

CLAUDIO DOMINGOS DE SOUZA

**GESTÃO DE PROJETOS EM AGÊNCIAS DE PROMOÇÃO DE INVESTIMENTOS:  
Percepções e Caminhos para Proposição de um Modelo de Gerenciamento de Projetos para a  
Agência de Promoção de Investimentos de Minas Gerais**

Belo Horizonte, MG  
2017

CLAUDIO DOMINGOS DE SOUZA

**GESTÃO DE PROJETOS EM AGÊNCIAS DE PROMOÇÃO DE INVESTIMENTOS:  
Percepções e Caminhos para Proposição de um Modelo de Gerenciamento de Projetos para a  
Agência de Promoção de Investimentos de Minas Gerais**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental, como pré-requisito para a obtenção do certificado de especialista da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro.

Área de Concentração: Gestão Pública.

Orientador: Prof. Ms. Marcos Arcanjo de Assis

Belo Horizonte, MG  
2017

Ficha catalográfica elaborada pelo autor, com auxílio  
do programa de geração automática da Biblioteca  
Setorial do CCT/UDESC

d719g de Souza, Cláudio Domingos  
Gestão de Projetos em Agências de Promoção de Investimentos: Percepções e Caminhos para Proposição de um Modelo de Gerenciamento de Projetos para a Agência de Promoção de Investimentos de Minas Gerais / Cláudio Domingos de Souza. --Belo Horizonte, 2017.  
100 f. : il

Orientador: Marcos Arcanjo de Assis.

Monografia (Especialização - Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental) -- Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Área de Concentração: Gestão Pública. 2017.

1. Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais INDI. 2. gestão de projetos. 3. agência de promoção de investimentos. 4. metodologia de gerenciamento de projetos. I. de Assis, Marcos Arcanjo. II. Título.

Cláudio Domingos de Souza

Gestão de Projetos em Agências de Promoção de Investimentos: Percepções e Caminhos para Proposição de um Modelo de Gerenciamento de Projetos para a Agência de Promoção de Investimentos de Minas Gerais.

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental, como pré-requisito para a obtenção do certificado de especialista da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro.

Área de Concentração: Gestão Pública.

Orientador: Prof. Ms. Marcos Arcanjo de Assis

*Aprovada na Banca Examinadora*

---

Marcos Arcanjo de Assis, mestre, Fundação João Pinheiro

---

Marconi Martins de Laia, doutor, Fundação João Pinheiro

## RESUMO

As Agências de Promoção de Investimento têm empreendido esforços para desenvolver estratégias modernas de gestão de projetos na busca pelo Investimento Estrangeiro Direto. No Brasil, três agências têm tido papel de destaque na utilização de ferramentas que têm o projeto como principal condutor de objetivos, metas e processos. O Instituto de Desenvolvimento de Minas Gerais – INDI, Agência de Promoção de Investimentos do Estado, está em vivenciando um processo de mudança interna e uma janela de oportunidades para criação de uma metodologia de gerenciamento de projetos para a agência está aberta. As metodologias de gerenciamento de projetos utilizadas na Administração Pública atualmente têm o Guia PMBOK como referência de modelo. Através de pesquisa bibliográfica, levantamento documental e pesquisa de campo como sujeitos-chave do INDI, percepções e caminhos para proposição de um modelo de gerenciamento de projetos para o Instituto é apresentado, em suas linhas gerais.

**Palavras-chave:** Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais - INDI; gestão de projetos; agência de promoção de investimentos; metodologia de gerenciamento de projetos.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2 AGÊNCIAS DE PROMOÇÃO DE INVESTIMENTO</b> .....	15
<b>2.1 Agências de Promoção de Investimento: breves considerações</b> .....	15
<b>2.2 APIs no Brasil</b> .....	17
<b>2.3 APD</b> .....	23
<b>2.4 Investe São Paulo</b> .....	26
<b>2.5 Apex-Brasil</b> .....	30
<b>3 INDI</b> .....	34
<b>3.1 Breve histórico do INDI</b> .....	34
<b>3.2 O INDI hoje</b> .....	36
<b>4 METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS</b> .....	42
<b>4.1 Guia PMBOK</b> .....	42
<b>4.2 Metodologia Apex-Brasil de Gestão de Projetos</b> .....	46
<b>4.3 Metodologia de Gerenciamento de Projetos da ABDI</b> .....	49
<b>4.4 Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP / MP</b> .....	50
<b>4.5 Gerenciamento de Projetos na Administração Pública</b> .....	53
<b>5 PERCEPÇÕES E CAMINHOS POSSÍVEIS PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DE PROJETOS</b> .....	56
<b>5.1 Notas metodológicas</b> .....	56
<b>5.1.1 Caminho metodológico: pesquisa documental e entrevistas</b> .....	56
<b>5.1.2 Sujeitos entrevistados</b> .....	59
<b>5.2 Análise de Conteúdo</b> .....	62
<b>5.2.1 Percepção dos atores envolvidos no INDI a respeito do gerenciamento de projetos</b> .....	65

<b>5.2.2</b> Temas trajetória, conhecimentos sobre gerenciamento de projeto (GP) e modelos de GP conhecidos .....	69
<b>5.2.3</b> Temas aplicação e desafios de GP no INDI .....	72
<b>5.2.4</b> Temas operacionalização, estruturação e potencialidades da GP no INDI .....	76
<b>5.3 Caminhos para a construção de uma metodologia de gerenciamento de projetos para o INDI</b> .....	82
<b>5.3.1</b> Diretrizes e vinculação institucional.....	82
<b>5.3.2</b> A operação: Guia PMBOK e fluxos .....	83
<b>5.3.3</b> Como implantar .....	86
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	89
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	92

## 1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos, enquanto instrumento estratégico, cada vez mais tem sido aplicado às organizações, permitindo a estas a integração de atividades desenvolvidas por meio de projetos e o alcance de objetivos do negócio empresarial. A ferramenta de trabalho consiste em aplicar conhecimentos, habilidades e técnicas de gerenciar projetos ao ambiente empresarial, inclusive para as empresas públicas que exerçam ou não atividade econômica, para executar projetos de forma efetiva e eficaz, e, com isso, aumentar a competitividade em suas áreas de atuação.

À medida que a complexidade e o volume de atividades aumentam em uma organização, seja para a produção ou para a prestação de serviços, eleva-se também a demanda pela aplicação de técnicas e ferramentas de gerenciamento com foco em projetos. A atuação de forma estratégica, planejada e projetizada permite à organização, de qualquer ramo de atividade, controle sobre o produto ou serviço entregue, a qualidade da execução, os prazos e entregas previstos, eficiência orçamentária, adequação na utilização de recursos (humanos, naturais, equipamentos e digitais) e redução de riscos e incertezas.

Estruturar uma organização para que esta execute seu plano de negócios baseando-se em gerenciamento de projetos demanda previamente a elaboração de uma estratégia organizacional planejada “de forma consistente e previsível” (PMI, Guia PMBOK 2014, p. 6). A partir da mudança de paradigma na organização, evoluindo de funcional para projetizada, a gestão estratégica e a gestão de projetos produzirão melhores desempenhos, melhores resultados e uma vantagem competitiva sustentável à instituição.

O gerenciamento de projetos desenvolve e implementa planos para o alcance de um escopo específico que é motivado pelos objetivos [...] a que está sujeito e, em última instância, às estratégias organizacionais. O gerenciamento organizacional de projetos (GOP) promove a capacidade organizacional ligando os princípios e práticas do gerenciamento de projetos [...] com facilitadores organizacionais (p.ex., práticas estruturais, culturais, tecnológicas e de recursos humanos) para apoiar as metas estratégicas. (PMI, 2014, p. 6)

As teorias sobre metodologias de gerenciamento de projetos apontam que o planejamento prévio, a aplicação correta de conhecimentos, habilidades e técnicas às atividades

de um projeto, a fim de atingir seus objetivos, definirá com assertividade como o projeto será executado, monitorado e controlado. (ENAP; MOURA, 2014).

As organizações públicas cada vez mais têm o desafio de entregar para sociedade serviços e produtos de qualidade e que atendam suas expectativas. A utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos é uma das formas de melhorar as repostas aos anseios da sociedade. Algumas áreas do governo vêm sistematicamente implementando o gerenciamento de projetos para entregar seus resultados de forma eficaz, eficiente e com efetividade. Entre elas, citamos: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Tribunal de Contas da União (TCU), Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) e Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI).

A adoção de ferramentas de gerenciamento de projetos pela Administração Pública tem por objetivo auxiliar os gestores de projetos na elaboração de suas propostas, assim como orientá-los na condução de todas as etapas do trabalho. Dessa maneira, as equipes responsáveis por projetos terão mais chances de serem eficientes e as entregas poderão serem feitas com maior grau de acerto em relação aos prazos e custos. O bom uso de uma metodologia é importante porque permite evitar práticas que levam ao insucesso, bem como repetir as que permitem o alcance do sucesso. (ENAP; MOURA, 2014).

A principal referência para a adoção do gerenciamento de projetos em projetos públicos é o Guia PMBOK<sup>®</sup> (*Project Management Body of Knowledge*), por tratar-se de um referencial internacional dos processos e procedimentos bem-sucedidos e aceitos nessa área. A literatura aponta que a dificuldade em estabelecer padrões metodológicos de intervenção concreta em estruturas e práticas organizativas no setor público é um dos principais obstáculos para concretização de um modelo de gestão mais eficaz. “[...] Além de uma liderança clara e inequívoca, a atuação estratégica e a presença de métodos consistentes de intervenção viabilizam resultados satisfatórios e sustentáveis no longo prazo.” (TONI, 2005, p. 8)

Uma das formas de atuação estratégica da Administração Pública brasileira diz respeito à condução da política de desenvolvimento econômico delineada para o médio e longo prazo nas Unidades da Federação. Cabe às denominadas Agências de Promoção de

Investimentos (APIs)<sup>1</sup> a execução de projetos inovadores com o intuito de articular o Estado e as organizações privadas, sejam nacionais ou estrangeiras, para promover oportunidades de negócios e gerar emprego e renda, em realidades de alta complexidade e em ambiente democrático.

Essa atuação complexa “exige teorias, métodos e técnicas de planejamento e de governo muito distintas das do passado. Os gestores e seus sistemas de planejamento e direção estratégica têm que se tornar mais sofisticados para poderem ser eficazes.” (CARDOSO JR.; COUTINHO GARCIA, 2014, p. 18). Nesse sentido, o Guia PMBOK orienta que os projetos são “utilizados como um meio de direta ou indiretamente alcançar os objetivos do plano estratégico de uma organização. [...] são uma maneira de alcançar metas e objetivos organizacionais, [...] no contexto de um plano estratégico. (PMI, 2014, p. 10)

Essas instituições mundialmente conhecidas atuam na captação de informações sobre projetos de investimentos futuros, na interlocução com os potenciais investidores, na criação de uma imagem (positiva) do local de instalação e de operação do futuro empreendimento e na viabilização de serviços auxiliares para os clientes atendidos. Uma de suas principais funções é a atuação na captura e recepção do Investimento Estrangeiro Direto (IED)<sup>2</sup>. (UNCTAD, 2008)

No âmbito das agências de promoção de investimentos, os projetos e seu gerenciamento enquanto pacotes de trabalho variam desde o contato inicial para atrair um possível IED até sua consolidação enquanto empresa em atividade produtiva, podendo também ser compreendido enquanto projetos finalísticos como Missões Internacionais ou projetos administrativos, como um evento ou implantação de um concurso público. (INDI, 2017b)

A potencialidade de crescimento das APIs e necessidade de modernização de sua gestão é nítida, sobretudo no que tange ao gerenciamento de ações estratégicas voltadas para a captação de novos projetos de investimento, visto que em 2016 a estimativa de entrada de IED nas 10 maiores economias mundiais anfitriãs ultrapassou a ordem de 1,073 trilhões de

---

<sup>1</sup> Ou *Investment Promotion Agencies* (IPAs, sigla em inglês).

<sup>2</sup> Ou *Foreign Direct Investment* (FDI, sigla em inglês).

dólares. O Brasil ocupou a 6ª posição mundial atraindo cerca de 50 bilhões de dólares, cerca de 4,66% do total investido. Minas Gerais recebeu 2,377 bilhões de dólares. (UNCTAD, 2017; INDI, 2017b).

Para competir com agências internacionais pelo IED, e, considerando que todas elas se vinculam de alguma maneira ao Estado, é importante que as APIs sediadas no Brasil desenvolvam um modelo de gestão moderno, mais adequado às peculiaridades das organizações públicas brasileiras, baseado em cinco sistemas permanentes de gerenciamento: “a) do planejamento estratégico; b) da padronização de procedimentos; c) do capital intelectual; d) do ambiente de inovação; e) da aprendizagem contínua.” (COELHO, 2004, p. 107)

Adicionalmente, as necessidades competitivas das APIs demandam destes instrumentos de gestão da qualidade que abranjam todos os aspectos da excelência organizacional, a fim de prestarem serviços de qualidade no seu trabalho diário. (CAF, 2013). A melhoria contínua da atuação, com o objetivo sistematizar a gestão da informação e da atuação permite às agências a constante avaliação dos resultados e objetivos almejados.

A competição entre governos pelo investimento estrangeiro envolve estratégias tão complexas quanto as adotadas pelas empresas privadas. Cada vez mais, a concorrência se intensifica. Cada vez mais, a atuação não pode ser levada ao acaso, mas sim delinear um projeto e o levar adiante. As Agências de Promoção de Investimento líderes no mundo chegaram ao sucesso “com planejamento sofisticado e direção estratégica segura. [...] Planejamento é inerente ao processo de governar e um dos seus instrumentos mais essenciais” (CARDOSO JR.; COUTINHO GARCIA, 2014, p. 17).

A tarefa de atrair IED no mercado competitivo atual exige das APIs atitude ativa e inovadora. Ativa no sentido de não ser passiva, inerte às transformações globalizantes. O caráter inovador, no sentido de buscar maior nível de competitividade, permite às agências atuarem em projetos “que resultam em melhorias nos resultados de eficiência, efetividade e qualidade” (TONELLI *et al.*, 2016, p. 63).

Desde 30 de maio de 1968 Minas Gerais conta com uma empresa estatal voltada para a aceleração do desenvolvimento industrial e econômico do estado. Naquela data, através de um contrato social assinado entre o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) e

a Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig), nasceu o Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais (INDI), com o objetivo inicial de elaborar um “Plano de Ações para Aceleração do Desenvolvimento Industrial do Estado” (INDI, 2010 p. 74).

Não foi por acaso. Na época (final dos anos 60 do século XX), Minas Gerais viu sua participação na economia brasileira cair e perder espaço para os estados vizinhos São Paulo e Rio de Janeiro. Um plano urgente para retomar sua parcela na produção industrial e na renda nacional se revelou importante e necessário. Desde então, ininterruptamente, o Instituto cumpre seu papel de “promover [...] a Economia Mineira, com enfoque no setor industrial, visando identificar oportunidades industriais e despertar o interesse de investidores nacionais e estrangeiros” (INDI, 2010 p. 85).

Após 37 anos, no ano 2005 o INDI mudou o nome para Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais<sup>3</sup>, por acreditar que o desenvolvimento econômico não é industrial apenas, mas também está relacionado à “redução das desigualdades sociais, a sustentabilidade ambiental, o fortalecimento da democracia e o fortalecimento do capital humano.” (INDI, 2010, p. 179).

Atualmente, após quase 50 anos de atuação, o Instituto modernizou-se. Sua finalidade foi revisada na última Reforma Administrativa implementada pelo Estado, disposto na Lei Estadual nº 22.287, de 14 de setembro de 2016, passando a ser o responsável por:

Art. 3º [...] promover a execução de políticas de desenvolvimento que contribuam, especialmente, para:

I – a articulação entre empresas privadas, investidores e a administração pública com vistas à atração de investimentos para o Estado;

II – a redução das desigualdades regionais e a geração de empregos;

III – o desenvolvimento da competitividade das empresas localizadas no Estado;

IV – o apoio à inovação tecnológica.

---

<sup>3</sup> Nesta monografia, a sigla “INDI”, o termo “Instituto” e a expressão “Agência de Promoção de Investimento de Minas Gerais”, equivalem, para todos os efeitos, a “Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais”.

Em 2016, o INDI absorveu dois programas tradicionais do Estado (o banco de dados **DataViva** e central mineira de exportação **Exportaminas**)<sup>4</sup>, e com isso, sua linha de atuação foi além das atividades de promoção e prospecção de investimentos, até então sua principal atividade institucional.

Em 2017 assumiu sua atuação num nicho que até então não havia sido totalmente explorado, apesar de sempre presente: o INDI é a Agência de Promoção de Investimento de Minas Gerais. (INDI, 2017a). Esta recente mudança abre uma janela de oportunidades de discussão: há um modelo de gerenciamento de projetos (GP) adotado no Instituto? Como os agentes públicos da Instituição percebem o funcionamento da GP internamente? Quais as potencialidades de aperfeiçoamento? Quais caminhos podem ser propostos para um futura adoção e construção do modelo de GP próprio do Instituto? Essas e outras perguntas serão levantadas e contextualizadas ao longo dessa monografia.

Cada projeto de investimento atendido pelo INDI é acompanhado internamente por um Gerente ou Analista de Promoção de Investimentos. Para gerenciamento dos projetos assistidos, o Instituto criou a ferramenta “Gestão de Projetos e Investimentos – GPI”. Trata-se de um “sistema que opera em ambiente ‘web’ e gerencia os investimentos de empresas que desejam implantar seus negócios no estado de Minas Gerais” (INDI, 2010, p. 187)

Uma metodologia de gerenciamento de projetos aplicada à Agência de Promoção de Investimentos de Minas Gerais possibilitará a padronização de etapas comuns a todos projetos e o caminho possível a ser trilhado, dependendo do tipo e especificidade do projeto desenhado. Melhorar a qualidade do serviço prestado através do aumento dos índices de produtividade nas atividades desenvolvidas nas APIs, bem como em qualquer ente da Administração Pública, deve ser incorporado à cultura do trabalho. Não há porque manter processos e procedimentos estanques se cada vez mais os resultados demonstram que o planejamento prévio pode melhorar e agregar valor à prestação dos serviços. Nesse sentido,

qualidade é uma imposição intrínseca ao trabalho público, portanto deve ser estimulada com o uso de metodologia e ferramentas adequadas, que induzam a participação e o compromisso dos funcionários com os resultados do trabalho coletivo. O gerenciamento por indicadores deve ser uma forma de

---

<sup>4</sup> Os programas serão detalhados na seção 3.2 dessa monografia.

evidenciar, com base em dados e fatos, a eficácia da gestão pública. Mas, essa prática deve estar centrada nos executores das atividades, sob pena de diminuirmos a responsabilidade pelas ações, inibirmos a iniciativa e perdermos várias oportunidades de melhoria. (TONI, 2005, p. 07)

Como qualquer outra empresa produtiva, seus resultados positivos no desenvolvimento econômico aumentaram também seus concorrentes na atividade de captação do IED. Sejam instituições privadas ou públicas, com especialidades distintas, atuantes na promoção de investimentos, prospecção de investidor estrangeiro e apoio ao exportador brasileiro, há mais de uma dezena de instituições destinadas à condução do desenvolvimento econômico, no âmbito federal, estadual e municipal.

A partir deste panorama, tem-se que tanto o processo de promoção de investimentos quanto o de exportação de produtos nacionais são passíveis de agenciamento público e de melhoria contínua de procedimentos. A gestão de projetos e o planejamento estratégico fornecem ferramentas efetivas para que as agências de promoção de investimentos brasileiras agreguem valor à atuação e possam competir com agências do mundo inteiro na busca de novos investimentos estrangeiros diretos para o Brasil.

A escolha desse tema de monografia se deu após o autor participar da disciplina de gerenciamento de projetos do curso de especialização em Administração Pública da Fundação João Pinheiro, onde algumas perguntas motivaram a busca de respostas, consolidadas neste trabalho: seria adequada uma proposta de metodologia de GP para a Agência de Promoção de Investimentos de Minas Gerais? Em que medida outros modelos de GP recentemente adotados pela Administração Pública e experiências de outras agências de promoção de investimentos localizadas no Brasil têm a contribuir para a proposição de um modelo condizente com a realidade atual da Agência? Qual a percepção de agentes chave sobre essa possibilidade? Quais as potencialidades e desafios? Quais caminhos e trilhas poderiam ser seguidos?

Assim, o objetivo geral deste trabalho é apresentar as percepções de agentes chave da Agência de Promoção de Investimentos de Minas Gerais - INDI sobre caminhos para a adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos própria, tendo em vista modelos de GP recentemente adotados pela Administração Pública e experiências de outras agências de promoção de investimentos localizadas no Brasil.

São objetivos específicos desta monografia:

- a) realizar pesquisa documental em relatórios de gestão de agências públicas de promoção de investimentos associadas a Associação Mundial de Agências de Promoção de Investimentos - WAIPA e identificar seus modelos de gerenciamento de projetos adotados;
- b) identificar as agências cujo modelo de gerenciamento de projetos tenha relação com o modelo de atuação do INDI;
- c) conhecer o funcionamento, a estrutura organizacional e a linha de atuação do INDI na área de gerenciamento projetos;
- d) revisar as teorias e metodologias recentes de gerenciamento de projetos;
- e) levantar as percepções de agentes chave do INDI sobre caminhos possíveis para a adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos própria.

Para isso, essa pesquisa, de cunho qualitativo, utilizou como procedimentos técnicos: levantamento bibliográfico e documental aprofundando o conhecimento sobre o tema do gerenciamento de projetos e da atuação das Agências de Promoção de Investimentos; entrevistas semiestruturadas com funcionários chave do INDI, tais como Gerentes de gerências relacionadas à Gestão de Projetos, Analistas de Promoção de Investimentos e Técnicos Administrativos que atuam com GP no âmbito do Instituto, com experiência prática e/ou acadêmica em gerenciamento de projetos. As entrevistas coletaram informações sobre a viabilidade de se implantar uma metodologia de gerenciamento de projetos para o INDI.

Em relação à sua estrutura, esta monografia subdivide-se em seis seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, apresenta-se as Agências de Promoção de Investimentos brasileiras e suas metodologias de gerenciamento de projetos. Na terceira seção o Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais – INDI é apresentado. Na quarta seção o referencial teórico é colocado em debate, discutindo-se os conceitos de projetos, gerenciamento de projetos e metodologias preconizadas pelo PMBOK. Na seção 5 são apresentados os dados das entrevistas e as percepções dos entrevistados sobre a possível adoção de um modelo de gerenciamento de projetos próprio para o INDI. A seção 6 apresenta as considerações finais, juntamente com as limitações da pesquisa e sugestão de trabalhos futuros.

## 2 AGÊNCIAS DE PROMOÇÃO DE INVESTIMENTO

Neste capítulo será abordada a conceituação de agências de promoção de investimentos e serão apresentadas as agências brasileiras. Num segundo momento, serão aprofundadas três agências que têm atuação semelhantes ao INDI. Finalmente, serão detalhadas as características institucionais da agência de promoção de investimentos de Minas Gerais e suas recentes mudanças estruturais.

### 2.1 Agências de Promoção de Investimento: breves considerações

As agências de promoção de investimento - APIs (*investment promotion agencies* – IPAs, sigla em inglês) são instituições mundialmente conhecidas por atuarem na captação de informações sobre projetos de investimentos futuros, na interlocução com os potenciais investidores, na criação de uma imagem (positiva) do local de instalação e de operação do futuro empreendimento e na viabilização de serviços auxiliares para os clientes atendidos. Uma de suas funções é a atração de investimento estrangeiro direto (IED), ou *foreign direct investment* (FDI, sigla em inglês). (UNCTAD, 2008)

Em linhas gerais, a atuação das agências de promoção de investimento está na maior parte do tempo associada à atração de IED, seja verificando a qualidade do cenário propício para o investimento ou o tamanho do mercado possível para o projeto de investimento. Os orçamentos financeiros das APIs precisam estar além de um nível mínimo, capaz de suportar os crescentes desdobramentos associados à maioria das atividades de promoção. (MORISSET; ANDREWS-JOHNSON, 2004)

Os escopos, ações e abrangência das APIs vêm se ampliando sistematicamente, auxiliando empresas a se inserir internacionalmente, desenvolvendo mecanismos específicos de suporte, não somente de busca ou concessão de renúncia e incentivo fiscal, mas também de desenvolvimento competitivo, com objetivo de posicioná-las competitivamente em cadeias globais de valor e proporcionar ganhos de produtividade e lucratividade. (COELHO; ROCHA, 2013)

A eficiência de uma API depende fortemente do ambiente de negócios do país, obtendo melhores resultados na medida em que o país melhora os índices de investimento e os

níveis de desenvolvimento. A defesa de políticas aparenta ser uma função eficaz para a promoção de investimentos, seguida pela construção de imagens e pelo serviço aos investidores. Os mecanismos de comunicação junto ao setor público, bem como a participação do setor privado, contribuem para aumentar a visibilidade e a credibilidade das APIs e assim reforçar a eficácia na atração de IED, tanto para promoção da inserção internacional de empresas domésticas em outros mercados quanto para atração de investimentos estrangeiros para mercados nacionais. (MORISSET; ANDREWS-JOHNSON, 2004; COELHO; ROCHA, 2013)

A atuação contemporânea das APIs busca não só o desenvolvimento industrial, mas também viabilizar o processo de internacionalização de empresas brasileiras e a atração constante de empresas estrangeiras e o conseqüente capital internacional. O processo internacionalização envolve o aumento das exportações, o incentivo à inovação de todo tipo e a melhoria do ambiente de negócios locais. As agências de promoção de investimentos voltadas também para a exportação realizam ações diversificadas de promoção comercial que visam promover as exportações e valorizar os produtos e serviços brasileiros no exterior (APEX-BRASIL, 2017).

E, em relação à atração de investidores estrangeiros, a atuação das agências envolve além da captação, a prospecção, o acompanhamento de investidores já instalados, a expansão dos negócios, acordos de cooperação técnica, bem como geração de emprego e de renda. Para alcançar índices de sucesso na tarefa de atrair IED, as agências dependem fortemente do ambiente de negócios do país/estado, “obtendo melhores resultados na medida em que o país melhora os índices de investimento e os níveis de desenvolvimento” (MORISSET; ANDREWS-JOHNSON, 2004, p. 4).

A Associação Mundial de Agências de Promoção de Investimentos (WAIPA) é a maior entidade representativa das Agências de Promoção de Investimentos na esfera mundial. Foi criada na Genebra/Suíça em 1995 com o objetivo de proporcionar às agências de promoção de investimentos “a oportunidade de estabelecer uma rede e de trocar boas práticas em matéria de promoção de investimentos, [...] promovendo e desenvolvendo a cooperação entre as APIs [...] e a utilização facilitada de sistemas de informações e dados”. (WAIPA, 2010)

Desde a sua criação, a WAIPA tem representado um número cada vez maior de agências membros. Atualmente, a WAIPA conta com 170 membros de 130 países. No Brasil,

são associados à WAIPA, além do Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais (INDI), a Agência de Fomento do Estado de Mato Grosso (MT FOMENTO), a Agência de Promoção de Investimentos do Rio de Janeiro (Rio Negócios), a Confederação Nacional da Indústria (CNI), a Agência Paraná de Desenvolvimento (APD), a Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade (Investe SP) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil).

As sete agências associadas à WAIPA no território brasileiro serão apresentadas a seguir, considerando sua vinculação com o estado, o regime jurídico instituído e as finalidades estatutárias desempenhadas.

## **2.2 APIs no Brasil**

No Brasil, algumas dezenas de instituições atuam em atividades de atração ao investidor estrangeiro e captação do IED, além de promoção da inserção internacional de empresas nacionais, sejam privadas ou públicas, com especialidades distintas. Conforme apresentada na Figura 1, as APIs vinculam-se estruturalmente às esferas de governo federal, estadual ou municipal, podendo ser representada também por instituições ligadas ao Sistema S (SESI, SENAI, SEBRAE) ou Federação das Indústrias (FIEMG, FIRJAN, CNI). As principais atuações das agências com relação à atração do IED variam de acordo com o contexto em que foram criadas e/ou estão vinculadas ao estado, podendo estar focada diretamente no atendimento de qualquer possível investidor como também localizar um investidor específico para um determinado ramo da economia, em uma determinada região (CNI, 2014).

Apesar de atuarem de maneira sistematizada e independente, algumas ações das APIs podem se confundir ou sobrepor, como por exemplo a atuação da Rede Brasileira de Centros Internacionais de Negócios (Rede CIN) com a atuação das Agências de Desenvolvimento de Investimentos estaduais, bem como o atendimento da APEX-Brasil e o realizado por outros órgãos públicos/privados.

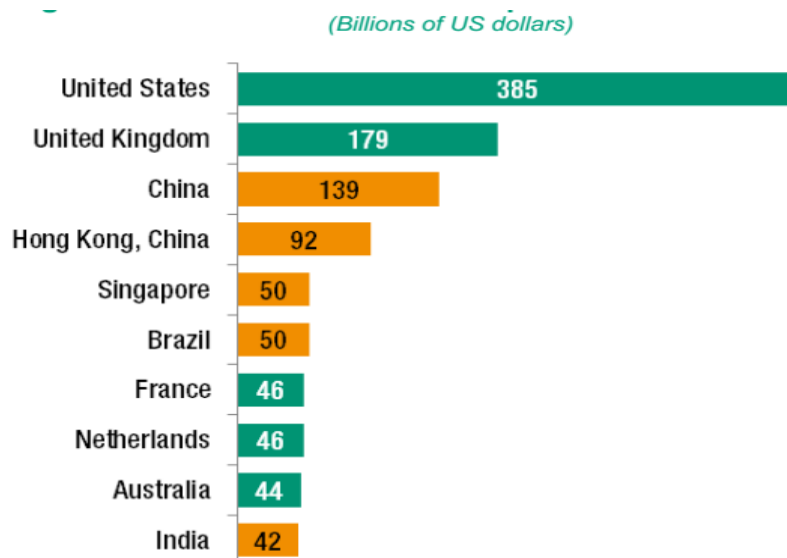
Figura 1 – Agências de promoção de investimento no Brasil

	<b>Representação</b>	<b>Principal atuação em IED</b>
<b>Governo Federal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atuação do MDIC em paralelo à APEX</li> <li>Ministério de Relações Exteriores através das SECOMs (Setor de Promoção Comercial)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepção (porta de entrada) e repasse de investidores estrangeiro</li> <li>Atividades de promoção através das embaixadas e consulados</li> </ul>
<b>APEX Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área de atração de investimento, âmbito nacional – DF</li> <li>Unidades de Atendimento regionais em parceria com Rede CIN (UA's)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disseminação de expertise em apoio e promoção de IED</li> <li>Promoção de oportunidades de investimento no exterior</li> <li>Direcionamento de investidores para agencias regionais</li> </ul>
<b>Governo Estadual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretarias de Desenvolvimento (ADDIPER-PE, SEDES-ES, SEPROTUR-MS) ou da Indústria (SEIM-PR, SIC-GO)</li> <li>Agências de desenvolvimento e Investimento (ADECE-CE, AGDI-RS, Invest SP - SP, Rio Negócios - RJ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concessão de incentivos fiscais e tributários</li> <li>Autorizações ambientais e legais</li> <li>Fornecimento de informações macroeconômicas</li> </ul>
<b>Federação das indústrias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Casas do Sistema Indústrias (SENAI, INDI-CE)</li> <li>Rede CIN</li> <li>Departamentos internos (i.e. Área econômica, Conselhos temáticos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intermediação dos investidores com empresários / indústrias para eventos</li> <li>Fornecimentos de dados da indústria</li> <li>Apoio operacional (Logística)</li> </ul>
<b>Outros Órgão públicos e privados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Câmaras de Comércio</li> <li>Consulados e embaixadas</li> <li>Agências Privadas (Terra Roxa – PR)</li> <li>Agências Internacionais (JETRO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepção e encaminhamento de investidores para agentes mais competentes</li> <li>Suporte especializado</li> <li>Representação do país promovendo um suporte mais familiarizado</li> </ul>

Fonte: CNI, 2014.

Conforme apresentado na figura 1 e discutido anteriormente, a principal atividade-fim das APIs estão relacionadas à atração de IED. Isso porque, em 2016, por exemplo, a estimativa de entrada de investimento estrangeiro direto nas 10 maiores economias anfitriãs ultrapassou a ordem de 1,073 trilhões de dólares. O Brasil ocupou a 6ª posição mundial com atraindo cerca de 50 bilhões de dólares, cerca de 4,66% do total investido, conforme apresentada na Figura 2 (UNCTAD, 2017).

Figura 2 – Investimento estrangeiro direto estimado em 2016



Fonte: UNCTAD, 2017.

Alguns fatores contribuem para que o Brasil figure anualmente entre os 10 mais importantes receptores de IED, entre eles:

- i) a dimensão do mercado interno; ii) a equiparação, na Constituição, da empresa estrangeira em relação à empresa nacional; e iii) a abertura unilateral de setores ao capital estrangeiro, como petróleo e gás, telecomunicações, portos e, mais recentemente, o setor de saúde. (BIASUTTI; PANZINI, 2016, p. 4)

Em Minas Gerais, os indicadores de recepção de IED são fornecidos anualmente pelo Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais (INDI), a agência de promoção de investimentos do estado. Em 2016, o estado recebeu cerca de 2,377 bilhões de dólares de investimentos, entre as empresas que assinaram Protocolo de Intenções de investimento com o Governo de Minas Gerais, as que tiveram a implantação efetivamente iniciada e as que se encontram em atividade produtiva - ou prestando os serviços a que se propõe, com faturamento. (INDI, 2017b). Verificando o tamanho do mercado de IED apresentado na Figura 2, é possível inferir que o potencial de crescimento de negócios pode aumentar consideravelmente no solo mineiro.

A competição entre os governos pelo investimento estrangeiro envolve estratégias tão complexas quanto as adotadas pelas empresas privadas. Cada vez mais, a concorrência se intensifica. Na ausência de indicadores prontos, tais como lucro ou retorno sobre o capital, as APIs têm desenvolvido medidas específicas para padronização da atuação e avaliação de desempenho da atuação. Um levantamento da UNCTAD realizado em 2000 revelou que a maioria das APIs afirmam que não dispõem de indicadores de desempenho claros, qualitativos ou quantitativos, para avaliar as suas realizações. (UNCTAD, 2008)

A atuação das APIs no Brasil varia de acordo com a vinculação destas com o estado, o regime jurídico que as constitui e suas finalidades estatutárias. O Quadro 1 apresenta as principais características institucionais das sete agências membras da WAIPA, no que diz respeito à vinculação da agência com estado, o regime jurídico constituinte e a finalidade estatutária da agência.

Quadro 1 – Características das Principais Agências de Promoção de Investimentos no Brasil

Continua

<b>Agência de Promoção</b>	<b>Vinculação com o Estado</b>	<b>Regime Jurídico</b>	<b>Finalidade Estatutária</b>
<b>Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - Apex-Brasil.</b>	Unidade Jurisdicionada do MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, em cooperação com o Poder Público, através de contrato de gestão firmado com a União.	Associação civil, de direito privado, sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública, instituída por Decreto, sob a forma de Serviço Social Autônomo.	Promover as exportações brasileiras e investimentos, assim como a internacionalização de empresas públicas e privadas brasileiras, por meio da pesquisa, de formação e capacitação, do desenvolvimento institucional, dentre outras ações, observada a política nacional de desenvolvimento.
<b>Agência de Fomento do Estado de Mato Grosso S/A – MT Fomento.</b>	Unidade administrativa e orçamentária vinculada legal e estatutariamente à Secretaria de Desenvolvimento Econômico – SEDEC do Estado do Mato Grosso.	Sociedade anônima de economia mista.	Execução da política de investimentos do Estado de Mato Grosso, contribuindo para a aceleração do desenvolvimento sustentável do Estado, estimulando a realização de investimentos, a criação de emprego e renda, a modernização das estruturas produtivas, o aumento da competitividade estadual e a redução das desigualdades sociais e regionais. É também o banco de desenvolvimento do Estado, oferecendo acesso a crédito, fomentando negócios, empreendedorismo e competitividade.
<b>Agência Paraná de Desenvolvimento – ADP.</b>	Vinculada, por cooperação, à Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral – SEPL do Estado do Paraná.	Entidade privada, sem fins lucrativos, de interesse e finalidade públicos, sob a modalidade de serviço social autônomo, instituída por Lei Estadual.	Promover a articulação entre o estado e as organizações privadas, sejam nacionais ou estrangeiras, para promover oportunidades de negócios e gerar emprego e renda; Auxiliar os municípios paranaenses no atendimento ao investidor e no desenvolvimento do seu ambiente de negócios.

Continua			
<b>Agência de Promoção</b>	<b>Vinculação com o Estado</b>	<b>Regime Jurídico</b>	<b>Finalidade Estatutária</b>
<b>Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade - Investe São Paulo.</b>	Vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDECTI) do Estado de São Paulo.	Serviço Social Autônomo, criado por Lei Estadual, com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública.	Consecução de políticas de desenvolvimento, especialmente as que contribuam para promoção de investimentos, aumento das exportações, incentivo à inovação e melhoria do ambiente de negócios no Estado de São Paulo.
<b>Agência Rio Promoção, Meio Ambiente e Desenvolvimento Urbano - Agência RIO Negócios.</b>	Patrocinada pela Prefeitura do Rio de Janeiro.	Associação civil sem fins lucrativos, mantida pelo Sebrae-RJ, Cavalcante Ramos Advogados, Fecomércio-RJ, CDL Rio, Bradesco Seguros e Previdência.	Seu papel principal é o de incentivar e dar suporte a novos projetos relacionados à grandes eventos esportivos na cidade do Rio de Janeiro, atuando em quatro frentes: Promoção Comercial; Facilitação; Inteligência de Negócios; Ambiente de Negócios. Atualmente, trabalha com agendas voltadas para eventos de parceiros e apoiadores.
<b>Confederação Nacional da Indústria – CNI.</b>	Prerrogativa de estipular contribuições e de receber contribuições sindicais legais (outras entidades).	Associação sindical de grau superior,	Representação, estudos e coordenação dos interesses das categorias econômicas da indústria; Coordena nacionalmente a Rede Brasileira de Centros Internacionais de Negócios (Rede CIN), num esforço conjunto entre os Sistemas S, a CNI e as Federações das Indústrias estaduais para internacionalização de empresas brasileiras.

Conclui			
<b>Agência de Promoção</b>	<b>Vinculação com o Estado</b>	<b>Regime Jurídico</b>	<b>Finalidade Estatutária</b>
<b>Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais – INDI.</b>	Integra a Administração Pública Indireta do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, por vinculação à Secretaria de Governo.	Pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, instituída por Lei Estadual, constituída sob a forma de Sociedade Simples.	Promover a execução de políticas de desenvolvimento que contribuam, especialmente, para a articulação entre empresas privadas, investidores e a administração pública com vistas à atração de investimentos para o Estado; redução das desigualdades regionais e a geração de empregos; o desenvolvimento da competitividade das empresas localizadas no Estado e o apoio à inovação tecnológica.

Fonte: APD, 2017; APEX-BRASIL, 2017; CNI, 2008; 2017; INDI, 2017b; INVESTE SÃO PAULO, 2016; MT FOMENTO, 2015; RIO NEGÓCIOS, 2016.

Considerando o exposto no Quadro 1, verifica-se que há agências que promovem ações de interesse do desenvolvimento do estado, identificando “novas oportunidades de investimento e desenvolvimento; [...] promoção e divulgação, junto a investidores potenciais, de oportunidades e projetos econômicos de interesse do Estado” (MT FOMENTO, 2015, p. 5) e ao mesmo tempo exercem concomitantemente a função de banco de desenvolvimento, oferecendo acesso a crédito, fomentando negócios, empreendedorismo e competitividade, como a MT Fomento.

Há também aquelas, como a Rio Negócios, criadas com propósitos específicos, como assessorar as empresas que buscaram a cidade do Rio de Janeiro em virtude dos grandes eventos esportivos que aconteceram nos últimos anos: Copa das Confederações (2013), Copa do Mundo (2014), Jogos Olímpicos e Paraolímpicos (2016). Outras, como a CNI, oferecem, por intermédio das Federações das Indústrias dos Estados e do Distrito Federal que lhe forem filiadas, “a assessoria necessária a empresas de pequeno e médio porte para se lançarem no mercado internacional”, por “profissionais com comprovada experiência em comércio exterior” (CNI, 2017).

Por fim há aquelas que atuam especificamente para promoção de investimentos, aumento das exportações, incentivo à inovação e melhoria do ambiente de negócios no território do estado. Essas agências, como a APD, Apex-Brasil, INDI e Investe São Paulo, embora não sejam concorrentes, disputam a mesma parcela de investimento estrangeiro direto. Para fins de aprofundamento, detalharemos na seção seguinte as três agências de promoção de investimento membros da WAIPA que tem atuação similar à agência de promoção de investimento de Minas Gerais e seu gerenciamento de projetos, considerando vinculação com o Estado, regime jurídico e finalidade estatutária.

### 2.3 APD

A Agência Paraná de Desenvolvimento (APD) é uma entidade privada, sem fins lucrativos e de interesse e finalidade públicos, sob a modalidade de serviço social autônomo, instituído em Assembleia Legislativa pela Lei 17016 de 16 de dezembro de 2011, vinculada, por cooperação, à Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral – SEPL do Estado do Paraná.

Tem como objetivos, dentre outros (APD, 2017):

- a) a articulação entre o estado e as organizações privadas, sejam nacionais ou estrangeiras, para promover oportunidades de negócios e gerar emprego e renda;
- b) o auxílio aos municípios paranaenses no atendimento ao investidor e no desenvolvimento do seu ambiente de negócios;
- c) a atração de novos investimentos, nacionais ou estrangeiros, bem como a promoção;
- d) o estímulo à expansão das empresas já instaladas na região;
- e) o acompanhamento e o desenvolvimento da atividade empresarial após a instalação da empresa;
- f) a prospecção, no Brasil e no exterior, de oportunidades de investimentos no Estado.

A Lei 17016/2011 que dispõe sobre as atribuições da APD, define no Artigo 1º, parágrafo 4º e 5º, o documento Contrato de Gestão como

o instrumento técnico-jurídico, formal, de direito civil, celebrado entre o Governo do Estado, com a interveniência da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, e a APD. [...] O Contrato de Gestão [...] discriminará as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da entidade, com vistas à formação de parceria entre as partes.

O Contrato de Gestão celebrado em 2016 entre a APD e o Governo do Estado do Paraná prevê no Plano de Trabalho do ano a execução de 7 (sete) diferentes projetos com vista ao alcance dos objetivos institucionais da entidade. Cada um dos planos de ação dos projetos detalha: Objetivos do Projeto (o que); Justificativa (por que); Vigência do Projeto; Metas do Projeto; Ações Descritivas para Alcance das Metas; Produtos e Ações do Projeto; Cronograma de Entrega dos Produtos.

Tomemos como exemplo o Projeto 001/2016 - Programa de Desenvolvimento do Setor Automotivo. Trata-se de um projeto de investimento em um setor específico. O Plano de Trabalho indica 7 (sete) objetivos do projeto, 5 (cinco) metas, e para cada meta define até 10 (dez) ações e produtos com data prevista de entrega (vide Anexo 1). O acompanhamento e monitoramento de ações e de execução dos indicadores e metas definidos nos objetivos estratégicos, além da execução orçamentária da entidade, é apresentado no Relatório Semestral de Atividades.

O documento Relatório Semestral de Atividades do 1º Semestre 2016 destaca que a partir de 2015 a APD “passou por uma forte reestruturação estratégica, administrativa e financeira” (p. 6), reformulou o organograma da instituição e aprovou o Plano Estratégico 2015 - 2020, elegendo as “prioridades e objetivos a serem perseguidos no período e distribuídos em 4 perspectivas centrais: (i) Pessoas e Infraestrutura; (ii) Processos (com orientação ao mercado e focado no investidor); (iii) Focos de atuação e (iv) Competitividade do Paraná em Investimento Direto.” (APD, 2016, p. 7)

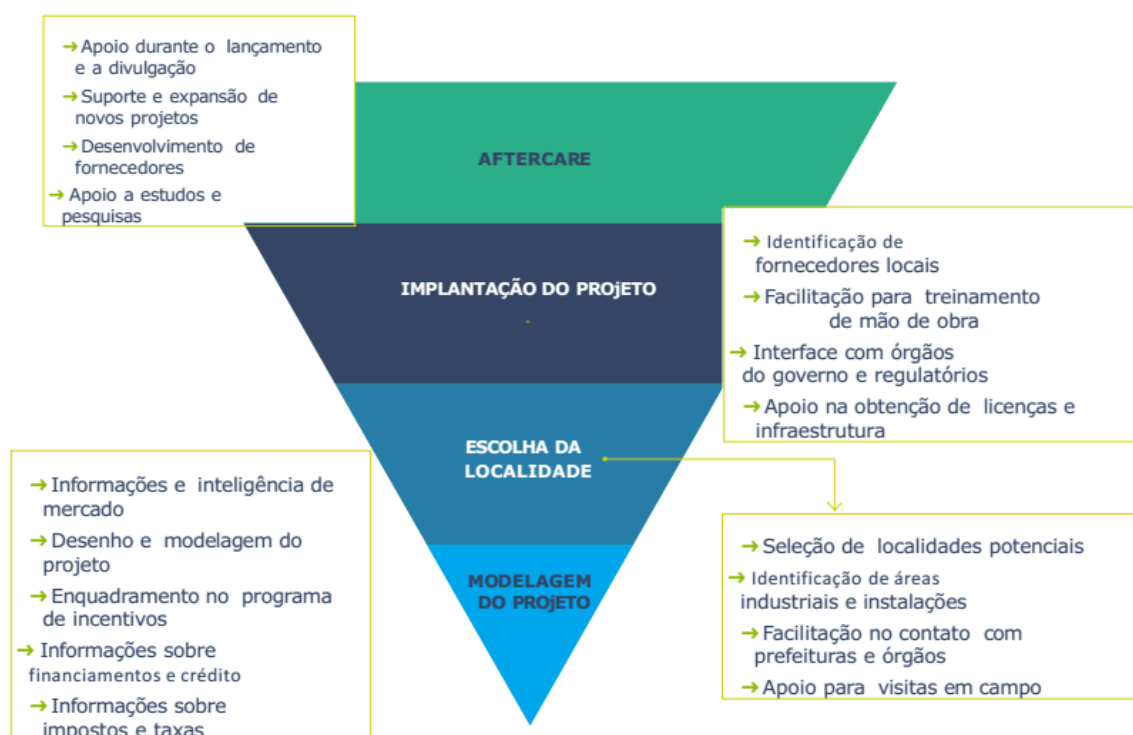
Além disso, o documento ressalta que a fim de “diversificar suas fontes de receitas, visando reduzir sua dependência dos repasses orçamentários do Estado, logrou êxito na venda de dois Programas Municipais de Atração de Investimentos (PMAI)”, passando a ser considerada, de acordo com informações da Agência, por “organizações ligadas a atração de investimentos, como uma melhor prática.” (APD, 2016, p.7)

Em 2016, assim como o INDI, a APD também assumiu um programa que até então não fazia parte do seu escopo de atividades, o Programa Paraná Competitivo. Nesse programa, a agência APD é responsável por:

todo o esforço de prospecção de novos investimentos; apoio ao investidor no encaminhamento de seus pleitos junto ao Estado do Paraná; avaliação dos impactos econômicos e sociais de cada um dos projetos; encaminhamento dos pleitos tributários para a análise e definição da SEFA; e acompanhamento e averiguação dos investimentos instalados sob a égide do programa. (APD, 2016, p.7)

Para desenvolvimento do programa, a agência desenhou um modelo de gerenciamento dos seus projetos de investimentos atendidos, dividindo em quatro etapas ascendentes: 1. Modelagem do Projeto; 2. Escolha da Localidade; 3. Implantação do Projeto; 4. *Aftercare*. A figura 3 apresenta as etapas do gerenciamento e as ações de cada etapa.

Figura 3 – Etapas do projeto de apoio ao investidor – Programa Paraná Competitivo – APD



Fonte: APD, 2017.

Por fim, a APD entende que, para que seja bem-sucedida sua atuação na atração do IED, é preciso “melhorar os serviços aos investidores, incluindo prazos de resposta; [...] investir na agência dando condições operacionais, institucionais e financeiras para competir; fortalecer sua governança e protagonismo; e estabelecer políticas e visão de longo prazo.” (APD, 2016, p. 8)

A atuação da APD é similar à atuação do Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais e será parâmetro para a análise das percepções e caminhos possíveis de criação de uma metodologia de gerenciamento de projetos própria para esse Instituto.

## **2.4 Investe São Paulo**

A Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade (Investe São Paulo) é um Serviço Social Autônomo, criado pelo Decreto Estadual nº 53.766, de 5 de dezembro de 2008, cuja instituição foi regulamentada pela Lei Estadual nº 13.179, de 19 de agosto de 2008.

A Investe São Paulo possui personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública, que tem por competência principal a consecução de políticas de desenvolvimento, especialmente as que contribuam para promoção de investimentos, aumento das exportações, incentivo à inovação e melhoria do ambiente de negócios no Estado de São Paulo.

A Agência fornece, gratuitamente, informações estratégicas que ajudam os investidores a encontrar os melhores locais para seus negócios, prestando assessoria ambiental, tributária e de infraestrutura, facilitando o relacionamento das empresas com instituições governamentais e concessionárias de serviços públicos.

Estão ainda entre as atribuições da Investe São Paulo prospectar novos negócios, recepcionar delegações estrangeiras, promover a imagem de São Paulo no Brasil e no exterior como principal destino de empresas na América Latina e propor ao Governo do Estado políticas que contribuam para a melhoria da competitividade de São Paulo. Desde 2015, por meio do Decreto nº 61.222 de 16 de abril de 2015, a Investe São Paulo passou a ter mais duas atribuições: prestação de apoio à exportação do produto paulista e atuação como entidade gestora de Parque Tecnológico.

A instituição está vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDECTI) do Estado de São Paulo pelo Contrato de Gestão nº 13/2014. Este contrato apresenta os objetivos, metas e indicadores que direcionam as atividades da Investe São Paulo. (INVESTE SÃO PAULO, 2017, p. 8)

O documento Relatório de Execução de Atividades Técnicas detalha as atividades realizadas pela Investe São Paulo anualmente. Além de prestar contas aos Poderes Executivo e Legislativo e à sociedade da aplicação dos recursos que recebe da Administração Pública Estadual para realização das atividades da Agência, demonstrando os resultados obtidos, o documento sistematiza informações de acompanhamento e monitoramento sobre a execução dos objetivos, metas e indicadores presentes no Contrato de Gestão nº 13/2014. (INVESTE SÃO PAULO, 2017)

A Missão, Visão e Valores da Investe São Paulo está de acordo com as agências de promoção de investimentos de todo o mundo e será parâmetro para a análise das percepções e caminhos possíveis de criação de uma metodologia de gerenciamento de projetos própria para o INDI, apresentada nessa monografia.

Missão: Desenvolver o Estado de São Paulo por meio da promoção de investimentos, aumento das exportações, incentivo à inovação e melhoria do ambiente de negócios.

Visão: Ser referência na promoção de investimentos, incentivando as exportações e as práticas inovadoras para o desenvolvimento econômico e sustentável do Estado de São Paulo.

Valores: A Investe São Paulo acredita que para alcançar seus objetivos e guiar suas ações, sua equipe precisa ter: comprometimento, moralidade, transparência, credibilidade, impessoalidade, pró-atividade, legalidade e trabalho em equipe. (INVESTE SÃO PAULO, 2017, p. 11)

O Relatório apresenta dados de execução das atividades, processos, planejamento estratégico e demais atividades que impactam a busca pelos objetivos estratégicos e missão da Investe São Paulo. Trata-se do mecanismo (publicado) de acompanhamento dos indicadores vigentes no Contrato de Gestão, alinhado ao Planejamento Estratégico Básico 2016-2019. A cadeia de valor da Investe São Paulo retrata os macroprocessos das atividades primárias/finalísticas e das atividades secundárias/suporte (Figura 4). Os principais objetivos estratégicos da instituição de acordo com as metas estabelecidas no Contrato de Gestão são monitoradas através de 2 indicadores: nº de empregos diretos e valor do investimento (em Reais).

A equipe de Inteligência Estratégica da instituição acompanha, monitora e audita os indicadores referentes ao cumprimento dos objetivos e metas vigentes do Contrato de Gestão nº 13/2014, delineados no Mapa Estratégico do Biênio (Figura 5). Cada objetivo é composto por indicadores e a execução das metas com as respectivas memórias de cálculo são

acompanhadas mensalmente pela Diretoria Executiva e consolidadas anualmente no relatório de gestão.

Figura 4 – Cadeia de Valor da Investe São Paulo



Fonte: Investe São Paulo, 2017.

Figura 5 – Mapa Estratégico da Investe São Paulo



Fonte: INVESTES SÃO PAULO, 2017.

O documento Contrato de Gestão, firmado entre a Investe São Paulo e a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação, institui 6 (seis)

objetivos, 18 (dezoito) indicadores e 18 (dezoito) metas que foram executadas ao longo do Biênio 2014-2016 (prazo de vigência do último Contrato de Gestão). (INVESTE SÃO PAULO, 2017)

A Investe São Paulo adota os seguintes conceitos no que se refere aos projetos de investimento acompanhados de empresas que têm o Estado de São Paulo como destino potencial de IED:

Fases do Projeto: [...] Em geral, a fase contempla o ciclo de planejamento, execução, monitoramento, controle e finalização dos projetos de investimento das empresas atendidas.

a) Pré-projeto: Projeto [...] que já tenha sido apresentado à Investe São Paulo e esteja demandando alguma ação da agência.

b) Projeto em Negociação: Projeto de investimento em que o investidor ainda não tenha decidido pelo Estado [...] e esteja demandando os serviços da agência.

c) Projeto em Implantação: Projeto em que o investidor já tenha escolhido o Estado [...] e a área para instalação da sua planta produtiva e demanda os serviços da agência.

d) Projeto em *Aftercare*: Projeto em que a empresa já tenha iniciado a operação. A Investe São Paulo monitora e acompanha a empresa a fim de verificar se existe alguma demanda. (INVESTE SÃO PAULO, 2017, p. 27-28)

Além disso, a Investe São Paulo classifica a situação dos projetos de investimento acompanhados de acordo com a evolução do processo decisório nas empresas apoiadas pela agência, possibilitando “identificar se os investidores estão se deparando com problemas durante a implantação do projeto que requeiram a intervenção da Agência” (INVESTE SÃO PAULO, 2017, p. 28).

Por fim, a Investe São Paulo conduz atividades de “caráter mais sistêmico, com escopo de atuação abrangente se comparado aos projetos de investimento apoiados”, gerenciando consultorias, denominadas projetos estruturantes, em que suas diversas áreas de atuação (Ambiental, Infraestrutura, Tributário) realizam interlocução com os diversos órgãos de Governo, “visando criar ou melhorar a competitividade e o ambiente de negócios no Estado de São Paulo [...] e a criação ou ao aprimoramento de um ambiente de negócios favorável para determinada atividade econômica” (INVESTE SÃO PAULO, 2017, p. 40-41).

Nota-se, pelo Relatório de Gestão, que não há menção à alguma metodologia de gerenciamento de projetos no âmbito da Investe São Paulo. Apesar disso, a agência associa a atuação ao mapa estratégico e suas cadeias de valor ao direcionamento das ações de promoção

de investimento e atração do IED, e, por isso, tem relação com o modelo de atuação do INDI e com a análise das percepções e caminhos possíveis de criação de uma metodologia de gerenciamento de projetos própria para o INDI, apresentada nesta monografia.

## 2.5 Apex-Brasil

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - Apex-Brasil é uma associação civil, de direito privado, sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública, instituída pelo Decreto nº 4.584, de 5 de fevereiro de 2003, sob a forma de Serviço Social Autônomo. Tem sede na cidade de Brasília-DF e seu objetivo institucional é

em cooperação com o Poder Público, promover as exportações brasileiras e investimentos, assim como a internacionalização de empresas públicas e privadas brasileiras, por meio da pesquisa, de formação e capacitação, do desenvolvimento institucional, dentre outras ações, observada a política nacional de desenvolvimento. [...] A Apex-Brasil pode promover a venda de bens, produtos e serviços desde que, intrinsecamente, ligados a seu objetivo legal e estatutário, e que os resultados auferidos dessa operação sejam revertidos em ações que visem a consecução do seu objetivo social (APEX-BRASIL, 2015, p. 1).

A Agência realiza ações diversificadas de promoção comercial que visam promover as exportações e valorizar os produtos e serviços brasileiros no exterior, como missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios, apoio à participação de empresas brasileiras em grandes feiras internacionais, visitas de compradores estrangeiros e formadores de opinião para conhecer a estrutura produtiva brasileira entre outras plataformas de negócios que também têm por objetivo fortalecer a marca Brasil.

A Apex-Brasil coordena os esforços de atração de investimentos estrangeiros diretos (IED) para o Brasil com foco em setores estratégicos para o desenvolvimento da competitividade das empresas brasileiras e do país. Sua missão, visão e valores são:

Missão: Desenvolver a competitividade das empresas brasileiras, promovendo a internacionalização dos seus negócios e a atração de Investimentos Estrangeiros Diretos (IED).

Visão: O Brasil no mundo: Inovador, Competitivo e Sustentável (APEX-BRASIL, 2017).

De acordo com o Decreto N° 8.788, de 21 de junho de 2016, que alterou o Decreto no 4.584/2003, que instituiu a Apex-Brasil, compete à agência a execução de políticas de promoção de exportações em cooperação com o Poder Público, inclusive ações para promoção de investimentos. Na promoção das ações de políticas de promoção de exportação e de investimentos,

a Apex-Brasil deverá dar atenção especial às ações estratégicas que promovam a inserção competitiva das empresas brasileiras nas cadeias globais de valor, a atração de investimentos e a geração de empregos e apoiar as empresas de pequeno porte. [...] A Apex-Brasil apoiará os órgãos [...] mediante a elaboração de estudos econômicos, jurídicos e técnicos e a prestação de serviços para promover o comércio exterior, os investimentos e a competitividade internacional do País e para subsidiar negociações comerciais de interesse da República Federativa do Brasil. (BRASIL, DECRETO N° 8.788, 2016)

As diretrizes de gestão da Apex-Brasil se dão através do documento Contrato de Gestão, elaborado bianualmente, no qual são estabelecidos os objetivos, metas e responsabilidades para atuação da agência, além de serem definidos os critérios de avaliação e monitoramento, com utilização de indicadores de desempenho, dessa atuação, “na execução das políticas de promoção de exportações, internacionalização e atração de investimentos estrangeiros diretos” (APEX-BRASIL, 2016, p. 4).

O Contrato de Gestão vigente apresenta também o Mapa Estratégico de 2016 a 2019 da Apex-Brasil (Figura 6), no qual a visão estratégica de médio e longo prazo da agência é “ser reconhecida por todas as empresas brasileiras como a agência de suporte à promoção de exportações e atração de investimentos estrangeiros diretos (IED)” (APEX-BRASIL, 2016, p. 23

Com a atuação em duas frentes (internacionalização dos negócios das empresas brasileiras e impulsionar a atração de IED), a Apex-Brasil desenhou 11 (onze) metas de médio e longo prazo em 4 (quatro) diferentes objetivos estratégicos. Para cada meta um indicador de desempenho foi criado para avaliar/monitorar os resultados ao longo da vigência do contrato.

Figura 6 – Objetivos Estratégicos da Apex-Brasil 2016-2019



Fonte: APEX-BRASIL, 2016, p. 23.

O acompanhamento e monitoramento do Contrato de Gestão é realizado por uma Comissão de Orientação, Acompanhamento e Avaliação, enquanto instância de assessoramento técnico, com o objetivo de subsidiar os processos relativos à supervisão de ações, projetos e outros instrumentos, alinhando a atuação às políticas de desenvolvimento industrial, comercial, serviços e tecnologia. A sistemática de avaliação de desempenho é dada comparando os resultados efetivamente alcançados com os pactuados para cada indicador de desempenho, observando os prazos e metodologias previstas. (APEX-BRASIL, 2016)

O último relatório de gestão publicado no sítio eletrônico da Apex-Brasil é o referente ao ano de 2015, elaborado em maio/2016, em que apresenta o andamento dos macroprocessos finalísticos e o desempenho das ações, programas e projetos desenvolvidos. Para avaliação de desempenho e acompanhamento da execução dos indicadores estabelecidos no Contrato de Gestão da Apex-Brasil, algumas fontes internas e externas de dados são consultadas, sendo tais dados tratados e unificados por meio de ferramenta de *Business Intelligence*. Nesse relatório, há registro do

sistema de gerenciamento de projeto utilizado para o acompanhamento dos projetos setoriais e projetos internos da Apex-Brasil. No que tange aos projetos setoriais, a alimentação dos dados é realizada pelos gerentes dos projetos em cada entidade. As principais informações encontradas são: projetos e as suas respectivas vigências; ações e eventos planejados e executados; as Nomenclatura Comum do MERCOSUL (NCM) e a

Nomenclatura Brasileira de Serviços (NBS) apoiadas; as empresas apoiadas; a movimentação financeira; as metas e objetivos. (APEX-BRASIL, 2016, p. 31)

Os dados dos projetos internos são registrados e monitorados pelos sistemas de informação, e, sobretudo, pelo sistema denominado Sistema Fênix:

Objetivo: responsável pela gestão física e financeira dos projetos internos e externos da Apex-Brasil. Principais Funcionalidades: Gestão do ciclo de vida de projetos, englobando as fases de orçamento, previsão, pagamentos e acompanhamentos; Gestão de mudanças em projetos; Controle de participantes; Controle de pendências de projetos. (APEX-BRASIL, 2016)

Por fim, o sítio eletrônico <http://metodologiagp.apexbrasil.com.br/> reúne informações detalhadas da Metodologia Apex-Brasil de Gestão de Projetos, de modo a “definir e documentar um conjunto de atividades que aumentem a probabilidade de sucesso para o projeto, [...] consultar qualquer ponto do workflow estabelecido, [...] ou estudar todo o processo seguindo a sequência das Atividades e Subatividades” (APEX-BRASIL, 2009).

Portanto, por apresentar um sistema de gerenciamento de projetos instituído, a atuação da agência também será parâmetro para a análise das percepções e caminhos possíveis de criação de uma metodologia de gerenciamento de projetos própria para o INDI, apresentado neste trabalho. Na próxima seção, detalharemos o INDI e seu gerenciamento de projetos atual.

### 3 INDI

#### 3.1 Breve histórico do INDI

O início dos anos 60 do século XX foi marcado pela retração política e econômica que culminou com o golpe militar de 1964. Minas Gerais contribuía com 5,8% da produção industrial do país, totalizando somente 9,7% de participação na renda nacional. A base da economia mineira era predominantemente agropecuária e de produção e exportação de produtos primários, como minério de ferro. A produção indústria contribuía com 21,4% do PIB do estado, principalmente produtos têxteis e alimentares. “Tratava-se de uma economia fragmentada, com fortes desequilíbrios inter-regionais e infraestrutura limitada. [...] O estado ainda não estava aparelhado no início dos anos 60 para intervir no processo de desenvolvimento econômico” (INDI, 2010, p. 53).

Para tentar mudar esse cenário, os governadores Magalhães Pinto e Israel Pinheiro traçaram metas e planos de desenvolvimento econômico que mudaram o perfil da indústria mineira, aumentando a capacidade de planejamento do setor público e de competência técnica em industrialização. Um dos principais marcos foi a criação do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG), em 1962.

O banco foi estruturado para elaborar projetos de investimento e captar recursos nacionais e internacionais destinados a financiar a indústria mineira. [...] Promoveu programas de promoção [...] que consistiam na visita de técnicos a regiões selecionadas para apresentar oportunidades de investimentos e linhas de financiamento à classe empresarial [...] e a realização de estudos setoriais (INDI, 2010, p. 54).

Um dos documentos de maior impacto produzido após a realização de estudos setoriais pelo BDMG foi o ‘Diagnóstico da Economia Mineira’ em 1967. Apresentou para Minas Gerais e para o Brasil a “concepção do empobrecimento relativo de Minas e sua exploração por outras unidades da Federação. [...] Sistematizou as causas do atraso relativo [...] e propunha, em grandes linhas, os caminhos que deveriam ser trilhados para o estado atingir o desenvolvimento econômico” (INDI, 2010, p. 56).

Para superar os obstáculos apontados nos estudos setoriais do BDMG, planos macros de desenvolvimento econômico foram implementados e novas instituições criadas para

estruturação governamental voltada para a expansão industrial do estado. Uma dessas instituições criadas foi o **Instituto de Desenvolvimento Industrial** (INDI), em 30 de maio de 1968, por meio de um contrato assinado entre o BDMG e a Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig), “cujo objeto inicial era a elaboração de um plano de ação voltado para a industrialização do estado” (INDI, 2010, p. 59). Um dos objetivos principais de criação do INDI foi o de despertar o interesse dos potenciais investidores nacionais e estrangeiros para as potencialidades ou vantagens comparativas que o Estado teria em relação às outras regiões do Brasil.

A criação do INDI em 1968 foi um marco histórico na política do estado para o desenvolvimento industrial e econômico. Não havia no Brasil nenhuma outra instituição de natureza pública com objetivos tão claramente definidos para essa finalidade. Sua atuação logo tornou-se modelo para outros estados da federação criarem seus órgãos permanentes voltados para o desenvolvimento de sua economia local, “com pessoal especializado, apoiado por empresas de consultoria, para realizar estudos aplicados, organizar banco de dados permanente para investidores e desenvolver programas de forma contínua no meio industrial” (INDI, 2010 p. 85).

Minas Gerais, ao criar o INDI, deu um passo largo visando identificar oportunidades de desenvolvimento indústria e despertar o interesse de investidores nacionais e estrangeiros no estado. Os resultados foram percebidos ao longo das décadas, quando, de 7% do produto industrial do Brasil no início da década atraiu 25% dos investimentos no final de dez anos de atuação. O número de pessoas empregadas aumentou 61% somente em cinco anos. Na década de 70 a ação do INDI participou da atração de importantes investimentos no estado, como a Fiat Automóveis, General Motors-Terex, White Martins, Mannesmann, Acesitae Cominci. (INDI, 2010).

Os anos 80 e 90 são marcadas pela reorganização industrial do estado, divididos por setores: mecânico, eletroeletrônico, mineração, metalurgia, agroindústria, têxtil, químico, álcool e móveis. Os projetos de investimentos são acompanhados e assistidos com vista à acesso de financiamentos de capital de giro, participação do estado no suprimento de infraestrutura e tributação diferenciada. O INDI começa também a participar e promover seminários, encontros, congressos, feiras além das missões estrangeiras, importantes condutores do desenvolvimento do estado. No final dos anos 90, o caminho do desenvolvimento e atuação do INDI é marcado pela tendência mundial de globalização: abertura de mercados, avanços científicos notáveis,

principalmente na área de tecnologia da informação, novos produtos, multinacionais, competição mundial acirrada. E o impacto dessa tendência capitalista foi grande na economia do estado, como privatizações de empresas estatais de base, e também, expansão da exportação internacional de produtos produzidos em solo mineiro, como ferro, aço, fundidos, minério de ferro, café, material de transporte, veículos, tratores e autopeças. (INDI, 2010)

Os anos 2000 é marcado pela mudança de escopo de atuação do INDI: focada anteriormente no desenvolvimento industrial, o INDI agora é responsável pelo desenvolvimento integral da economia mineira, passando a denominar-se, em sua razão social, Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais, uma pessoa jurídica de direito privado, instituída em Lei (15.682/2005), com o objetivo de “promover a elaboração e a execução de estudos, projetos, planos e ações voltadas para o desenvolvimento econômico do estado.” (INDI, 2010, p. 164)

O percurso histórico apresentado acima aponta que, ao longo de sua trajetória, o INDI tornou-se umas das mais tradicionais agências de atração e promoção de investimentos da América do Sul, tendo seu modelo servido de referência para a criação de outras agências no Brasil. (INDI, 2010). Atualmente, a atuação do INDI, sobretudo no que diz respeito ao gerenciamento de projetos, será detalhada no tópico a seguir.

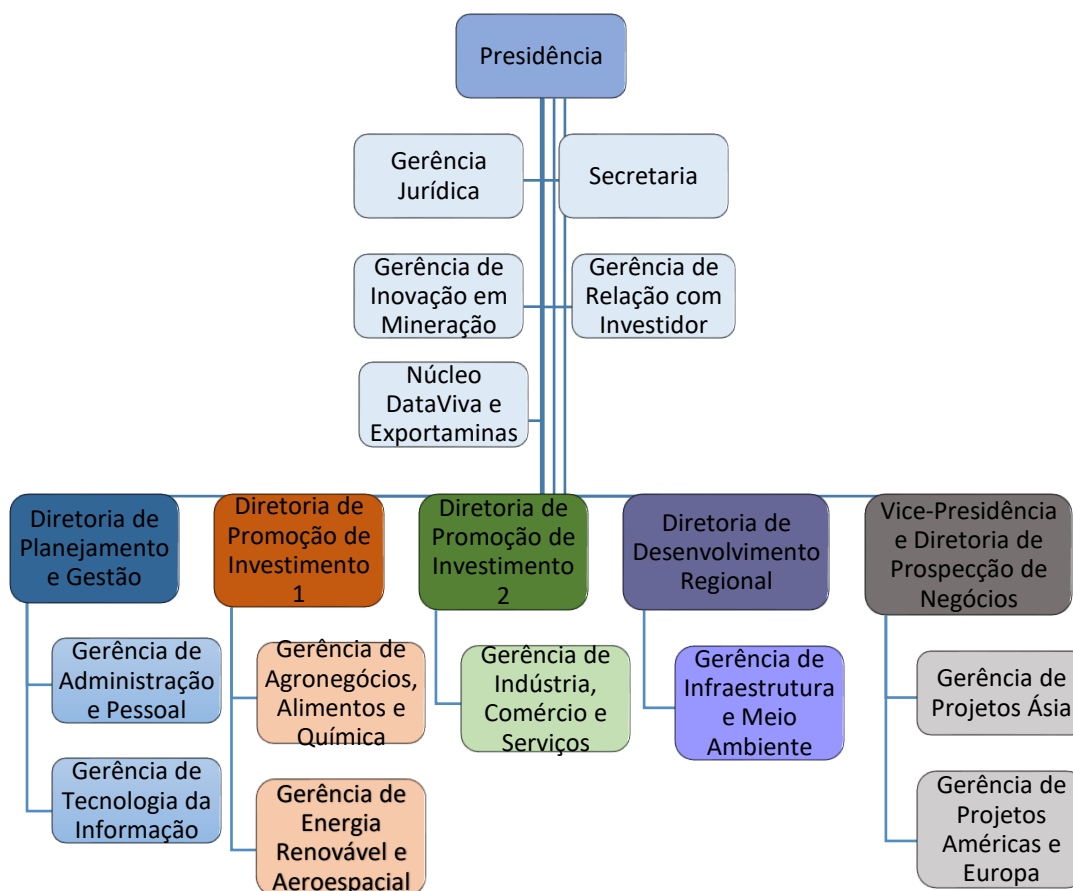
### **3.2 O INDI hoje**

De acordo com a última alteração consolidada do Contrato Social do Instituto, de 27/09/2016, o INDI é uma sociedade simples, com personalidade jurídica de direito privado, sem fim lucrativo, integrante à Administração Pública Indireta do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, regido pela Lei 15.682/2005 e atualizado pela Lei 22.287/2016. Essa lei atualizada define que o INDI tem por finalidade promover a execução de políticas de desenvolvimento que contribuam, especialmente, para a articulação entre empresas privadas, investidores e a administração pública com vistas à atração de investimentos para o Estado; redução das desigualdades regionais e a geração de empregos; o desenvolvimento da competitividade das empresas localizadas no Estado e o apoio à inovação tecnológica.

Com a publicação da atualização da Lei, que entrou em vigor a partir de 10 de outubro de 2016, o INDI passou a ser mantido financeiramente pelo Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) e pela Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais (CODEMIG), na proporção de 50% das cotas para cada um. A Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG) participa da manutenção do INDI por meio da cessão gratuita de pessoal.

A figura 7 apresenta o Organograma Estrutural do Instituto, aprovado pelo Conselho Superior em 24/01/17 e pelo Conselho de Administração em 17/01/17. Atualmente, o INDI é composto por 6 diretorias, 11 gerências e 1 núcleo e 1 secretaria. Até o final de 2016, a Gerência de Tecnologia gerenciava também os projetos de investimento atendidos pelo Instituto. A partir da nova estrutura, os projetos de investimentos passaram a ser gerenciados pelas equipes de Analistas de Promoção de Investimentos alocadas nas áreas finalísticas e consolidados na Gerência de Relação com o Investidor. (INDI, 2017a)

Figura 7 – Organograma do INDI



Fonte: INDI, 2017a.

Recentemente, a partir de setembro/2016, houve uma significativa ampliação no escopo de atuação do INDI com a incorporação do DataViva<sup>5</sup> e do Exportaminas<sup>6</sup> em sua estrutura, quando foi criado o Núcleo DataViva e Exportaminas.

Essa incorporação permite ao INDI expandir suas atividades para além da atração de investimentos e agregar ainda mais valor aos atendimentos aos investidores no Estado. Dessa maneira, o INDI passa a atuar como agência de promoção de investimento e comércio exterior de Minas Gerais, ao englobar as ações de apoio e incentivo ao comércio exterior para empresas já instaladas no Estado. Além disso, a manutenção e atualização dos dados disponibilizados no DataViva contribui sobremaneira para a amplitude de atuação do INDI ao concentrar e disponibilizar dados sociais e econômicos de Minas Gerais e do Brasil, aumentando o desenvolvimento da competitividade das empresas localizadas no Estado e possibilitando a geração de empregos (INDI, 2017b)

Ainda a partir de outubro de 2016, através de um trabalho de alinhamento de ações convergentes, levantamento de critérios de priorização e oportunidades de negócios para o mantenedor CODEMIG, o INDI, através de uma consultoria especializada, mantém em curso um Planejamento Estratégico de atuação, delineando e revisando o Modelo Decisório do

---

<sup>5</sup> O DataViva é uma plataforma aberta de pesquisa, que disponibiliza dados socioeconômicos nacionais, estratificados por regiões e municípios, estruturados em mais de um bilhão de possibilidades de visualizações. Essa ferramenta foi criada para fortalecer a cultura do uso de dados, propiciando meios para um planejamento colaborativo, a diversificação da economia, e a transparência da gestão pública. O DataViva foi desenvolvido em parceria entre o Governo de Minas Gerais e o MIT Media Lab, com financiamento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG). Totalmente desenvolvido em software livre e aberto ao acesso de todos, essa plataforma visa contribuir para a implementação de políticas públicas, a orientação de investimentos públicos e privados, bem como para a realização de estudos acadêmicos (PESSOA; FREITAS; BORGES, 2016).

<sup>6</sup> A Exportaminas é a unidade responsável pelo fomento do Comércio Exterior em Minas Gerais, e possui como objetivos planejar, orientar, organizar, coordenar, executar e avaliar as ações a cargo do Estado relativas ao comércio exterior. Criada em 2004 com o desafio de difundir a cultura exportadora no Estado, atualmente atua em três áreas:

a) Atendimento ao Exportador e Comunidade Comex; b) Inteligência Comercial: responsável pela elaboração do Panorama Anual do Comércio Exterior, pela Balança Comercial Mensal e por Notas Técnicas de Comércio Exterior – todos com foco no estado de Minas Gerais. Esses produtos são utilizados como apoio na formulação de políticas por Secretarias de Estado, outras instituições de fomento ao comércio exterior e para a tomada de decisão por empresas; c) Promoção Comercial Internacional: divulgação, no site institucional, de Cursos, Seminários, Workshops, Feiras e Missões Comerciais e/ou Prospectivas aos empresários mineiros, e participação em eventos com realização de capacitação para empresas interessadas em comércio exterior. (EXPORTAMINAS, 2015)

Instituto, possibilitando a otimização de esforços, tanto na coordenação como no direcionamento das demandas para mantenedores e outros *stakeholders*. Como membro da Gerência de Administração e Pessoal do Instituto, pude participar e ter acesso aos levantamentos iniciais. A proposta inicial, ainda em processo de maturação, prevê como missão e propósito do INDI, para os próximos biênios:

**MISSÃO:** Atuar na prospecção, indução e atração de investimentos e na assistência a empreendimentos para o desenvolvimento sustentável de Minas Gerais.

**PROPÓSITO PRINCIPAL:** Atrair investimentos, assistindo o empreendimento em todas as suas fases (planejamento, implantação e operação), otimizando a relação entre investidores, entidades privadas e públicas (INDI, Manuscrito, 2016, p. 29).

Em 2017 o INDI completa 49 anos de existência dedicada à melhoria econômica e social do estado de Minas Gerais, e busca o desenvolvimento econômico e atração de investimentos para o Estado, a partir da iniciativa conjunta de articulação entre a disponibilização de dados oficiais sobre exportações, atividades econômicas, localidades e ocupações de todo o Brasil, o planejamento, coordenação e execução de ações a cargo do Estado para o desenvolvimento do comércio exterior e de promoção de políticas de desenvolvimento que contribuam para a diversificação da estrutura produtiva. (INDI, 2017b)

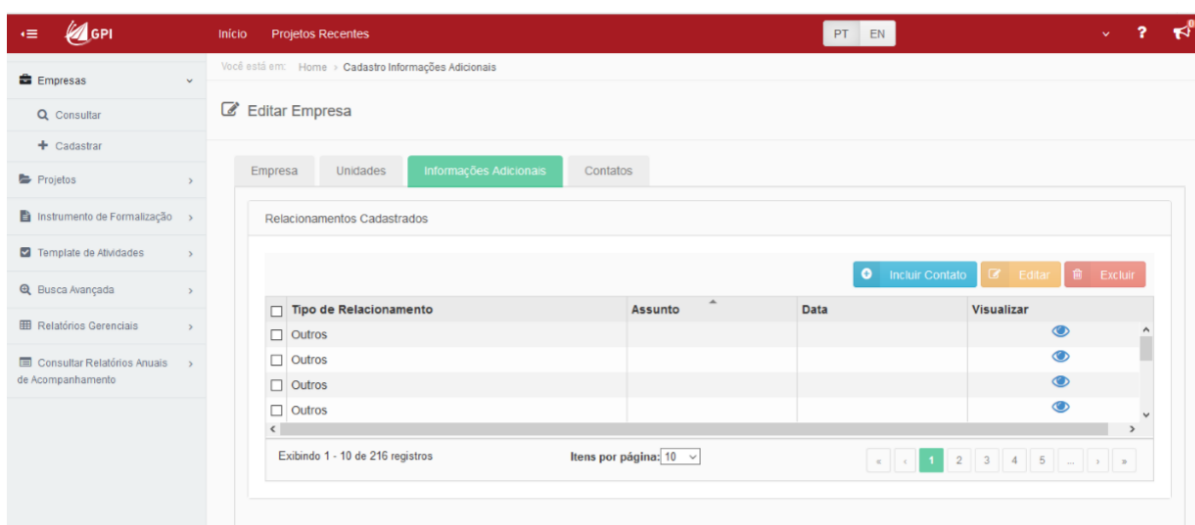
Desde 2010 o INDI conta com uma ferramenta de Gestão de Projetos, que opera em ambiente “web”, integrada ao sistema interno de gerenciamento dos investimentos das empresas que desejam implantar seus negócios em Minas Gerais. A ferramenta, denominada GPI – Gestão de Projetos e Investimento, consolida dados sobre o andamento dos projetos de investimento e sobre o status desses projetos. (INDI, 2010)

A ferramenta GPI utiliza 5 (cinco) fases indicativas da situação atual de cada um dos projetos de investimentos atendidos pelo INDI. As fases são atualizadas pelos analistas e gestores, com dados sobre o histórico de contatos realizados durante o desenvolvimento dos projetos e os resultados alcançados. A figura 8 apresenta o sistema em funcionamento no INDI. As 5 fases de atualização dos projetos são:

1. Contato Inicial (CI): indica que foi realizado o primeiro contato com o potencial investidor e enviado, para preenchimento, [...]o formulário resumo de seu Plano de Negócio: Informações para Caracterização do Empreendimento - ICE.

2. Projeto Promissor (PP): indica que o INDI recebeu o ICE [...] com informações adicionais sobre o Projeto que permitem a sua análise para estruturação de um Protocolo de Intenções [...].
3. Decisão Formalizada (DF): indica que o investidor assinou Protocolo de Intenções de investimento com o Governo de Minas Gerais, [...] porém a inversão do capital ainda não se iniciou.
4. Implantação Iniciada (II): [...] indica que o empreendimento começou a ser efetivamente implantado.
5. Operação Iniciada (OI): neste estágio, a empresa já se encontra em atividade produtiva [...], com faturamento, gerando empregos diretos, cumprindo seu papel social, e recolhendo impostos. (INDI, 2017b)

Figura 8 – Sistema GPI do INDI



Fonte: INDI, 2016.

Conforme mencionado anteriormente, a Gerência de Relações com o Investidor assumiu, a partir de 2017, a consolidação da gestão de projetos do Instituto. De acordo com o Manual Organizacional do Instituto, são atividades dessa gerência, no que tange o gerenciamento de projetos:

- a) **desenvolver os conceitos, processos, metodologias e modelos padronizados para o gerenciamento de projetos;**
- b) consolidar informações relativas aos projetos desenvolvidos, possibilitando o adequado acompanhamento deles;
- c) consolidar e analisar periodicamente, de forma qualitativa e quantitativa, os relatórios e indicadores de desempenho dos projetos, inclusive o acompanhamento do cumprimento de metas estabelecidas;
- d) participar da definição, pactuação e revisão dos indicadores de desempenho relativos ao portfólio de projetos do INDI;
- e) auxiliar as gerências na utilização do software de gestão dos projetos;
- f) auxiliar as gerências de promoção de investimento durante todo o ciclo de vida dos projetos, monitorando o andamento deles em todos os seus estágios;

- g) **fornecer suporte para implantação e melhoria contínua de processos padronizados com base nas melhores práticas de gestão de projetos;**
- h) gerenciar os acordos de níveis de serviços com os órgãos signatários dos protocolos de intenções. (INDI, 2017a, destaque do autor)

O levantamento até agora delineado aponta que a linha de atuação do INDI tem ido além das atividades de promoção e prospecção de investimentos, até então sua principal atividade institucional. Como agência de promoção de investimentos de Minas Gerais, assumiu tarefas que antes não faziam parte de seu escopo, como promover eventos setoriais, coordenar forças-tarefas e comitês temáticos e assumir outros programas tradicionais do Estado. Essas tarefas também têm sido exercidas por outras agências em âmbito nacional, na busca pelo Investimento Estrangeiro Direto. Tais ações, aliadas a ferramentas estratégicas de gestão, inclusive ferramentas de gerenciamento de projetos, permitirão a melhoria contínua de processos com base nas melhores práticas de gestão de projetos, conforme instituído em documentos internos do Instituto.

O capítulo seguinte apresentará conceitos de projetos, modelos de gerenciamento de projetos e metodologias preconizadas pela versão mais recente do *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK, um guia contendo as melhores práticas em gerência de projetos, publicado pelo PMI - *Project Management Institute*, além de apresentar algumas adaptações do PMBOK utilizadas na Administração Pública. Essas metodologias e as percepções de pessoas chave do Instituto sobre a adoção e implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos para o INDI serão apresentadas e analisadas na seção 5 dessa monografia.

## 4 METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Este capítulo é fruto da pesquisa bibliográfica acerca de modelos de gerenciamento de projetos e metodologias preconizadas pela versão mais recente do *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK. Foi estruturado de forma a fornecer os conceitos e as definições para a compreensão e o entendimento dos modelos e das melhores práticas em gerência de projetos, além de apresentar algumas adaptações do PMBOK utilizadas na Administração Pública.

Considerando os objetivos da presente monografia, apresentados na primeira seção desse trabalho, quatro metodologias foram delimitadas para serem exploradas, no que diz respeito ao conceito de projetos utilizado, quem patrocina, como se organiza e uma possível aplicação: 1. Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®); 2. Metodologia Apex-Brasil de Gestão de Projetos; 3. Metodologia de Gerenciamento de Projetos da ABDI – MGP - Agência Brasileira de desenvolvimento Industrial; 4. Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação.

### 4.1 Guia PMBOK

Em 1969, no auge dos projetos espaciais da NASA, um grupo de cinco profissionais de gestão de projetos, da Filadélfia, Pensilvânia, 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. (PMI, 2016)

Atualmente, a abordagem do gerenciamento de projetos mais bem-sucedida está mapeada em padrões, terminologia e um elenco de boas práticas em um guia denominado PMBOK *Guide*, o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. O Guia PMBOK está em sua 5ª edição e é um padrão internacionalmente aceito, criado pelo PMI, amplamente reconhecido como boa prática. “O conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte das vezes, e que existe um consenso em relação ao seu valor e utilidade” (PMI, 2014, p. 2).

O Guia PMBOK conceitua projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. [...] Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2014, p. 1).

Já gerenciamento de projetos é conceituado pelo PMBOK como “a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos” (PMI, 2014, p. 5). O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração de um total de 47 processos de gerenciamento de projetos, agrupados em cinco grupos de processos diferentes, normalmente conhecidos por fases do ciclo de vida de projetos:

Iniciação: identificação dos requisitos;

Planejamento: abordagem das diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas no planejamento e execução do projeto;

Execução: estabelecimento, manutenção e execução de comunicações ativas, eficazes e colaborativas entre as partes interessadas; gerenciamento das partes interessadas visando o atendimento aos requisitos do projeto e a criação das suas entregas;

Monitoramento e controle: equilíbrio das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam: escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos, e riscos;

Encerramento: o término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir. Um projeto também poderá ser encerrado se o cliente (cliente, patrocinador ou financiador) desejar encerrá-lo. (PMI, 2014)

O gerenciamento de projetos, com base no Guia PMBOK, para que seja bem-sucedido, deverá:

Selecionar os processos apropriados para cumprir os objetivos do projeto;

Usar uma abordagem definida que pode ser adaptada para cumprir os objetivos;

Estabelecer e manter a comunicação e o engajamento apropriado com as partes interessadas;

Cumprir os requisitos para atender às necessidades e expectativas das partes interessadas;

Obter um equilíbrio entre as demandas concorrentes de escopo, organograma, orçamento, qualidade, recursos e riscos para criar o produto, serviço ou resultado especificado. (PMI, 2014, p. 47)

Os 47 processos de gerenciamento identificados no Guia PMBOK são também agrupados em 10 áreas de conhecimento distintas e integradas, conforme disposto na figura 9,

e são utilizadas na maior parte dos projetos: Gerenciamento da integração do projeto; Gerenciamento do escopo do projeto; Gerenciamento do tempo do projeto; Gerenciamento dos custos do projeto; Gerenciamento da qualidade do projeto; Gerenciamento dos recursos humanos do projeto; Gerenciamento dos recursos de comunicações do projeto; Gerenciamento dos riscos do projeto; Gerenciamento das aquisições do projeto; Gerenciamento das partes interessadas no projeto. (PMI, 2014)

Sobre governança e planejamento estratégico, o Guia PMBOK considera que

as organizações usam a governança para estabelecer a direção estratégica e os parâmetros de desempenho. A orientação estratégica fornece o objetivo, as expectativas, metas e ações necessárias para guiar a busca de negócios e está alinhada com os objetivos de negócios. As atividades de gerenciamento de projetos devem estar alinhadas com a orientação de negócios de alto nível, e caso haja uma mudança, os objetivos do projeto devem ser realinhados. Em um ambiente de projeto, mudanças nos objetivos do projeto afetam a sua eficiência e sucesso. Quando o negócio tem um alinhamento constante com o projeto, suas chances de sucesso aumentam consideravelmente porque o projeto permanece alinhado com a direção estratégica da organização. Caso haja mudanças, os projetos devem mudar de acordo. (PMI, 2014, p. 14)

Figura 9 - Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos



Fonte: PMI, Guia PMBOK, 2014; ENAP, 2014.

A integração entre as áreas de conhecimento e o gerenciamento de escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos, e riscos conduzirão os projetos ao sucesso de execução. Cada um dos processos é descrito detalhadamente no Guia PMBOK e não serão exauridos nessa monografia.

A utilização da Metodologia de Gerenciamento de Projetos com base no Guia PMBOK aplicada à órgãos públicos é constantemente apresentada em Seminários e Workshops sobre modernização da Gestão Pública. Algumas experiências internacionais demonstram a aplicabilidade da padronização, como Aeroporto Denver International e Ministério de Obras Públicas do Chile (PMI, 2016), abaixo, premiadas no Prêmio APM - *Project Management Awards* da PMI:

#### **AEROPORTO DENVER INTERNATIONAL**

*O Gerenciamento de Projetos garante que a construção da maior pista de pouso nos EUA seja concluída dentro do prazo e do orçamento.*

A equipe de projeto do Aeroporto Internacional de Denver (DIA) foi capaz de construir uma das maiores pistas de pouso dos EUA — a pista 16R/34L, também conhecida como Pista Internacional de Denver (DIR).

A construção da DIR habilitou o aeroporto a acomodar voos internacionais e ajudou Denver, no Colorado (EUA), a atingir seus objetivos de desenvolvimento econômico.

Embora as questões orçamentárias tenham obrigado a equipe a adiar a pavimentação, os processos de gerenciamento de projetos para o tempo, risco, aquisições e orçamento permitiu que a equipe completasse o projeto no prazo e no orçamento.

Com 16.000 metros de comprimento, 200 pés de largura, a pista tem 3,2 milhões de metros quadrados de áreas de superfície de concreto e 168.000 metros cúbicos de concreto. (PMI, 2016)

#### **MINISTÉRIO DE OBRAS PÚBLICAS DO CHILE (MOP)**

*Construção de quatro estádios novos conforme normas da FIFA e seguindo as boas práticas do Guia PMBOK® em menos de um ano.*

Liderados pela presidente Michelle Bachelet e apoiados pelo objetivo do governo para atrair grandes eventos desportivos - e melhorar a infraestrutura do país durante este processo - o Chile ganhou da Federation Internationale de Football Association (FIFA) o direito de sediar em 2008 a Copa do Mundo Feminina Sub-20; Os prazos, custos e exigências associadas eram demasiadamente complexos para usar os princípios e práticas ultrapassadas de gerenciamento de projetos. Então, o MOP teve de se modernizar com novas técnicas e práticas.

Ao aplicar o estado da arte dos padrões do PMI em gerenciamento de projetos, e tecnologias de ponta, os quatro estádios foram concluídos a tempo e dentro do orçamento, no final de outubro de 2008, com tempo mais que suficiente para se preparar para a Copa do Mundo Feminina Sub-20. (PMI, 2016)

O Guia PMBOK comumente é utilizado como base para criação de metodologias que aumentem a probabilidade de sucesso para o gerenciamento de projetos. Será parâmetro para a análise das percepções e caminhos possíveis para a adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos para esse Instituto.

## 4.2 Metodologia Apex-Brasil de Gestão de Projetos

A Metodologia Apex-Brasil de Gestão de Projetos está disponível no sítio eletrônico <http://metodologiagp.apexbrasil.com.br/> e se propõe a ser a principal referência sobre a forma como deve ser empregada a gestão dos projetos empreendidos pela Apex-Brasil. Baseia-se em diversas fontes e boas práticas amplamente difundidas sobre o tema, como as listadas a seguir:

1) Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR) - conceito já em uso na Apex-Brasil desde 2005 focado numa abordagem mais institucional para planejar, monitorar e garantir o alcance de resultados estratégicos do projeto e da Organização;

2) Project Management Body of Knowledge (PMBOK) - principal referência ligada às melhores práticas da Gestão de Projetos publicada, a cada quatro anos *pelo Project Management Institute*.

3) *IPMA Competence Baseline* (ICB) - principal publicação da *International Project Management Association* (IPMA) que sugere um conjunto de práticas, habilidades, competências e conhecimentos essenciais para a boa Gestão de Projetos. (APEX-BRASIL, 2009)

O conteúdo reunido neste site se aplica aos projetos empreendidos pela Apex-Brasil e é de responsabilidade do Escritório de Projetos da Agência. No âmbito da Apex-Brasil, os projetos seguem um ciclo de vida comum que engloba 4 atividades (Macroprocessos): Planejamento, Apresentação e Análise, Execução e Monitoramento, e Avaliação e Encerramento.

De acordo com informações publicadas no site da metodologia, cada Macroprocesso acima surge como um agrupamento das atividades necessárias, não implicando, necessariamente, uma ordem cronológica fixa, ou seja, as atividades que compõem cada Macroprocesso podem ser executadas em momentos diversos do ciclo de vida do projeto. Por

exemplo: ao longo do projeto, é muito provável que surjam oportunidades de mercado interessantes para o setor. Com isso, realizam-se atividades de planejamento das ações, mesmo com o projeto já iniciado. (APEX-BRASIL, 2009)

As atividades de cada um dos Macroprocessos estão integradas e vinculadas às outras atividades de outra fase do ciclo de vida do projeto. Se organiza da seguinte maneira: o Macroprocesso inicialmente é descrito e definido em linhas gerais e em seguida cada uma das atividades são detalhadas nos níveis Objetivo, Descrição, Recomendações e Integração. Em seguida, subatividades são mencionadas e delimitados os possíveis produtos e documentos de entrada e saída, o responsável e os participantes envolvidos. As figuras 10 e 11 apresentam a tela inicial do sítio eletrônico, os Macroprocessos à esquerda, as atividades e subatividades relacionadas a eles e produtos finais de uma atividade. (APEX-BRASIL, 2009)

Figura 10 – Tela Inicial – Metodologia Apex-Brasil de GP



Fonte: APEX-BRASIL, 2009.

Figura 11 – Macroprocessos, atividades, subatividades e produtos – Metodologia Apex-Brasil de GP

The screenshot shows the 'Metodologia Apex-Brasil de Gestão de Projetos' interface. On the left is a navigation tree with categories like 'Visão Geral', 'Macroprocessos', 'Planejamento', 'Definição', 'Atividades', 'Apresentação e Análise', 'Execução e Monitoramento', 'Avaliação e Encerramento', 'Papéis', and 'Artefatos'. The main content area is titled 'Definir estratégia' and includes an objective, description, and recommendations. Below this is a table with 6 rows detailing sub-activities, inputs, outputs, responsible parties, and participants.

**Definir estratégia**

**OBJETIVO:** O trabalho de elaboração da estratégia envolve definir e descrever, de forma clara, a estratégia do projeto, compreendendo: análise do setor, definição dos objetivos, definição do perfil das empresas beneficiadas, definição dos mercados prioritários e a definição de resultados esperados.

O trabalho de negociação entre entidade proponente e Apex-Brasil será útil para esta atividade, no sentido de alinhar as expectativas e trocar conhecimentos acerca do posicionamento do setor e de outras informações necessárias para elaborar a estratégia. Esta interação é importante para aprimorar a estratégia, melhorando o consenso em torno do projeto e o comprometimento das partes interessadas.

**DESCRIÇÃO:** Esta atividade consiste em reunir e analisar informações referentes ao setor e ao seu posicionamento no mercado internacional. Deve ser realizada sempre em interação com as empresas do setor, a Apex-Brasil e com outros parceiros.

**RECOMENDAÇÕES:** Dependendo da estrutura da entidade executora, pode ser necessária a contratação de um consultor para ajudar na definição da estratégia.

**INTEGRAÇÃO:** Esta atividade tem forte influência em todas as atividades do processo de planejamento do projeto: Definir ações, Elaborar cronograma, Elaborar orçamento, Planejar qualidade, Antecipar riscos, Planejar comunicação, Identificar competências, Planejar contratações e Definir governança.

Subatividade	Entrada	Saída	Resp.	Participantes
1 Analisar setor	Base de Dados sobre o Setor, Consulta a especialistas, Estudos realizados sobre o setor	Análise do Setor	Gerente	Apex Internacional, Gestor, Inteligência Comercial
2 Definir objetivos gerais	Análise do Setor	Objetivos Definidos	Gerente	Empresa Participante, Órgão Parceiro
3 Definir perfil das empresas	Análise do Setor	Perfil das Empresas Participantes, Relação das Empresas Participantes	Gerente	Gestor
4 Definir mercados prioritários	Análise de Atratividade de Mercados, Estudos de Inteligência Comercial, Plano Estratégico do Setor	Críticos de Escolha dos Mercados, Mercados Prioritários Definidos	Gerente	Empresa Participante, Inteligência Comercial, Órgão Parceiro
5 Definir resultados globais	Análise do Setor, Mercados Prioritários Definidos, Objetivos Definidos, Perfil das Empresas Participantes	Resultados Esperados do Projeto, Resultados Esperados por Mercado	Gerente	Empresa Participante, Gestor, Órgão Parceiro
6 Descrever estratégia	Análise do Setor, Mercados Prioritários Definidos, Objetivos Definidos, Perfil das Empresas Participantes, Resultados Esperados do Projeto	Estratégia Definida para o Projeto	Gerente	Empresa Participante, Órgão Parceiro

Documentos de Entrada | Documentos de Saída

Fonte: APEX-BRASIL, 2009.

Após definição de todos os Macroprocessos e desenho de todas as atividades e subatividades de cada Macroprocesso, os papéis e os artefatos (produtos finais produzidos) possíveis são descritos. Há um documento complementar em que apresenta didaticamente e conceitualmente cada uma das fases da metodologia, suas etapas e atividades inerentes, buscando-se estabelecer links entre as atividades e as ferramentas disponíveis no sistema. (APEX-BRASIL, 2009; 2014)

A Metodologia Apex-Brasil de Gestão de Projetos difere o que é Projetos próprio de negócio e Projeto interno:

Projetos próprios de negócios - Esforço empreendido por tempo determinado, com iniciativa e execução sob responsabilidade da Apex-Brasil em parceria com empresas, consórcios, cooperativas ou entidades setoriais representantes da iniciativa privada, com foco na promoção de exportações e divulgação da imagem e produtos brasileiros de um ou mais setores da economia. Podem ser mencionados como Projetos de Negócio, que se dividem em “próprios” e “em parceria”.

Projeto Interno- Esforço empreendido por tempo determinado, com uso exclusivo de recursos da Apex-Brasil e foco principal na melhoria das condições, formas de trabalho e estratégia da própria Agência. Outro termo sinônimo utilizado é “projeto de gestão interno”. (APEX-BRASIL, 2014, p. 24)

Há também, no âmbito dessa metodologia, os Projetos Setoriais, que são “empreendidos pela Apex-Brasil em parceria com entidades setoriais representantes da iniciativa privada, tendo o parceiro como responsável pela execução, com foco na promoção de exportações e divulgação de produtos brasileiros de um ou mais setores da economia” (APEX-BRASIL, 2014, p. 24).

Essa metodologia se aplica tanto aos projetos das empresas assistidas quanto aos projetos internos da Agência. Mesmo sendo uma adaptação do PMBOK, essa metodologia também será parâmetro para a análise das percepções e caminhos possíveis de criação de uma metodologia de gerenciamento de projetos própria para esse Instituto.

### **4.3 Metodologia de Gerenciamento de Projetos da ABDI**

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI foi criada para atender os objetivos e o contexto da Agência, que adotou em seu modelo de gestão uma estrutura organizacional orientada a programas e projetos com o propósito de alcançar seus objetivos estratégicos, aproveitando da melhor forma os recursos disponíveis. (ABDI, 2013)

Essa metodologia de gerenciamento de projetos foi customizada para ser aplicada a todos os projetos executados pela ABDI, considerando a sua forma própria de conceber e gerenciar os projetos. Foi baseada nas melhores práticas adotadas pelo mercado, entre elas o Guia PMBOK® – 4ª Edição, a metodologia ZOPP (Zielorientierte Projektplanung – Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos) e o método PRINCE2™, modelo adotado pelo governo britânico e organizações internacionais, como por exemplo, a Organização das Nações Unidas – ONU. (ABDI, 2013)

Utiliza a mesma nomenclatura preconizada pelo Guia PMBOK para definir e conceituar o que é projeto, as fases de gerenciamento de projetos, os Grupos de Processos e seus relacionamentos, e o Ciclo de Vida dos Projetos. Porém, na fase de detalhamento (ou planejamento), utiliza ferramentas de outras metodologias, como ZOPP e PRINCE2, para apoiar o desenho do planejamento, a saber: Árvore de Problemas, Árvore de Objetivos, Marco Lógico e Análise de *Stakeholders* (ABDI, 2013)

A utilização dessas ferramentas de apoio ao desenho do planejamento “não é obrigatória, mas altamente recomendável uma vez que proporciona maior embasamento para determinação das ações a serem desenvolvidas nos projetos” (ABDI, 2013, p. 24).

A ABDI gerencia projetos que podem conter ações finalísticas, voltados às atividades fins da Agência, “ou estruturantes, que tem por objetivo dar suporte às atividades finalísticas da Agência, tais como projetos de infraestrutura, de tecnologia e de gestão de recursos humanos. Normalmente são executados pelas áreas meio” (ABDI, 2013, p. 12).

Assim como a apresentada anteriormente, a metodologia de GP da ABDI também será parâmetro para a análise das percepções e caminhos possíveis para o desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos para o INDI. Tem características que a tornam única, e sua aplicabilidade, para melhor entendimento e análise, deverá ser tema de futuras pesquisas e validações.

#### **4.4 Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP / MP**

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP) é um conjunto de boas práticas em gerenciamento de projetos para os órgãos da administração pública federal elaborada com base nas melhores práticas de projetos do Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK).

A MGP-SISP tem como objetivo auxiliar os órgãos do SISP - Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), no gerenciamento de seus projetos. O nível de utilização da metodologia nos órgãos vai depender de alguns fatores, como: realidade, cultura e maturidade em gerenciamento de projetos, estrutura organizacional, tamanho dos projetos etc. Os processos e procedimentos descritos na MGP-SISP devem ser adequados à realidade de cada organização. (BRASIL, MP-SISP, 2011)

Conceitualmente e terminologicamente, a metodologia utiliza também os mesmos descritivos difundidos pelo Guia PMBOK, no que se refere a projetos e seu gerenciamento. Do ponto de vista da operacionalização, a MGP-SISP utiliza um total de 20

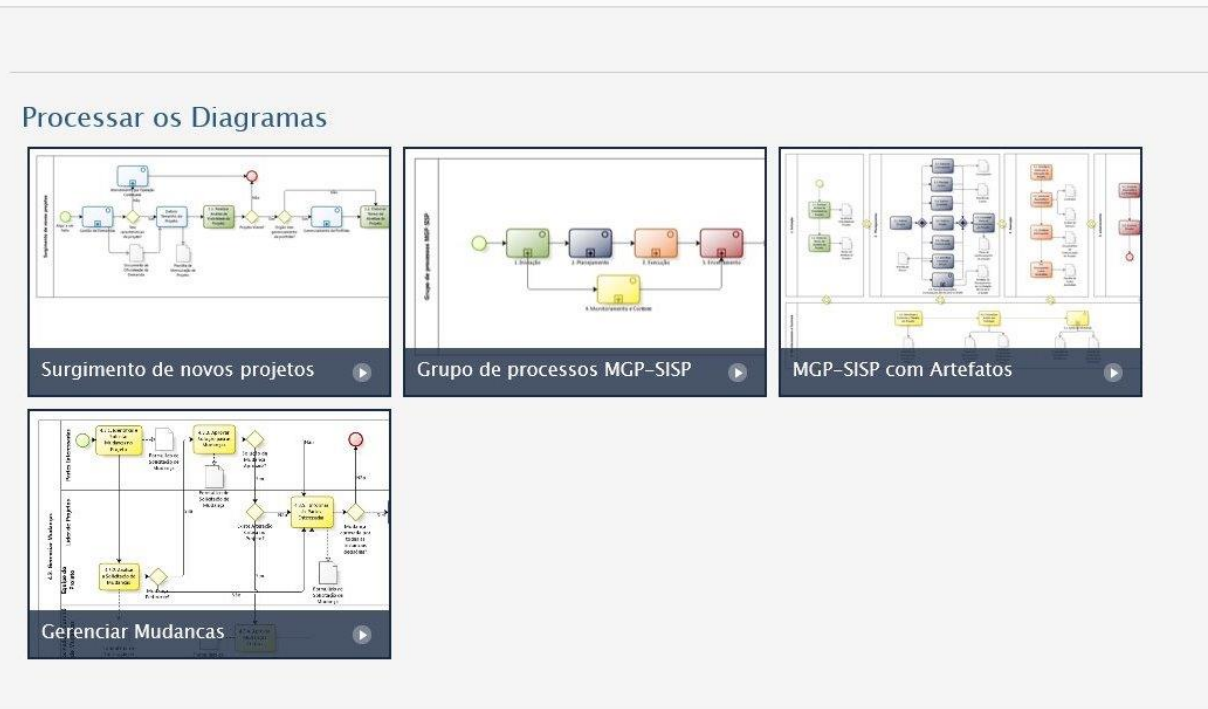
(vinte) processos distribuídos nos 5 (cinco) grupos de processos e 19 (dezenove) modelos de artefatos. (BRASIL, MP-SISP, 2011)

A orientação da metodologia é de que a quantidade de processos e artefatos utilizados deverá ser adequada a realidade do projeto e da organização. Para melhorar a didática, padronização e interpretação, cada grupo de processos e seus respectivos processos estão representados por uma cor e um número. O documento de padronização da metodologia detalha cada um dos processos de acordo com a numeração e cor atribuída, além de 4 outras informações obrigatórias: Objetivo; Entrada; Descrição das Atividades e Saídas. (BRASIL, MP-SISP, 2011)

O sítio eletrônico <http://www.sisp.gov.br/mgpsisp/processos/default.htm> apresenta 4 fluxogramas interativos que detalham as fases de “surgimento de novos projetos”, “grupos de processos da MGP-SISP”, “ciclo de vida dos projetos – com artefatos modelos” e “gerenciar mudanças em projetos”. A figura 12 e 13 apresentam a tela inicial do sítio eletrônico e o fluxograma 1 “surgimento de novos projetos”:

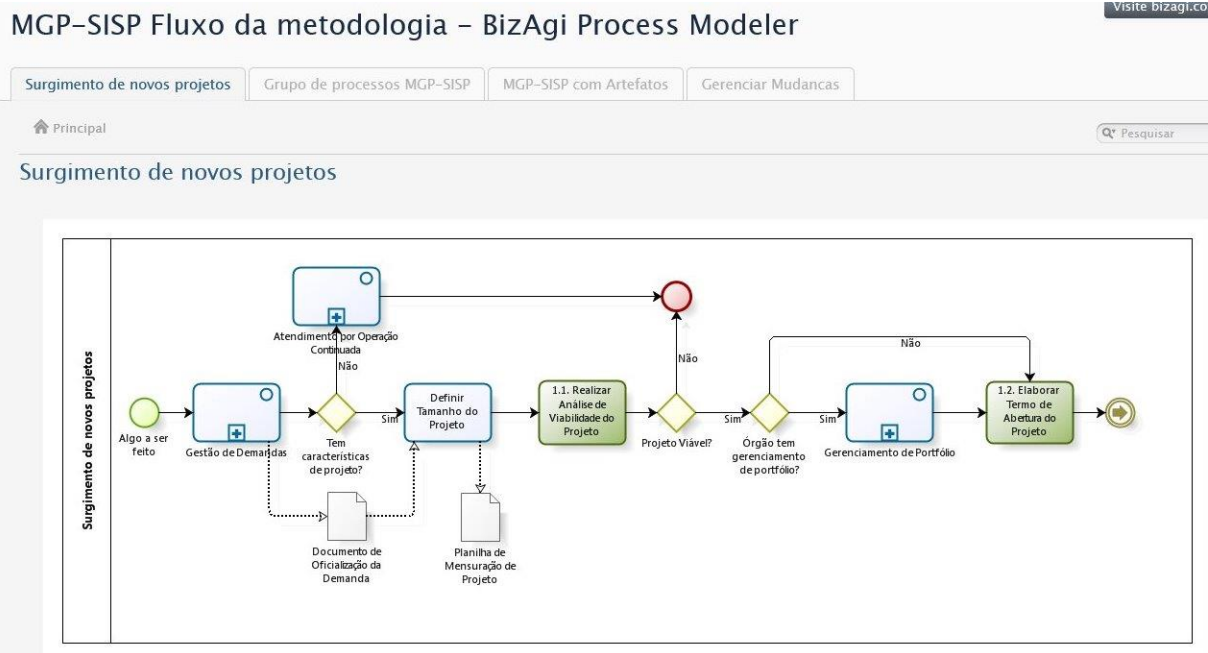
Figura 12 – Tela inicial: Fluxogramas MGP-SISP

MGP-SISP Fluxo da metodologia – BizAgi Process Modeler



Fonte: BRASIL, MP-SISP, 2011.

Figura 13 – Fluxograma 1: Surgimento de novos projetos MGP-SISP



Fonte: BRASIL, MP-SISP, 2011.

Essa metodologia já está consolidada e é bastante difundida no Brasil e será parâmetro para a análise das percepções e caminhos possíveis de criação de uma metodologia de gerenciamento de projetos para o INDI.

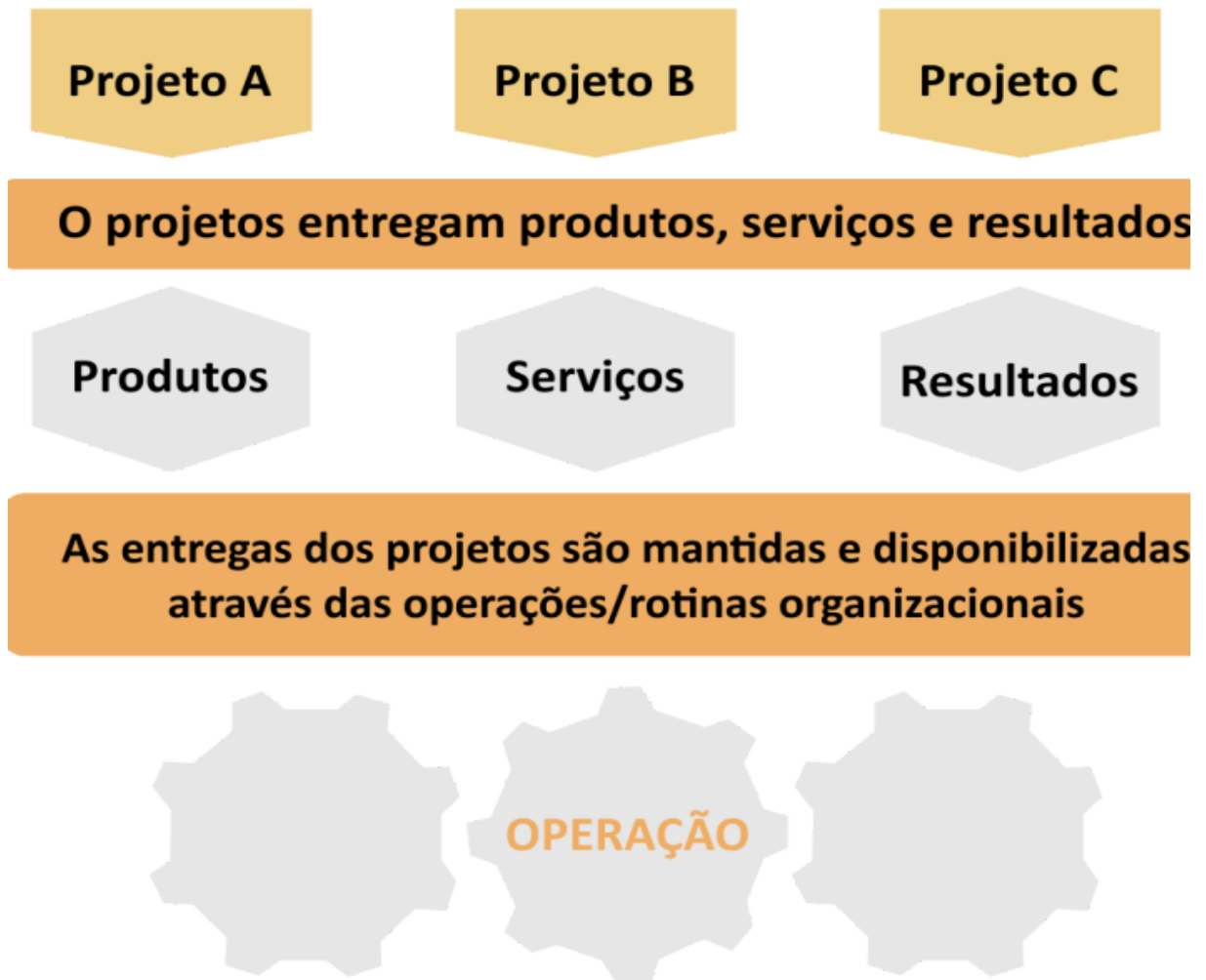
#### **4.5 Gerenciamento de Projetos na Administração Pública**

Como exemplos de projetos na Administração Pública, podem ser citadas: Implantação do Serviço de Informação ao Cidadão em um determinado órgão; Reforma de uma agência da previdência social; Construção de nova ferrovia incluída no Programa de Aceleração do Crescimento – PAC; Elaboração de novo curso de uma Instituição de Ensino Superior Pública.

Os projetos exigem um gerenciamento de projetos, enquanto que as operações exigem gerenciamento de processos de negócios. Projeto e operação diferem-se principalmente pelo fato de que o primeiro é temporário, enquanto a operação é contínua e produz produtos, serviços ou resultados repetitivos. Cada projeto entregue, sejam produtos, serviços ou resultados, são mantidas e disponibilizadas através das operações/rotinas organizacionais, conforme delineado na Figura 14. (PMI, Guia PMBOK, 2014)

A utilização de metodologia de gerenciamento de projetos na Administração Pública permite a padronização da forma de gerenciar os projetos, alinhando os processos de trabalho e criando a documentação adequada. As metodologias permitem também obter melhor governança, o que leva em aumento da eficácia, eficiência, efetividade, produtividade e menor dependência dos indivíduos, aumentando a retenção do conhecimento na organização. (PMI, Guia PMBOK, 2014)

Figura 14 – Entregas dos projetos na Administração Pública

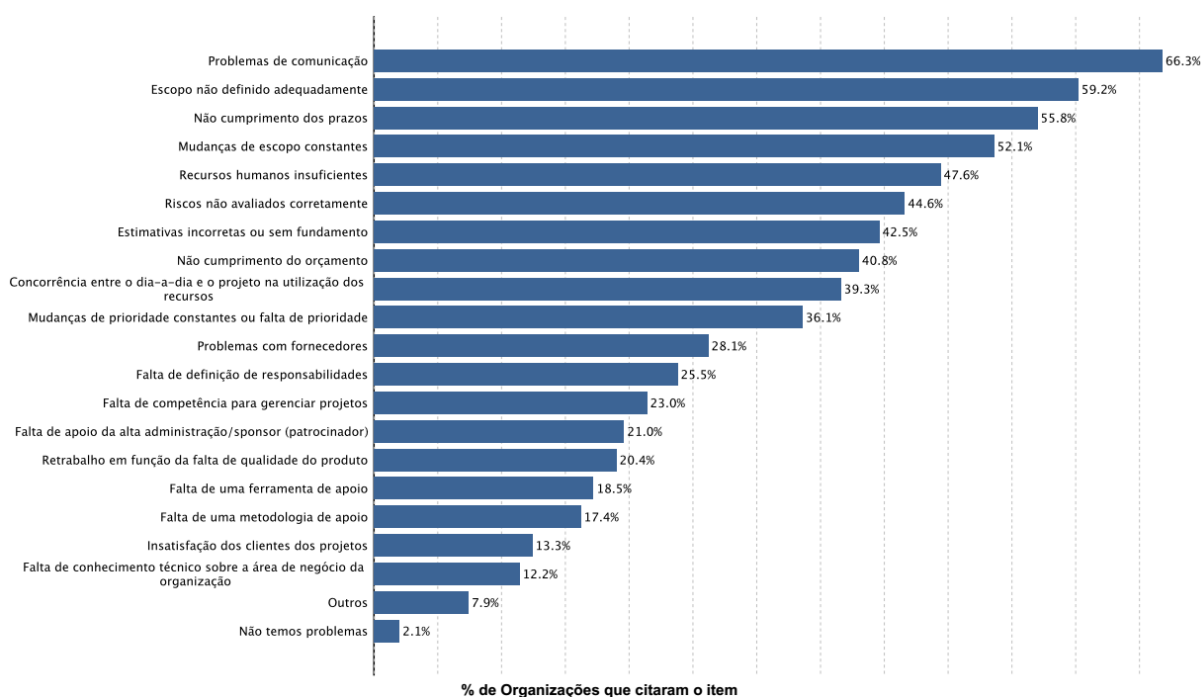


Fonte: PMI, Guia PMBOK, 2014; ENAP, 2014.

Muitos benefícios alcançados, inclusive na Administração Pública, estão relacionados à utilização de metodologias de gerenciamento de projetos: Aumento do comprometimento com objetivos e resultados; Aumento da integração entre as áreas envolvidas; Disponibilidade de informação para tomada de decisão; Melhoria da qualidade nos resultados dos projetos; Aumento da satisfação do cliente com os resultados; Minimização dos riscos e problemas em projetos; Otimização de recursos humanos e materiais; Aumento de produtividade da equipe do projeto. (PMI, Guia PMBOK, 2014)

Apesar dos benefícios apontados acima, estudos demonstram que alguns desafios são obstáculos para o desenvolvimento de projetos em organizações, conforme figura 15 abaixo, levantado em 2009 com empresas brasileiras que atuam com projetos estruturados:

Figura 15 – Principais desafios nos projetos - Problemas mais frequentes em projetos (2013)



Fonte: PMSURVEY.ORG 2013 Edition. Project Management Institute.

Em todas as metodologias consultadas um glossário com termos e conceitos é criado, de forma que cada dificuldade terminológica ou conceitual deparada nos ciclos de vida dos projetos será facilmente sanada, pois nesse documento específico para o gerenciamento de projetos no contexto em que foi criado todos os conteúdos estão disponíveis. Um documento explicativo (manual de utilização) também está presente em cada uma das metodologias, confirmando a vocação de padronização de se trabalhar com projetos.

A seção a seguir fornecerá o detalhamento da pesquisa empírica dessa monografia, esclarecendo os caminhos que foram percorridos, as ferramentas e instrumentos utilizados, as análises sobre a percepção dos sujeitos pesquisados sobre a criação de uma possível metodologia de gerenciamento de projetos para o INDI e os possíveis caminhos para tal proposta.

## **5 PERCEPÇÕES E CAMINHOS POSSÍVEIS PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DE PROJETOS**

Esse capítulo tem o objetivo de fornecer o detalhamento da pesquisa e esclarecer os caminhos que foram percorridos para chegar aos objetivos propostos. Irá apontar os instrumentos de pesquisa utilizados (pesquisa bibliográfica e documental, entrevista, etc.); mostrar como os dados foram tratados e como foram analisados através da técnica Análise de Conteúdo. A última seção apresentará a análise das percepções e caminhos possíveis de criação de uma metodologia de gerenciamento de projetos própria para o INDI, com base nas melhores práticas vigentes e principais pontos abordados na entrevista de campo.

### **5.1 Notas metodológicas**

#### **5.1.1 Caminho metodológico: pesquisa documental e entrevistas**

A construção do objeto da pesquisa, e a consequente opção pelo caminho metodológico escolhido para a análise do objeto construído, nessa pesquisa, perpassa pelo instrumento de coleta de dados e a interpretação possível e, por que não, factível, oferecida pelo instrumento escolhido pelo pesquisador. (DUARTE, 2002)

O detalhamento dos instrumentos utilizadas na pesquisa permite ao leitor a reprodução dos passos adotados para o alcance dos objetivos propostos, ainda que seja um nível da realidade que não possa ser quantificado ou traduzido em números. Uma pesquisa, quando não é quantitativa, responde a questões extremamente particulares, denominando-se qualitativa. Por ser qualitativa, a análise de dados trabalha com significados, aspirações, crenças, valores, atitudes e significações que correspondem a processos, relações e fenômenos que “não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. [...] A abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados, das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas” (MINAYO, 2002, p. 22).

O ciclo da pesquisa é um processo de trabalho em espiral ascendente: começa por uma pergunta problema e termina com um produto provisório, capaz de dar origem a novas interrogações e possíveis interpretações. (MINAYO, 2002). Nessa monografia, inicia-se com a fase exploratória, “um tempo dedicado a interrogações preliminares sobre o objeto, os

pressupostos as teorias pertinentes, a metodologia apropriada e as questões operacionais para levar a cabo o trabalho de campo” (MINAYO, 2002, p. 26). Esse ciclo iniciou-se, conforme apresentado na primeira seção dessa monografia, através da observação do autor, empregado da Agência de Promoção de Investimentos de Minas Gerais, desde dezembro de 2013.

Para a análise das percepções de agentes chave da Agência de Promoção de Investimentos de Minas Gerais - INDI sobre caminhos para a adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos própria, proposto nos objetivos da presente pesquisa, e, após a fase exploratória inicial, um recorte empírico da construção teórica realizada até o momento se fez necessário.

O levantamento bibliográfico e documental deve estar a serviço do problema de pesquisa. Independente do objetivo final do pesquisador, o levantamento de referencial teórico implica em “ir à literatura científico-tecnológica para recuperar a informação existente de modo a viabilizar, a sustentar, a sugerir bases para o trabalho em curso”. (WITTER, 1990, p. 7)

Alves-Mazzotti (1992) discute a má qualidade das revisões bibliográficas de dissertações e teses no artigo *A 'Revisão da Bibliografia' em Teses e Dissertações: Meus tipos inesquecíveis*. Para a autora, a má qualidade da revisão da literatura põe em risco todo o estudo, já que esta não se constitui em uma seção isolada, mas, ao contrário, “tem por objetivo iluminar o caminho a ser trilhado pelo pesquisador, desde a definição do problema até a interpretação dos resultados. Para isto, ela deve servir a dois aspectos básicos: (a) a contextualização do problema dentro da área de estudo; e (b) a análise do referencial teórico”. (ALVES-MAZZOTTI, 1992, p. 54)

Uma boa proposta de objeto da pesquisa exige que o pesquisador analise antecipadamente o estado atual do conhecimento na área de sua pesquisa, “comparando e contrastando abordagens teórico-metodológicas utilizadas e avaliando o peso e a confiabilidade de resultados de pesquisa, de modo a identificar pontos de consenso, bem como controvérsias, regiões de sombra e lacunas que merecem ser esclarecidas”. (ALVES-MAZZOTTI, 1992, p. 54)

O processo de investigação é cheio de idas e vindas, hesitações e confusões. As intuições articulam ou simplesmente reúnem pedaços desordenados aqui e ali: o trabalho de pesquisa está em andamento. É preciso ter cuidado por parte do pesquisador para evitar alguns

tipos de revisão bibliográfica que pesam o texto ou que sejam deselegantes. O referencial teórico associa-se à interpretação e as pesquisas anteriores permitem a construção do objeto, “fornecendo parâmetros para comparação com os resultados e conclusões do estudo em questão”. (ALVES-MAZZOTTI, 1992, p. 56)

Por fim, e não menos importante, acontece o tratamento do material colhido no campo, base da construção de um modelo de GP. O tratamento do material colhido conduz o autor a uma teorização sobre os dados, “produzindo o confronto entre a abordagem teórica anterior e o que a investigação de campo aponta de singular como contribuição”. (MINAYO, 2002, p. 26). Nota-se que a contribuição proposta aqui não é inocente, na medida de reproduzir um padrão já consolidado em outras agências de promoção de investimentos localizadas no Brasil, mas traz consigo visões e sentidos próprios, subjetivos, delimitados geograficamente, culturalmente, no tempo e espaço.

Os documentos e referências bibliográficas que subsidiaram a construção teórica de base, e apresentadas anteriormente nas seções 1, 2 e 3 foram consultadas na biblioteca de memória documental do INDI, na rede interna disponibilizada para todos os colaboradores, denominada Indinet e na rede mundial de computadores, através de sites eletrônicos das agências de promoção de investimentos detalhadas na seção 2.

A presente pesquisa de campo é de cunho qualitativo, isto é, utiliza oito entrevistas semiestruturadas para investigar a percepção dos respondentes, ou seja, apresentar, informações dos funcionários do INDI sobre a possibilidade de se implantar uma metodologia de gerenciamento de projetos para a Agência de Promoção de Investimentos de Minas Gerais. A partir dessas percepções, foi possível analisar e reconhecer caminhos possíveis, sobretudo considerando os desafios e potencialidades apresentadas.

A entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo. (GIL, 1999; MINAYO, 2002). É possível, através desse instrumento de coleta de dados, obter informações sobre os sujeitos-chave da pesquisa, tanto objetivos quanto subjetivos. (NETO, 2002). Os sujeitos-chave desta pesquisa, para que pudessem contribuir com profundidade para a análise das percepções e dos possíveis caminhos de implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos para o INDI, foram selecionados com base na história profissional que englobe experiência atual e passadas relacionadas ao tema da monografia. O autor não faz parte de

nenhuma das duas gerências do Instituto que gerencia ou gerenciou projetos de investimento, inserindo-se em uma gerência administrativa da Agência. A interação pesquisador-entrevistado deu-se no ambiente de trabalho, após consulta prévia sobre interesse em participar do processo.

A entrevista qualitativa, do tipo semiestruturada, possibilita ao pesquisador mapear e compreender o mundo vivencial dos respondentes, aquele construído por pessoas em suas vidas cotidianas, sob condições que elas mesmas não estabeleceram. A entrevista, como um porta de entrada do cientista social para a vida do respondente, permite que aquele crie esquemas de análises sobre este, a fim de compreender as narrativas dos atores sociais em termos conceituais e abstratos, considerando também as observações e impressões do pesquisador (GASKELL, 2007).

### 5.1.2 Sujeitos entrevistados

Os respondentes foram selecionados a partir de critérios pré-estabelecidos, de maneira que o interesse nas respostas coletadas após a entrevista poderia facilitar “a compreensão de algo mais amplo, uma vez que pode servir para fornecer *insights* sobre um assunto ou para contestar uma generalização amplamente aceita”. (ALVES-MAZZOTTI, 2006, p. 641). Os critérios adotados foram estabelecidos para verificar, através das entrevistas, tanto a percepção sobre o tema que seja comum a todos os respondentes quanto o que é particular em cada caso, e, também, apontar que o resultado final, a criação de um modelo próprio, retrata algo de original, em que pese um ou mais dos seguintes aspectos:

- a. a natureza do caso;
- b. o histórico do caso;
- c. o contexto (físico, econômico, político, legal, estético etc.);
- d. outros casos pelos quais é reconhecido;
- e. os informantes pelos quais pode ser conhecido. (ALVES-MAZZOTTI, 2006, p. 642).

Adotou-se então 4 critérios para seleção dos entrevistados, relacionados à atuação profissional dos possíveis respondentes em relação ao tema gerenciamento de projetos:

- a) três ou mais anos de prestação de serviços para o INDI;
- b) experiência de trabalho ou acadêmica anterior ao INDI em GP;

- c) participar ou já ter participado da antiga Gerência de Projetos do Instituto, extinta em janeiro/2017;
- d) gerenciar, coordenar ou já ter gerenciado/coordenado algum projeto no âmbito do INDI.

Os sujeitos respondentes, por serem selecionadas por julgamento se atendem pelo menos dois dos critérios estabelecidos anteriormente, não tem caráter probabilístico, e, por isso, os resultados da pesquisa não podem ser generalizados (REIS, 2017). A tabela 1 indica quem foram os respondentes convidados para a entrevista sobre o tema gerenciamento de projetos e atenderam pelo menos dois dos critérios estabelecidos.

Tabela 1 – Sujeitos Entrevistados

<b>Sujeito</b>	<b>Formação</b>	<b>Pós Graduação em GP</b>	<b>Experiência em GP</b>	<b>Cargo</b>	<b>Gerência</b>
S1	Ciências Econômicas	Sim	Sim	Analista de Promoção de Investimentos	Gerência de Infraestrutura e Meio Ambiente
S2	Engenharia Eletrônica e Telecomunicações	Não	Sim	Gerente	Gerência de Projetos Américas e Europa
S3	Engenharia Elétrica			Gerente	Gerência de Indústria, Comércio e Serviços
S4	Tecnólogo em Tecnologia, Normatização e Qualidade	Não	Sim	Técnico Administrativo	Gerência de Tecnologia da Informação
S5	Engenharia Industrial Mecânica	Não	Sim	Analista de Promoção de Investimentos	Gerência de Relação com Investidor
S6	Administração	Não	Sim	Gerente	Gerência de Inovação em Mineração
S7	Relações Internacionais	Sim	Sim	Analista de Promoção de Investimentos	Gerência de Agronegócios, Alimentos e Química
S8	Ciências Econômicas	Sim	Sim	Gerente	Gerência de Tecnologia da Informação

Fonte: Dados de entrevistas, 2017.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa exploratória, e também, pelo propósito específico de criar um modelo de gerenciamento de projetos aplicável à Agência de Promoção de Investimentos de Minas Gerais, a entrevista, como técnica de coleta de dados, associada ao levantamento e análise de fontes secundárias, apresentam-se como a metodologia adequada a este estudo.

A entrevista é uma técnica de pesquisa, comumente utilizada em ciências humanas e sociais, que visa obter informações de interesse a uma investigação, onde o pesquisador formula perguntas orientadas, com um objetivo definido, frente a frente com o respondente, e dentro de uma interação social (GIL, 1999).

A entrevista, realizada de forma individual, com respondentes-chaves, no local de trabalho, após convite pelo pesquisador, possibilita o enriquecimento do tema da pesquisa junto a “especialistas” que possuem experiência profissional e conhecimentos valiosos. Assim, esses informantes podem oferecer informações históricas, completas, mas também, limitada pelo ponto de vista do entrevistado.

O tipo de entrevista semiestruturada é entendida por uma técnica em que o pesquisador estabelece uma direção geral para a conversação (tópicos guia), e segue, durante a interação, perguntas específicas do entrevistador de forma bem flexível. O respondente fala, livremente, sobre o tema lançado, geralmente elaborado em forma de uma pergunta. As perguntas pré-formuladas não são definitivas e o pesquisador pode acrescentar novas perguntas durante a pesquisa para aprofundar mais as informações colhidas. (GIL, 1999)

Além disso, as fontes secundárias de levantamento bibliográfico e documental aprofundam o conhecimento sobre o tema, além de trazerem dados particulares sobre o objeto pesquisado. No caso dessa pesquisa foram utilizados Relatórios de Gestão, Estatuto Social e Contrato Social das Agências de Promoção de Investimento pesquisadas; Resoluções e Instruções de Procedimentos Internos do INDI; legislação atualizada estadual e federal.

Por fim, as entrevistas colhidas e sua análise em profundidade não serão o fim da presente pesquisa, mas fonte de dados para relacionar a inserção do objetivo dessa monografia, que é a proposição de uma metodologia de gerenciamento de projetos no âmbito do INDI e, também, apresentar o nível de conhecimento dos possíveis usuários dessa

metodologia com o assunto em questão, as dificuldades e as potencialidades de adoção de uma metodologia de GP padronizada específica para a atuação do INDI.

O roteiro de entrevista para coleta de dados teve como guia perguntas relacionadas à experiência do respondente com GP no âmbito do INDI e em experiências anteriores, nível de conhecimento sobre GP, desafios, potencialidades e, sobretudo, captar o sentimento do entrevistado quanto a implementação de uma possível padronização de gerenciamento de projetos e indícios de uma metodologia que seja adequada, considerando traços da equipe atual, cultura organizacional e momento estratégico do Instituto. O roteiro completo encontra-se no apêndice 1.

Nota-se que a presente pesquisa busca tratar de fenômeno pouco investigado: o modelo de gerenciamento de projetos adotadas em agências de promoção de investimentos e sua adaptação para a agência mineiro, “o qual exige estudo aprofundado de poucos casos, que leve à identificação de categorias de observação e à geração de hipóteses para estudos posteriores”. (ALVES-MAZZOTTI, 2006, p. 644). Dessa maneira, a criação de um modelo-pilote permite orientar o *design* de outros estudos e aperfeiçoamentos futuramente.

## 5.2 Análise de Conteúdo

Com origem em análises de materiais jornalísticos, nos EUA, a Análise de Conteúdo (AC) é um método de interpretação de dados de pesquisa que pode assumir caráter quantitativo (em relação a frequências com que determinados conteúdos se repetem num texto) ou qualitativo (considerando características específicas que estruturam uma mensagem) que possibilita estabelecer inferências sobre o conteúdo de uma comunicação projetada a um contexto social. Para tanto, o analista se concentra em levantar as categorias dos termos inseridos num texto e que se repetem, bem como inferir expressões que representem tais termos. (CAREGNATO; MUTTI, 2006)

A professora de Psicologia, na Universidade de Paris V, Laurence Bardin, é destacada como a referência quanto à Análise de Conteúdo (concentrada sobre os conteúdos de textos pesquisados), aponta Caregnato e Mutti (2006). A Análise de Conteúdo se aplica sobre as comunicações, de modo a descrever conteúdo das mensagens e indicadores que permitem

inferir conhecimentos sobre as mensagens processadas por um sujeito inserido num determinado contexto.

Nessa perspectiva, a Análise de Conteúdo se processa com a combinação da dedução frequencial de determinados elementos presentes nas mensagens com análise categorial, baseada na identificação de categorias formadas pelo agrupamento daqueles termos mais frequentes.

Para as autoras, “a técnica de AC se compõe de três grandes etapas: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados e interpretações” (p.683). Nesse sentido, entende-se que o analista primeiramente colhe os dados e cria o *corpus* (reunião de textos a serem analisados) determina codificações na segunda etapa, ao passo que na terceira é desenvolvida análise das características mais comuns dentro de uma categoria.

Portanto, considerando que enfoques qualitativos e quantitativos podem ser atribuídos ao método da Análise de Conteúdo, esta se aplica, exclusivamente, sobre materiais textuais escritos, focando o conteúdo. Uma análise das entrevistas realizadas para consecução dos objetivos desta pesquisa, ainda que superficial, será apresentado na seção seguinte, demonstrando o que os atores envolvidos no INDI dizem a respeito do gerenciamento de projetos, considerando os aspectos delineados na seção anterior: trajetórias, conhecimentos, desafios, atuações, potencialidades e operacionalização.

Para apoiar a análise dos dados desta pesquisa, foi utilizada uma ferramenta digital de suporte à Análise, denominada software IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), desenvolvido por Pierre Ratinaud (2009), na França, muito voltado para análises de pesquisas em Psicologia. Desde 2013, o Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição – LACCOS, no Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina, desenvolve pesquisas para aperfeiçoar a utilização do software no Brasil e países de língua portuguesa. (CAMARGO; JUSTO, 2013)

O software IRAMUTEQ oferece a possibilidade de diferentes formas de análise de dados textuais, desde aquelas bem simples, como a lexicografia básica (como cálculo de

frequência de palavras), até análises multivariadas (classificação hierárquica descendente). (CAMARGO; JUSTO, 2016)

O uso do software não é um método de análise de dados, mas uma ferramenta para processá-los, portanto, não conclui essa análise, já que a interpretação é essencial e é de responsabilidade do pesquisador. (KAMI *et al.*, 2016)

Neste estudo, para o processamento de dados utilizou-se a nuvem de palavras por temas categorizados pelo autor e também a análise de similitude de todo o *corpus*, ambas oferecidos pelo Software IRAMUTEQ. A nuvem de palavras permite o agrupamento de palavras e as organiza graficamente em função da sua frequência. Para que pudesse ser realizada, cada entrevista foi transformada e um texto diferente e subcategorizado de acordo com os temas da entrevista, a saber.

<b>Categoria</b>	<b>Tema</b>
<b>1.1</b>	Trajatória
<b>1.2</b>	Conhecimentos sobre Gerenciamento de Projeto (GP)
<b>1.3</b>	Modelos de GP Reconhecidos
<b>2.1</b>	Aplicação de GP no INDI
<b>2.2</b>	Desafios de GP no INDI
<b>3.1</b>	Operacionalizar GP no INDI
<b>3.2</b>	GP na Estrutura do INDI
<b>3.3</b>	Potencialidades de GP no INDI

Já a análise de similitude possibilita ao pesquisador

identificar as co-ocorrências entre as palavras e seu resultado traz indicações da conexidade entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura do conteúdo de um *corpus* textual. Permite também identificar as partes comuns e as especificidades em função das variáveis descritivas identificadas na análise. (CAMARGO; JUSTO, 2016, p. 11)

A Análise do Conteúdo dos dados obtidos através das entrevistas permitirá a compreensão dos sujeitos entrevistados sobre caminhos para a adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos própria, proposto nos objetivos dessa monografia: quais as percepções de agentes chave da Agência de Promoção de Investimentos de Minas Gerais - INDI sobre caminhos para a adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos própria, tendo em vista modelos de GP recentemente adotados pela Administração Pública e experiências de outras agências de promoção de investimentos localizadas no Brasil.

Os resultados serão apresentados em 4 diferentes aspectos: uma análise de similitude de todas as 8 entrevistas e três análises temáticas diferentes.

### 5.2.1 Percepção dos atores envolvidos no INDI a respeito do gerenciamento de projetos

Inicialmente, após a coleta dos dados, três categorias relacionadas a gerenciamento de projetos podem ser apontadas (MYNAIO, 2002) a primeira referente a conhecimentos, sejam atuais ou de experiências passadas, a segunda, que trata sobre desafios, seja presente ou futuro, e a terceira, que aponta as potencialidades, seja de operação prática quanto de planejamento estratégico e formalização. Cada conjunto de categorias foi estabelecido a partir de um único princípio de classificação e que permitiram a inclusão das respostas em uma, e apenas uma, categoria exclusiva, dentre os sujeitos respondentes, que atuam ou já atuaram em gerenciamento de projetos no âmbito do INDI ou fora dele.

As respostas foram processadas pelo Software IRAMUTEQ, o que permitiu a construção da árvore de co-ocorrências dos 8 textos, 121 seguimentos de texto<sup>7</sup> e 4218 ocorrências léxicas. A árvore de co-ocorrências corresponde a uma representação gráfica que identifica as ocorrências léxicas que aparecem no texto juntamente com outra, de modo que as palavras mais associadas fiquem agrupadas, envoltas por nuvens coloridas. (CAMARGO; JUSTO, 2016)

A análise de co-ocorrências léxicas apresentada na figura 16 permite verificar que os principais termos utilizados dizem respeito à projetos + INDI. Com isso, pode-se inferir que projetos no âmbito do INDI são citados por todos os entrevistados como tema principal da entrevista.

---

<sup>7</sup> Um seguimento de texto tem o tamanho de três linhas, dimensionadas pelo *software* em função do tamanho do *corpus*. Os segmentos de textos são os ambientes das palavras. Podem ser construídos pelo pesquisador, ou automaticamente pelo *software*.





Buscando captar a percepção desses sujeitos respondentes sobre a viabilidade de ser implantado no Instituto uma metodologia própria de gerenciamento de projetos, observando as metodologias consideradas melhores práticas e aquela executada hoje no INDI, os dados da pesquisa da seção a seguir apontarão o entendimento teórico/metodológico, as potencialidades e as limitações percebidas pelos sujeitos respondentes dessa pesquisa.

Enquanto metodologia de análise de dados, a Análise de Conteúdo concentra-se sobre os conteúdos de textos pesquisados, de modo a levantar as categorias dos termos inseridos num texto e que se repetem, bem como inferir expressões que representem tais termos. (BARDIN, 2000). Nesse sentido, o texto em que o termo projeto é enunciado está cercado por termos característicos das ferramentas de gestão de projetos, como “planejamento”, “conhecimento”, “gestão” e “gerenciamento”. Nota-se na Figura 17 que há no contexto das entrevistas apontamentos que qualificam a equipe pesquisa com maturidade e habilidades já consolidadas em gerenciamento de projetos, como a importância da utilização de “sistema” específico de GP, a referência ao “PMI” e “PMBOK”, características dos projetos e de estrutura organizacional projetizada.

A análise das características periféricas da Figura 16 apontam os caminhos necessários para a mudança de paradigma dentro da organização: possibilidade de mudança organizacional, implantação de uma nova metodologia de trabalho, mudança nos processos e focos do negócio do INDI, importância do compromisso da empresa e das equipes, melhoria na comunicação, acompanhamento da diretoria sobre os processos e prazos para cumprimento dos projetos.

As percepções apresentadas demonstram mensagens e indicadores que permitem deduzir conhecimentos sobre a cultura organizacional e expectativas de mudanças a serem processadas pelo Instituto e que afetarão os processos de trabalho desses sujeitos, mas não esquecer de que cada um desses sujeitos está inserido num determinado contexto e tem expectativas diferentes quanto a uma possível implantação de metodologia de gerenciamento de projetos no âmbito do INDI.

Os temas apresentados nas próximas seções buscarão delinear os conteúdos sobre as percepções dos entrevistados e pistas sobre os caminhos possíveis para uma mudança organizacional na Agência de Promoção de Investimentos de Minas Gerais: a adoção de uma

metodologia de gerenciamento de projetos própria, tendo em vista modelos de GP recentemente adotados pela Administração Pública e experiências de outras agências de promoção de investimentos localizadas no Brasil.

### 5.2.2 Temas trajetória, conhecimentos sobre gerenciamento de projeto (GP) e modelos de GP conhecidos

Sobre conhecimentos, os dados da pesquisa apontam que há entrevistados com pós-graduação no tema gerenciamento de projetos, há outros cursando disciplinas em curso de graduação em Administração sobre gestão de projetos e há outros que “*teve noção*”:

*Fiz uma pós-graduação e faltou o TCC. (Entrevista, S1)*

*Tenho pós-graduação em gestão de projetos, com conhecimento teórico e prático com o INDI. (Entrevista, S8)*

*Eu tenho um MBA em gerenciamento de projetos. Apesar de não ter atuado diretamente, eu aprendi muito acompanhando as empresas. (Entrevista, S7)*

*Já estudei um pouco sobre isso, e atualmente estou fazendo uma nova graduação a distância em Administração. Seria uma visão ampla sobre Gestão de Projetos. (Entrevista, S5)*

*Tive noção na faculdade sobre o gerenciamento. (Entrevista, S4)*

Há ainda os profissionais que adquiram experiência sobre o gerenciamento de projetos a partir da aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas às atividades de trabalho, seja em projetos no âmbito do INDI ou fora, conforme respostas abaixo:

*O conceito de projeto que tenho é que ele tem início, meio e fim. Existe as etapas para se cumprir, metas e vai acompanhando o cumprimento daquelas metas. [...] Gerencio projetos no dia a dia, mas o projeto no INDI é bem diferenciado, pois não existe o controle das etapas, quem tem os controles são a secretaria da fazenda, BDMG ou a própria empresa, que tem os prazos dela. (Entrevista, S3)*

*eu já fiz um curso de gerenciamento de projetos no Project em 2009 quando estava na ideia de gerir informações. (Entrevista, S2)*

*Em outras empresas que eu trabalhei, usava o MS Project. [...] Já trabalhei com Excel, devido à ausência de outros programas. [...] Eu entendo por projeto que, você estabelece um projeto no seu Norte. (Entrevista, S2)*

*Eu cheguei a trabalhar com gerenciamento de projetos no meu emprego anterior, acompanhei um projeto com uma equipe, mas não como gerente. (Entrevista, S7)*

O entendimento dos entrevistados deixa claro que há uma diferenciação conceitual e prática entre projetos acompanhados pelo INDI, os projetos de investimentos das empresas atendidas pelo instituto e o conceito clássico de projeto, assim entendido como o “*esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A*

natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos.” (PMI, Guia PMBOK, 2014, p. 3)

*Aqui não é projeto, é processo. O investidor é projeto. (Entrevista, S1)*  
*Nós não temos o controle dos processos e marcos das empresas, quem define é a empresa e muitas vezes ela prorroga aquilo por algum motivo, então não temos como cobrar das empresas, por exemplo: não podemos cobrar da empresa que ela tenha um faturamento, devido as condições de mercado, de crise, isso interfere e não podemos obrigar ela a cumprir prazos. A definição para se encaixar no INDI é muito difícil. (Entrevista, S3)*  
*Estou responsável por um projeto, que é a elaboração de um guia para o investidor estrangeiro. (Entrevista, S5)*  
*Vamos imaginar 2 tipos de projetos. Uma carteira é o monitoramento de projetos de terceiros, que o INDI auxiliar as empresas, e não tem o poder de controlar o tempo ou a realização desses projetos. [...] O INDI também tem seus projetos próprios de evento, viagens, missões internacionais que neste caso, é a questão de prazos, pois os nossos processos são lentos pelo fato de sermos um órgão público. (Entrevista, S6)*  
*O modelo do INDI é um pouco diferente, pois você está auxiliando a empresa a fazer a gestão de projetos. Um modelo que está aí é um bom modelo, mas tem um ranço das pessoas de seguir ele. Você ali o que a empresa precisa de fazer, o que o INDI pode fazer é mais a questão de estar mais perto da empresa. (Entrevista, S8)*

Sobre metodologias de mercado utilizadas, há entrevistados que conhecem o PMBOK (PMI), e outros que conhecem o software Project, associando o sistema a gerenciamento de projetos.

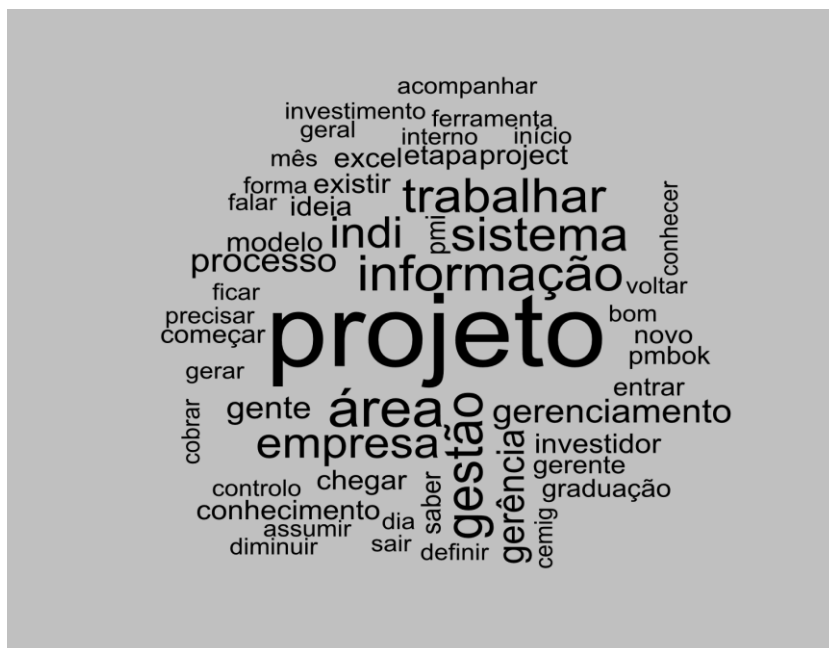
*Sei das fases que todo projeto tem iniciação, planejamento, execução, monitoramento, encerramento, enfim, todas as áreas de conhecimento do projeto. Na versão mais recente do PMBOK foi incluído partes interessadas que é fundamental, inclusive stakeholders. (Entrevista, S5)*  
*O MBA era mais focado no PMBOK e PMI o foco foi mais nesse. Não chegamos a ver outros estilos de gerenciamento. (Entrevista, S7)*  
*Existe vários modelos. Especificamente para a TI se chama Scrum que eles falam que é o modelo Agium. Você tem gerenciamento do PMI, do que você tem que fazer o PMBOK para a TI aquela forma é muito engessada. (Entrevista, S8)*

Nesse contexto, há também sujeitos entrevistados que não conhecem outras metodologias, somente a utilizada para acompanhamento dos projetos de investimento das empresas atendidas pelo INDI:

*Não tenho conhecimento. Somente o que o INDI utiliza, o GPI. Foi meu único contato. (Entrevista, S2)*  
*Conheço de ouvir falar, mas não de aplicação. (Entrevista, S4)*



Figura 19 – Nuvem de palavras – temas conhecimentos, trajetória e modelos de GP



Fonte: Dados da Pesquisa, *software* IRAMUTEQ, 2017.

A Análise de Conteúdo, por fixar-se apenas no conteúdo do texto, sem fazer relações além deste texto captado, foca naquilo que é explícito. Com isso, as entrevistas, bem como o contexto em que são realizadas, possibilitam ao pesquisador lançar mão de suas interpretações e identificar opiniões e sinalizações que possibilitam conclusões sobre a aplicação do modelo de gestão de projetos na perspectiva daqueles sujeitos pesquisados. (CAREGNATO; MUTTI, 2006)

Com relação ao tema conhecimentos, trajetórias e modelos de GP já vivenciado pelos entrevistados, percebe-se nas Figuras 18 e 19 a centralidade do termo projeto e as ferramentas acessórias para que o seu gerenciamento: gestão, modos de trabalhar com GP, sistema para registro e gestão de informações, práticas e experiências de sucesso, ativos de processos organizacionais e lições aprendidas.

### 5.2.3 Temas aplicação e desafios de GP no INDI

Os entrevistados apontaram que a estrutura atual do INDI está em processo de mudança, iniciado pela Reforma Administrativa do Estado de Minas Gerais. Após a alteração dos mantenedores do Instituto, um novo planejamento estratégico está em processo, e, com isso, a atual gerência responsável pelo gerenciamento de projetos foi alterada. Essa alteração,

e, outras que fatalmente serão implementadas no caminho da modernização e aumento da competitividade da Agência, ao mesmo tempo que abre janelas de oportunidades (inclusive para adoção de um modelo padronizado de gerenciamento de projetos), traz desafios, próprios de qualquer mudança. Alguns desses desafios podem ser observados em falas sobre a dificuldade em aplicar uma adaptação de GP na estrutura atual do INDI:

*Se aplica, mas é necessário saber em que você quer usar o gerenciamento. Primeiro, a gente precisa? É prático? Pode manter? O problema é conseguir implantar e convencer as pessoas dessa metodologia. (Entrevista, S1)*

*Seria uma grande mudança em termos estruturais, de desenho organizacional, pelo menos nos últimos (quase 4 anos) que estou aqui, não sei houve no passado. Então tem essa questão da mudança, que eu considero uma mudança radical em termo de estrutura, eu entendo que isso caberia um treinamento, para todos, todas as pessoas, não apenas para os analistas de promoção. Acredito que alguns módulos, voltados para quem atenda às empresas. (Entrevista, S5)*

*Eu não sei como os projetos eram tocados, pois existia uma gerencia específica. (Entrevista, S7)*

*A gestão de projetos perdeu força, o INDI não trabalha de forma linear, cada área trabalha da melhor maneira que acha necessário e não há uma estrutura que se enquadre em todas as áreas. Em fevereiro de 2017 a direção decidiu transferir a área de projetos para a gerência de relação com o investidor. [...] Nosso negócio é muito amplo. Não daria certo. Cada caso é um caso. O INDI precisa ir para outros campos, eu acho que o INDI deveria ajudar até no pós operação. Não podemos deixar a empresa ir embora. (Entrevista, S8)*

No que se refere aos desafios decorrentes de uma possível mudança estrutural e estratégica para gerenciamento de projetos padronizados, as principais dificuldades giram em torno da mudança de atuação (não mais voltada para assinaturas de Protocolos de Intenções), mas sim para projetos estratégicos e também em torno das dificuldades operacionais consequentes.

*Identificar uma ferramenta que seja flexível o bastante para o tipo de projetos e variabilidade aqui do INDI. Na época foi discutido. A ferramenta era muito forte para a necessidade. Não se tinha motivos. (Entrevista, S2)*

*A base de dados. Estamos acertando a base de dados. Colocando os projetos no mesmo padrão. O desafio do INDI é ter uma base de dados bem saneada e completa e daí começar a ter um gerenciamento de projetos efetivo. (Entrevista, S3)*

*Tem várias formas de trabalhar, mas a gente precisar voltar para a área de protocolos. (Entrevista, S3)*

*Um desenho, uma normatização, uma padronização um modelo seria questionável. Difícil dizer. [...] . Então não há como padronizar a atividade do projeto, mas a parte processual e a estrutura interna. (Entrevista, S5)*

*O nosso processo aqui é cheio de impedimentos. O nosso maior desafio é o tempo e o follow-up disso requer realmente uma atenção. (Entrevista, S6)*

*Acredito que o maior desafio seja o planejamento, que poderia ser feito de uma melhor forma e comunicação. (Entrevista, S7)*

*Eu acho que o INDI auxilia no início dos projetos e depois deixa a empresa sozinha. Acredito que o INDI poderia manter essa aproximação durante os projetos. (Entrevista, S8)*

Por fim, os entrevistados apontam também os desafios de inserção da metodologia de gerenciamento de projetos na estrutura organizacional e como poderia ser operado nessa estrutura. Foram sugeridos o escritório de projetos e uma gerência ou diretoria específica para auxiliar a condução dos projetos dos investidores atendidos. A comunicação e o treinamento para todos os níveis hierárquico e estruturais também foi indicado.

*Escritório de projetos. Primeiramente, convencer as pessoas que seria interessante, ter como um produto, seria mais fácil para as pessoas e não daria trabalho, trazer benefícios, como diminuir o serviço. Primeiro o convencimento, depois que você vendeu a ideia, o processo vai vir de cima pra baixo. (Entrevista, S1)*

*Poderia ser incluído em outra estrutura organizacional do INDI, nas gerências de negócios. (Entrevista, S2)*

*Eu acho que é treinamento e conscientização do gerenciamento de projetos, todos pensando da mesma forma, e trabalhar da forma correta. (Entrevista, S3)*

*Eu vejo o gerenciamento vinculado a diretoria ou até mesmo na própria presidente. Ou uma diretoria diretamente vinculada a gestão de projetos, sendo responsável por trazer as informações, ajustar, vincular as informações, ou mesmo uma gerência. (Entrevista, S4)*

*Eu visualizo duas possibilidades: a primeira seria a implantação de uma gerência de projetos, que por um lado se for analisar uma questão de transição talvez seria até indicado (não sei, tem que ser pesquisado), ou mudar totalmente a estrutura para ser uma organização projetizada, no sentido de ser simplesmente por projeto. [...] Só que aí vamos entrar em [...] questão política, de governo, de mandato, para deixar claro, estou falando da questão da continuidade da atividade, no caso se for um projeto grande, projeto que vai durar dois anos, isso seria algo impactado negativamente. (Entrevista, S5)*

*A comunicação, estruturando e aprimorando as formas de comunicação. (Entrevista, S6)*

*Acho que o gerenciamento de comunicação é falho. (Entrevista, S7)*

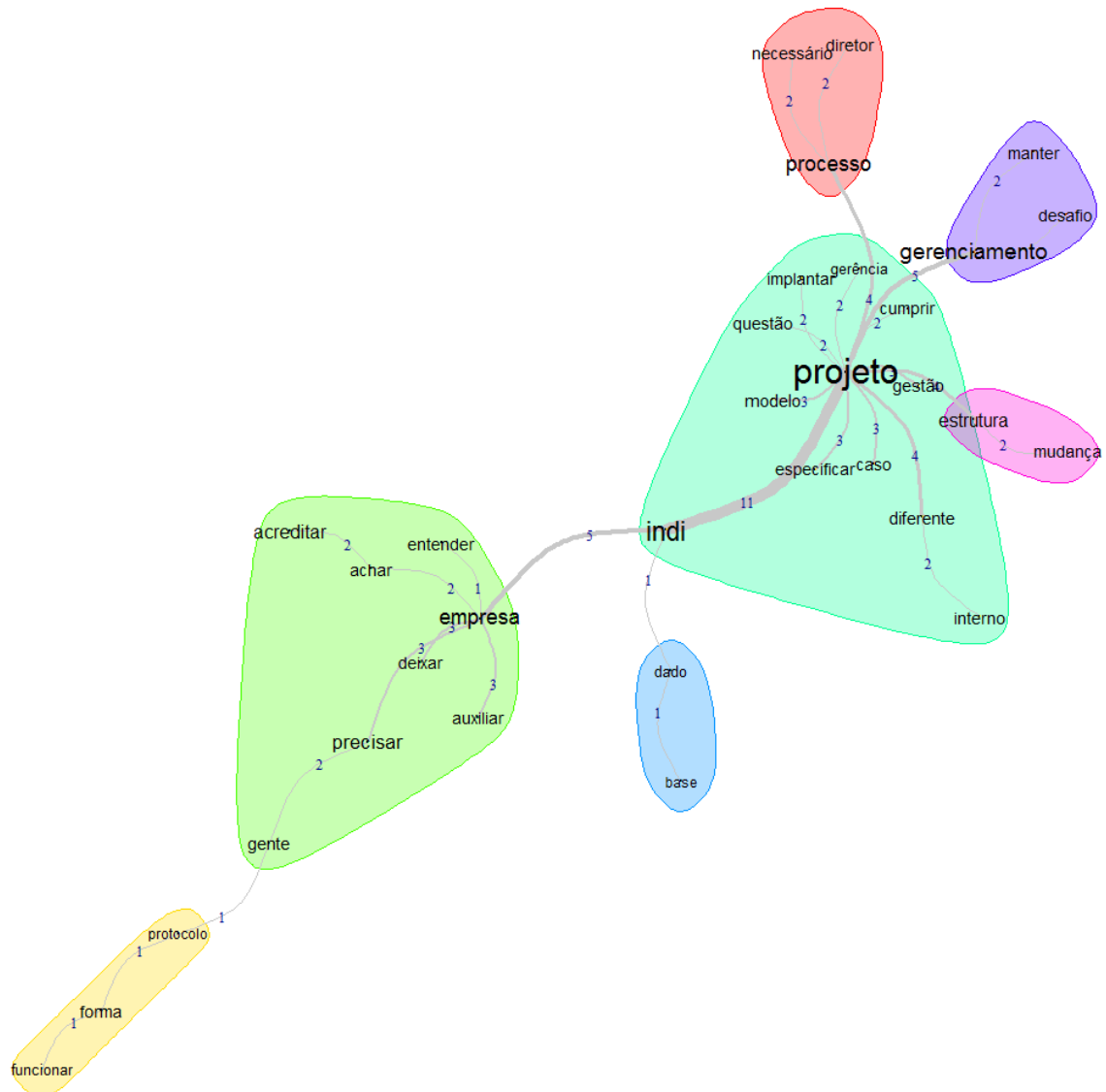
*80% dos problemas nos projetos é a comunicação, no INDI e em todas as empresas de forma geral. (Entrevista, S1)*

*Sinto falta de um direcionamento, comunicação formal para deixar isso claro como isso vai funcionar. [...] Algum tipo de formação, curso para as pessoas entenderem e isso fatalmente entra na questão de organização empresarial. [...] Um treinamento geral, eu considero crucial, talvez depois uma estratificação, como se seria uma especificação talvez para os analistas e atuais gerentes e diretoria também, tem que participar, é importante saber. (Entrevista, S5)*

*Eu acho que deveria ter um treinamento, pois não é um conhecimento que se absorve sem ter um prévio estudo. Acredito que todos têm a capacidade para realizar uma orientação. (Entrevista, S7)*

As Figuras 20 e 21 ilustram a frequência de utilização dos principais conteúdos relacionados aos temas aplicação e desafios de gerenciamento de projetos pelos entrevistados. Os principais temas versados nesse contexto foram: “projeto”, “INDI”, “empresa”, “gerenciamento”, “modelo”, “precisar” e “processo”.

Figura 20 – Árvore de co-ocorrências léxicas – temas aplicação e desafios de GP no INDI



Fonte: Dados da Pesquisa, *software* IRAMUTEQ, 2017.

Figura 21 – Nuvem de palavras – temas aplicação e desafios de GP no INDI



Fonte: Dados da Pesquisa, *software* IRAMUTEQ, 2017.

A análise qualitativa do texto e contexto dos pesquisados através da Análise de Conteúdo considera a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou conjunto de características num determinado fragmento da mensagem. (BARDIN, 2000). Dessa maneira, a aplicação e os desafios apontados nas Figuras 20 e 21 deixam claro algumas possibilidades de avanço e melhorias: acreditar e entender que a GP é preciso para a empresa, a formalização dos protocolos de intenções ainda será uma forma de o Instituto funcionar, trabalhar por projetos é diferente e exige mudanças estruturais, executar, manter e controlar o gerenciamento de projetos enquanto novo processo é um desafio, mas necessário, a importância do patrocínio da diretoria na implantação.

#### 5.2.4 Temas operacionalização, estruturação e potencialidades da GP no INDI

A última categoria de análise dos conteúdos sobre a percepção dos respondentes a respeito do gerenciamento de projetos no INDI diz respeito à potencialidades, operacionalização e estruturação possíveis. Não é pacífica a opinião sobre a vocação do Instituto em operar totalmente por projetos, mas a visão da maioria é de que é plausível a inclusão de um modelo padronizado capaz de nortear passos e ações diante de uma situação que exija o gerenciamento de projetos como ferramenta de planejamento, gestão e execução.

*As potencialidades de melhorias a partir da etapa de planejamento são claras, na medida em que problemas podem ser minimizados, quando o planejamento é adequado:*

*Eu acho que teríamos menos problemas nos processos do INDI. Como o exemplo da mudança do INDI. Pois poderia evitar os problemas que estamos tendo no momento, se houvesse um melhor planejamento. (Entrevista, S7)*

*Para os projetos internos pode variar para cada caso. Por exemplo: o projeto de mudança do INDI, Se no início tivesse a questão do planejamento, não teria tantos problemas como estamos tendo agora. Pela pressão da data todos começam a fazer sem pensar muito nas consequências. Para qualquer projeto, é necessário o planejamento. O Projeto do GPI foi bem planejado. (Entrevista, S8)*

*A minha visão é que é necessária uma diretriz, porque podemos vincular o sistema de gestão, e vai sendo construído na medida que se define o planejamento estratégico, depois disso que podemos construir os processos ou não, pois tem empresas que não gostam de processos. Quem patrocina são os diretores, se não funcionar, se não estiver na cabeça deles, não existe possibilidade de funcionar. (Entrevista, S4)*

A padronização de processos pode contribuir para que o gerenciamento aconteça de maneira uniforme. Dessa maneira, o produto final é condizente com o esperado no planejamento:

*O projeto e processo tem diversas características que podem ser aproveitados no gerenciamento do INDI. A gente tem que fazer o gerenciamento de processos. O básico que você utiliza para o gerenciamento, você precisará padronizar. Primeiro, é necessário saber o que será feito. Exemplo: O que temos que fazer para entregar nosso produto? Que no caso seria o atendimento para nosso investidor, quais são os passos principais? O que todos têm em comum é o que padronizamos. O que é bacana no gerenciamento de projetos é a finalização. (Entrevista, S1)*

*Uma metodologia de gerenciamento de projetos poderia ser sim implantada, possivelmente adaptada. [...] Flexibilidade é uma característica relevante, talvez uma maior agilidade em algo, pensando a longo prazo. (Entrevista, S5)*

*A elaboração de um projeto é importante para você descrever bem o que você quer fazer, estruturar, organizar o tempo, estabelecer prioridades. (Entrevista, S6)*

Porém, há entrevistados que consideram inviável a adoção de uma metodologia que utiliza o conceito de projetos com prazos, início, meio e fim, ciclo de vida do projeto, pois experiências anteriores não foram bem-sucedidas. Isso é importante, pois representa um risco de que uma metodologia de GP própria não seja bem-sucedida:

*Algumas vezes eu vi a tentativa do INDI de implantação desses projetos, mas que não deu certo. Principalmente com adoção do Project. [...] O choque foi quando houve a tentativa de implantação do Project, pela tradicional forma*

*de projeto. [...] A princípio, pela minha experiência, eu acredito que não poderia ser implantada outras metodologias de mercado como PMBOK, outros tipos de gerenciamento de projetos, pois foi um choque quando houve a tentativa de implantação do Project, pela tradicional forma de projeto. (Entrevista, S3)*

Há entrevistados que consideram necessários pequenos ajustes, sobretudo pela variação de projetos que o INDI acompanha ou executa:

*Pela variação de projetos que nós temos hoje no INDI, são tipos de projetos distintos que eu acho difícil padronizar uma solução para gerenciar todos esses projetos. Acredito que seria mais o registro do que está sendo feito na própria gestão de projetos. Entendo que é uma área de atuação, uma tarefa, consiga ter uma previsibilidade, na condução de projetos, nas etapas do projeto, gestão das tarefas, para cumprir as metas. [...] Por conta dos tipos projetos. (Entrevista, S2)*

*Pelos dados que a gente tem de produtos, faturamento, isso poderia ser usado para pesquisas, prospecção. Outro ganho seria o tempo e efetividade, pois perdemos muito tempo usando planilhas de Excel. [...] Acredito que pode melhorar o sistema de gerenciamento de projetos com a informática atual. (Entrevista, S3)*

*Não sei se exatamente um modelo, talvez esse modelo aí esteja, enfim. Eu acredito que pelo menos um direcionamento eu diria assim, um documento talvez no sentido ser explicativo como se seria uma norma interna, mas que não tivesse um peso de como se seria um procedimento operacional, mas uma norma interna onde seria declarada essa possível mudança de estrutura, que o INDI passara a funcionar da seguinte forma, não necessariamente o que será feito estritamente, por que projeto, pelo seu próprio conceito é algo que sempre diferente, tem início, meio e fim, e cada um vai ter um característica diferente. (Entrevista, S5)*

*O gerenciamento não morreu, ele está com o Sujeito 4, mas precisa do patrocínio da direção querer fazer isso. O gerenciamento e os processos dão trabalho para quem faz. A informação deve estar sempre registrada em um sistema. Qualquer projeto é necessário um patrocínio. (Entrevista, S8)*

A situação atual do Instituto pode representar também uma janela de oportunidade para uma mudança radical, na medida em que possa ser implantada: *talvez como forma de transição como teste uma gerência de projetos para avaliar, não sei se seria o melhor, ou, mudar completamente a estrutura para ser já projetizadas e talvez dividir em gerências de projetos. (Entrevista, S5)*

Os possíveis ganhos para o Instituto, com uma implantação de gerenciamento de projetos:

*Evitar retrabalho, problemas de computação, qualquer transação facilita muito o serviço. É bem mais prático. (Entrevista, S1)*

*Algun tipo de gerenciamento de projetos flexível, bem gráfico e de maneira colaborativa, compartilhada, podem ajudar sim, até porque alguns projetos são conduzidos entre gerencias diferentes de pessoas diferentes. Uma pessoa pode colaborar no que o outro está produzindo, uma ferramenta com múltiplos usuários, mas acredito ser muito complexa o gerenciamento de projetos no INDI. (Entrevista, S2)*

*As pessoas precisam enxergar o valor dessa atividade. Ajuda a não ter retrabalho. A pessoa precisa saber como ela contribui para que os objetivos possam ir de acordo com os processos, e a gestão de projetos precisa estar no meio disso. [...] Eu acho que seja importante. É uma ferramenta importante, são vários projetos. Quando se acompanha de 20 a 30 empresas, é extremamente importante. Imagina se você não tiver uma ferramenta e for na base do papel, como faz para mudar um analista de área? Como se garante essas informações? Se trabalha com o investidor e é preciso tramitar as informações. Precisamos de ter esse mecanismo para não perder os prazos, esses requisitos. (Entrevista, S4)*

*Seria importante um treinamento sobre o negócio da empresa atendida. (Entrevista, S2)*

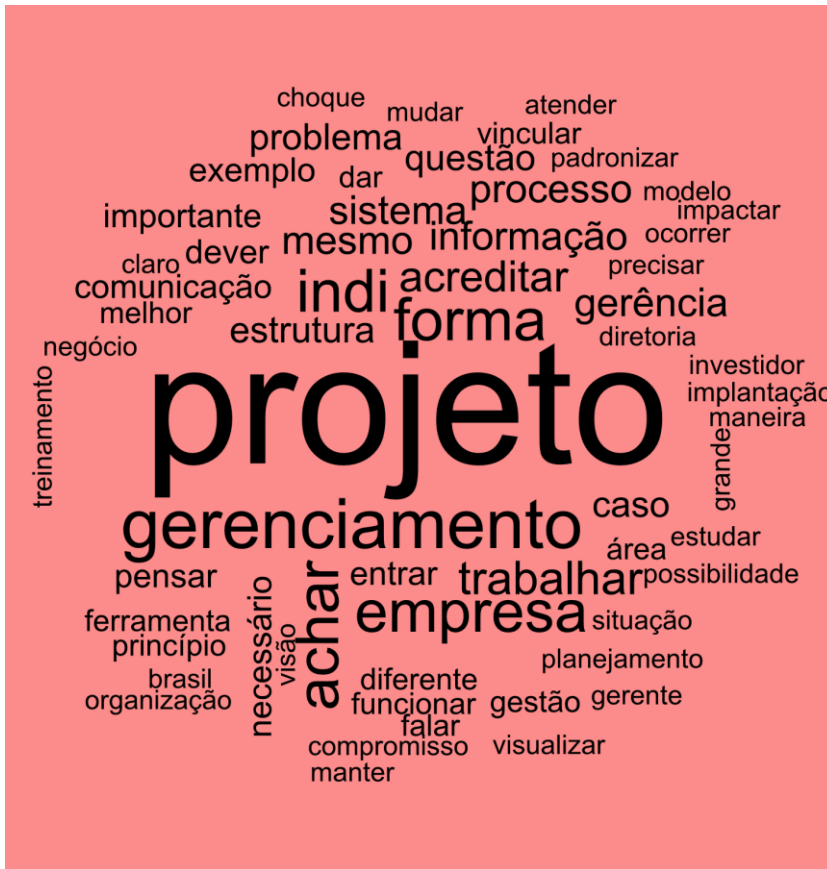
*Eu acho que caberia o gerenciamento dos projetos das empresas. Eu acho que hoje nós não temos isso, seria muito importante, pois o estado assume muitos compromissos com as empresas e não tem muita conexão entre eles. O INDI realizar esse gerenciamento seria muito importante para eles e para cumprir os compromissos do estado também. Algumas empresas atendidas têm sim o gerenciamento de projetos. Outras empresas não têm, e acho que faz uma falta muito grande e ver que a empresa está completamente perdida. Eu acho que toda empresa que entra no Brasil deveria ter um gerenciamento de projetos. (Entrevista, S7)*

*Eu acho que poderia criar um grupo de projetos, para auxiliar o encaminhamento dos projetos. (Entrevista, S6)*

As Figuras 22 e 23 ilustram a frequência de utilização dos principais conteúdos relacionados aos temas operacionalização, estruturação e potencialidades de gerenciamento de projetos no âmbito do INDI, a partir da percepção dos entrevistados. Os principais temas apresentados nesse contexto foram: “projeto”, “gerenciamento”, “achar”, “empresa”, “forma”, “INDI”, “trabalhar” e “acreditar”. Interessante notar na árvore de co-ocorrências que uma operacionalização perpassa por um modelo interno de gerenciamento e que, para que possa ser estruturado, a cultura organizacional interna precisa acreditar e trabalhar nesse sentido. As potencialidades dependem de mudanças como planejamento anterior de todos os projetos e gestão da comunicação ser mais eficiente. A visão clara sobre o projeto irá impactar positivamente, e um sistema capaz de manter as informações seguras e confiáveis irão viabilizar o gerenciamento dos projetos.



Figura 23 – Nuvem de palavras – temas aplicação e desafios de GP no INDI



Fonte: Dados da Pesquisa, *software* IRAMUTEQ, 2017.

A análise por categorias temáticas consiste na classificação dos elementos segundo suas semelhanças e também por diferenciação, com posterior reagrupamento, em função de características comuns. Ao tentar encontrar “uma série de significações [...] por meio de indicadores que lhe estão ligados; [...] ou caracterizar um segmento e colocá-lo em uma das classes de equivalências definidas, a partir das significações”, conforme indicam Caregnato e Mutti (2006, p. 683), as Figuras 22 e 23 apontam que para a operacionalização, estruturação e potencialidades da implantação de uma metodologia de GP no INDI, um modelo de trabalho é necessário ser implementado, desde a estrutura, perpassando pelo modelo de gestão e pelos subprocessos internos: visão clara sobre a organização INDI, ferramentas e sistemas confiáveis, treinamento das equipes, novos princípios e diretrizes claras, planejamento e treinamento constantes.

A seção seguinte finalmente proporá aspectos e caminhos de como uma metodologia de gerenciamento de projetos pode ser desenhada para o INDI, a partir da pesquisa bibliográfica, do levantamento documental e das trilhas apontadas nas entrevistas.

### 5.3 Caminhos para a construção de uma metodologia de gerenciamento de projetos para o INDI

Após os levantamentos bibliográficos, documentais e pesquisa empírica buscou-se apresentar as percepções e caminhos para que um modelo de gerenciamento de projetos seja adotado pelo INDI, a Agência de Promoção de Investimentos de Minas Gerais, baseado no Guia PMBOK, nas adaptações apresentadas no Capítulo 4 e na análise de conteúdo das entrevistas dos sujeitos respondentes, apresentados nas seções anteriores.

Para melhor entendimento e análise das percepções e caminhos apontados para implantação de um modelo de GP, levou-se em consideração que os projetos, no âmbito do INDI, estão em um contexto mais amplo, e, um modelo pouco flexível não se encaixaria na estrutura atual do Instituto. As próximas três subseções apontam um delineamento possível, mas não exaustivo, de etapas padronizadas a serem seguidas quando um projeto novo entrar no escopo de atuação do INDI, seja para entregar um determinado serviço quanto para prospectar uma nova empresa e acompanhá-la em todas as etapas de promoção de investimento.

#### 5.3.1 Diretrizes e vinculação institucional

Os dados da pesquisa apontam que um modelo de gerenciamento de projetos possível de ser adaptado à realidade do Instituto poderia facilitar a integração das áreas de atuação do INDI, desde que a interface possibilite múltiplos usuários, seja flexível, gráfico e interativo, acessado de maneira colaborativa, com dados compartilhados e informações online. Um modelo como esse, possível de ser implementado, garantirá a tramitação de informações entre analistas de diferentes áreas, pois um projeto de investimento pode ser compartilhado entre analistas e gerentes de setores diferentes do Instituto. Os entrevistados apontam que uma ferramenta como essa tende a ser um mecanismo para não perder os prazos.

O caminho possível para construção de uma metodologia de GP própria inclui as fases de planejamento de escopo do projeto, desenvolvimento, implementação e encerramento. Seria importante um **treinamento sobre o negócio** da empresa atendida e análise de enquadramento, se seria o gerenciamento dos projetos das empresas ou gerenciamento de projetos internos. Uma comissão de avaliação de aderência do projeto poderia ser criada, para auxiliar o encaminhamento dos projetos.

Um **glossário** com termos e conceitos comuns à atuação do INDI em projetos deverá ser elaborado em plataforma horizontal, com a participação do maior número de pessoas envolvidas no gerenciamento. A linha guia da metodologia deve incluir a gestão de escopo, de prazos, de custos, de qualidade esperada, de recursos humanos, de comunicações, de riscos, de aquisições e de integração do projeto. Aquelas áreas em que não há atuação, pela especificidade do projeto atendido, serão desconsideradas no desenho do projeto.

O software Gestão de Projetos e Investimentos (GPI) atual deverá ser customizado para que receba todas as informações sobre cada um dos projetos e produza entregas padronizadas, a partir da imputação correta dos dados dos projetos, sejam de investimento das empresas atendidas, sejam projetos internos de produtos ou serviços.

A **vinculação junto à Presidência do Instituto**, coordenado por uma Gerência de Relação com o Investidor, como está vinculada atualmente apresenta ser a forma mais adequada, considerando os modelos de gerenciamento estudados no Capítulo 3. Os artefatos poderão ser utilizados com a nomenclatura usual já consolidada e de conhecimento de todos colaboradores, podendo algumas adaptações serem necessárias.

Uma **Resolução Interna** específica sobre o tema, com todas as diretrizes, terminologias, conceitos e papéis definidos, aprovada em deliberação da Diretoria Executiva e comunicada através de um **Comunicado de Resolução da Diretoria (CRD)** seriam os documentos norteadores da adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos para o Instituto.

A seção seguinte apresentará uma operacionalização possível, com base no Guia PMBOK e suas adaptações, mas que não esgotará as possibilidades de operação possível.

### 5.3.2 A operação: Guia PMBOK e fluxos

O delineamento abaixo utiliza a mesma nomenclatura preconizada pelo Guia PMBOK para definir e conceituar o que é projeto, processo, as fases de gerenciamento de projetos, os Grupos de Processos e seus relacionamentos, o Ciclo de Vida dos Projetos e adoção de indicadores de desempenho para monitoramento e acompanhamento dos projetos atendidos ou dos projetos internos. Como discutido anteriormente, áreas não afetas a determinado projeto

não serão preenchidas e o caminho de execução será criado de acordo com fluxos pré-estabelecidos no sistema GPI.

As fases apresentadas no sumário abaixo deverão ser construídas e validadas pelos colaboradores envolvidos no gerenciamento de projetos de investimento das empresas atendidas, mas também seria importante que os colaboradores que atuam com criação de projetos internos, de forma horizontal.

SUMÁRIO – Itens imprescindíveis na construção de um modelo de GP para o INDI

<b>1. CONCEITOS BÁSICOS</b>
<b>1.1. PROJETO</b>
<b>1.2. PROCESSO</b>
<b>1.3. GERENCIAMENTO DE PROJETOS</b>
<b>1.4. ESCRITÓRIO DE PROJETOS</b>
<b>1.5. PARTES INTERESSADAS NO PROJETO</b>
<b>1.6. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES</b>
<b>1.6.1. Diretoria Executiva</b>
<b>1.6.2. Gerência de Projetos</b>
<b>1.6.3. Líder de Projetos</b>
<b>1.6.4. Equipe de Projeto</b>
<b>1.6.5. Comitê Técnico</b>
<b>1.7. RISCOS</b>
<b>1.8. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO</b>
<b>2. CICLO DE VIDA DOS PROJETOS</b>
<b>2.1. FASE CONCEITUAÇÃO</b>
<b>2.1.1. Termo de Abertura do Projeto</b>
<b>2.2. FASE DETALHAMENTO</b>
<b>2.2.1. Planejamento</b>
<b>2.2.2. Plano do Projeto</b>
<b>2.2.2.1. Estrutura Analítica do Projeto – EAP</b>
<b>2.2.2.2. Cronograma do Projeto</b>
<b>2.2.2.3. Etapas de monitoramento da execução de um produto ou serviço</b>
<b>2.2.2.4. Matriz de Responsabilidades</b>
<b>2.2.2.5. Plano de Comunicação</b>
<b>2.2.2.6. Gerenciamento de Custos</b>
<b>2.2.2.7. Gerenciamento de Riscos</b>
<b>2.3. FASE IMPLEMENTAÇÃO</b>
<b>2.4. FASE FECHAMENTO</b>
<b>2.4.1. Termo de Encerramento do Projeto</b>
<b>2.4.2. Lições Aprendidas</b>
<b>2.5. MONITORAMENTO E CONTROLE</b>
<b>2.5.1. Reuniões de Status</b>
<b>2.5.2. Acompanhamento de Riscos e Problemas</b>
<b>2.5.3. Controle de Mudanças</b>
<b>2.5.4. Regras de Escalonamento</b>
<b>2.5.5. Atualização do GPI</b>
<b>2.5.6. Relatórios</b>
<b>3. INDICADORES</b>
<b>3.1. INDICADORES DE ESCOPO</b>
<b>3.2. INDICADOR DE ADERÊNCIA A METODOLOGIA</b>

### 5.3.3 Como implantar

A revisão bibliográfica dessa monografia apontou que o nível de utilização de metodologia de GP em agências de promoção de investimentos depende de alguns fatores como realidade e contexto, cultura, maturidade em gerenciamento de projetos, estrutura organizacional, tamanho e tipos dos projetos executados. Nesse sentido, os processos e procedimentos descritos no Guia PMBOK deverão ser adaptados à realidade de cada organização.

Os dados das pesquisas de campo apontaram que os sujeitos envolvidos com projetos no INDI entendem que a implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos **começa com a análise do ambiente atual** de gerenciamento de projetos no INDI, avaliando a maturidade dos processos e dos produtos finais entregues atualmente. Os dados podem ser obtidos através **de relatórios** criados pelo sistema GPI que apontem **falhas e lacunas** a serem exploradas.

Um segundo momento importante para a implantação é o **levantamento e mapeamento dos projetos** de investimento atendidos e projetos internos executados atualmente, ou que estejam em andamento. Nessa etapa é necessário distinguir **projetos estratégicos e projetos de promoção de investimentos**, associados às áreas finalísticas do Instituto. A partir desse levantamento, é possível uma **classificação dos projetos**, de acordo com temáticas detalhadas que dizem respeito aos executores, patrocinadores, produtos entregues, prazo de execução, entre outras. Um **glossário** inicial deverá ser criado, incluindo termos específicos de GP e da atuação do INDI.

A partir da classificação, será possível o **desenho de fluxos específicos**, integrados entre as etapas de gerenciamento e ao sistema GPI. Pacotes de trabalho da implantação deverão ser criados e uma **estrutura analítica do projeto (EAP)** de implantação desenhada. Nesse momento um **treinamento para todos** os colaboradores sobre terminologias de GP e sobre o sistema GPI serão necessários. Uma comissão de desenho da Metodologia de Gerenciamento de Projetos do INDI (MGP-INDI) deverá ser criada e capacitada. Um **gerente de projeto** deverá ser designado para coordenar e replicar conhecimentos e auxiliar os colaboradores a imputarem dados no sistema, seguindo o **cronograma** de implantação do projeto. Uma **campanha de conscientização** sobre os ganhos em trabalhar com uma

metodologia de gerenciamento de projetos própria alinhada ao **planejamento estratégico** do Instituto será de extrema importância para incluir na cultura organizacional a mentalidade de gerenciamento de projetos.

Uma etapa seguinte seria desenvolver os **processos da MGP-INDI** de acordo com os fluxos delineados no sumário e detalhados no Guia PMBOK. Não se trata de uma cópia dos fluxos e áreas de conhecimento do Guia, mas sim uma adaptação para a realidade do INDI, desenhada de acordo com a atuação que já existe e também de acordo com as melhores práticas de GP já executadas pelas agências concorrentes, localizadas em outros estados e até mesmo, que atuam em Minas Gerais na busca pelo Investimento Estrangeiro Direto.

Uma **customização no sistema GPI** atual é indispensável, pois novos usuários serão incluídos e o gerenciamento de projetos internos também serão executados nessa ferramenta. Formulários de autopreenchimento deverão ser implementados, a partir do tipo de projeto e produto final esperado. Essa etapa representa um ponto crítico na adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos pelo Instituto, considerando que o **custo** de uma customização é elevado, muitos **recursos** são necessários e o **prazo** de execução não poderia ser extenso.

Indicadores de desempenho deverão ser criados com base no Ciclo de Vida dos projetos executados. Essa etapa abrange a obtenção e o relato de informações relacionadas ao avanço e aos compromissos do projeto para todas as partes interessadas. Essas informações fundamentam a análise de tendência dos projetos detectando se o desempenho dos mesmos está de acordo com o planejado ou não.

Neste contexto, o **gerenciamento de comunicação** é fundamental, pois os resultados dos indicadores permitem a comparação entre o que foi planejado com o que está sendo realizado durante o desenvolvimento do projeto, além de permitir a previsão do seu comportamento futuro e alertar a equipe do projeto sobre a necessidade de atuação preventiva.

Os resultados dos indicadores serão coletados e divulgados pela Gerência de Relação com o Investidor nos relatórios dos projetos e em comunicações formais para os colaboradores envolvidos naquele projeto.

Espera-se que a implantação de um sistema de Gerenciamento de Projetos ofereça recursos e ferramentas capazes de **umentar a competitividade do INDI** frente a outras agências de promoção de investimentos, além de incluir na prática dos colaboradores as melhores ferramentas de gestão, num ambiente onde a inovação tecnológica é uma das atividades fins do Instituto. O capítulo seguinte tece considerações finais e indica possibilidades de contribuição e limitações refletidas a partir dessa monografia.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competição entre Federações e Estados pelo investimento estrangeiro envolve estratégias complexas quanto as adotadas pelas empresas privadas. Cada vez mais, a concorrência se intensifica. Cada vez mais, a atuação não pode ser levada ao acaso, mas sim delinear um projeto e o levar adiante.

Desde que o INDI assumiu sua atuação como a Agência de Promoção de Investimento de Minas Gerais, uma janela de oportunidades de atuação se abriu: para ser competitiva com as outras agências, um modelo padronizado de gerenciamento de projetos (GP) poderia ser adotado no Instituto? Quais as potencialidades dessa atuação? Como aperfeiçoa-la?

Nesta monografia, apresentar as percepções de agentes chave da Agência de Promoção de Investimentos de Minas Gerais - INDI sobre caminhos para a adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos própria foi seu grande propósito. Porém, para que seja possível a criação de uma metodologia própria como apontado pelos sujeitos entrevistados e pela literatura, não é simplesmente reproduzir as etapas do Guia PMBOK. Muito trabalho de exploração é necessário, tendo em vista que outros modelos de GP são adotados pela Administração Pública e experiências de outras agências de promoção de investimentos localizadas no Brasil apontam que atuar com a cultura de gerenciamento de projetos apresenta resultados positivos.

A monografia, ao decorrer de seus capítulos, explora a atuação de agências públicas de promoção de investimentos associadas a Associação Mundial de Agências de Promoção de Investimentos - WAIPA e identifica seus modelos de gerenciamento de projetos. O planejamento estratégico e atuação vinculada a metas e objetivos mostraram-se presentes em todas as agências pesquisadas.

As agências cujo modelo de gerenciamento de projetos tenha relação com o modelo de atuação do INDI apontam que a busca pelo Investimento Estrangeiro Direto passa pela promoção do ambiente de negócios que o seu País e Estado pode oferecer. Acompanhar esses possíveis investidores exigem tarefas de inteligência e ferramentas modernas de gestão, pois a competitividade é em nível mundial.

O INDI está em processo de revisão de seus pilares estruturais e metodológicos. Esse momento é propício para que novos rumos sejam incluídos na linha de atuação, mas deve ser realizado de forma organizada, coordenada, clara e transparente para os sujeitos envolvidos no processo. Todos ganham.

Desde os anos 2000 o desenvolvimento da competitividade do Estado de Minas Gerais envolve não somente a industrialização, mas também o desenvolvimento integrado, nas suas esferas relacionado à “redução das desigualdades sociais, a sustentabilidade ambiental, o fortalecimento da democracia e o fortalecimento do capital humano.” (INDI, 2010, p. 179).

Acompanhar os projetos de investimentos das empresas assistidas era a única atuação em gerenciamento de projetos no Instituto. Porém, todas as mudanças engendradas até o momento no INDI apontam que não é o único modelo de atuação, pois todos os projetos internos podem ser desenvolvidos a partir da ideia “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, com um início e um término definidos” (PMI, 2014, p. 1).

O Guia PMBOK tem sido o grande modelo teórico e metodológico adotado pela Administração Pública e Agências de Promoção de Investimento no Brasil para gerenciamento de projetos finalísticos quanto internos. As pessoas que hoje estão no INDI entendem que projeto é um dos pilares da atuação da agência, e, raras exceções, está vívida aguardando inovações e direcionamentos na atuação do Instituto voltados para projetos.

O sumário sugerido na seção 5.3 dessa monografia não tem o objetivo de exaurir todas as possibilidades de atuação por gerenciamento de projetos, mas sistematizar possíveis caminhos e trilhas de desenvolvimento necessárias para que uma proposta metodológica de gerenciamento de projetos seja aplicável ao INDI, devendo ser validada e detalhada pela diretoria e pelos colaboradores do Instituto que atuam diretamente com projetos.

Como trabalho futuro pretende-se aplicar o modelo e seguir as etapas de implementação, desde que a Diretoria Executiva ou o Conselho de Administração do INDI aprove a proposta e esta seja atualizada com conceitos padronizados, concernentes à atuação do INDI e de Metodologias de Gerenciamento de Projetos. Um glossário terminológico deverá ser criado para que etapas comuns a todos projetos seja de entendimento de todos os

colaboradores, bem como esteja claro a todos os caminhos dos projetos possíveis a serem trilhados.

## REFERÊNCIAS

ABDI, Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. *Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP) da ABDI*, 2013, 2ª Edição. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/Transparencia/Metodologia%20de%20Gerenciamento%20de%20Pr ojetos%20-%202%C2%AA%20Edicao.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

ABRUCIO, Fernando Luiz; GAETANI, Francisco. *Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados: agenda, aprendizado e coalizão*. 2006. Disponível em: <<http://reformadagestaopublica.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/Texto%20de%20Abrucio%20e%20de%20Gaetani.pdf>>. Acesso em: 7 nov. 2016.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (APEX-BRASIL). *Estatuto Social. Estatuto do Serviço Social Autônomo Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - Apex-Brasil*, 29 set. 2015. Disponível em: <[http://www.apexbrasil.com.br/uploads/Estatuto%20Social%20da%20Apex-Brasil%20\(RES%20CDA%2001.2015%20de%2017.06.2015\)%20\(1\).pdf](http://www.apexbrasil.com.br/uploads/Estatuto%20Social%20da%20Apex-Brasil%20(RES%20CDA%2001.2015%20de%2017.06.2015)%20(1).pdf)>. Acesso em: 28 fev. 2017.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (APEX-BRASIL). *Quem Somos*. Apex-Brasil, fev. 2017. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/quem-somos#>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (APEX-BRASIL). *Contrato de Gestão 2016-2019*. Apex-Brasil, 6 maio 2016. Disponível em: <[http://www.apexbrasil.com.br/uploads/Contrato%20de%20Gestão%20MDIC%20e%20Ape x-Brasil%202016-2019\\_de%2006.05.2016\\_Anexos%20Assinados.pdf](http://www.apexbrasil.com.br/uploads/Contrato%20de%20Gestão%20MDIC%20e%20Ape x-Brasil%202016-2019_de%2006.05.2016_Anexos%20Assinados.pdf)>. Acesso em: 27 fev. 2017.

AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DE MATO GROSSO S/A. *Estatuto Social da MT Fomento*, 26 jun. 2015. Disponível em: <[http://www.mtfomento.mt.gov.br/institucional/estatuto-social/item/download/47\\_06980c218002a79c670522535f65b132](http://www.mtfomento.mt.gov.br/institucional/estatuto-social/item/download/47_06980c218002a79c670522535f65b132)>. Acesso em: 27 fev. 2017.

AGÊNCIA PARANÁ DE DESENVOLVIMENTO (APD). *Quem Somos. Agência Paraná de Desenvolvimento (APD)*. 2017. Disponível em: <<http://www.paranadesenvolvimento.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=39>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

AGÊNCIA PARANÁ DE DESENVOLVIMENTO (APD). *Relatório Semestral de Atividades - 1º Semestre 2016*, set. 2016. Disponível em: <[http://www.paranadesenvolvimento.pr.gov.br/arquivos/File/RelatorioSemestralAPD2016\\_1.pdf](http://www.paranadesenvolvimento.pr.gov.br/arquivos/File/RelatorioSemestralAPD2016_1.pdf)>. Acesso em: 28 fev. 2017.

AGÊNCIA PAULISTA DE PROMOÇÃO DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE (INVESTE SÃO PAULO). *Relatório Técnico de Execução de Atividades - 2016*. Relatório Técnico de Execução de Atividades do exercício de 2016. São Paulo: Investe São Paulo, jan. 2017. Disponível em: <<http://www.investe.sp.gov.br/uploads/midias/documentos/relatorio-anual-2016.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. A "Revisão da Bibliografia" em Teses e Dissertações: Meus tipos inesquecíveis. *Cadernos de Pesquisa*, n. 81. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, p. 53-60, 1992.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa*, v. 36, n. 129, p. 637-651, set. 2006.

APEX-BRASIL. *Metodologia Apex-Brasil de Gestão de Projetos*, 2009. Brasília: Apex-Brasil. Disponível em: <<http://metodologiagp.apexbrasil.com.br/>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2000.

BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, MARTIN W; GASKELL, GEORGE (Org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 189-217.

BIASUTTI, Constanza Negri; PANZINI, Fabrizio Sardelli. O retorno dos acordos de investimento na agenda comercial brasileira. *Pontes*, Genebra, Suíça. v. 12, n. 1, p. 04-08, mar. 2016. Disponível em: <[http://www.ictsd.org/sites/default/files/review/Pontes\\_12-1.pdf](http://www.ictsd.org/sites/default/files/review/Pontes_12-1.pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2017.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI). *Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP-SISP)*. 2011. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.sisp.gov.br/mgpsisp/wiki/download/file/MGP-SISP\\_Versao\\_1.0.pdf](http://www.sisp.gov.br/mgpsisp/wiki/download/file/MGP-SISP_Versao_1.0.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2016.

BRITTO, Antônio Carlos Pereira de. *Estudo do Gerenciamento de Projeto Baseado no PMBOK para a Implantação da Gestão da Segurança da Informação e Comunicação na Administração Pública Federal*. 2010. 160 f. Monografia de Especialização – Universidade de Brasília - UNB, Brasília, DF, 2010. Disponível em: <[http://dsic.planalto.gov.br/documentos/cegsic/monografias\\_1\\_turma/antonio\\_carlos.pdf](http://dsic.planalto.gov.br/documentos/cegsic/monografias_1_turma/antonio_carlos.pdf)>. Acesso em: 23 mar. 2017.

CAMARGO, Brígido V.; JUSTO, Ana M. IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v21n2/v21n2a16.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. *Tutorial para uso do software IRAMUTEQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires)*. Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição - UFSC. 2016. Disponível em: <[http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial%20IRaMuTeQ%20em%20portugues\\_17.03.2016.pdf](http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial%20IRaMuTeQ%20em%20portugues_17.03.2016.pdf)>. Acesso em: 22 abr. 2017.

CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE. Cartilha da gestão do conhecimento no serviço público. *Cadernos ENAP*, n. 30, p. 17-33, 2006a. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/52930/707328/Caderno+30.pdf/36f27a5b-593e-497f-99b5-8ce22915d6e6>>. Acesso em: 26 fev. 2017.

CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE. Uma exploração inicial da literatura sobre a inovação. *Cadernos ENAP*, n. 30, p. 05–15, 2006b. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/52930/707328/Caderno+30.pdf/36f27a5b-593e-497f-99b5-8ce22915d6e6>>. Acesso em: 26 fev. 2017.

CARDOSO JR., José Celso; COUTINHO GARCIA, Ronaldo (Org.). Introdução – Governo e planejamento em democracias progressivas: desafios para a América Latina. *Planejamento estratégico governamental em contexto democrático: lições da América Latina*. Caderno EIAPP. Brasília, DF: ENAP, 2014. p. 15–28. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/986/Planejamento%20Estrategico%20Governamental%20em%20Contexto%20Democratico.pdf?sequence=5&isAllowed=y>>. Acesso em: 26 fev. 2017.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto & Contexto - Enfermagem*, v. 15, n. 4, p. 679–684, dez. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072006000400017&lng=pt&nrm=iso&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000400017&lng=pt&nrm=iso&tlng=en)>. Acesso em: 21 abr. 2017.

CASA CIVIL DO GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ. Lei 17.016/2011, 16 dez. 2011. Disponível em: <<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=62642&indice=1&totalRegistros=1&exibeVoltar=false>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

COELHO, Diego Bonaldo; ROCHA, Caio Pacchiella. Estrategia y gestión en las agencias de promoción de las exportaciones y inversión: el UK Trade & Investment caso en Brasil. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, v. 7, n. 2, p. 68–84, ago. 2013. Disponível em: <<https://gcg.universia.net/article/download/450/576>>.

COELHO, ESPARTACO MADUREIRA. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. *Revista do Serviço Público (RSP)*, Brasília-DF: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). v. 55, n. 1 e 2, p. 89–115, jun. 2004. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/247/252>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF). *Estrutura Comum de Avaliação*. Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação. Lisboa, PT: European Institute of Public Administration (EIPA), 2013. Edição Portuguesa. Disponível em: <[https://www.caf.dgaep.gov.pt/media//CAF\\_2013\\_atualizada\\_29%20set.pdf](https://www.caf.dgaep.gov.pt/media//CAF_2013_atualizada_29%20set.pdf)>. Acesso em: 27 fev. 2017.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). *Brazil 4 Business*, 28 fev. 2017. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/brazil-4-business/>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). *Estatuto da Confederação Nacional da Indústria*, 25 mar. 2008. Disponível em: <[https://static-cms-si.s3.amazonaws.com/media/filer\\_public/0c/e2/0ce2ccba-f2c7-4ed0-804f-c40613b6fae2/20140423155459696898a.pdf](https://static-cms-si.s3.amazonaws.com/media/filer_public/0c/e2/0ce2ccba-f2c7-4ed0-804f-c40613b6fae2/20140423155459696898a.pdf)>. Acesso em: 28 fev. 2017.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). IED no Mundo: atuação das agências de promoção e proposta de reformulação da atuação dos Centros Internacionais de

Negócios. In: 5º SEMINÁRIO DE CAPACITAÇÃO EM ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS, abr. 2014, Recife (PE). Recife (PE): Rede Brasileira de Centros Internacionais de Negócios. Disponível em: <<http://investimentos.mdic.gov.br/public/arquivo/arq1396988700.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

DM&P - DESENVOLVIMENTO, MERCADO E PRODUTO LTDA. *Planejamento INDI: Fase 1 – Alinhamento Estratégico entre INDI e CODEMIG*. Planejamento e Gestão. Belo Horizonte: INDI, dez. 2016.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*, n. 115, p. 139–154, mar. 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742002000100005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742002000100005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 13 abr. 2017.

ENAP, ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; MOURA, LUIZ OTÁVIO BORGES DE. *Introdução à Gestão de Projetos*. Brasília: Enap - Escola Nacional de Administração Pública, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1901>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

EXPORTAMINAS. *Exportaminas – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais*, 10 abr. 2015. Disponível em: <<http://www.exportaminas.mg.gov.br/institucional/apresentacao>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Da Nova Gestão Pública à Nova Governança Pública: as novas exigências de profissionalização da função pública. In: XIX Congresso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública, 11-14 nov. 2014, Quito, Ecuador. *Anais*. CLAD - Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 11 nov. 2014. p. 01–14. Disponível em: <<http://siare.clad.org/siare/innotend/profesion/pdfs/Fontes-Da-Nova-Gestao-Publica-a-Nova-Governanca-Publica.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2017.

GIL, Antônio Carlos. Entrevista. In: *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 11, p.117-127.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, MARIA CECÍLIA DE SOUZA *et al.* (Org.). *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. 21a. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 67–79.

HALL, Donald. Desenvolvimento gerencial no setor público: tendências internacionais e organizações-líderes. *Cadernos ENAP*, Canadian Centre for Management Development, Learning Leaders: International Trends in Public Service Management Development (March 2001). n. 21, p. 07–99, 2002. Tradução Leticia Schwarz. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/653/Desenvolvimento%20gerencial%20no%20setor%20público.pdf;sequence=1>>. Acesso em: 26 fev. 2017.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DE MINAS GERAIS - INDI. *Manual de Organização Interna*. INDI, jan. 2017a.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DE MINAS GERAIS - INDI. *Ações e Resultados do INDI em 2016*. Relatório Anual, nº INDI/ DPR/GRI/ 001/2017. Belo Horizonte: INDI, jan. 2017b.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DE MINAS GERAIS. *INDI Memória: 1968-2010*. In GARCIA, João Carlos Vitor; DOYLE, Fábio Márcio de Proença (Org.). Belo Horizonte: INDI, 2010.

KAMI, Maria Terumi Maruyama *et al.* Working in the street clinic: use of IRAMUTEQ software on the support of qualitative research. *Escola Anna Nery - Revista de Enfermagem*, 2016. Disponível em: <<http://www.gnresearch.org/doi/10.5935/1414-8145.20160069>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa Social. In: MINAYO, MARIA CECÍLIA DE SOUZA *et al.* (Org.). *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. 21a. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 21–29.

MORISSET, Jacques; ANDREWS-JOHNSON, Kelly. Overview. *The effectiveness of promotion agencies at attracting foreign investment*. Foreign Investment Advisory Service: Occasional paper. Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2004. p. 1–7. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/588311468780303317/pdf/271500PAPER0Ef1f0promotion0agencies.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

NETO, Otávio Cruz. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, MARIA CECÍLIA DE SOUZA *et al.* (Org.). *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. 21a. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 51–66.

OLIVEIRA, Luiz Guilherme de; SANTANA, Rafael Liberal Ferreira de; GOMES, Vanessa Cabral. Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. CEAG/Unb - Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública da Universidade de Brasília. *Cadernos ENAP*, n. 38, p. 61, 2014. Disponível em: <[http://www.ena.gov.br/documents/52930/584994/150311\\_caderno\\_ena\\_38\\_.pdf/ae4d9386-76c7-449c-8be1-c0efb57937a3](http://www.ena.gov.br/documents/52930/584994/150311_caderno_ena_38_.pdf/ae4d9386-76c7-449c-8be1-c0efb57937a3)>. Acesso em: 7 nov. 2016.

PESSOA, Rafael Marques; FREITAS, Elton Eduardo; BORGES, Thiago Bernardo. DataViva: Plataforma de Visualização de Dados Públicos Socioeconômicos Brasileiros. In: IX CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, jun. 2016, Brasília, DF. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-35-01.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

PMI, Project Management Institute. *Estudos de Caso em Gerenciamento de Projetos - Estudos de Caso em Português*. Project Management Institute, 2016. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/CaseStudies.aspx>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

PMI, Project Management Institute. *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)*. 5a. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PMI, Project Management Institute. *PMSURVEY.ORG* 2013 Edition. Relatório Mundial. 2013.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - CASA CIVIL. Decreto N° 8.788, 21 jun. 2016. Disponível em: <[http://www.apexbrasil.com.br/uploads/Decreto%208.788\\_21.06.2016.pdf](http://www.apexbrasil.com.br/uploads/Decreto%208.788_21.06.2016.pdf)>. Acesso em: 28 fev. 2017.

REIS, Marcelo Menezes. *Amostragem*. Universidade Federal de Santa Catarina, jan. 2017. Disponível em: <<http://www.inf.ufsc.br/~marcelo.menezes.reis/Cap7.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

RIO NEGÓCIOS. *Sobre a Rio Negócios*, ago. 2016. Disponível em: <<http://rio-negocios.com/casario-imprensa/>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

TONELLI, Dany Flávio *et al.* Uma proposta de modelo analítico para a inovação na gestão pública. *Revista Serviço Público - RSP*, Brasília. v. 67, n. Especial, p. 59–84, dez. 2016. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1089/778>>. Acesso em: 26 fev. 2017.

TONI, Jackson De. *Profissionalização da gestão pública e metodologia participativa*. 2005. X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/detoni\\_rh.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/detoni_rh.pdf)>. Acesso em: 26 fev. 2017.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). *Evaluating Investment Promotion Agencies*. In: Investment Advisory Series, Series A, number 3, New York and Geneva: United Nations, 01 jan. 2008. p. 85. Disponível em: <[http://unctad.org/en/Docs/diaepcb20082\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/diaepcb20082_en.pdf)>. Acesso em: 28 fev. 2017.


UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). *Global FDI Flows Slip In 2016, Modest Recovery Expected In 2017*. 1 fev. 2017. Geneva, Switzerland: UNCTAD. Disponível em: <[http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2017d1\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2017d1_en.pdf)>. Acesso em: 28 fev. 2017.

WITTER, Geraldina Porto. Pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e busca de informação. *Estudos de Psicologia*, Campinas, v. 5, n. I, p. 70-83, 1990.

WORLD ASSOCIATION OF INVESTMENT PROMOTION AGENCIES (WAIPA). *WAIPA Statutes*. 1º jan. 2010. Disponível em: <<http://www.waipa.org/wp-content/uploads/2016/06/Statutes-légalisés.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

## ANEXO 1

## Projeto 001/2016 - Agência Paraná de Desenvolvimento

	<b>CONTRATO DE GESTÃO entre</b> <b>Estado do Paraná e o Serviço Social Autônomo AGÊNCIA PARANÁ</b> <b>DESENVOLVIMENTO - APD</b>	Página 1 de 24
	<b>PLANO DE TRABALHO – VISÃO DETALHADA POR PROJETO</b>	

Número:	PROJETO	Ano de Referência
001	PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO SETOR AUTOMOTIVO	2016

**Objetivos do Projeto (o que):**

- Desenvolver Estratégia Setorial de Atração de Investimentos.
- Promover a atratividade do PR e de seus Municípios como destino de investimentos.
- Atrair investimentos de visibilidade e impacto.
- Melhorar a Oferta do Estado.
- Organizar o Esforço de Promover o Paraná.
- Construir inteligência setorial e empresarial.
- Adensar a cadeia do Setor Automotivo no Estado do Paraná.

**Justificativa (por que):**

A consolidação do Paraná como segundo polo brasileiro em valor agregado e terceiro em volume de produção está em cheque e sendo diretamente desafiado por outros cinco estados (RJ, BA, SC, RS, GO). O negócio automotivo é sustentado por escala de produção. A experiência internacional mostra que é preciso se manter entre os 3 maiores pólos para atrair os melhores projetos, manter níveis de salário e inovação de classe internacional. É imperativo que o Paraná volte a ser agressivo visando a consolidação da cadeia automotiva.

**VIGÊNCIA DO PROJETO Nº 001**

Início: janeiro 2016

Final: dezembro 2016

**METAS DO PROJETO Nº 001**

Número	Descrição
01	Projeto Estruturado (termo referencial) – Fase II
02	Mapeamento da estrutura econômica do Setor (aprofundamento)
03	Prospecção com Empresas-Âncora e base de fornecedores
04	Realização de 4 ações prospectivas internacionais em regiões-alvo
05	10 Novos Projetos Prospectados

**META/AÇÕES DO PROJETO Nº 001**

<b>Meta 01</b>	<b>Projeto Estruturado (termo referencial)</b>
<b>Ação</b>	<b>Descrição das Ações</b>
1.a	Atualização de dados do setor
1.b	Definição das estratégia de intervenção
1.c	Construção da apresentação setorial
<b>Meta 02</b>	<b>Mapeamento da estrutura econômica do Setor (aprofundamento)</b>
<b>Ação</b>	<b>Descrição das Ações</b>
2.a	Definição da estrutura do mapa da cadeia automotiva do Paraná
2.b	Mapeamento de atividades e empresas da cadeia do Paraná
<b>Meta 03</b>	<b>Prospecção com Empresas-Âncora e base de fornecedores</b>
<b>Ação</b>	<b>Descrição das Ações</b>
2.a	Reunião Renault
2.b	Reunião VW/Audi

META/AÇÕES DO PROJETO Nº 001	
2.c	Reunião DAF/PACCAR
2.d	Reunião Caterpillar
2.e	Reunião CNH/IVECO
2.g	Reunião BMW
2.h	Reunião Jaguar Land Rover
2.i	Reunião Mazda
2.j	Reunião Isuzu
<b>Meta 04</b>	<b>Realização de 4 Ações Prospectivas em regiões-alvo</b>
<b>Ação</b>	<b>Descrição das Ações</b>
3.a	Missão Coreia do Sul/China/Taiwan/Japão
3.b	Missão Índia/Malásia
3.c	Missão UE/Rússia
3.d	Missão América do Norte
<b>Meta 04</b>	<b>10 Novos Projetos Prospectados</b>
<b>Ação</b>	<b>Descrição das Ações</b>
4.a	10 novos requerimentos (formulários) de PR Competitivos protocolados

PRODUTOS/AÇÃO DO PROJETO Nº 001		
<b>Meta 01 – Projeto Estruturado (termo referencial)</b>		
<b>Ação</b>	<b>Descrição do Produto</b>	<b>Data da entrega</b>
1.a	Termo Referencial do Projeto Atualizado	28/02/2016
1.b	Apresentação Setorial	28/02/2016
<b>Meta 02 – Realização de Reuniões com Empresas-Âncora</b>		
<b>Ação</b>	<b>Descrição do Produto</b>	<b>Data da entrega</b>
2.a	Reunião Renault	30/07/2016
2.b	Reunião VW/Audi	30/07/2016
2.c	Reunião DAF/PACCAR	30/07/2016
2.d	Reunião Caterpillar	30/07/2016
2.e	Reunião CNH/IVECO	30/07/2016
2.f	Reunião BMW	30/07/2016
2.g	Reunião Jaguar Land Rover	30/07/2016
2.h	Reunião Mazda	30/07/2016
2.i	Reunião Isuzu	30/07/2016
<b>Meta 03 – Realização de 4 Ações Prospectivas em regiões-alvo</b>		
<b>Ação</b>	<b>Descrição do Produto</b>	<b>Data da entrega</b>
3.a	Missão Coreia do Sul/China/Taiwan/Japão	30/03/2016
3.b	Missão Índia/Malásia	30/06/2016
3.c	Missão UE/Rússia	30/12/2016
3.e	Missão América do Norte	30/12/2016
<b>Meta 04 – 10 Novos Projetos Prospectados</b>		
<b>Ação</b>	<b>Descrição do Produto</b>	<b>Data da entrega</b>
4.a	10 novos requerimentos de PR competitivo protocolados	30/12/2016

Fonte: Plano de Trabalho do Contrato de Gestão celebrado em 2016 entre a APD e o Governo do Estado do Paraná, 2016.

## APÊNDICE 1

### Roteiro de Entrevista

#### IDENTIFICAÇÃO

1. TRAJETÓRIA NO INDI

2. CONHECIMENTOS SOBRE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.1 O QUE É?

2.2 PARA QUE SERVE?

2.3 CONHECE ALGUM MODELO? QUAL? COMO SE ESTRUTURA?

2.4 já trabalhou antes? Como foi a experiência

3. GP no INDI

3.2 DESAFIOS?

3.3 COMO PODERIA SER INSERIDO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL?

3.4 COMO PODERIA SER OPERADO? POR QUEM? EM QUE PROJETOS?

3.5 COMO PODERIA SER IMPLANTADO (treinamento, desenho de fluxos, normatização/institucionalizado)?

4. POTENCIALIDADES PARA O INDI?