necessário, da correção de rumos e mitigação de riscos. A gestão da informação deve atuar na catalogação e no armazenamento das informações obtidas em função do projeto. Assim, comprova-se a fundamental participação dos sistemas de informação eletrônicos nas atividades relacionadas à gestão de projetos.

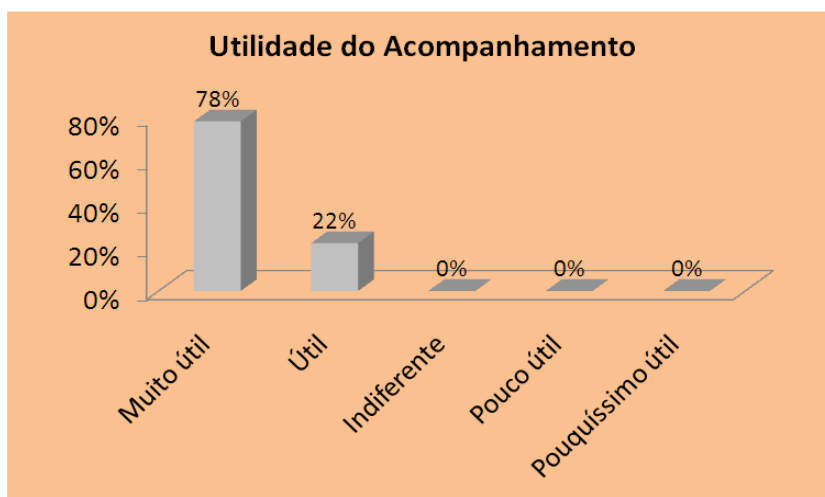
Nesse panorama, a SEF/MG com vistas a trazer ganhos incrementais utilizou-se de ferramentas de TI com vistas a aperfeiçoar o seu gerenciamento de projetos. Importante ressaltar que até 2011, o acompanhamento das ações estratégicas na instituição eram todos feitos por meio de planilhas, caracterizando um *modus operandi* bastante “artesanal” e sempre alvo de crítica por parte dos gerentes de projetos, tendo em vista o grau de complexidade e volume de trabalho para o acompanhamento das estratégias. Assim, tal otimização deve-se à necessidade de se buscar, da melhor forma possível, acompanhar a execução e andamento daquelas ações selecionadas pelo Comitê de Governança e atestadas como as prioritárias para a instituição.

Com vistas a confirmar o diagnóstico supracitado da importância de ferramentas de TI nos assuntos afetos à gestão de projetos, o NP promoveu pequena enquete em janeiro de 2012 para verificar a visão dos 23 gerentes de projetos em relação ao cenário até então vivenciado¹³. E também para avaliar a expectativa dos gerentes de projetos para possíveis melhoras no processo de planejamento estratégico da SEF/MG. A seguir são retratados os principais resultados aferidos que, de certa maneira, reforçaram a necessidade de se ter um sistema de monitoramento de projetos.

¹³ Esse cenário consiste no período em que os projetos eram acompanhados em planilhas Excel e que não havia um fórum para serem discutidas as prioridades institucionais.

Gráfico 1 - Percepção dos gerentes quanto à utilidade do acompanhamento de projetos

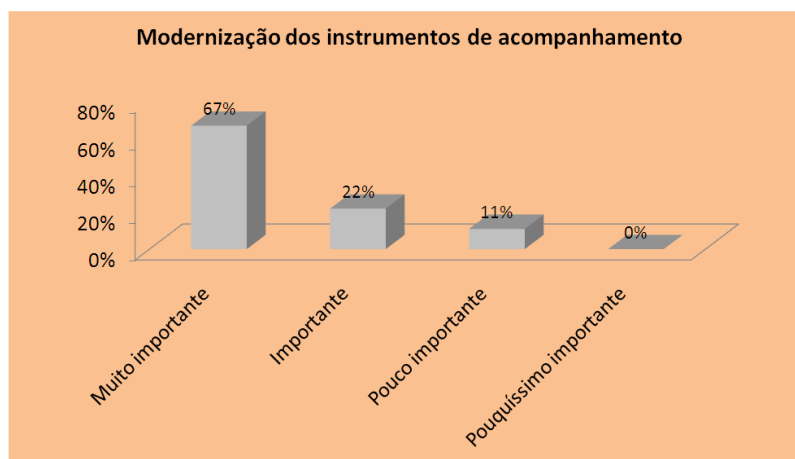
Como você classifica o acompanhamento dos Projetos Estratégicos quanto à utilidade?



Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Gráfico 2 - Percepção dos gerentes quanto à necessidade de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação (TIC) na gestão de projetos

O que você gostaria de ver como incremento na gestão de projetos da SEF?



Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

A partir dessa enquete foi projetada uma solução capaz de aperfeiçoar o processo até então em vigor e, principalmente, de buscar novas soluções para os gerentes, com vistas a aperfeiçoar o processo de tomada de decisão.

Optou-se pelo desenvolvimento de uma ferramenta incremental que atendesse a requisitos de qualidade, eficiência, eficácia e confiabilidade, mas que, ao mesmo tempo, fosse de simples manuseio, baixo custo e rápida implantação. Identificados os desafios, partiu-se para a busca de respostas capazes de solucionar o problema em questão: como aperfeiçoar a gestão de projetos da SEF/MG melhorando o processo de monitoramento e avaliação da execução dos projetos.

Com a utilização de recursos do *Microsoft Excel* e *Access*, ferramentas integrantes do pacote básico do *Office* já utilizadas pela equipe responsável da gestão de projetos, foi desenvolvido um sistema em linguagem VBA¹⁴. O sistema em tela proporcionou ganhos informacionais significativos, bem como a otimização de todo o processo em tela, sem a necessidade de treinamento específico para seu manuseio, considerando-se que a solução desenvolvida apresentou interação bastante simplificada e amigável, conforme demonstrado *a posteriori*.

O sistema de acompanhamento de projetos foi desenvolvido em módulos, com vistas a atender às diversas etapas do planejamento estratégico da instituição, bem como aos perfis diferenciados dos atores envolvidos no processo. A Figura 15 retrata um painel de controle encontrado na Intranet da SEF/MG em que todos os *stakeholders* encontram de forma sistematizada os módulos do sistema. Como se pode observar, na barra lateral da figura estão as opções relacionadas aos perfis (gerentes ou NP) e na parte central da tela têm-se os módulos do sistema (elaboração, acompanhamento, portfólio), bem como relatórios gerenciais.

¹⁴ O *Microsoft Visual Basic for Applications* (VBA) é uma poderosa tecnologia de desenvolvimento para personalizar aplicativos e integrá-los a sistemas de dados preexistentes, possibilitando que os usuários comprem *softwares* comuns e os adaptem às suas necessidades específicas. Esse sistema é uma solução bastante econômica para empresas que não possuem meios para desenvolver seus próprios programas (JELLEN; SYRSTAD, 2004).

Figura 15 – Tela da página da Intranet com módulos de sistema de acompanhamento de projetos disponíveis



Fonte: dados da pesquisa.

No perfil destinado ao NP encontram-se todos os módulos de sistema supracitado, com liberação para consulta em todos os projetos do portfólio estratégico da SEF/MG. Já na área reservada aos gerentes apresentam-se os mesmos módulos, porém condicionados, por senhas pessoais, ao acesso exclusivo ao projeto de sua responsabilidade.

A 2ª etapa do planejamento estratégico da SEF/MG para o exercício de 2012 iniciou-se após aprovação pelo Comitê de Governança das linhas mestras a serem desenvolvidas pela instituição na estruturação da carteira de projetos estratégicos da organização sob a coordenação do NP. Assim, os gerentes dos 23 projetos aprovados, em conjunto com a equipe de coordenação, iniciaram a fase de detalhamento dos projetos com base nos TAs já elaborados.

Na Figura 16 observa-se a tela inicial do módulo de estruturação de projetos. Nela percebe-se que a interface apresentada ao usuário é dividida em três partes: projeto/termo de abertura; cadastro da etapa marco; cadastro da atividade.

Figura 16 - Tela inicial: Módulo Estruturação Projetos

Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

No item 1 - projeto/termo de abertura, todas aquelas informações basilares do projeto são preenchidas nesse momento. Ou seja, todos os dados relativos aos objetivos, justificativa, produtos, alinhamento estratégico, riscos, etc. são alvo desse cadastro. Conforme já descrito anteriormente, tais informações iniciais já haviam sido elaboradas e preenchidas no sistema quando as unidades manifestaram seus interesses e estes foram estudados e analisados na arquitetura de governança por comitês.

Os itens 2 e 3 - marcos e atividades - tratam, de acordo com a metodologia de gestão de projetos - PMBOK, da organização cronológica dos eventos necessários para a realização do projeto. Essa organização consiste nas relações de dependência e inter-

relação entre as atividades. Entende-se por marcos o conjunto de atividades que se relacionam entre si e são responsáveis por determinada entrega evidenciada no marco. Usa-se o conceito de marco para criar visibilidade no processo. Atrasos na entrega de um marco devem indicar problemas no projeto ou na sua condução, já que esta deveria ter incorporado os atrasos ao planejamento.

Apura-se que a estruturação dos projetos teve seu papel fundamental nesse momento. A Figura 17 retrata uma das telas do sistema, que demonstra o detalhamento e planejamento das atividades de determinado projeto da SEF/MG selecionado pelo Comitê de Governança para compor o portfólio estratégico da organização.

Figura 17 - Tela sistema: detalhamento de atividades

The screenshot displays a software interface for activity management. It features several key sections:

- ATIVIDADE:** Contains 'INFORMAÇÃO DA ATIVIDADE' with a monthly calendar grid (JAN to DEZ) and a list of activities with columns for 'PROR', 'INÍC', 'FIM', and 'DESCR'. Below this is a table with columns 'INÍCIO' and 'FIM'.
- REGISTROS:** A section on the right with a grid for recording activity data.
- URGÊNCIA:** A legend at the bottom left with colored bars representing different urgency levels.

Annotations on the image include:

- A red circle around the 'REGISTROS' grid with an arrow pointing to a text box: **2.1. Registro dos Dados que especificam a Atividade**.
- A red circle around the 'ATIVIDADE' table with an arrow pointing to a text box: **2.2. Registro dos Faróis da Atividade**.
- A blue circle around the monthly calendar grid in the 'ATIVIDADE' section.
- A blue circle around the 'URGÊNCIA' legend.

Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Oportuno registrar que toda essa fase de estruturação dos projetos, além do apoio do NP/AGEI junto aos gerentes de projetos, foi disponibilizada, conforme Anexo F, na intranet da SEF/MG por meio de um manual contemplando o passo-a-passo a ser

seguido para o planejamento do projeto bem como o preenchimento de todos os requisitos necessários para a validação do processo.

Encerrada a fase de planejamento dos projetos, inicia-se a etapa de execução dos mesmos, atrelado ao seu monitoramento e acompanhamento sistemático. De acordo com o PMBOK, essa etapa consiste em monitorar os processos do projeto associados a: iniciação, planejamento, execução e encerramento. São tomadas ações preventivas ou corretivas para controlar o desempenho do projeto. O monitoramento é um aspecto do gerenciamento de projetos que é realizado durante todo o projeto. Inclui a coleta, medição e disseminação das informações sobre o desempenho e a avaliação das medições e tendências para efetuar melhorias no processo. O monitoramento contínuo permite que a equipe de gerenciamento tenha a visão clara da saúde do projeto e identifica as áreas que exigem atenção especial. O processo de monitorar e controlar o trabalho do projeto está relacionado a [PMI, 2000]:

- a) Comparação do desempenho real do projeto com o plano de gerenciamento do projeto;
- b) avaliação do desempenho para determinar se são indicadas ações preventivas ou corretivas e recomendar essas ações conforme necessário;
- c) análise, acompanhamento e monitoramento de riscos do projeto para garantir que os riscos sejam identificados, que o andamento seja relatado e que planos de respostas a riscos adequados estejam sendo executados;
- d) manutenção de uma base de informações precisas e corretas relativas ao(s) produto(s) do projeto e a sua documentação associada até o término do projeto;
- e) fornecimento de informações para dar suporte a relatórios de andamento, medições de progresso e previsões;
- f) fornecimento de previsões para atualizar o custo atual e as informações sobre o cronograma atual;
- g) monitoramento da implementação de mudanças aprovadas quando e conforme ocorrem.

Assim, torna-se indispensável a utilização de sistemas de informações que auxiliem e facilitem essa tarefa de acompanhamento dos projetos. Nesse contexto, o sistema de acompanhamento de projetos da SEF/MG possui um módulo específico para o monitoramento das atividades planejadas. A Figura 18 revela a interface principal do referido módulo.

Figura 18 - Tela de Monitoramento dos Projetos

INFORMAÇÕES DA ATIVIDADE

ATIVIDADE: 600-1381

ETAPA MARCO: 600

DESCRIÇÃO DA ETAPA MARCO: Cursos presenciais para educadores de quatro Superintendências Regionais de Ensino

INICIO PLANEJADO: 2/1/2012

TERMINO PLANEJADO: 29/6/2012

PROGRAMA: ESTRUTURADOR -

PORTFOLIO: -

UNIDADE ENVOLVIDA: -

RESPONSÁVEL: -

ORÇAMENTO: 0

AÇÃO ORÇAMENTÁRIA: -

CONCLUÍDO?: -

INICIO REAL: -

TENDÊNCIA DE TERMINO: -

TERMINO REAL: -

DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE: Realização de cursos presenciais - 1ª Turma - SRE II

STATUS

1º TRIMESTRE | 2º TRIMESTRE | 3º TRIMESTRE | 4º TRIMESTRE

STATUS - ATIVIDADE SELECIONADA - FATO, CAUSA E AÇÃO.

JANEIRO

FEVEREIRO

MARÇO

PLANEJADO EM:

MÊS	UNIDADE	DESCRIÇÃO
JAN	MINAS LEGAL	Realização de cursos presenciais - 1ª Turma - SRE I
FEB	MINAS LEGAL	Realização de cursos presenciais - 1ª Turma - SRE II
MAR	MINAS LEGAL	Realização de cursos a distância - 1ª Turma
ABR	MINAS LEGAL	Realização de curso presencial para tutores - 1ª Turma
MAI	MINAS LEGAL	Seleção - SRE I e II para desenvolvimento de projeto pedagógico
JUN	MINAS LEGAL	Elaboração do Termo de Referência para reprodução do Kit Minas Legal
JUL	MINAS LEGAL	Elaboração do Termo de Referência para reprodução de material de divulgação
AGO	MINAS LEGAL	Realização de eventos de Educação Fiscal - 1º semestre (200)
SET	MINAS LEGAL	Elaboração do Termo de Referência
OUT	MINAS LEGAL	Definição da programação
NOV	MINAS LEGAL	Realização de sorteios diários.
DEZ	MINAS LEGAL	

LEGENDA

SEM PLANEJAMENTO (Cinza) | EXECUTADO / CONCLUÍDO DENTRO DO PREVISTO (Verde) | CANCELADO / CONCLUÍDO FORA DO PREVISTO (Vermelho)

PLANEJADO (Laranja) | EM ATRASO / TENDÊNCIA DE TERMINO POSTERIOR AO PLANEJADO (Amarelo)

EDITAR

Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

O módulo mencionado é ferramenta utilizada constantemente ao longo do acompanhamento da execução do projeto. Mensalmente os gerentes dos projetos identificam o andamento das atividades por meio de um *status* quantitativo, que indica de forma rápida os rumos do projeto por meio das atribuições, conforme Figura 19. Ademais, toda a parte qualitativa pode ser registrada, como forma de detalhar e especificar potenciais problemas/dificuldades, bem como boas práticas a serem disseminadas. Esse detalhamento pode ser observado na Figura 19, em sua porção direita superior, na qual se identifica o *status* mês a mês de forma descritiva.

Figura 19 - Legenda de *status* dos projetos acompanhados

LEGENDA		
SEM PLANEJAMENTO	EXECUTADO / CONCLUÍDO DENTRO DO PREVISTO	CANCELADO / CONCLUÍDO FORA DO PREVISTO
PLANEJADO	EM ATRASO / TENDÊNCIA DE TÉRMINO POSTERIOR AO PLANEJADO	

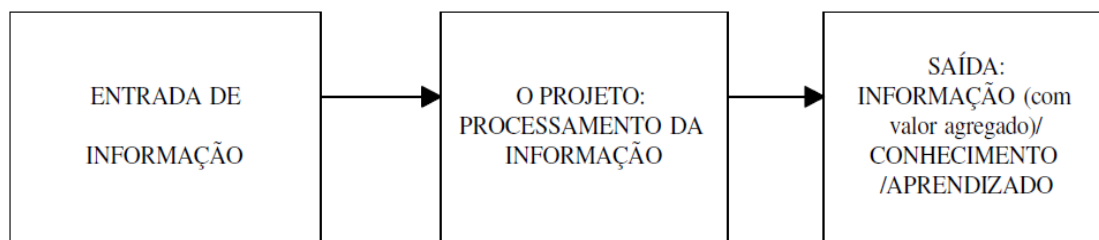
Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Esclarece-se que, nos campos utilizados para registrar os dados qualitativos, qualquer dado ali lançado pode ser observado por todos os atores envolvidos no processo (gerente, área de planejamento, área de compras, área de desenvolvimento de sistemas, etc.).

Diante do exposto, pode-se, com base na Figura 20, retratar uma visão sistêmica dos projetos sob um prisma informacional. Por essa visão tem-se que, de acordo com De Toni (2003), os projetos consomem informação, mas também geram informações com valor agregado que acabam por se transformar em conhecimento e aprendizado. Esse novo conhecimento gerado no projeto pode ser revertido em benefício da organização que o empreendeu, formando um círculo virtuoso de geração e aplicação de novos conhecimentos. Ainda de acordo com o autor, os projetos buscam para uso informações externas além de informações e conhecimentos internos da própria organização. Por sua vez, o projeto é um produtor de informações com valor agregado e um gerador de conhecimento que pode beneficiar a organização, se esta tirar proveito do aprendizado decorrente.

Nesse sentido, o sistema de acompanhamento de projetos serve como o principal instrumento de processamento da informação a partir de todos os dados gerados no ciclo de vida de um projeto. Tal processamento apresentará, por meio de relatórios gerenciais, as saídas informacionais, que são elementos responsáveis por nortear e balizar as tomadas de decisões dos gerentes de projetos.

Figura 20 - Visão sistêmica dos projetos



Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

De acordo com Santos (2000), o tomador de decisão necessita de informações relevantes, mas, antes de tudo, precisa de dispositivos de filtros, pois está exposto a uma massa infinita de informações irrelevantes, muitas delas que ele mesmo solicitara. As técnicas, os métodos e as ferramentas desenvolvidos para o processo de inteligência competitiva¹⁵ são concebidos segundo o paradigma de sistemas de informação estratégica dirigidos para o receptor.

Assim, uma decisão vale pela informação que a fundamentou. Uma boa decisão estará sempre respaldada por uma informação consistente, recuperada e gerada a partir de ações articuladas de acesso/exploração às fontes formais e informais de informação, processos de análise e de síntese. Diante do exposto, observa-se que a tomada de decisão está diretamente relacionada ao potencial informativo do sistema de informação da organização e este deve ser o mais útil possível na geração da melhor informação no auxílio ao gestor.

Verifica-se o elevado grau de relevância do módulo de relatório do sistema de acompanhamento de projetos da SEF/MG, pois é nesse momento que todos os dados coletados desde a concepção do projeto e ao longo de sua execução tornar-se-ão poderosas ferramentas para subsidiar a tomada de decisão dos gerentes de projetos. Esses dados, por meio do sistema de informação disponível, poderão ser cruzados de

¹⁵ Entende-se por inteligência competitiva o conjunto de ações sistematizadas de busca, de análise e de disseminação - com vista à exploração - das informações úteis aos tomadores de decisão das organizações (SANTOS, 1996).

inúmeras formas, sendo capazes de gerar informações estratégicas e relevantes acerca dos projetos monitorados.

Com base nesses relatórios podem ser detectados potenciais riscos à execução do projeto, sendo passível a sua mitigação, uma vez que, pelo monitoramento sistemático, esses riscos serão evidenciados com a devida antecedência. Ademais, as informações disponibilizadas tornam-se subsídios para a correção de rumos e a readequação de determinadas atividades. Por fim, destaca-se a capacidade de sistematizar boas práticas e promover, então, a aprendizagem organizacional na instituição.

Segundo Davenport (2002), a aprendizagem organizacional se dá não apenas pela obtenção da informação, mas também por sua distribuição a terceiros. Em projetos a informação precisa circular entre os membros da equipe, tendo como consequência a aprendizagem. Com isso, a organização que utiliza metodologia de projetos, obrigatoriamente, precisa buscar informações que, se bem aproveitadas, ou seja, se houver uma gestão adequada da informação, se reverterão em aprendizado. O próprio projeto gera uma série de informações que podem se transformar em aprendizado. Tudo isso favorece a elaboração e a gestão de novos projetos.

Oliveira (2004) adota a ideia de que, com a experiência advinda de diversos projetos administrados, a organização vai adquirindo maturidade na área de projetos, o que, por sua vez, retorna em seu próprio benefício, satisfazendo uma das funções dos projetos, que é fornecer agilidade para a organização.

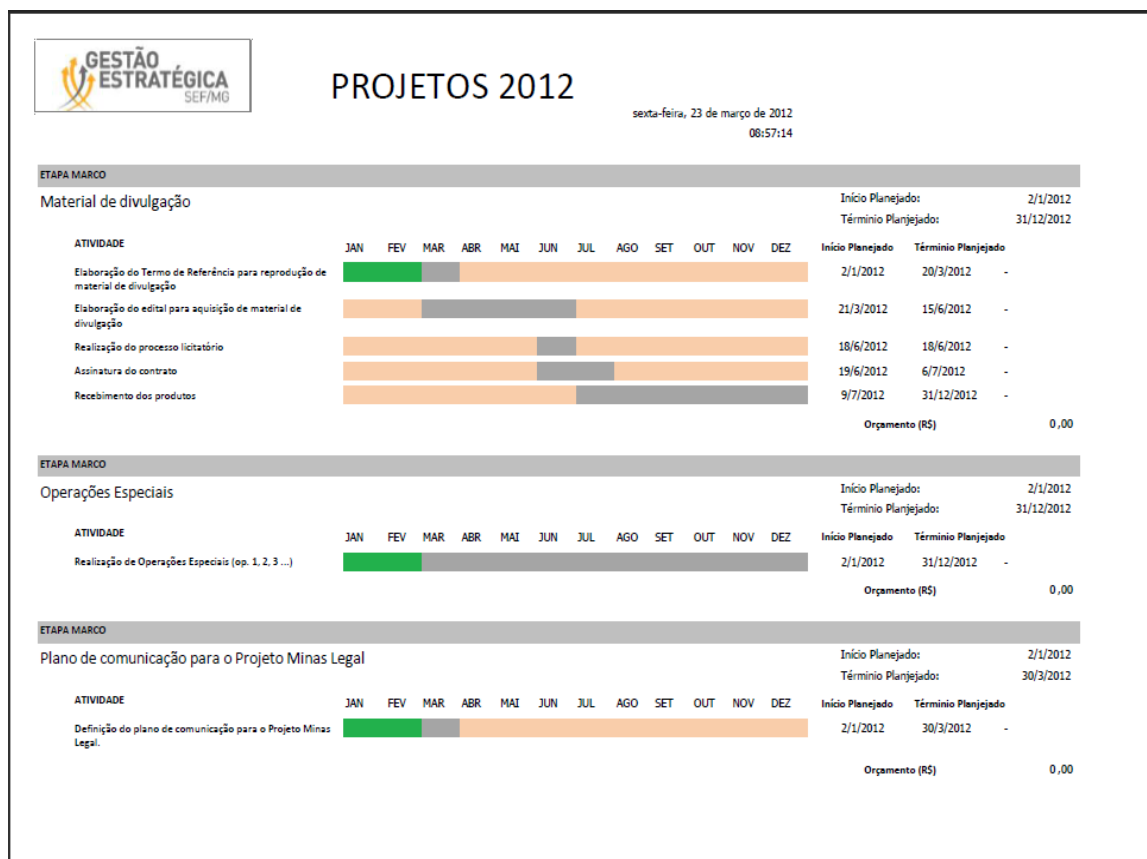
Diante do exposto e partindo da premissa acerca da importância dos *outputs*, como forma de agilizar decisões e agregar conhecimento à organização, a Figura 21 retrata a tela na Intranet da SEF/MG que dá acesso a qualquer servidor da área de relatórios. Os relatórios disponibilizados na Intranet são padrões, todavia, a pedido dos gerentes de projetos, o NP/AGEI elabora relatórios customizados, de acordo com as necessidades manifestadas por cada gerente.

Figura 21 - Tela inicial na Intranet SEF/MG de relatórios



Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Frente a todas as possibilidades e alternativas disponíveis para a extração de relatórios acerca de dados gerados pelo portfólio estratégico da SEF/MG, destaca-se a sistematização dos cronogramas e respectivos *status* dos projetos acompanhados mensalmente. A Figura 22 exibe o referido relatório que, de forma direta, consegue transmitir ao usuário o andamento das ações de acordo com as datas planejadas no momento de concepção do projeto.

Figura 22 - Relatório de cronograma e *Status*

Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Conforme citado, o municiamento dos gestores de informações estratégicas passa a ser importante ferramenta de auxílio às tomadas de decisões. A tomada de decisão, conforme Oliveira (2004), é a conversão das informações analisadas em ação. Os desafios impostos levam os administradores a buscar informações que espelhem fielmente a real situação das organizações, para que o processo decisório seja efetuado de forma eficaz para alcançar os resultados.

Nesse sentido, entende-se que as decisões precisam ser tomadas de forma ágil e correta, pois o desempenho das organizações depende da qualidade de seu gerenciamento. Assim sendo, as tomadas de decisão decorrem da capacidade dos administradores em escolher a alternativa que melhor satisfaz às necessidades

organizacionais, em função das circunstâncias temporais para assegurar os resultados desejados.

O sistema de informação gerencial dá suporte às funções de planejamento, controle e organização de uma organização, fornecendo informações seguras e em tempo hábil para a tomada de decisão. Oliveira (2001, p. 59) refere que “o sistema de informação gerencial é representado pelo conjunto de subsistemas, visualizados de forma integrada e capaz de gerar informações necessárias ao processo decisório”.

Stair (1998, p. 278) reporta que:

“O propósito básico de um sistema de informação gerencial (SIG) é ajudar a empresa a alcançar suas metas, fornecendo a seus gerentes detalhes sobre as operações regulares da organização, de forma que possam controlar, organizar e planejar com mais efetividade e com maior eficiência.”

O presente capítulo teve como objetivo promover uma descrição de toda a experiência vivida pela SEF/MG, partindo de 2004 com o advento da utilização de ferramentas relativas ao planejamento estratégico. Entretanto, o enfoque maior é a partir de 2011 com a implementação da “Governança por Comitês” e sua relação na seleção das prioridades institucionais. De forma complementar e no intuito de analisar a forma de monitoramento de tais estratégia selecionadas, é apresentado a forma utilizada pela instituição para acompanhar o andamento destas ações prioritárias. Portanto, constata-se que, para subsidiar o objetivo do presente trabalho torna-se condição essencial o detalhamento da maneira de seleção das prioridades a partir da “governança por comitês” bem como o entendimento da forma de monitoramento deste portfólio estratégico.

6.5 A percepção dos atores

Após a descrição da evolução da implantação de ferramentas de gestão estratégica na SEF/MG bem como do estudo de material documental produzido pela

“Governança por Comitês”: atas das reuniões, ordens de serviço, acompanhamento das deliberações relatórios produzidos pelo sistema de acompanhamento de projeto. Foram entrevistados alguns atores da SEF/MG que participaram ativamente do processo em análise, no intuito de subsidiar as conclusões utilizando-se também como respaldo a percepção de tais atores.

Assim, *a priori*, com base nos documentos e, principalmente, na percepção colhida a partir das entrevistas, verifica-se que o modelo de “governança por comitês” vem sendo identificado pelos envolvidos por um caráter igualitário e democrático. De acordo com o entrevistado 3: “O modelo de comitês é positivo, *uma vez que* as pessoas têm *maior* liberdade para a exposição de suas ideias, bem como traz legitimidade para a alta cúpula promover suas decisões, *uma vez que* o assunto já foi discutido, analisado e estudado exaustivamente”. Esse posicionamento foi observado entre a maioria dos entrevistados, que reiteraram que a sistemática vem conseguindo imprimir uma forma democrática e mais desconcentrada de administrar.

De forma complementar a essa percepção de legitimidade, recorre-se a outro entrevistado, que afirmou:

Os comitês temáticos são uma instância de assessoramento e instrução ao Comitê de Governança, para que este possa tomar as suas decisões com os devidos respaldos e análises construídas nos grupos temáticos com a participação de representantes de todas as unidades da SEF. Tais análises, em decorrência da representatividade, trazem *maior* transparência e legitimidade nas decisões corporativas em assuntos de caráter estratégico (Entrevistado 5).

No tocante aos aspectos de transparência, merece destaque a sugestão de um entrevistado, conforme reprodução de seu ponto de vista:

Um ganho que o modelo de governança por comitês poderia buscar refere-se à realização de convites esporádicos a alguns servidores da organização que não estão no grupo de discussão dos comitês para que estes possam compreender melhor a dinâmica das discussões e trazer, assim, *maior* transparência ao processo (Entrevistado 2).

Todavia, de acordo com o Entrevistado 4, apesar da proposta e do escopo desenhados para o funcionamento dos comitês serem altamente pertinentes e válidos, deve-se preocupar com o contexto organizacional e barreiras impostas por essa cultura, fatores estes dificultadores na implementação do processo.

O modelo buscou a participação de todas as áreas na representatividade dos comitês, todavia verifica-se um desbalanceamento na constituição dos mesmos, uma vez que a Subsecretaria da Receita apresenta *um maior* número de representantes que a Subsecretaria do Tesouro e áreas transversais. Assim, o objetivo máximo da lógica de comitês e legitimidade não é plenamente atendido (Entrevistado 4).

Diante da opinião do Entrevistado 4, importante remeter ao PMI (2004) quando este discorre quanto a influência de *stakeholders* no alcance de resultados dos projetos. De acordo com PMI (2004), para sucesso da estratégia, devem ser consideradas todas as partes interessadas. No modelo da SEF/MG, a maioria dos atores participam do processo: o *sponsor* evidenciado pelo Comitê de Governança; o escritório de projetos por meio da participação ativa da AGEI em todos os comitês; gerentes de projetos e formadores de opinião – influenciadores - encontrados nos comitês temáticos. Todavia, deve-se atentar que nem todos os gerentes de projetos participam dos comitês e tampouco a equipe (operacional). Neste sentido, a importância ainda maior da seleção correta dos representantes dos comitês, para que estes assumam o papel de responsabilidade e de troca de informações/experiências com os seus representados.

Com vistas a promover avaliação mais objetiva da forma de funcionamento dos comitês e, principalmente, dos conteúdos discutidos nesses fóruns, solicitou-se aos entrevistados que fizessem uma avaliação baseando-se em uma escala de zero a 10 da proporção de assuntos estratégicos e prioritários discutidos no âmbito dos comitês. No cômputo geral, aferiu-se nota média de 7,33, revelando nível considerável de proporção de assuntos estratégicos e prioritários enquadrado no âmbito dos comitês sob o prisma dos entrevistados. Entende-se, dessa forma, que, para grande parte dos entrevistados o balanço quanto ao enquadramento de assuntos estratégicos nos comitês é positivo. No entanto, por se tratar de uma sistemática nova, é natural a passagem por um momento de

aprendizado/evolução. Diante desse aspecto identificado, importante promover uma interlocução com os elementos doutrinários levantados no referencial bibliográfico. Assim, essa evolução alcançada pela SEF/MG quanto à delimitação das discussões estratégicas vai ao encontro dos estudos de Berr e Eisenstat (2000). Esses autores identificaram como alguns dos problemas a serem combatidos pelas organizações em seu planejamento estratégico a falta de clareza da estratégia, principalmente nos conflitos de prioridades, e a carência no processo de coordenação de desdobramento da estratégia. Essa ideia é reforçada por um dos entrevistados:

Trata-se um processo de amadurecimento, podemos pensar que iniciamos em três na escala e hoje chegamos a sete. É visível que o movimento dos comitês apresenta ganhos de maturidade no processo de discussão dos assuntos em pauta, com grande destaque às temáticas discutidas no Comitê de Prioridades e Inovação (Entrevistado 3).

Já o Entrevistado 1 chama a atenção para os ganhos de legitimidade e respaldo do modelo pós-resultados alcançados, demonstrando amadurecimento do processo: “O modelo ganhou significativamente *maior* legitimidade pós-implementação e consequente verificação de resultados alcançados. Este fato é observado pelos pedidos da alta gerência em requisitar os trabalhos dos comitês” (Entrevistado 1).

Considerando esse processo de aprendizagem e maturação, o Entrevistado 7 chamou a atenção para a percepção, principalmente no início da implantação do processo, de inclusão na pauta de assuntos tático-operacionais. De forma complementar à necessidade de ganhos de maturidade no processo, outro entrevistado defende: “É necessário explorar melhor o Comitê de Prioridades e Inovação na sua vertente inovação, com vistas a trazer *maiores* benefícios para a instituição” (Entrevistado 9). Já o entrevistado 8 salienta que “o amadurecimento perpassa por *uma maior* conscientização de alguns integrantes dos comitês, para que estes passem a discutir previamente os assuntos alvo de comitês com seus representados, trazendo, assim, *maior* riqueza de informações e ponto de vista para as discussões”.

O entrevistado 2 faz menção à cultura organizacional como elemento de entrave na busca pela plenitude da busca pelo enquadramento de assuntos estratégicos e prioritários no âmbito dos comitês. Consta-se que a cultura organizacional e todo o histórico institucional surgem como obstáculos para o alcance de maturidade de discussão de assuntos estratégicos nos moldes desenhados pelo modelo analisado. Nesse sentido, Hrebiniack (2006) defende que a cultura organizacional é um elemento de poder e controle, uma vez que a cultura influencia diretamente no comportamento de todos os membros da organização, conseqüentemente, atingindo seus resultados, constituindo, assim, elemento muito importante para qualquer organização. Por fim, o autor acredita que uma cultura forte, voltada para a execução e alinhada a métodos da implantação do planejamento estratégico, influencia na sua eficácia.

No que se refere à seleção de prioridades obtida a partir da formação do portfólio estratégico da SEF/MG por meio da arquitetura de comitês, constata-se significativo avanço em relação à sistemática adotada anteriormente, a “governança por comitês”. De acordo com um entrevistado, “anteriormente era clara a total ausência de interface entre as áreas na construção da carteira estratégica da instituição. O advento dos comitês traz unicidade entre as unidades” (Entrevistado 6). Outro entrevistado afirma que, “até 2011, a elaboração da carteira de projetos apresentava um caráter estritamente formal, seguindo apenas ritos e cerimônias” (Entrevistado 9).

De forma complementar e seguindo a mesma lógica, outro entrevistado completa: “Cada setor de forma isolada promovia a seleção de seus projetos. Não havia sinergia entre as envolvidas, o que refletia em uma elevação dos custos em virtude da falta de foco” (Entrevistado 2). Tais depoimentos coincidem com as recomendações de Archibald (2008) e Levine (2005), de que para a implantação de um gerenciamento de portfólio de forma efetiva é essencial o envolvimento dos principais atores da organização e, sobretudo, é fundamental que haja um trabalho de cooperação e integração entre as equipes.

Assim, constata-se que o atual modelo busca uma construção coletiva, trazendo mais envolvimento entre as áreas e proporcionando avanço na busca por um enfoque mais estratégico. O Entrevistado 3 confirma tal movimento em seu depoimento ao dizer “que com o advento dos comitês toda a instituição passa a ter uma visão mais sistêmica, buscando *maiores* interações”. Ademais, fica clara a participação em todo o processo da alta gerência, com toda a seleção do portfólio estratégico partindo de uma análise final e criteriosa do Comitê de Governança. Tal ponto vai ao encontro dos estudos de Prado (2004), que indica como um dos elementos essenciais para o sucesso da execução da estratégia organizacional a liderança e patrocínio da alta gerência no processo como um todo.

Identificou-se que a participação da alta gerência no processo de seleção da carteira de projetos estratégicos foi beneficiada pelo modelo de “governança por comitês”. Nele, o Comitê de Prioridades e Inovação trabalhou como uma instância de assessoramento e apoio ao Comitê de Governança, no intuito de trazer o maior número possível de informações que facilitasse as decisões dos componentes da governança no momento de deliberação das prioridades a serem selecionadas para o portfólio estratégico da organização. Um dos entrevistados resumiu esse movimento ao dizer que “o processo decisório tornou-se mais estruturado, visto que mais informações estavam agregadas ao momento de selecionar as estratégias” (Entrevistado 4). Tal fator vai de encontro aos estudos de Oliveira (2001), que afirma que a qualidade da implantação das estratégias organizacionais é resultante de três vertentes: qualidade na formulação das estratégias; qualidade na escolha das estratégicas básicas; e qualidade decisória e administrativa da equipe que catalisa e coordena a implantação das estratégias.

Ademais, tal ponto levantado nas entrevistas encontra consonância com Dacorso (2000), que destaca que o processo decisório decorre da utilização de métodos que levam o administrador à escolha da melhor solução para alcançar os objetivos pretendidos, sem que necessariamente exista a ausência de erros. Esse pressuposto é similar à idéia de “homem administrativo” de Herbert Simon (1971), em que os

tomadores de decisões não fazem escolhas ótimas e sim escolhas suficientemente boas, em face do infinito número de alternativas envolvidas em uma decisão.

Promovida a seleção das prioridades, importante verificar a efetividade do monitoramento de tais ações estratégicas no cumprimento dos objetivos organizacionais da SEF/MG, pois, de acordo com Carvalho e Rabechini Júnior (2005), uma organização imatura caracteriza-se pela improvisação no gerenciamento dos projetos. Coincide também com uma das premissas do PMI (2004), em que é relevante a maturidade organizacional no acompanhamento de suas estratégias como elemento preponderante no alcance dos resultados.

O enfoque dado no redesenho do processo no caso da SEF/MG - etapa fundamental para propiciar o acompanhamento de projetos eficientes - foi a necessidade de se remodelarem os processos. O redesenho do processo de monitoramento das estratégias com vistas à otimização dos resultados, no caso da SEF/MG, é condição essencial no funcionamento da arquitetura vigente à época da pesquisa.

Desta maneira, o sistema de acompanhamento de projetos utilizado pela SEF/MG surgiu como um grande avanço, possibilitando a construção de relatórios executivos/gerenciais no sistema de acompanhamento de projetos com caráter de “painel de controle”, capaz de retratar o *status* dos projetos prioritários. Importante salientar que esse acompanhamento dos projetos estratégicos selecionados pelo Comitê de Governança apresenta respaldo nos estudos de Dye e Pennypacker (2000), acerca da importância da diferenciação entre os objetivos e propósitos de “gerenciamento de portfólio” e “gerenciamento de múltiplos projetos”. Percebe-se, no caso do sistema de acompanhamento de projetos, claro caráter de portfólio, em virtude do seu foco estratégico, da natureza temporal (anual), na sua construção a partir das prioridades institucionais e, por fim, pela responsabilidade da alta gerência no processo, conforme quadro III.

Ademais, tal ferramenta é vista como essencial para Porter (1986) que, com o advento das novas tecnologias e a ampliação exponencial do volume de dados, atreladas

a um ambiente cada vez mais dinâmico, considera como um dos fatores que determinam o diferencial das organizações a forma como a informação é utilizada. E que é necessária uma sintonia fina entre a informação e a comunicação, pois tal relação impactará diretamente em benefícios no processo decisório.

De forma complementar, Padoveze (2000) aduz que o valor atribuído pelos gestores à qualidade da informação está diretamente relacionado à redução da incerteza no processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, a incremento na qualidade de tais decisões. De acordo com um dos entrevistados, “deve ser pontuada a importância do sistema de monitoramento de projetos como uma poderosa ferramenta capaz de sintetizar principais informações relativas ao andamento das estratégias selecionadas como prioritárias” (Entrevistado 8). Tal iniciativa, preconizada pelo entrevistado 8, apresenta respaldo em Pize (2005), que defende a utilização de ferramentas de acompanhamento de projetos como elemento essencial capaz de evitar problemas organizacionais relacionados a: gerenciamento inadequado; falta de métodos adequados; alocação inadequada de recursos; e falhas no processo de seleção e priorização de projetos.

Todavia, importante ressaltar que, na implantação de todo o modelo - partindo da seleção das prioridades, passando pela execução das mesmas e chegando aos resultados -, identifica-se que ainda existe um vácuo na correta utilização e aproveitamento do “painel de controle” para a correção de rumos e estratégias estabelecidas. Como comenta um dos entrevistados:

Os problemas e gargalos identificados no acompanhamento de projetos não eram evidenciados no mapa corporativo, demonstrando assim um avanço. Todavia, um ponto carente de ganhos incrementais para os próximos anos da sistemática aplicada na SEF/MG refere-se à necessidade de maior discussão no âmbito dos comitês acerca de problemas identificados nos projetos (Entrevistado 1).

De acordo com esse gargalo, Anon (2009) sugere a avaliação contínua das estratégias, pois observar as necessidades de mudança de rumo é fundamental, não mais

como uma aposta de sucesso, mas para a sobrevivência das organizações em virtude da dinamicidade do contexto vivido pelas organizações.

Percebe-se, dessa maneira, a necessidade de melhorias correspondentes à tomada de decisão relativa a possíveis correções de rumos das estratégias tidas como prioritárias para a SEF/MG. Como se apreende, ganhou-se em qualidade na seleção das prioridades, bem como nas ferramentas de monitoramento/acompanhamento das mesmas. Entretanto, existe uma lacuna na avaliação de gargalos identificados ao longo da execução dos projetos. O “painel de controle” criado a partir do monitoramento das ações prioritárias ainda é uma ferramenta pouco utilizada pela alta gerência. Verifica-se, portanto, um *gap* na análise dos comitês entre a escolha da prioridade e o resultado alcançado por essa escolha. Encontram-se, assim, falhas no processo decisório no momento de retroalimentação do acompanhamento das prioridades selecionadas. De acordo com Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001b), é intrínseca à gestão do portfólio estratégico a revisão periódica da carteira de projetos, bem como decisões pela continuidade ou descontinuidade das iniciativas e avaliação quanto à necessidade de desenvolvimento de novas estratégias.

Importante retornar ao quadro 2, com base em Kerzner (2006), que sistematiza de forma esquemática as cinco fases que revelam o grau de maturidade institucional em relação à gestão de projetos. Com base nesses estágios, no caso da SEF/MG, percebe-se um enquadramento na fase III e com pontos já identificados nos estágios IV e V. Chamam a atenção no grau de maturidade do caso estudado: o desenvolvimento de um sistema de controle (fase V), o comprometimento com o planejado e o desenvolvimento de uma metodologia de gestão de projetos (fase IV). Em contrapartida, registra-se a necessidade de ganhos e avanços relativos à integração do controle de custos e à minimização das oscilações de escopo dos projetos.

Outro fator identificado como desafio a ser enfrentado refere-se à necessidade de ganhos incrementais, principalmente no tocante à busca por iniciativas mais eficientes de comunicação acerca do papel e funcionamento do modelo de comitês e da

sistemática de acompanhamento das estratégias. Tais informações encontram-se ainda muito concentradas no âmbito estratégico e, em certa medida, no nível tático. Assim, constata-se a necessidade de se incrementarem ações voltadas para a comunicação no nível tático e operacional da organização. Bresser Pereira (2009) e Kich e Pereira (2011) reconhecem que o compartilhamento das informações e a transferência de conhecimento são fatores que influenciam na implementação das estratégias, ou seja, o sistema de comunicação da organização é elemento importante no processo de consolidação das estratégias. Para os autores, uma das limitações e grande desafio de um planejamento estratégico é a dificuldade das organizações em fazer com que todos os níveis absorvam a ideia do plano, ou seja, é um desafio transformar o planejamento estratégico em pensamento estratégico.

Sinaliza-se que alguns elementos dificultadores apresentam natureza de caráter mais intrínseco à cultura organizacional e, portanto, fatores de alta complexidade para mudança em curto e médio prazo. Nesse rol foram detectados os desnivelamentos entre os atores envolvidos quanto ao nível de compreensão dos assuntos tratados. Verifica-se diferente grau de entendimento e visão sistêmica das pessoas, fato este que muitas vezes empobrece as discussões. Ademais, foi identificada, com base em algumas entrevistas, a percepção quanto à atitude de algumas pessoas em não se prepararem o suficiente para os debates ocorridos nas reuniões de comitês.

Por fim, de forma a sistematizar o levantamento dos dados da pesquisa verificou-se como síntese alguns benefícios alcançados, bem como as principais barreiras a serem enfrentadas. Assim, listam-se os principais benefícios detectados:

- a) estabelecimento e institucionalização de um fórum para discussão de assuntos estratégicos;
- b) definição e resolução de assuntos estratégicos que anteriormente eram recorrentes não saíam da pauta e não apresentavam definições;

- c) ganhos de legitimidade em decorrência da participação de representantes de todas as unidades da SEF/MG (Gabinete, Secretaria Adjunta, Subsecretaria da Receita, Subsecretaria do Tesouro);
- d) potencialização de aspectos relativos à transparência, visto que os assuntos estratégicos são discutidos de forma mais participativa e democrática;
- e) mais unicidade (visão sistêmica), uma vez que as decisões passam a ser institucionais e não personalistas. Percebe-se mais interação entre as áreas;
- f) as decisões passam a ser mais consistentes, uma vez que os assuntos são discutidos com mais profundidade e, pela diversidade de atores envolvidos, as discussões são mais ricas e as decisões ganham mais amplitude e envergadura em decorrência da pluralidade de visões envolvidas no processo;
- g) intensa busca e foco na priorização das iniciativas;
- h) amadurecimento da gestão estratégica da SEF/MG.

Da mesma maneira, no tocante aos desafios impostos ao atual modelo estudado e possíveis melhorias incrementais, podem-se destacar:

- a) Promover iniciativas de comunicação acerca do papel dos comitês, bem como buscar melhorias quanto à ampla divulgação do funcionamento do modelo para a organização;
- b) potencializar o uso do “painel de controle” de acompanhamento da execução das ações prioritárias selecionadas pelos comitês;
- c) delimitar uma agenda no Comitê de Prioridades e Inovação para se discutir/prospectar novidades para a instituição, ou seja, explorar/potencializar o viés de inovação nesse comitê temático;
- d) promover mais discussões prévias nas unidades, no intuito de incentivar debates mais ricos e profundos no âmbito dos comitês;
- e) buscar mais transparência no âmbito dos comitês por meio do convite a algumas pessoas da organização para participarem como observadores nas reuniões;
- f) promoção de uma análise quanto à composição dos comitês (equilíbrio de representatividade entre as unidades).

O presente capítulo teve como objetivo promover a apresentação e análise dos dados consolidados a partir do estudo de caso acerca da experiência do planejamento estratégico da SEF/MG na implementação da sistemática de “Governança por Comitês” e sua respectiva colaboração na seleção das prioridades institucionais evidenciadas por meio da carteira de projetos estratégicos da organização, bem como analisar a forma de acompanhamento/monitoramento de tais estratégias elencadas. Toda a análise realizada ao longo do presente capítulo, foi pautada na complementariedade entre as pesquisas de campo e o levantamento realizado no referencial teórico. Esta interação promovida entre teoria e empirismo buscou evidenciar principais ganhos na gestão estratégica da SEF/MG bem como a necessidade de avanços e correções de rumos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como ponto de partida a inquietude acerca de um recorrente problema de planejamento que nasce da dificuldade dos gestores públicos em selecionar quais são as estratégias prioritárias. Em um contexto permeado por recursos escassos, torna-se essencial a busca criteriosa por priorização de ações a serem empreendidas. Buscou-se embasamento teórico reunindo principais estudos a respeito do processo de tomada de decisão e seus impactos para a instituição no processo de seleção de prioridades. Por conseguinte, foi necessário um entendimento sobre a relevância da temática “gestão estratégica”, com enfoque nas ferramentas de planejamento estratégico e gestão de projetos como elementos catalisadores para o gestor público obter de forma sistematizada um direcionamento da organização diante do seu cenário.

Assim, em um primeiro instante, é tomada como objeto de estudo a relevância do processo decisório na seleção das prioridades institucionais em consonância com o planejamento estratégico. Dessa forma, foi avaliada a arquitetura de “governança por comitês” implantada na organização a partir de 2011, sob o prisma do funcionamento de tal sistemática como suporte à tomada de decisão no momento de seleção de prioridades - carteira de projetos. Em sequência, foram analisadas como complemento a execução das estratégias selecionada e, a necessidade do acompanhamento e monitoramento de tais ações definidas como prioritárias a partir da utilização de um sistema de informação.

Portanto, a dissertação procurou, nos estudos que abordam planejamento estratégico e ferramentas de gestão de projetos, um elo capaz de evidenciar as potencialidades extraídas das decisões tomadas na formação do portfólio estratégico da SEF/MG como importante fator capaz de habilitar e subsidiar os gestores na seleção das estratégias prioritárias e, conseqüentemente, no alcance dos resultados das ações estabelecidas como importantes para a organização.

Isso posto, verificou-se que o modelo de “governança por comitês” apresentou significativos avanços no tocante à seleção de prioridades e, conseqüentemente, às tomadas de decisões. Conforme observado, as decisões anteriores ao modelo analisado apresentavam caráter segmentado e personalista, ou seja, não havia a existência de um fórum capaz de dar vazão e institucionalizar o tratamento/andamento de alguns assuntos de cunho estratégico. As decisões eram fragmentadas e não eram discutidas de forma exaustiva e aprofundada. Sendo assim, muitos dos assuntos eram recorrentes, mostrando muitas vezes a ausência de caráter resolutivo para determinadas situações e demandando tempo e custo da alta gerência ao discutir determinadas matérias de forma reiterada e cíclica.

Ademais, a arquitetura de “governança por comitês” trouxe legitimidade e pacificação de diversos assuntos, já que as discussões ganharam em qualidade e passaram a ter um fórum específico para o tratamento de assuntos estratégicos. Tais pontos se sobressaem ao se inferir os efeitos produzidos pelo modelo de comitês na seleção da carteira de projetos estratégicos para a SEF/MG. A seleção das prioridades, que anteriormente não existia, pois todos os pleitos de projetos eram atendidos de forma parcial e adaptados ao orçamento disponível, passou a ser alvo de exaustivas análises e discussões no âmbito dos comitês, com o objetivo de identificar quais as reais necessidades da instituição para o alcance de seus resultados.

Outro fator que merece destaque são os ganhos de unicidade e legitimidade nas escolhas das estratégias prioritárias da organização, pois como os comitês são compostos de representantes de toda a organização, passou-se a estabelecer um embate enriquecedor de ideias capazes de evidenciar os principais gargalos e ações com necessidade de investimento para a SEF/MG diante de todo o contexto da organização.

A partir dos ganhos de legitimidade alcançados com o advento dos comitês, a carteira de projetos estratégicos da organização passou naturalmente a espelhar a seleção de prioridades da alta gerência e, assim, obter mais alocação de tempo e recursos para a consecução dos trabalhos relativos aos projetos prioritários. Dessa

maneira, surge como ponto positivo o redesenho de processo elaborado pelo NP da SEF/MG, com vistas a trazer mais riqueza de informações produzidas a partir do sistemático monitoramento do portfólio estratégico da instituição. O sistema de acompanhamento de projetos que proporciona um “painel de controle” à alta gerência da SEF/MG evidencia o andamento de todas aquelas ações selecionadas em um primeiro momento como prioritárias para a organização. Em suma, constata-se que, diante dos benefícios elencados, percebe-se um avanço e amadurecimento da gestão estratégica na SEF/MG que, partiu de 2004, do início de seu planejamento estratégico por meio da elaboração de sua visão e missão, perpassando pela construção do mapa estratégico corporativo em 2007 e apresentando melhorias incrementais a partir de 2011 com o advento da organização da “governança por comitês” no tratamento e decisões de assuntos estratégicos da instituição.

Em contrapartida, deve-se chamar a atenção para a necessidade de busca por ganhos incrementais ao modelo analisado, principalmente quanto à busca por iniciativas mais eficientes de comunicação acerca do papel e funcionamento do modelo de comitês e da sistemática de acompanhamento das estratégias. Pôde-se perceber que tais informações encontram-se ainda muito concentradas no âmbito estratégico e, em certa medida, no nível tático. Assim, há necessidade de se incrementarem ações voltadas para a comunicação no nível tático e operacional da organização.

Outro ponto carente de melhorias corresponde à tomada de decisão relativa a possíveis necessidades de correções de rumos das estratégias estabelecidas como prioritárias para a SEF/MG. Como se observa, ganhou-se em qualidade na seleção das prioridades bem como nas ferramentas de monitoramento/acompanhamento das mesmas. No entanto, há uma lacuna na avaliação de gargalos identificados ao longo da execução dos projetos. O “painel de controle” criado a partir do monitoramento das ações prioritárias ainda é uma ferramenta pouco utilizada pela alta gerência.

O ganho de legitimidade na escolha do portfólio estratégico já trouxe mais empenho de todo o corpo funcional no alcance dos resultados, todavia, tais resultados

poderiam de certa forma ser alcançados com mais efetividade caso o “painel de controle” produzido pelo monitoramento das estratégias fosse alvo de mais debates no âmbito dos comitês.

Conforme abordado na análise dos resultados, encontrou-se, também, que um desafio a ser vencido no processo de “governança por comitês” refere-se aos entraves criados pela cultura organizacional, materializada, por exemplo, pela avaliação quanto às críticas relacionadas ao equilíbrio de representatividade entre as unidades nos comitês. Outro fator merecedor de destaque e recorrente em algumas entrevistas é a necessidade de busca dos representantes dos comitês em fortalecer o processo por meio do fomento às discussões prévias junto aos seus representados acerca dos assuntos em pauta, com vistas a enriquecer e aprofundar os debates no âmbito dos comitês.

Por fim, salienta-se a possibilidade de estudos e análises dos efeitos produzidos no atual modelo em curso, com base em propostas que vislumbrem aperfeiçoar os mecanismos capazes de subsidiar o processo de tomada de decisão estratégica no modelo de governança por comitês, tais como:

- a) criação de um Conselho de Governança Corporativa, com o objetivo de trabalhar em prol da visão de futuro da organização, bem como ser uma instância reguladora da qualidade das deliberações oriundas do Comitê de Governança. Esse Conselho teria o papel de promover a análise do posicionamento organizacional com base na prospecção de novos modelos. Identifica-se, atualmente, o Comitê de Governança como um fórum de caráter executivo, funcionando sob as demandas e necessidades de curto e médio prazo. Há uma lacuna quanto às perspectivas e posicionamento no longo prazo. Assim, nesse *gap* funcionaria o Conselho;
- b) aperfeiçoamento de mecanismos de transparência e participação a partir da inclusão de convidados às reuniões dos comitês.
- c) Delimitação de agenda no Comitê de Prioridades e Inovação com vistas a discutir e prospectar novidades para a instituição.

Diante de todo o exposto, ressalta-se que o trabalho consegue lançar luz sobre a “caixa preta” do processo de decisão em secretarias estratégicas. No entanto, ao longo dos estudos realizados para a produção do trabalho, algumas inquietações, que não são foco da matéria analisada, foram surgindo e seria pertinente serem analisadas no futuro próximo, por exemplo:

- a) Qual a influência de *stakeholders* externos à implementação e funcionamento do planejamento estratégico da SEF/MG?
- b) Quais as relações de causalidade que podem ser evidenciadas entre o perfil de liderança, a cultura organizacional e a gestão estratégica na SEF/MG?
- c) Como promover mais integração entre os níveis operacionais e táticos ao modelo de “governança por comitês”?
- d) Quais os ganhos incrementais necessários ao sistema de informação implementado na SEF/MG para fins de acompanhamento da estratégia organizacional com vistas a torná-lo mais eficiente?

REFERÊNCIAS

1. ALMEIDA, N. **Gerenciamento de portfólio**: alinhando o gerenciamento de projetos à estratégia da empresa e definindo sucesso e métricas em projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.
2. ANON, A. Strategic steering to avoid the turbulence: businesses should always be prepared to alter course. **Strategic Direction**, v. 25, n. 7 p. 24-26, 2009.
3. ANSOFF, I. **The corporate strategy**. New York. McGraw Hill, 1965.
4. ARCHER, N.; GHASEMZADEH, F. An integrated framework for project portfolio selection. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 4, p. 207-216, 1999.
5. ARCHIBALD, R.D. **The interfaces between strategic management of an enterprise and project portfolio management within the enterprise**. IPMA World Congress, 2008. Disponível em: <<http://www.pmforum.org/library/papers>>. Acesso em: 16 de outubro de 2012.
6. ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. **Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações**. Revista de Administração de Empresas - RAE, v.45, n.2, p. 52-73 , 2005.
7. BAILEY, K.D. **Methods of social research**. New York: The Free Press, 1982.
8. BARBOSA, E.R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, UFSM, v. 107, n. 1, p. 107- 123, 2005.
9. BEER, M.; EISENSTAT, R. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, v, 41, n. 4, p. 29-40, Summer, 2000.
10. BID. Banco Interamericano para o Desenvolvimento. **A management tool for improving project performance, evaluation office (EVO)**. Washington, DC: BID, 2003.
11. BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, 1992.
12. CÂNDIDO, C.A.; VALENTIM, M.L.; CONTANI, M.L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. DataGramZero - **Revista de Ciência da Informação**, v. 6, n. 3, jun., 2005.

13. CARDOSO, L.H.; PEREIRA, E.C. Teoria do caos e gestão da informação: uma integração na complexidade dos negócios e dos sistemas de informação. **Transinformação**, Campinas-SP., v. 17, n. 3, p. 221-233, set/dez, 2005.
14. CARVALHO, M.M.; RABECHINI JR., R. **Construindo competências para gerenciar projetos**: teoria & casos. São Paulo: Atlas, 2005.
15. CASSARRO, A.C. **Sistemas de informações para tomadas de decisões**. 3. ed., São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
16. CASTELLS, M. *et al.* **Mobile communication and society**. A global perspective. Cambridge, MA: MIT, 2006.
17. CHILD, J. Organizational Structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.5, p.01-22, 1972.
18. COOPER, R.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E. **Doing it right**: winning with new products. Working Paper nº 10, Product Development Institute, 2000.
19. COOPER, R.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E. **Portfolio management: fundamental to new product success**. Working Paper nº 12, Product Development Institute, 2001a.
20. COOPER, R.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E. **Portfolio management of an industry practices study**. Working Paper nº 13, Product Development Institute, 2001b.
21. DACORSO, A.L.R. **Tomada de decisão e risco**: a administração da inovação em pequenas indústrias químicas. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de S. Paulo, FEA/USP, 2000, 236 p.
22. DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
23. DE TONI, J. **Planejamento e elaboração de projetos**. Porto Alegre, 2003.
24. DYE, L. ; PENNYPACKER, J.S.; Edts. **Project Portfolio Management**. Center for Business Practices, PA. 421 p.
25. DI MASI, D. **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: Senac, 1999.
26. DINSMORE, P. C. **Transformando estratégias empresariais através da gerência por projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

27. DINSMORE, C.; CAVALIERI, A. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro-base de “preparação para certificação PMP - Project Management Professional”**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2003.
28. DRUCKER, P. **Administração em tempos turbulentos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
29. DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
30. DRUCKER, Peter Ferdinand. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
31. EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Standford University, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
32. EVGENIOU, T.; CARTWRIGHT, P. Barriers to information management. **European Management Journal**, v. 23, n. 3, p. 293-299, 2005.
33. FRIEDMANN, J. **Planning in the public domain: from knowledge to action**. Princeton: University Press, 1988.
34. GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.
35. HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.
36. JAMIL, G.L. Aspectos do ambiente gerencial e seus impactos no uso dos sistemas de inteligência competitiva para processos decisórios. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 6, n. 2, jul./dez. 2001a.
37. JELEN, B.; SYRSTAD, T. **Macros e VBA para Microsoft Excel**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
38. KAPLAN, R.; NORTON, D. **A execução premium**. São Paulo: Elsevier, 2009.
39. KAYDOS, W. **Measuring, managing and maximizing performance**. Productivity Press. Portland: Oregon, 1991.
40. KERZNER, H. **Gestão de projetos as melhores práticas**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2006, 824 p.
41. KERZNER, H. **Strategic planning for project management using a project management maturity model**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

42. KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Os princípios de administração**: uma análise das funções administrativas. São Paulo: Pioneira, 1980.
43. LEVINE, H.A. **Project Portfolio Management: A practical guide to selecting projects, managing portfolios and maximizing benefits**. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2005
44. LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
45. MACHLINE, C. O processo decisório na gestão de tecnológica. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 17, n. 6, 1977.
46. MARINI, C.; MARTINS, H. (orgs.). **Governo matricial**: implantando estruturas em rede para a geração de resultados de desenvolvimento. Publif, 2004.
47. MATUS, C. **El líder sin Estado Mayor**. La Paz: Altadir, 1997.
48. MELO, Ivo Soares. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
49. MESKENDAHL, S. The influence of business strategy on project portfolio management and its success: A conceptual framework. **International Journal of Project Management**, v. 28, p. 807-817, 2010.
50. MINAS GERAIS. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2007-2023**. Belo Horizonte: SEPLAG, 2007.
51. MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Fazenda. SEF/MG. As Contas Públicas de Minas de 2003 a 2006. **A história do déficit zero**. Belo Horizonte: UFMG, 2007.
52. MINAS GERAIS. **Agenda de Melhoria - Livro Vermelho**. Belo Horizonte: SEPLAG, 2010.
53. MINAS GERAIS. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2011-2030**. Belo Horizonte: SEPLAG, 2011.
54. MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman. 2004.
55. MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**: concepts, contexts and cases. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

56. MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 26, n. 2, p. 44-53, 1973.
57. MORRIS, P.; JAMIESON, A. Translating corporate strategy into project strategy: realizing corporate strategy through project management. Newton Square, PA: Project Management Institute Inc. 2004. *In*: MORRIS, P.; JAMIESON, A. Moving from corporate strategy to project strategy. **Project Management Journal**, v. 36, n. 4, Dec. 2005.
58. OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
59. OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
60. PADOVEZE, C.L. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. São Paulo: Atlas, 2000.
61. PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
62. PEREIRA, M.A. **Gestão estratégica: curso de gestão voluntária**, 2009
63. PIZE, A. **O papel do gerenciamento de projetos no sucesso do planejamento estratégico da organização**. 2005. Disponível em: http://www.excellencegestao.com.br/downloads/Artigo_Papel_do_GP_no_Sucesso_do_PE.pdf. Acesso em: 04 setembro 2012.
64. PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: técnica para análise das indústrias e da concorrência**. 5. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.
65. PORTER, M.E. What's Strategy? **Harvard Business Review**, v. 13, n. 3, p. 61-78, Nov–Dec., 1996.
66. PRADO, D.; ARCHIBALD, R. **Gerenciamento de projetos para executivos**. Nova Lima: INDG Tecnologia e serviços Ltda, 2004.
67. PRADO, D. **Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações**. 4. ed., Nova Lima-MG: INDG-Tecs, 2004.
68. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI. A Guide to Project Management Body of Knowledge** - Newtown Square, Pennsylvania: 2000.

69. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. PMI. **Q & As for the PMBOK Guide** - ed. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2004.
70. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. PMI. **A Guide to Project Management Body of Knowledge - PMBoK**. 4. ed. Newtown Square, Pennsylvania: 2008.
71. PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro:Qualitymark, 2004.
72. QUIVY, R.; VAN CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. 2. ed., Lisboa: Gradiva, 1998.
73. REZENDE, F. Planejamento no Brasil: auge, declínio e caminhos para reconstrução. *In: A reinvenção do planejamento governamental no Brasil*. Brasília: IPEA, 2011; v. 4, 517 p. (Diálogos para o Desenvolvimento); p. 177-216.
74. RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
75. ROCKART, J.F., **Chief executives define their own data needs**. Harvard Business Review, March-April (1979), 7-19.
76. RODRIGUES, M.T. **Gestão de projetos: abordagem conceitual**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-de-projetos-abordagem-conceitual/22772/>. Acesso em: 03 janeiro 2013.
77. SANTOS, R.; JANNUZZI, C. Inteligência organizacional: o conhecimento como recurso estratégico para a competitividade. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN, 1999. Colóquio cubano brasileiro de inteligência organizacional. Anales... La Havana. Info'99. La Havana, 1999.
78. SANTOS, R. Métodos e ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 205-215, jul./dez. 2000.
79. SANTOS, R. Sistemas de informações estratégicas para a vitalidade da empresa. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 25, n. 1, p. 12-14, jan./abr. 1996.
80. SCHEIN, E.H. **The role of the CEO to the management of change: the case of information technology**. Cambridge: MIT, Sloan School of Management, 1989. (working paper).

81. SENGE, P.M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
82. SHENHAR, A.J. Strategic project leadership: Toward a strategic approach to project management. **R&D Management**, v. 34, n. 5, p. 569-578, 2004.
83. SILVA, R.O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.
84. SIMON, H. A. (1972) *A Capacidade de Decisão e de Liderança*. Rio de Janeiro: Editora, Fundo de Cultura.
85. SIMON, H. **Administrative behavior**. 1. ed. New York: McMillan, 1957, 4. ed. New York: Free Press, 1997.
86. SISK, T. History of project management. 1998. Disponível em: <http://office.microsoft.com/downloads/9798/projhistory.aspx>. Acesso em: 01/09/2012.
87. SOLER, A. **Maturidade organizacional e o modelo de avaliação PMI-OPM3**. 2004. Disponível em: <http://www.j2da.com.br/Download/Maturidade.pdf>. Acesso em: 01/09/2012.
88. STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
89. SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
90. TORREÃO, P.G.B.C. **Project Management Knowledge Learning Environment: ambiente inteligente de aprendizado para educação em gerenciamento de projetos**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação). Universidade Federal de Pernambuco, Recife., 2005. Disponível em: <http://php.cin.ufpe.br/~pmk/hp/publicacoes/dissertacao/PMK-VICTOR-Dissertation.PDF>. Acessado em: 25/11/2012.
91. VASCONCELLOS FILHO, P.; MACHADO, A.M.V. **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.
92. VILHENA, R. et al. (Orgs). **O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.
93. YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2005.

94. ZANELA, A.I.C. **A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual**: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos. 295 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração, UFRGS, 1999.

APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICE A – Histórico: gestão estratégica da SEF

<p>Workshop de Ouro Preto, março de 2004 – Início do Planejamento Estratégico da SEF</p> <p><i>*Consultoria do INDG</i></p>	<p>No final de março de 2004, durante o <i>workshop</i> realizado em Ouro Preto, com a participação da alta administração da SEF, deu-se início ao <i>Planejamento Estratégico da SEF</i>. Naquela ocasião, foram estabelecidos a <i>Missão Institucional da SEF</i>, a <i>Visão de Futuro</i>, os <i>Objetivos</i> e 13 <i>Estratégias</i>. Essas <i>Estratégias</i> foram desdobradas em 94 <i>Projetos</i> e <i>Ações</i>, implementados ao longo de 2004/2006, com o objetivo de atingir o equilíbrio das contas públicas e conferir eficiência e eficácia às ações do governo.</p>
<p>Workshop de Belo Horizonte, outubro de 2004 – Ratificação dos projetos oriundos das 13 estratégias definidas em Ouro Preto</p> <p><i>* Consultoria do INDG</i></p>	<p>Com a participação da alta administração da SEF, foram apresentados e ratificados os 94 <i>Projetos</i> e <i>Ações</i> que compunham o <i>Planejamento Estratégico da SEF</i>.</p>
<p>Reposicionamento do Planejamento Estratégico da SEF - Workshop de Belo Horizonte, dezembro de 2005 - Necessidade de manter o equilíbrio das contas públicas e melhorar o atendimento ao contribuinte.</p> <p><i>*Consultoria de Caio Marini e Humberto Falcão Martins</i></p>	<p>No final do exercício de 2004, o equilíbrio das contas públicas já era realidade, e assim 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 diretrizes iniciais foram transformadas em seis: três visando à eficácia (<i>Gestão da Receita, Gestão do Atendimento e Gestão do Tesouro</i>) e três, à eficiência (<i>Gestão da Informação, Gestão de Pessoas e Gestão de Processos Internos</i>). Os projetos passaram a ser em número de 31.</p>
<p>Reposicionamento do Planejamento Estratégico - Lei Delegada 112, de 25 de janeiro de 2007 – Dispõe sobre a organização e a estrutura da administração pública e dá outras providências.</p> <p><i>*Consultoria de Luiz Rossi</i></p>	<p>Com a Lei Delegada 112, de 2007, deu-se a institucionalização da <i>Gestão por Resultados</i>, tendo sido estabelecido em corpo de lei o Programa Estado para Resultados, com os seus fundamentos político-institucionais e técnico-estruturais, as suas diretrizes, bem como a definição de alguns conceitos derivados, como <i>área de resultado, projeto estruturador, projeto associado e área estratégica</i>. Cada Secretaria recebeu os <i>Cadernos de Desafios e Prioridades de Compromissos</i>, os objetivos estratégicos e as metas do governo de Minas Gerais para os próximos quatro anos e de que são pilares a <i>Qualidade Fiscal e a Qualidade e Inovação em Gestão Pública</i>. Nesse novo cenário, o <i>Planejamento Estratégico da SEF</i> continuou centrado no cumprimento de sua missão, com foco na gestão eficiente dos gastos e na aplicação estratégica dos recursos, cujos projetos e ações estão inseridos no Programa Estruturador, além de dois projetos que constam da Agenda Setorial do Choque de Gestão. No dia 15 de junho de 2007, foram assinadas as planilhas com as ações macros dos <i>Projetos do Planejamento Estratégico da SEF</i>. E no dia 27 de julho de 2007 foi assinado o Acordo de Tarefas do Planejamento Estratégico da SEF.</p>

<p>Comitê de Gestão Estratégica – OS nº 274/2007, de 14/06/2007.</p>	<p>O Comitê de Gestão Estratégica foi criado pela OS 274, de 2007, e tem por objetivo mobilizar as lideranças da SEF para promover a efetiva adoção da sistemática de acompanhamento da Gestão Estratégica da SEF. O Comitê é presidido pelo Secretário de Fazenda e composto de representantes das seguintes unidades: STE, SRE, GAB/SEF, SPGF, STI, SRH, SAIF, SUFIS e SRFs (representação).</p>
<p>Implantação da metodologia do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)</p> <p><i>* Consultoria Fundação Dom Cabral</i></p>	<p>A SEF utilizará a metodologia do BSC para acompanhar e medir os resultados dos projetos em desenvolvimento. Em 28/08/07 foi apresentado e validado pelo Comitê de Gestão Estratégica da SEF o Mapa Estratégico da SEF, cuja construção contou com a participação de representantes de todas as unidades da SEF. No dia 05/10/07 foi realizado um <i>workshop</i> para Assessores da SRE e superintendentes regionais, a fim de nivelar conceitos sobre a implementação do BSC na SEF.</p>
<p>Mapas Estratégicos da SEF: objetivos e indicadores de resultados</p> <p><i>* Consultoria Fundação Dom Cabral</i></p>	<p>Dando continuidade à implantação da metodologia do BSC, foram construídos os mapas estratégicos das seguintes unidades: SRH, SPGF, STI, STE. Atualmente, estão em fase de definição os objetivos estratégicos e os indicadores de resultados da SEF e de suas unidades. Todo esse processo ocorreu de forma participativa com representantes das unidades envolvidas.</p>
<p>Principais Ações da Gestão Estratégica da SEF em 2007</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1º <i>Workshop</i> de Gestão Estratégica da SEF, realizado no dia 03 de julho de 2007, com a participação dos dirigentes da SEF; • assinatura do Acordo de Tarefas, que define os responsáveis pelas estratégias definidoras dos projetos que integram o Planejamento Estratégico de 2007, em 27/07/2007; • <i>workshop</i> para assessores da SRE e Superintendentes Regionais, a fim de nivelar conceitos sobre a implementação do BSC na SEF, realizado em Belo Horizonte, no dia 05/10/07; • comunicação: <ol style="list-style-type: none"> 1) na intranet: a) projetos que compõem o Planejamento Estratégico 2007; b) acompanhamento mensal da execução dos projetos do planejamento estratégico; C) acompanhamento trimestral das metas dos projetos estratégicos; 2) reuniões mensais de acompanhamento dos projetos estruturadores, com a participação da SEPLAG; 3) apresentação do Plano Estratégico para o exercício de 2008, em 15 de outubro de 2007.

APÊNDICE B – Roteiro de pesquisa semiestruturada

Prezado (a),

A presente entrevista faz parte da pesquisa de mestrado que apresenta como temática a análise da estratégia de planejamento da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais. Assim, o roteiro a seguir tem como objetivo captar a percepção de alguns atores que participam/vivenciam o processo de decisões estratégicas na organização.

IDENTIFIQUE CARGO OCUPADO:

PERÍODO NO CARGO:

- 1- Conte um pouco sobre sua trajetória profissional até assumir este cargo.
- 2- Atualmente os assuntos estratégicos da SEF têm sido tratados em comitês. Como funcionava anteriormente?
- 3- E agora, qual a sua percepção quanto ao funcionamento dos comitês na SEF/MG? Descreva em poucas palavras o seu funcionamento.
- 4- Em relação aos assuntos tratados nos comitês, como você classificaria de ZERO a DEZ a proporção de assuntos estratégicos e prioritários?
- 5- Como as decisões são tomadas no comitê?
- 6- Uma atividade estratégica na SEF/MG refere-se à formação da carteira de projetos estratégicos. Como ocorre a discussão e aprovação destes projetos nos comitês? Anteriormente como ocorria esta seleção?
- 7- Uma vez selecionada a carteira de projetos estratégicos da SEF/MG, como esta tem sido monitorada e acompanhada?
- 8- Quando identificados problemas ou gargalos na execução dos projetos ou em assuntos estratégicos, como eles são tratados? Retornam para o âmbito dos comitês?
- 9- Em sua opinião, quais as vantagens dos comitês? O que poderia melhorar? Quais os *gaps* a serem ajustados?
- 10- Alguma outra sugestão no processo de tomada de decisão estratégica?

ANEXO A - Identidade organizacional DA SEF/MG

Negócio

Provimento e gestão dos recursos financeiros do Estado

Visão de futuro - ser reconhecida como instituição de excelência no cumprimento da sua missão por:

- Possuir 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;
- manter o equilíbrio estrutural das contas públicas;
- contribuir para a transformação de Minas Gerais no melhor estado para viver, trabalhar e investir.

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.

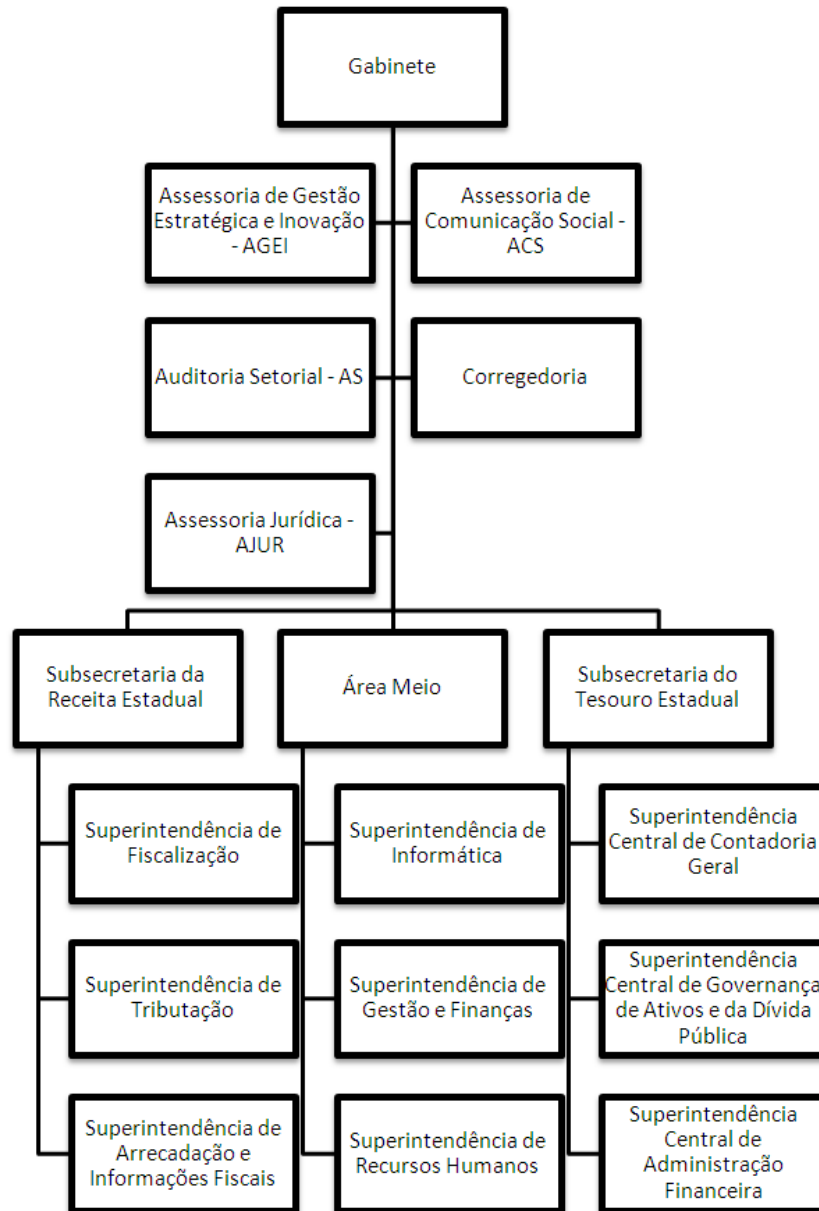
Objetivos estratégicos da SEF

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

Valores

- **Efetividade:** a SEF, a partir de melhor aplicação dos recursos humanos, materiais e institucionais, buscará atingir resultados que contribuam para a prestação de serviços públicos de qualidade.
- **Ética:** a atuação da SEF e de cada um dos seus servidores será pautada nos princípios da lealdade, impessoalidade, moralidade, probidade administrativa e respeito para com a instituição.
- **Justiça fiscal:** a SEF promoverá justiça fiscal, obedecendo ao princípio da legalidade tributária, aplicando tratamento igualitário entre os contribuintes e coibindo a sonegação.
- **Qualidade:** a SEF 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 deverá se basear em ações que visem a proteger e melhorar o bem-estar da sociedade.
- **Transparência:** a SEF 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.

ANEXO B – Organograma resumido da Secretaria de Estado da Fazenda



ANEXO C – E-mail: 1ª Etapa Planejamento 2012: Levantamento dos Pleitos

De: Tadeu Geraldo Miranda de Resende Barros.

Enviada em: sexta-feira, 26 de agosto de 2011 16:48.

Para: Helenice Machado Mendes Rutkowski; ACSGabinete; gabineteaj; GabineteApoio; gabinetesre; SCAF; sccggabinete; Osmar Teixeira de Abreu; srhgabinete; corregedoria; auditoria; Admilson Lino de Souza; Alessandro Marcio de Moraes Zebal; Aline Chevrand Campos; Anderson Aparecido Felix; Andresa Linhares de Oliveira; Antonio Eduardo Macedo Soares de Paula Leite Junior; Antonio Raimundo Alves Pereira; Antonio de Castro Vaz de Mello Filho; Maria Aparecida de Almeida Monteiro; Ariana Aparecida Goncalves Pereira Carvalho; Arnaldo Silva do Nascimento; Carlos Andre Maia Coelho; Celeste Emilia Krauss Guimaraes; Celia Maria Silva Carvalho; Cindy Andrade Moraes; Claudia Campos Lopes Lara; conceição.rezende@fazenda.mg.gov.br; Cyntia Botelho Valle; Debora Muzzi; Elizabete Fatima de Castro Lopes; Eufrasio Alves Cambui Junior; Geber Soares de Oliveira; Geraldo Magela Leite; gladstone.batolozzi@fazenda.mg.gov.br; Helenice Alvarenga; Hely Lembi Ferreira Junior; Henrique Kascher; Itamar Peixoto de Melo; Jefferson Nery Chaves; Joaquim Jose da Cunha; Jose Luiz de Lima; Larissa Oliveira Mello; Leonardo Guerra Ribeiro; Maria de Lourdes Ferreira Machado; Luiz Fernando Siqueira Pinto; Magda Alvarenga Espindola; Magno Simoes de Brito; Marcelo da Silva Oliveira; Marcos Rogerio Baeta Pereira; Maria do Carmo Silveira Nascimento; Maria Coeli Amorim Prosdocimi Diniz; Marize Maria Gabriel de Almeida Pereira da Cunha; Mauro Heleno Galvao; Mercia Rocha Diniz Sander; Nilson Eustaquio de Souza; Osmar Teixeira de Abreu; Osvaldo Lage Scavazza; Maria Paula de Aguiar Machado; Paulo Marcio Claro Pastorin; Ricardo Luiz Oliveira de Souza; Jose Henrique Righi Rodrigues; Rogerio Flavio Vieira Fonseca; Rogerio Zupo Braga; Ronan de Resende Junior; Ronildo Liberato de Moraes Fernandes; Rosana Pereira Vitor Alvarenga; Rose Laura Lopes Pinto Fagundes; Sara Costa Felix Teixeira; Silvana Maria Mendonca de Andrade Caldeira; Silvania de Cassia Alves de Oliveira; Sonia Maria Tavares da Rocha; Soraya Naffah Ferreira; Stella Maris Faria; Tadeu Geraldo Miranda de Resende Barros; Tais Cunha; vitória.goncalves@fazenda.mg.gov.br; Wagner Pinto Domingos; Denis Robinson de Amorim Paixao; Ana Cristina Costa; Bruno Demattos; Eduardo Mota Torres; Tania Aurelia Sorice Baracho Moura; Fernando Santos Schneider; Amanda Rodrigues Guimaraes; Hudson Ferreira Botelho; Gabriel Albino Ponciano Nepomuceno

Assunto: Planejamento 2012

Senhores titulares das unidades,

Conforme apresentado na reunião de abertura do Planejamento Estratégico 2012 da Secretaria de Estado de Fazenda, serão trabalhados nesta 1ª etapa o Termo de Abertura dos Projetos e o questionário com os critérios de seleção dos Projetos Estratégicos 2012 apresentados pelas unidades. Os instrumentos supracitados têm como objetivo dar

subsídios ao Comitê de Governança para análise das prioridades da SEF e, conseqüentemente, da seleção de iniciativas enquadradas à carteira de projetos estratégicos da instituição para o exercício de 2012.

Solicitamos a cada unidade que apresente seus termos de abertura e responda o questionário até o dia 09/09.

Todos os documentos relativos à gestão de projetos da SEF estão disponíveis a partir de hoje no novo diretório “J:/Gestão de Projetos”. No primeiro momento já poderão ser encontrados os seguintes arquivos: (importante ressaltar que será necessário reiniciar o computador para que o novo diretório fique visível).

- 1-Sistema para preenchimento do Termo de Abertura
- 2-Questionário com os critérios de seleção dos projetos
- 3-Cronograma
- 4-Vídeo Tutorial do sistema
- 5-Apresentação feita na Reunião
- 6-Contatos

Pedimos aos interessados em apresentar projetos enviarem *e-mail* (npagei@fazenda.mg.gov.br) para que o Núcleo de Planejamento encaminhe o código de acesso ao cadastramento do termo de abertura.

Gostaríamos de registrar que a equipe do Núcleo de Planejamento está à disposição para quaisquer esclarecimentos a partir do dia 29/08.

Abs,
Tadeu Barros
Diretor de Planejamento
Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação
(31)3915-6440

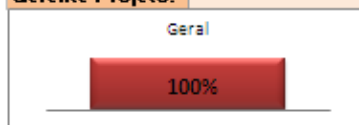


ANEXO D – Formulário: critérios de seleção dos projetos estratégicos 2012



CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS 2012

Projeto:	
Unidade:	
Titular da Unidade	
Supervisor:	
Gerente Projeto:	



Alinhamento	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #4CAF50;"></div>	100%
Metodologia	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #9C27B0;"></div>	100%
Planejamento	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #FF9800;"></div>	100%

	Pergunta	S/N	Eixos		
			A	M	P
1	O projeto teve início em anos anteriores?	SIM			
2	Você considera este projeto vital para o desempenho das atividades de sua unidade bem como a entrega de produtos que apresentem reflexos que estejam em consonância com a estratégia institucional? (Em caso da afirmativa ser positiva, gentileza justificar no campo "Observações" localizado no final da planilha)	SIM			
3	O projeto está alinhado às estratégias da SEF e apresenta reflexos nos instrumentos de governança da instituição [Acordo de Resultados, Mapa Estratégico Corporativo e ao PAFE (no caso de projetos da Receita)]?	SIM			
4	As ações desenvolvidas pelo projeto contribuem para o alcance dos resultados dos programas estruturadores (Minas Legal) e/ou associados (Gestão Fiscal, Contábil e Financeira e Profort)?	SIM			
5	O projeto é distinto de qualquer outra iniciativa sendo um esforço temporário empregado de forma progressiva para produzir um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2004), não sendo, atividades de rotina, duplicado ou redundante?	SIM			
6	No projeto existem marcos ou metas pactuados nos Projetos Minas Legal, Gestão Fiscal, Contábil e Financeira ou Profort?	SIM			
7	Os atores relevantes para o projeto foram identificados e sua participação e influência sobre o mesmo foi avaliada?	SIM			
8	Houve negociação das etapas do projeto que têm interfaces com as áreas meio da SEF (STI, SRH e SGF)?	SIM			
9	Os principais riscos do projeto foram identificados, avaliados e considerados aceitáveis, tendo em vista, também, as interdependências entre as atividades/entregas do projeto e outros empreendimentos externos?	SIM			
10	Foram estimados os recursos financeiros necessários para a realização de cada etapa marco do projeto e previstos no orçamento?	SIM			
11	Há capacidade operacional para execução do projeto, ou seja, estão disponíveis recursos humanos e tecnológicos para sua implementação?	SIM			
12	As entregas do projeto foram definidas claramente, incluindo os critérios de aceitação e suas limitações?	SIM			

ANEXO E – Ata Comitê de Governança: deliberação carteira de projetos estratégicos

COMITÊ DE GOVERNANÇA				
COMITÊ DE GOVERNANÇA - 6/10/2011				
MÊS: Outubro				
TRIMESTRE: Quarto				
LOCAL: Sala do Secretário - 7º andar				
HORÁRIO: 16:00 às 20:30				
PARTICIPANTES				
Leonardo Mauricio Colombini Lima	Gabinete			
Gilberto Silva Ramos	Subsecretaria da Receita Estadual			
Pedro Meneguetti	Secretaria Adjunta			
Helenice Machado Mendes Rutkowski	Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação - AGEI			
José Luiz Ricardo	Gabinete			
DELIBERAÇÕES	RESPONSÁVEL	PRAZO	HISTÓRICO	STATUS
Projetos Estratégicos - Aprovados 23 Projetos Estratégicos para 2012. Recomendação para evitar a contratação de consultorias em 2012.	Comitê de Governança	Imediato	Após análise do Comitê de Prioridades e Inovação - segundo critérios definidos (aspecto financeiro, alinhamento estratégico e metodologia) - foram selecionados 23 projetos de 30 apresentados pelas unidades da SEF. A seleção foi aceita pelo Comitê de Governança.	Atendido
Pesquisa de Clima Organizacional - Aprovada a criação de um Plano único contemplando ações em nível Estadual, Institucional e Local.	SRH	Imediato	O Comitê de Pessoas aprovou o Plano único apresentado pela SRH para a Pesquisa de Clima e o mesmo foi aprovado pelo Comitê de Governança.	Em Andamento
Regime de Horário dos Servidores - Apresentar proposta de alteração da Resolução Conjunta nº 47 à SEPLAG, no que se refere ao art. 4º, retirando-se a parte da "convocação formal" e explicitando-se que pode ser feita a aprovação pela chefia na própria folha de ponto para compensações ex ante e ex post.	SRH	Imediato	Comitê de Pessoas sugeriu alteração do regime de horário dos servidores.	Em Andamento

ANEXO F – Manual para elaboração dos projetos estratégicos 2012

PASSO A PASSO PARA A ELABORAÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS 2012

**NP/AGEI
Setembro/2011**

DICA: Para melhorar a visualização do sistema nos computadores *Infoway*: vá à Área de trabalho (aperte o botão direito do mouse) – Propriedades – Configurações- Resolução da tela: 1280 por 960 – SIM.

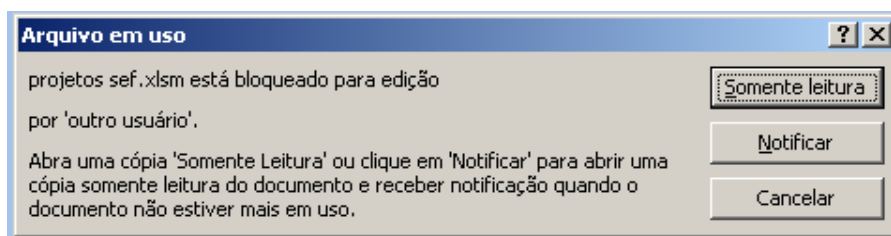
- 1- O primeiro passo para edição do Termo de Abertura de um novo projeto é ter acesso ao sistema. Para isso, é preciso que o interessado encaminhe, por *e-mail*, uma solicitação ao NP/AGEI (npagei@fazenda.mg.gov.br), contendo: nome completo, *e-mail* e unidade. O interessado terá acesso à pasta de compartilhamento “Gestao_projetos em 'bhecamg01\Agei\$’”, como na figura a seguir:

Unidades de rede			
 Gestao_projetos em 'bhecamg01\Agei\$' (J:)	Unidade de rede	6,13 TB	4,06 TB

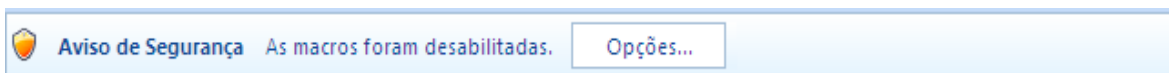
- 2- Nesta pasta, deve-se selecionar o arquivo “ELABORAÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS.xlsx”.

LEMBRETE: feche os arquivos do Excel (o único arquivo do Excel que deve estar aberto é o aplicativo dos projetos).

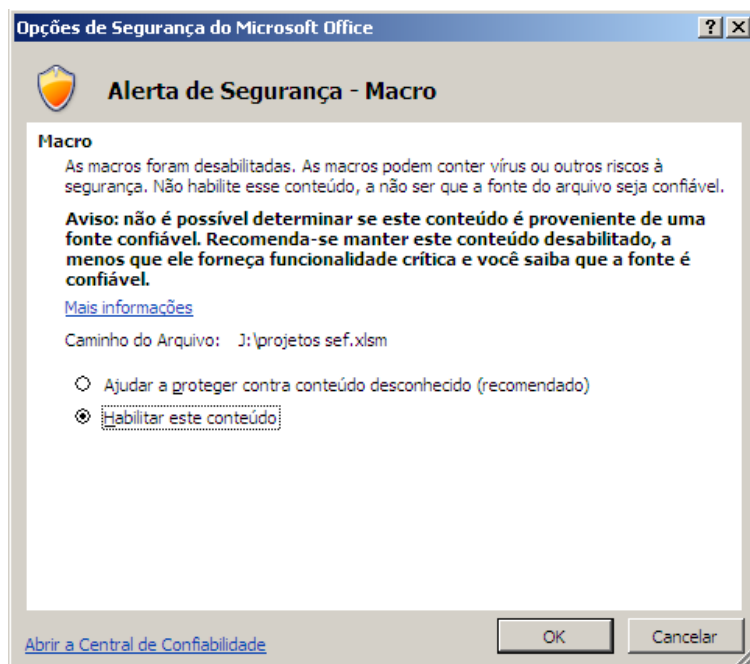
Se, ao abrir o aplicativo, aparecer na tela a mensagem de Arquivo em uso, selecione a opção Somente leitura.



- 3- O próximo passo consiste em habilitar as macros. Clique em Opções (canto superior esquerdo tela):
Selecione a opção: Habilitar este conteúdo e depois, OK.



A tela a seguir representa a primeira interface usuário-sistema:



SEF - PROJETOS - AGEI

GESTÃO ESTRATÉGICA SEF/MG

MÓDULO GERENTE DO PROJETO

PROJETO:

PROJETO
1

CÓDIGO DE ACESSO

ENTRAR

LEMBRETE: O identificador do projeto e o código de acesso foram enviados por e-mail pelo NP/AGEI.

4 - O usuário deve selecionar o projeto. Digitar o código de acesso do referente projeto e clicar em ENTRAR.

PROJETO:

PROJETO

PROJETO 01

CÓDIGO DE ACESSO

#####

ENTRAR

5 - Selecione o botão no canto superior esquerdo chamado: PROJETO/TERMO DE ABERTURA.

LEMBRETE: O acesso está vinculado ao projeto que foi selecionado. Só é possível editar o Termo de Abertura referente a este.

O Termo de Abertura é constituído de seis abas: nome do projeto; alinhamento institucional do projeto; detalhamento do projeto; recursos orçamentários; produtos; riscos e oportunidades.

SF - PROJETOS - AGEI

GESTÃO ESPECIAIS

MÓDULO GERENTE DO PROJETO

PROJETO

TERMO DE ABERTURA

PROJETO: PROJETO

NOME DO PROJETO | ALINHAMENTO INSTITUCIONAL DO PROJETO | DETALHAMENTO DO PROJETO | RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS | PRODUTOS | RISCOS E OPORTUNIDADE

NOME DO PROJETO

NOME DO PROJETO

NOME DO PROJETO TESTE

INÍCIO DO PROJETO 18/8/2011

FIM DO PROJETO

ago 2011 ago 2011

dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb
31	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31	1	2	3
4	5	6	7	8	9	10

RESPONSÁVEIS

UNIDADE

SGF

TITULAR DA UNIDADE

TITULAR

SUPERVISOR DO PROJETO

SUP

GERENTE DO PROJETO

GEREN

SALVAR PDF

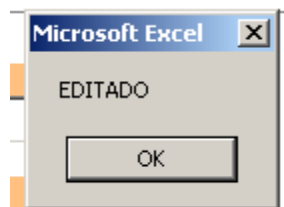
88

88 PROJETO 01 NOME DO PROJETO 18/8/2011 SGF TITULAR SUP GEREN AMPLIAR E MELH - REDE DE

6 - Em cada aba, os usuários devem preencher todos os campos com as informações pertinentes.

DICA: SALVE O TRABALHO À MEDIDA QUE AS ABAS VÃO SENDO PREENCHIDAS.

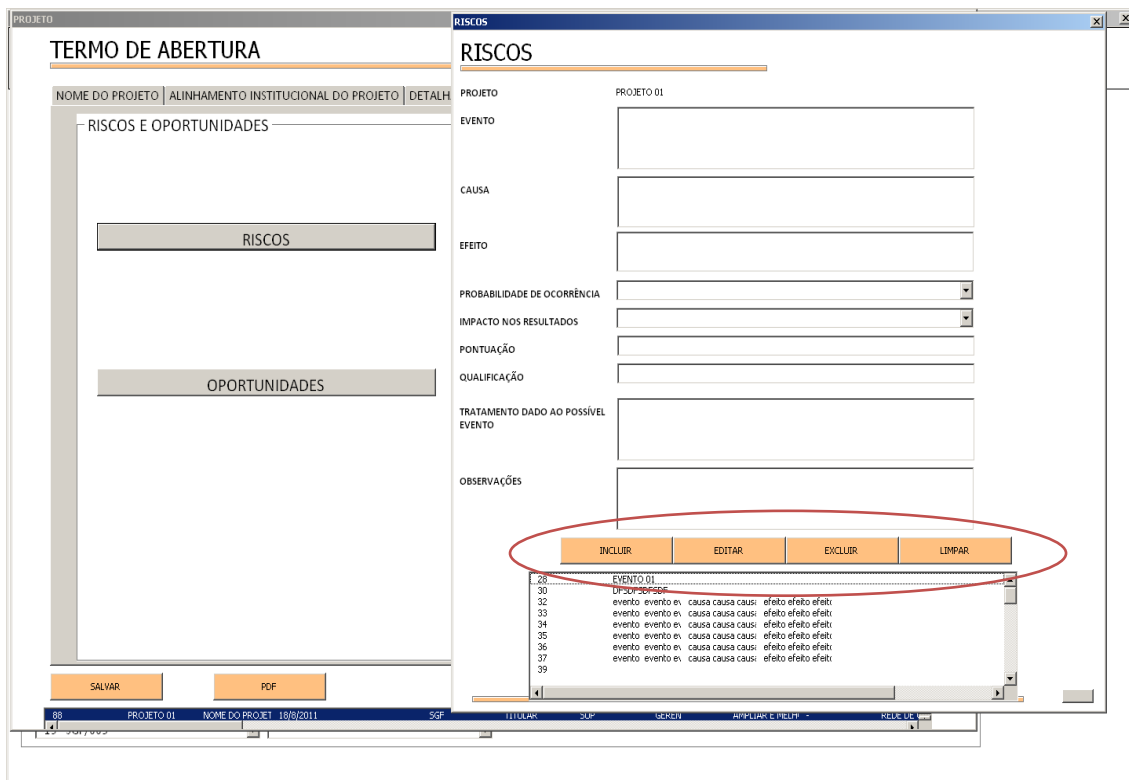
Caso apareça alguma mensagem de erro, clique em FIM. Feche o arquivo (sem salvá-lo)



O preenchimento da aba correspondente aos Riscos e Oportunidades se diferencia dos demais.



Nesse caso, existem quatro botões para edição:



Para incluir riscos ou oportunidades preencha os campos e clique em INCLUIR. (As informações incluídas são listadas no último campo da tela).

Para editá-los selecione o risco ou oportunidade, faça as alterações necessárias e clique em EDITAR.

Para excluir o risco ou oportunidade, selecione-o e clique em EXCLUIR.

O botão LIMPAR tem a função de esvaziar os campos já preenchidos.

7 - Depois que registrar as informações do Termo de Abertura, o usuário tem a opção de gerar um arquivo PDF (clcando no botão PDF).

The screenshot shows a web application window titled 'TERMO DE ABERTURA' with a sidebar on the left and a main content area. The sidebar contains fields for 'NOME DO PROJETO' (with a sub-field 'NOME DO PROJETO TESTE'), 'RESPONSÁVEIS' (with sub-fields for 'UNIDADE', 'TITULAR DA UNIDADE', 'SUPERVISOR DO PROJETO', and 'GERENTE DO PROJETO'), and a 'PDF' button. The main content area displays a form with the following information:

Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação
 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

GESTÃO ESTRATÉGICA SEF/MG

NOME DO PROJETO: NOME DO PROJETO TESTE
INÍCIO E FIM: 18/8/2011
RESPONSÁVEL(is)

Unidade: SGF
Titular da Unidade: TITULAR
Supervisor do Projeto: SUP
Gerente do Projeto: GEREN

ALINHAMENTO INSTITUCIONAL DO PROJETO

GESTÃO PARA A CIDADANIA

Rede(s) de Governo: REDE DE GOVERNO INTEGRADO, EFICIENTE E EFICAZ
Objetivo(s) Estratégico(s): AMPLIAR E MELHORAR A PRODUTIVIDADE E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS ASSOCIADO - GESTÃO FISCAL, CONTÁBIL E FINANCEIRA DO ESTADO
Programa(s) Estruturador: MAPA ESTRATÉGICO - Gestão Estratégica SEF

Objetivo(s) Estratégico(s) do Mapa Corporativo SEF:	Objetivo(s) Estratégico(s) do Mapa da Subsecretaria:	Objetivo(s) Estratégico(s) do Mapa da Superintendência:
objetivo estratégico do mapa corporativo objetivo estratégico do mapa corporativo objetivo estratégico do mapa corporativo	objetivo estratégico do mapa da subsecretaria objetivo estratégico do mapa da subsecretaria objetivo estratégico do mapa da subsecretaria	objetivo estratégico do mapa da superintendência objetivo estratégico do mapa da superintendência objetivo estratégico do mapa da superintendência
Indicadore(s) correspondente(s) ao OE descrito	Indicadore(s) correspondente(s) ao OE descrito	Indicadore(s) correspondente(s) ao OE descrito
indicador 01 corporativo indicador 01 corporativo indicador 01 corporativo	indicador mapa da subsecretaria indicador mapa da subsecretaria indicador mapa da subsecretaria	indicador 03 do mapa da superintendência indicador 03 do mapa da superintendência indicador 03 do mapa da superintendência

At the bottom of the form, there are buttons for 'SALVAR' and 'PDF'. A red arrow points to the 'PDF' button.

Salve o arquivo criado.

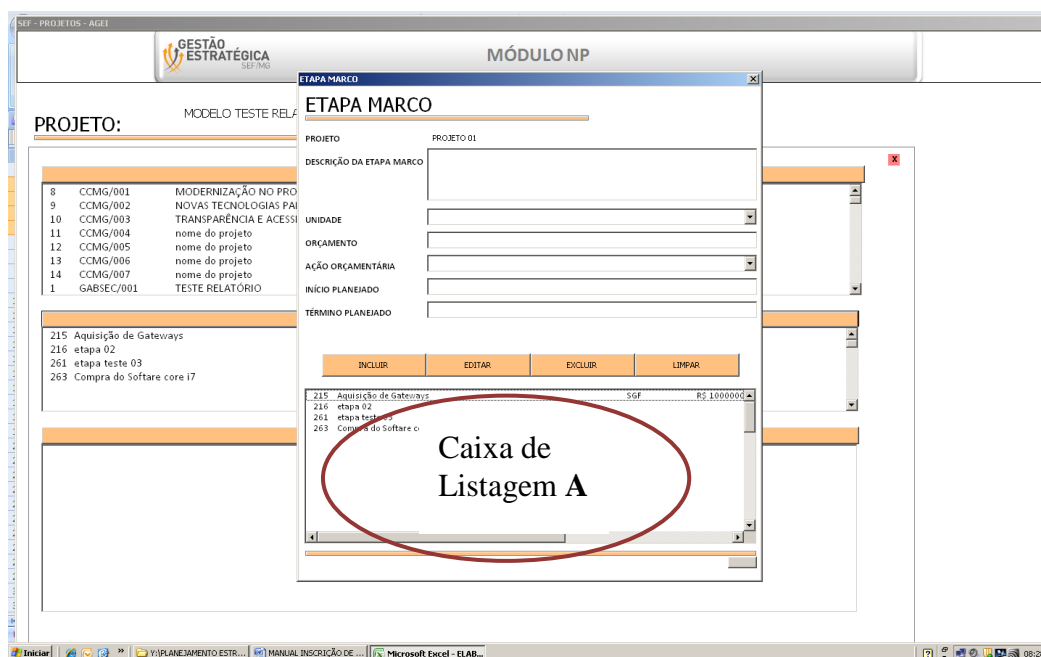
LEMBRETE: o arquivo em PDF não mostra os Riscos e Oportunidades do projeto, posteriormente enviaremos para cada usuário estas informações em PDF.

Ao fechar o arquivo do Excel, não precisa salvá-lo.

Registro de Etapas Marco e Atividades
Para evitar retrabalho, leia todas as explicações sobre registro de Etapas Marco e Atividades antes de começar a trabalhar no aplicativo.

Etapa Marco

1. Entre com o Identificador do Projeto e o respectivo Código de Acesso.
2. Clique em Cadastro e Acompanhamento de Etapa Marco.



3. (Cadastro de Etapa Marco) – Digite os dados da Etapa Marco e Clique em Incluir.
4. (Edição de Etapa Marco) – Selecione a Etapa Marco na caixa de listagem A, faça as modificações necessárias e clique em Editar.
5. (Exclusão de Etapa Marco) - Selecione a Etapa Marco na caixa de listagem A e clique em Excluir.

Atividade

1. Na tela inicial, selecione a Etapa Marco vinculada as Atividades que serão cadastradas e clique em Cadastro e Acompanhamento de Atividade.
2. (Cadastro de Atividades) – O cadastro de uma atividade é dividido em duas partes.
 - 2.1. (Registro dos Dados que especificam a Atividade) – Clique em Registros e digite os dados desejados – **NÃO clique em Incluir, o processo de cadastro da atividade ainda não acabou.** A figura abaixo mostra os campos que deverão ser preenchidos neste passo.

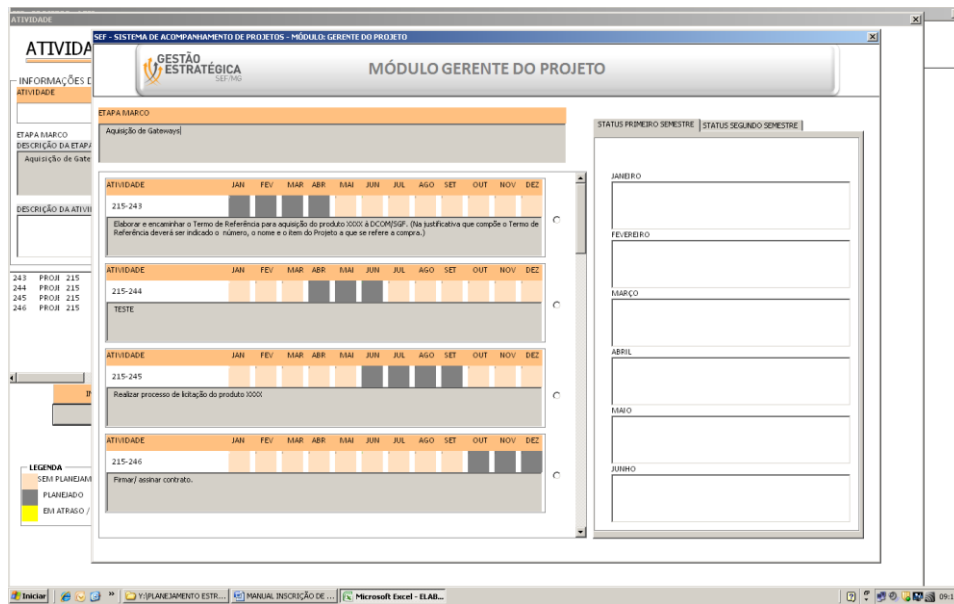
2.1. Registro dos Dados que especificam a Atividade

2.2. Registro dos Faróis da Atividade

- 2.2. (Registro dos Faróis da Atividade) - Clique no quadrado cinza (Planejado) na caixa de Legenda. Em seguida, clique nos quadrados correspondentes aos meses que a Atividade está planejada para ser executada (gráfico superior à esquerda). Para finalizar o cadastro da Atividade, clique em Incluir.
3. (Edição de Atividade) – Selecione a Atividade na caixa de listagem, faça as modificações necessárias e clique em Editar.
4. (Exclusão de Atividade) – Selecione a Atividade na caixa de listagem e clique em Excluir.

Outras funcionalidades do aplicativo relacionadas com o planejamento de Atividades.

(Visualização dos Faróis de todas as Atividades de uma Etapa Marco) – É possível visualizar os Faróis de todas as Atividades de uma Etapa Marco, para isto, clique em Status e Visualização de Todas as Atividades da Etapa Marco – a figura abaixo mostra esta visualização.



(Padronização das atividades das etapas marcos) – com o objetivo de melhorar o planejamento, o acompanhamento e a gestão dos riscos dos projetos, algumas etapas marco podem receber atividades seguindo uma estrutura comum a todos os projetos da SEF. A melhor maneira de registrar esta estrutura é escolher o tipo de etapa marco e incluir suas atividades sem preocupar com seus registros, ou seja, inclua, primeiramente, apenas a descrição da atividade de cada atividade para, posteriormente, editar cada atividade registrando seus outros dados e planejamento (faróis).

1º Selecione o Tipo de Etapa Marco.
2º Selecione cada Atividade e clique em Incluir.
3º Volte em cada Atividade e faça Edições para registrar os outros dados.